



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی- پژوهشی

سال یازدهم، شماره‌ی ۲۱، نیمه‌ی اول ۱۳۹۸

## شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های موفقیت در مذاکره تجاری با روس‌ها

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۹/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۳۱

\* مرتضی موقر

\*\* محسن علیزاده ثانی

\*\*\* عباس پنبه‌کار

doi; 10.22080/jem.2019.16445.2906

### چکیده

شناخت و به‌کارگیری شاخص‌های موفقیت در مذاکرات، لازمه موفقیت در فرآیند هر مذاکره تجاری بین‌المللی است. هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های موفقیت در فرآیند مذاکرات تجاری بین‌المللی با تجار روسیه از منظر تجار ایرانی می‌باشد. تحقیق با رویکرد ترکیبی و در دو فاز صورت گرفت. در فاز اول با اتخاذ استراتژی تحلیل محتوای کیفی، با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان به «شناسایی شاخص‌های موفقیت در فرآیند مذاکره تجاری با روس‌ها» مبادرت شد. فاز دوم با رویکرد کمی و اتخاذ روش تصمیم‌گیری چند معیاره بهترین- بدترین (BWM) خطی و جلب نظر خبرگان این حرفه، به اولویت‌بندی این شاخص‌ها منجر گردید. نتایج نشان داد در مرحله قبل از مذاکره، داشتن مترجم مسلط و قابل‌اعتماد، در مرحله‌ی حین مذاکره و عقد قرارداد، داشتن مشاور حقوقی و در مرحله‌ی پس از مذاکره، پایبندی ما به تعهدات به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌ها برای موفقیت در مذاکره با روس‌ها توسط خبرگان ارزیابی شدند. درنهایت از مجموع ۴۰ شاخص موفقیت شناسایی‌شده، پایبندی ما به تعهدات و گفت‌وگو راجع به میراث فرهنگی روسیه به ترتیب بیشترین و کمترین اهمیت را به خود اختصاص دادند. در خاتمه پیشنهادهای چند برای تجار و محققین ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** مذاکره، مذاکره تجاری بین‌المللی، روسیه، ایران، روش بهترین- بدترین خطی.

<sup>\*</sup> نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران m.movaghar@umz.ac.ir

<sup>\*\*</sup> استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران alizadehsani@umz.ac.ir

<sup>\*\*\*</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران panbekar.abbas@yahoo.com

## ۱- مقدمه

تجارت بین‌الملل و به موازات آن مذاکرات تجاری بین‌المللی در دهه‌های اخیر رشد چشمگیری داشته است (ویلکن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در محیط‌های کاری چند فرهنگی امروز، دارا بودن مهارت مذاکره برای دستیابی به موفقیت در تعاملات تجاری امری حیاتی محسوب می‌شود (کاپوتو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). پیچیدگی و پویایی رفتارهای مذاکره‌ای و تأثیری که بر موفقیت فرایند مذاکره و نتایج آن دارند تابع عوامل متعددی است که توسط محققین مختلف در برخی مطالعات مورد بررسی قرار گرفته است. برخی بر انتخاب نوع استراتژی مذاکره (دینکویچ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷)، برخی بر توانایی مدیران در برقراری ارتباط اثربخش با طرف‌های تجاری بین‌المللی (خاخر و رامال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳) و برخی بر اهمیت سبک مذاکره (ایبورا و کابیلو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹) تأکید نموده و برخی دیگر گزارش نموده‌اند که این سبک‌ها و رفتارها به تبع فرهنگ افراد متفاوت خواهند بود (کاپوتو و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین اگرچه اشتراکات افراد از جهت فرهنگ و ارزش‌ها و برخورداری از هوش فرهنگی عاملی اثربخش در موفقیت این سبک‌ها عنوان گردیده (دینکویچ و همکاران، ۲۰۱۷) در مقابل، از نگاه دیگران تفاوت‌های افراد در فرهنگ ملی به عنوان منبع بالقوه تعارض و مانعی بر سر راه مذاکره اثربخش به شمار می‌آید (احمد و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶).

برای مدیریت تعارض‌ها و مذاکرات و دستیابی به نتایج مطلوب، شاخص‌ها و عوامل موجود در فرهنگ‌های مذاکره باید شناسایی و تبیین گردند تا مذاکرات تجاری با سهولت و موفقیت بیشتر صورت گیرند و فرصت‌های تجاری از دست نروند.

---

<sup>1</sup> Wilken et al.

<sup>2</sup> Caputo et al.

<sup>3</sup> Dinkevych et al.

<sup>4</sup> Khakhar & Rammal

<sup>5</sup> Iborra & Cubillo

<sup>6</sup> Ahammad et al.

هر تحقیقی در راستای پر کردن شکاف اطلاعاتی درباره عوامل تأثیرگذار بر فرایند مذاکرات با طرف‌های تجاری بین‌المللی می‌تواند گشاینده راه برای مذاکره‌کنندگان در حوزه کسب‌وکار بین‌المللی باشد. فرآیند مذاکره مهم‌ترین عامل در پیش‌بینی موفقیت یا شکست یک مذاکره محسوب گردیده؛ و شاخص‌های آن در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. تجار در کشورهای مختلف باید این تفاوت‌ها را درک کرده تا بتوانند در جریان مذاکرات بین‌المللی خود پیروز گردند. یک فرآیند کارآمد راهبرد یا رهیافت مذاکره، مراحل مذاکره و تاکتیک‌های خاص مورد استفاده را شامل می‌شود (گرشاسبی، ۱۳۸۴).

همواره یکی از اهداف مهم سیاست خارجی جمهوری اسلامی ایران ارتباط اقتصادی و تجاری با کشورهای همسایه بوده است. در همین راستا در سال‌های اخیر به دلایل مختلف همگرایی بین ایران و روسیه در ابعاد گوناگون سیاسی، اقتصادی و امنیتی رشد روزافزونی یافته است. الحاق ایران به اتحادیه اوراسیا که روسیه نیز عضو بسیار مهم و قدرتمند آن محسوب می‌شود، برخورداری از بازار مصرف با جمعیت بالا و مزایای دیگر این همسایه شمالی را به عنوان فرصتی مناسب برای تجار ایرانی تبدیل نموده است. با این وجود، پژوهش خاصی در حوزه مذاکرات تجاری بین‌المللی برای کسب اطلاعات در مورد تجار روسی و با رویکردی که در این تحقیق دنبال می‌شود صورت نگرفته است. پژوهش‌های پیشین (داخلی و خارجی) در حوزه مذاکره عمدتاً با تمرکز بر روی کشورهای دیگر و یا با رویکردی متفاوت صورت گرفته‌اند. فی‌المثل علیزاده ثانی و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی در حوزه مذاکره و به منظور شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موفقیت در فرآیند مذاکره تجاری در مورد تجار کشور چین و به روش کیفی و کمی انجام دادند. محققین با رجوع به خبرگان و تحلیل داده‌ها مبتنی بر استفاده از آزمون فریدمن دریافتند که حرفه‌ای بودن در حوزه موضوع مذاکره، جلب اعتماد طرف چینی و ملاقات چهره به چهره به جای مکاتبه، بااهمیت‌ترین عوامل در موفقیت مذاکره تجاری بازرگانان ایرانی و چینی از دید بازرگانان ایرانی محسوب می‌شود.

مردم چین با گرایش بلندمدت نسبت به زمان بر ارزش‌های ناظر بر آینده نظیر پس‌انداز و ثبات، تأکید داشته و مذاکره را با ارتباطات از روی تمایل و اتخاذ سبک هنجاری انجام می‌دهند. در مقابل روس‌ها با گرایش به زمان کوتاه‌مدت، بر ارزش‌های گذشته و حال، اتخاذ سبک مذاکره تحلیلی تأکید نموده و در جهتی عکس، به عدم تلاش برای برقراری رابطه مستمر با طرف مقابل شهرت دارند (رضائیان، ۱۳۸۲؛ تو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). ویژگی‌های محیطی و از جمله فرهنگی هر کشور می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر افراد درگیر در مذاکره بگذارد. در تحقیق حاضر محققین برآنند تا اولاً شاخص‌های موفقیت در مذاکره تجاری با روس‌ها را از منظر تجار ایرانی شناسایی و ثانیاً درجه اهمیت و اولویت این شاخص‌ها را مشخص نمایند.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مذاکره تجاری موفق: ماهیت و الزامات

مذاکره طی ۵۰ سال گذشته یکی از حوزه‌های مهم پژوهش در رفتار سازمانی و علم مدیریت بوده است (برت و تامپسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). مذاکره فرآیند تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است (بازرمن و نیل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴). تعاریف متعدد از مذاکره، توصیف تعداد افراد درگیر، ماهیت تعاملاتی که رخ می‌دهد، عناصر فرآیند و مسائل متنوع دیگر مربوط به مذاکره، در انتشارات متعدد یافت شده‌اند این تعاریف در موارد ذیل اشتراک دارند:

- فرآیند بودن مذاکره (معامله، مبادله، یا حل مسئله)
- سهم مستقیم داشتن دو یا بیشتر از دو حزب (افراد و گروه‌ها) در مسائل تحت بحث
- کوشش از طریق ساختار و تبادل اطلاعات
- ایجاد یک توافق‌نامه‌ی الزام‌آور

<sup>1</sup> Tu

<sup>2</sup> Brett & Thompson

<sup>3</sup> Bazerman & Neale

• وجود یک مسئله مشترک یا تضاد بین آن‌ها (نیومیر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲).  
بیشتر مشکلات در مذاکرات بین‌المللی به دلیل تفاوت‌های فرهنگی است؛ به همین دلیل است که امروزه مذاکره یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها در کسب‌وکار جهانی در نظر گرفته شده است (سای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در یک مذاکره موفقیت‌آمیز هر یک از طرفین مذاکره برنده خواهند شد و تمام طرفین مذاکره با خوشحالی میز مذاکره را ترک می‌کنند. یک مذاکره موفقیت‌آمیز مستلزم یک رابطه برد-برد برای تمامی طرفین درگیر در مذاکره است (لو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). زارتمن و برمن<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) «اعتماد» را به‌عنوان یک پیش‌شرط برای مذاکره موفقیت‌آمیز توصیف می‌کنند.

بازرمن و نیل (۱۹۹۴) معتقدند که مذاکره باید به صورت منطقی<sup>۵</sup>، یعنی اتخاذ بهترین تصمیمات برای حداکثر سازی منافع صورت گیرد. آن‌ها همچنین اعتقاد داشتند که مذاکره منطقی به افراد کمک خواهد کرد تا بدانند چگونه به بهترین توافق برسند، نه هرگونه توافقی، زیرا در بسیاری از مواقع عدم توافق می‌تواند نسبت به توافق بهتر باشد. از منظر آن‌ها بهترین مذاکرات با یک تصمیمی که تمامی طرفین راضی باشند خاتمه می‌یابد.

از منظر کوهن<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) «هفت ستون خرد مذاکره» هفت عنصر از فرآیند مذاکره هستند که باید قبل و در زمان مذاکره مورد توجه قرار گیرند؛ و عناصری را که درخور آن هستند که شما در هر زمان و در مذاکره خود مورد توجه قرار دهید را نشان می‌دهند. مهم است که میان آن‌ها اولویت‌بندی صورت گیرد؛ هر یک از این عناصر هفت‌گانه ممکن است مهم‌ترین یا کم‌اهمیت‌ترین عنصر فرآیند در یک موقعیت معین باشند. این

---

<sup>1</sup> Nieuwmeijer

<sup>2</sup> Sae

<sup>3</sup> Low

<sup>4</sup> Zartman & Berman

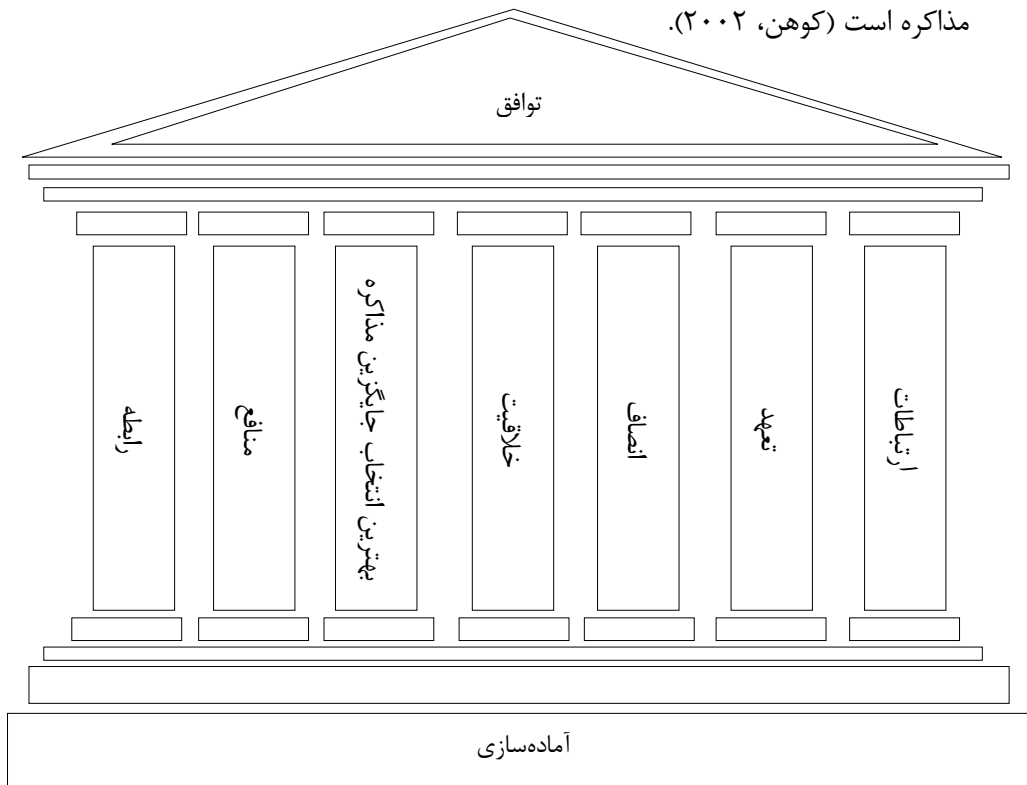
<sup>5</sup> Trust

<sup>6</sup> Rationally

<sup>7</sup> Cohen

هفت ستون عبارت‌اند از رابطه<sup>۱</sup>، منافع<sup>۲</sup>، بهترین انتخاب جایگزین مذاکره<sup>۳</sup>، خلاقیت<sup>۴</sup>، انصاف<sup>۵</sup>، تعهد<sup>۶</sup> و ارتباطات<sup>۷</sup>.

درحالی‌که اهمیت هر یک از این ستون‌های هفت‌گانه می‌تواند از یک مذاکره به مذاکره دیگر متفاوت باشد، مهم است که به یاد داشته باشید ستون‌های هفت‌گانه تنها توسط یک پایه که آماده‌سازی نام دارد بنا شده است. آماده‌سازی اساس موفقیت در مذاکره است (کوهن، ۲۰۰۲).



شکل ۱- هفت ستون خرد مذاکره (کوهن، ۲۰۰۲: ۱۷۳).

- <sup>1</sup> Relationship
- <sup>2</sup> Interests
- <sup>3</sup> BATNA
- <sup>4</sup> Creativity
- <sup>5</sup> Fairness
- <sup>6</sup> Commitment
- <sup>7</sup> Communication

پژوهشگران مذاکره را در قالب یک فرایند سه مرحله‌ای طبقه‌بندی نموده‌اند: (۱) عوامل زمینه‌ساز یا پیش مذاکره (۲) فرآیند یا مفهوم‌سازی و (۳) خروجی. ۱- عوامل زمینه‌ساز به معیارهای پیش از مذاکره اشاره دارد. به عبارت دیگر، طراحی مذاکره در همین مرحله صورت می‌گیرد. در این مرحله گروه‌ها سعی می‌کنند تا به وسیله جمع‌آوری اطلاعات و جلسات غیررسمی، تقاضاها و احتیاجات همدیگر را درک کنند. ۲- مرحله دوم، فرآیند است و آن ارتباطی دوسویه می‌باشد که هسته مذاکره نیز به حساب می‌آید. در این مرحله، فرآیند واقعی مذاکره رخ می‌دهد و مذاکرات رودررو انجام می‌شود. ۳- خروجی. خروجی به دو مرحله نخست بستگی دارد و نتیجه فرآیند تصمیم‌گیری طرفین درگیر در مذاکره و نحوه شکل‌گیری توافق ایشان می‌باشد. این همان مرحله‌ای است که در بسیاری از متون از آن با نام پس از مذاکره یاد شده است و در آن، گروه‌ها در خصوص اکثریت موضوعات، قالب و زمان قرارداد و امضای قرارداد به توافق رسیده‌اند (مهدی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ گرشاسبی، ۱۳۸۴؛ قیوری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). در تحقیق حاضر برای دسته‌بندی مقوله‌ها و شاخص‌ها از مراحل سه‌گانه فوق استفاده شده است.

#### مذاکره تجاری با روس‌ها

بالیکینا<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در مقاله‌ای تحت عنوان «شیوه‌های مذاکره تجاری روس‌ها از جنبه‌ی بین فرهنگی» بر اساس ابعاد فرهنگی هافستد و مدل هال بیان می‌نماید که کشور روسیه دارای فرهنگی متفاوت است که می‌تواند مذاکرات تجاری روس‌ها با شرکای خارجی را تحت تأثیر قرار دهد. مذاکرات تجاری با روس‌ها بسیار چالش‌برانگیز می‌باشد. در مطالعه حاضر بیان شد، روسیه کشوری با ابعاد فرهنگی اجتناب از عدم اطمینان بالا، فاصله قدرت زیاد، جمع‌گرا، دارای فرهنگ مردانه و جهت‌گیری کوتاه‌مدت در کسب‌وکار است و از منظر مدل فرهنگی هال، کشوری با فرهنگ زمینه بالا<sup>۴</sup> و فرهنگ

<sup>1</sup> Mohd

<sup>2</sup> Ghauri

<sup>3</sup> Balykina

<sup>4</sup> High-context

چند زمانه<sup>۱</sup> می‌باشد. مذاکره برای روس‌ها مثل بازی شطرنج می‌ماند، روس‌ها قبل از مذاکره کاملاً خود را آماده کرده و برای هر اقدام حریف در مذاکره برنامه و استراتژی از پیش تعیین شده دارند. در مرحله‌ی پیش از مذاکره، برای مذاکره‌کنندگان روسی اعتماد به مذاکره‌کننده مقابل بسیار حیاتی می‌باشد و در مرحله مذاکره رسمی، مذاکره‌کنندگان روسی خیلی نگران دستاوردهای شرکای خود نیستند آن‌ها عمدتاً اول به سود خود و سپس به سود شرکای خود توجه می‌کنند و در مرحله پس از مذاکره، روس‌ها بادی کوتاه‌مدت و وفاداری کم به قرارداد بسته‌شده و تغییرات زیاد در آن شناخته می‌شوند. همچنین بیان شد برای موفقیت در مذاکرات تجاری بین‌المللی با روس‌ها «ایجاد روابط شخصی قوی و جلب اعتماد طرف روس» و در نظر گرفتن سلسله‌مراتب و صبور بودن در مقابل سبک زننده روس‌ها بسیار حیاتی می‌باشد. چالش‌برانگیزترین مرحله در مذاکره تجاری با روس‌ها مرحله‌ی مذاکره‌ی رسمی یا رودررو در نظر گرفته شده است.

لوناوا<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) بیان می‌کند که کلید مذاکره با روس‌ها ایجاد «اعتماد» است و در صورت ایجاد اعتماد یک مزیت رقابتی برای مذاکره‌کننده خارجی ایجاد می‌شود. روس‌ها به راحتی اعتماد نمی‌کنند و فرآیند ایجاد اعتماد با شریک تجاری دیگر در روسیه بسیار زمان‌بر می‌باشد و مهم‌ترین گام برای مذاکره با روس‌ها ایجاد «روابط قوی» است.

پریور<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در تحقیقی تحت عنوان «مذاکره با روس‌ها» بیان می‌نماید؛ روابط شخصی و شبکه تعهدات رسمی و غیررسمی بخش حیاتی از ساختار اقتصاد سیاسی روسیه هستند. نتایج هر مذاکره بایستی به تأیید قدرت حقیقی برسد؛ بنابراین وظیفه‌تان به عنوان مذاکره‌کننده مطمئن شدن از قدرت بالفعل است. برای یک مذاکره‌کننده روس (مگر اینکه از تصمیم‌گیرندگان اصلی باشد) ارجاع تصمیمات به مقامات بالا حیاتی می‌باشد. روس‌ها می‌توانند بدترین دشمنان و بهترین دوستان

---

<sup>1</sup> Polychronic

<sup>2</sup> Louneva

<sup>3</sup> Prior



شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های موفقیت در مذاکره.....۱۶۱

شوند؛ اگر در کنار روس‌ها باشید با شما خواهند بود و به شما کمک خواهند کرد. مشکوک بودن خصیصه ژنتیکی روس‌ها است. تجارت در روسیه خیلی محافظه‌کارانه است روابط شخصی قوی، تفاهم، یکپارچگی و قابلیت اعتماد صفات حیاتی برای موفقیت در مذاکره و تجارت با روس‌ها هستند. اولین وظیفه‌تان در هنگام مذاکره پذیرفته شدن به‌عنوان یک مذاکره‌کننده جدی و معتبر می‌باشد. کیفیت آماده‌سازی‌تان مهم خواهد بود. احترام و انجام تعهداتتان برای شرکای روستان ضروری و مهم هستند (پریور، ۲۰۰۷).

تو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در مقاله‌ای تحت عنوان «یک مقایسه فرا فرهنگی از برزیل، روسیه، هند و چین (بریک)<sup>۲</sup> درباره‌ی سبک‌های مذاکره» یک مقایسه از سبک مذاکرات کشورهای روسیه، چین، برزیل و هند انجام داد. نتایج حاکی از آن است که روس‌ها غالباً در مذاکرات از سبک تحلیلی، چینی‌ها غالباً از سبک هنجاری، برزیلی‌ها غالباً از سبک شهودی و هندی‌ها غالباً از سبک واقع‌گرایی استفاده می‌کنند.

۳- روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از جهت رویکرد، پژوهشی ترکیبی (کیفی-کمی) و بر اساس هدف، پژوهشی کاربردی است که در دو مرحله صورت گرفته است. مرحله‌ی اول که به روش تحلیل محتوای کیفی است با بررسی تفصیلی ادبیات و مصاحبه‌های نیم ساختاریافته با تعدادی از خبرگان ایرانی که سابقه‌ی مذاکره تجاری با تجار روسیه را داشته‌اند با هدف «شناسایی شاخص‌های موفقیت در مذاکره تجاری با روس‌ها صورت گرفت.» که در نهایت مطالعه خط به خط مصاحبه‌ها و بررسی تفصیلی ادبیات و کدگذاری داده‌ها به استخراج مفاهیم و شاخص‌هایی برای موفقیت در مذاکره تجاری با روس‌ها منجر شد. مرحله دوم پژوهش، با رویکرد کمی و با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره

<sup>1</sup> Tu

<sup>2</sup> BRIC

بهترین- بدترین خطی<sup>۱</sup> و با نظر خبرگان این حرفه، جهت «اولویت‌بندی شاخص‌های موفقیت شناسایی‌شده در مرحله‌ی قبل» انجام گرفت.

جامعه آماری پژوهش را بازرگانان ایرانی که حداقل دو بار سابقه مذاکره و تجارت با تجار روسیه را داشته‌اند تشکیل دادند. حجم نمونه در تحقیقات کیفی، دارای تعداد مشخصی نبوده و تعداد نمونه بر اساس میزان اطلاعات به‌دست‌آمده تا حدی که محقق به اشباع نظری برسد ادامه خواهد یافت. انتخاب خبرگان به عنوان نمونه به شیوه هدفمند و با مراجعه به مراجع مرتبط و از جمله سازمان صنعت، معدن و تجارت و در قلمرو زمانی سال‌های ۱۳۹۶ و ۱۳۹۷ صورت گرفت. در پژوهش حاضر با ۸ خبره مصاحبه به عمل آمد؛ به‌طوری‌که محققان در مصاحبه هشتم به اشباع نظری دست یافتند و انجام مصاحبه‌های بیشتر چیزی به یافته‌های تحقیق اضافه نکرد. برای تعیین روایی پژوهش، از روایی محتوا استفاده شده است.

در مرحله دوم (روش کمی) برای رتبه‌بندی عوامل شناسایی‌شده در مرحله‌ی اول، از تکنیک (BWM) خطی که جدیدترین تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره است و توسط رضایی (رضایی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) پیشنهاد شد استفاده گردید. این روش می‌تواند وزن معیارها و گزینه‌ها را با توجه به معیارهای گوناگون بر پایه مقایسه زوجی و نیاز به داده‌های مقایسه‌ای کمتر، محاسبه کند. پنج گام اصلی این روش بدین شرح می‌باشد:

**گام ۱:** مجموعه شاخص‌های تصمیم‌گیری تعیین شود. در این گام، مجموعه شاخص‌ها به صورت  $\{C_1, C_2, \dots, C_n\}$  تعریف می‌شود که برای گرفتن یک تصمیم موردنیاز است.

**گام ۲:** بهترین (مهم‌تر، مطلوب‌تر) و بدترین (دارای کمترین اهمیت، کمترین مطلوبیت) شاخص را مشخص نمایید. در این مرحله تصمیم‌گیرنده بهترین و بدترین شاخص را به‌طور کلی تعریف می‌کند، هیچ مقایسه‌ای در این مرحله صورت نمی‌گیرد.

<sup>1</sup> Linear Best-Worst method

<sup>2</sup> Rezaei

شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های موفقیت در مذاکره.....۱۶۳

**گام ۳:** ارجحیت بهترین شاخص را نسبت به سایر شاخص‌ها با اعداد ۱ تا ۹ مشخص نمایید. بردار ارجحیت بهترین شاخص نسبت به دیگر شاخص‌ها به صورت روبرو نمایش داده می‌شود:  $A_B = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn})$  در بردار فوق  $a_{Bj}$  نشان‌دهنده ارجحیت بهترین شاخص (B) نسبت به شاخص (j) نشان می‌دهد، واضح است که  $a_{BB} = 1$  است.

**گام ۴:** ارجحیت همه شاخص‌ها را نسبت به بدترین شاخص با اعداد ۱ تا ۹ مشخص نمایید بردار ارجحیت سایر شاخص‌ها نسبت به بدترین شاخص را به صورت روبرو نمایش داده می‌شود:  $A_w = (a_{1w}, a_{2w}, \dots, a_{nw})^T$  در بردار فوق  $a_{jw}$  نشان‌دهنده ارجحیت شاخص (j) را نسبت به بدترین شاخص (w) نشان می‌دهد، واضح است که  $a_{ww} = 1$  است.

**گام ۵:** مقادیر بهینه وزن‌ها را بیابید  $(W_1^*, W_2^*, \dots, W_n^*)$ . هدف تعیین اوزان بهینه معیارهاست، به طوری که حداکثر تفاوت‌های مطلق  $|W_B - a_{Bj} W_j|$  و  $|a_{jw} W_w - W_j|$  برای تمامی  $j$ ها حداقل شود (رضایی، ۲۰۱۶).  
با در نظر گرفتن منفی نبودن مقادیر و شرایط جمع اوزان مسئله برنامه‌ریزی خطی ذیل حاصل می‌گردد:

$$\text{Min } \zeta$$

s.t.

$$|W_B - a_{Bj} W_j| \leq \zeta, \text{ for all } j$$

$$|W_j - a_{jw} W_w| \leq \zeta, \text{ for all } j$$

$$\sum W_j = 1$$

$$W_j \geq 0, \text{ for all } j$$

با حل مسئله برنامه‌ریزی خطی فوق، اوزان بهینه  $(W_1^*, W_2^*, \dots, W_n^*)$  و  $\zeta^*$  به دست

می‌آیند. در (BWM) خطی نرخ سازگاری توسط  $\bar{K}$  تعیین می‌شود. هرچه مقدار  $\bar{K}$  به صفر نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده‌ی سازگاری بیشتر مقایسات است (رضایی، ۲۰۱۶).

#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### یافته‌های مربوط به آمار توصیفی

اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان در مورد جنسیت، سن، تحصیلات و تجربه مذاکره با روس‌ها در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول شماره‌ی ۱. اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان

متغیر	بعد	فراوانی	درصد	متغیر	بعد	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۷	۸۷.۵	تحصیلات	کمتر از لیسانس	۳	۳۷.۵
	زن	۱	۱۲.۵		لیسانس	۳	۳۷.۵
سن	کمتر از ۲۵	۰	۰		فوق لیسانس	۱	۱۲.۵
	۲۵-۳۰	۰	۰		دکتر	۱	۱۲.۵
	۳۰-۳۵	۱	۱۲.۵	کمتر از ۱ سال	۰	۰	
	۳۵-۴۰	۱	۱۲.۵	تجربه مذاکره با روس‌ها	۳-۱	۲	۲۵
	۴۰-۴۵	۱	۱۲.۵	۵-۳	۲	۲۵	
بیشتر از ۵۰	۵	۶۲.۵	بیشتر از ۱۰ سال	۲	۲۵		

منبع: یافته‌های پژوهش

### یافته‌های مربوط به تحلیل محتوای کیفی

در این قسمت از پژوهش حاضر، به‌منظور تبیین نحوه‌ی دستیابی به شاخص‌ها نقل و قول‌هایی از خبرگان پژوهش و همچنین مطالعات کتابخانه‌ای به‌طور مختصر بیان شده است. یکی از خبرگان می‌گوید: «جلب اعتماد برای روس‌ها مهم است؛ روس‌ها اگر به شخصی اعتماد کنند برای آن شخص ارزش زیادی قائل می‌شوند به‌محض سلب اعتماد روس‌ها با طرف مقابل خود مذاکره و تجارت نخواهند کرد.»

خبره دیگر می‌گوید: «داشتن مترجم مسلط و قابل‌اعتماد و داشتن مشاور حقوقی، همگام با یکدیگر نبود هر یک می‌تواند منجر به شکست در مذاکره با روس‌ها شود.»

خبره دیگر می‌گوید:

«پایبندی ما به تعهدات برای روس‌ها بسیار اهمیت دارد. در صورت عدم پایبندی ما به تعهدات، طرف روس به‌راحتی شریک تجاری خودش را عوض خواهد کرد.» روس‌ها انتظار دارند مذاکره‌کنندگان خارجی وقت‌شناس باشند؛ تأخیر بیشتر از ۱۰ تا ۱۵ دقیقه بدون داشتن عذر موجه و قابل‌قبول می‌تواند یک توهین از منظر روس‌ها تلقی شود (کتر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). مخصوصاً در جلسه اول، از شروع کردن جلسه با یک شوخی اجتناب کنید. به‌طرف روس نشان دهید که شما انجام تجارت با آن‌ها را جدی گرفته‌اید (گستلند<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

پس از تنظیم و سازمان‌دهی تمامی یادداشت‌های حاصل از جلسات مصاحبه، تمامی متون خط به خط بررسی و به جملات و عباراتی تجزیه شدند که درواقع همان داده‌های اولیه تلقی می‌شوند. سپس همه عبارات و جملات استخراج‌شده به‌صورت پیوسته، مقایسه و در قالب جملات و عبارات مشابه گروه‌بندی شدند. نتایج این فرآیند که برگرفته از کدگذاری باز مصاحبه‌ها و مطالعات کتابخانه‌ای هستند، به‌طور مختصر و

<sup>1</sup> Katz

<sup>2</sup> Gesteland

به صورت نمونه در جدول شماره‌ی (۲) نشان داده شده است. هدف از این مرحله شناسایی شاخص‌های موفقیت در مذاکره تجاری با روس‌ها بود.

جدول شماره‌ی ۲. نتایج مربوط به تحلیل محتوای کیفی

مراحل (مقوله‌ها)	شاخص‌های شناسایی شده
قبل از مذاکره	ایجاد روابط شخصی قوی و جلب اعتماد طرف روس (م <sup>۱</sup> ، م <sup>۲</sup> ، م <sup>۳</sup> ، م <sup>۴</sup> ، م <sup>۵</sup> ، م <sup>۶</sup> ، م <sup>۷</sup> ، م <sup>۸</sup> ک (بالیکینا، ۲۰۱۵؛ لونوا، ۲۰۱۰؛ پریور، ۲۰۰۷؛ کتز، ۲۰۰۶)، گرفتن وقت ملاقات از قبل و وقت‌شناس بودن (م <sup>۱</sup> ، م <sup>۲</sup> ، م <sup>۳</sup> ، م <sup>۴</sup> ، م <sup>۵</sup> ، م <sup>۶</sup> ، م <sup>۷</sup> ، م <sup>۸</sup> ک (اکاف <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۸؛ کتز، ۲۰۰۶)، داشتن واسطه محلی در روسیه (م <sup>۱</sup> ، م <sup>۳</sup> ، م <sup>۵</sup> ، م <sup>۷</sup> ک (کتز، ۲۰۰۶)، ...
حین مذاکره و عقد قرارداد	صبور بودن (م <sup>۱</sup> ، م <sup>۲</sup> ، م <sup>۳</sup> ، م <sup>۴</sup> ، م <sup>۵</sup> ، م <sup>۶</sup> ، م <sup>۷</sup> ، م <sup>۸</sup> ک (کتز، ۲۰۰۶؛ اکاف، ۲۰۰۸؛ گستلند، ۲۰۰۵)، جدی بودن در مذاکره (م <sup>۱</sup> ، م <sup>۲</sup> ، م <sup>۳</sup> ، م <sup>۴</sup> ، م <sup>۵</sup> ، م <sup>۶</sup> ، م <sup>۷</sup> ک (گستلند، ۲۰۰۵؛ پریور، ۲۰۰۷)، ...
پس از مذاکره و عقد قرارداد	برقراری تماس به منظور حصول اطمینان از اجرای قرارداد (پیگیری امور) (م <sup>۱</sup> ، م <sup>۲</sup> )، پایبندی ما به تعهدات (م <sup>۱</sup> ، م <sup>۲</sup> ، م <sup>۳</sup> ، م <sup>۴</sup> ، م <sup>۵</sup> ، م <sup>۶</sup> ، م <sup>۷</sup> ، م <sup>۸</sup> ک (پریور، ۲۰۰۷)، ...

منبع: (کتز، ۲۰۰۶؛ بالیکینا، ۲۰۱۵؛ لونوا، ۲۰۱۰؛ پریور، ۲۰۰۷؛ اکاف، ۲۰۰۸؛

لامازارس، ۲۰۰۶؛ گستلند، ۲۰۰۵؛ و یافته‌های پژوهش).

<sup>۱</sup> م = مصاحبه با خبره

<sup>۲</sup> ک = مطالعات کتابخانه‌ای

<sup>۳</sup> Acuff

یافته‌های مربوط به (BWM) خطی

در نهایت بعد از شناسایی شاخص‌های موفقیت در فرآیند مذاکره تجاری با روس‌ها، با استفاده از تکنیک (BWM) خطی و با استفاده از نرم‌افزارهای Excel و Lingo به تحلیل و ارزیابی رتبه شاخص‌ها در درون هر مرحله و سپس در بین کل شاخص‌ها مبادرت گردید که نتایج آن در جدول شماره (۳) آمده است.

جدول شماره ۳. رتبه‌بندی شاخص‌ها و میزان ارزش محلی و کلی آن‌ها

رتبه کلی	وزن کلی	رتبه محلی	وزن محلی	شاخص‌ها	مراحل
۳	۰.۰۴۳۲	۲	۰.۱۲۹۸	ایجاد روابط شخصی قوی و جلب اعتماد طرف روس	قبل از مذاکره
۴	۰.۰۴۰۲	۳	۰.۱۲۰۸	گرفتن وقت ملاقات از قبل و وقت‌شناس بودن	
۱۴	۰.۰۱۹۷	۸	۰.۰۵۹۲	داشتن واسطه محلی در روسیه	
۵	۰.۰۴۰۲	۴	۰.۱۲۰۷	آماده‌سازی و برنامه داشتن توسط تیم ما	
۶	۰.۰۴۰۰	۵	۰.۱۲۰۰	دانش ما از اقدامات تجاری در روسیه	
۱۸				دانش ما از فرهنگ روسیه	

	۰۰۱۳۳	۱۰	۰۰۳۹۹		
۱۰	۰۰۲۴۵	۶	۰۰۷۹۷	دانش ما از وضعیت اقتصادی و سیاسی روسیه	
۱۲	۰۰۲۴۵	۷	۰۰۷۳۵	فرستادن افراد با عنوان مناسب و قدرت تصمیم به میز مذاکره	
۲	۰۰۵۸۳	۱	۰۰۱۷۵۰	داشتن مترجم مسلط و قابل اعتماد	
۳۴	۰۰۰۹۵	۱۱	۰۰۲۸۶	رسمیت در لباس پوشیدن	
۱۷	۰۰۱۷۴	۹	۰۰۵۲۲	رسمیت در رفتار عمومی	
۲۳	۰۰۱۱۵	۱۰	۰۰۳۴۵	صبور بودن	
۲۰	۰۰۱۲۲	۷	۰۰۳۶۷	جدی بودن در مذاکره	حین مذاکره و عقد قرارداد
۳۶	۰۰۰۸۲	۲۲	۰۰۲۴۶	اجتناب از بحث در مورد سیاست و شرایط اجتماعی (مشکل دائم‌الخمر بودن) یا جنبه‌های منفی تاریخ روسیه	
۴۰	۰۰۰۳۸	۲۶	۰۰۱۱۶	بحث کردن درباره‌ی آثار و هنر، معماری، ادبیات و سایر دستاوردهای فرهنگی	



شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های موفقیت در مذاکره.....۱۶۹

				روسیه (میراث فرهنگی)
۳۳	۰۰۰۹۷	۲۰	۰۰۲۹۲	معرفی کار تجاری به‌صورت واقعی و پراز جزئیات فنی
۳۰	۰۰۱۰۳	۱۷	۰۰۳۱۰	داشتن متخصص فنی (متخصص در جنبه‌های مختلف کالا)
۳۷	۰۰۰۸۱	۲۳	۰۰۲۴۵	داشتن مشاور مالی
۷	۰۰۳۸۱	۱	۰۰۱۱۴۴	داشتن مشاور حقوقی
۲۶	۰۰۱۱۰	۱۳	۰۰۳۳۱	پرهیز از رفتار تهاجمی و رئیس مآبانه
۲۱	۰۰۱۱۸	۸	۰۰۳۵۶	اجتناب از دادن اطلاعات اضافی هنگام مذاکره
۲۴	۰۰۱۱۴	۱۱	۰۰۳۴۴	مذاکره مستقیم با مدیر ارشد روس
۱۶	۰۰۱۸۱	۵	۰۰۵۴۴	وجود صمیمیت و اتحاد در تیم مذاکره ما
۱۵		۴	۰۰۵۴۹	پرهیز از فنون غیراخلاقی (دروغ،

	۰۰۱۸۳			پنهان‌سازی و...
۲۲	۰۰۱۱۷	۹	۰۰۳۵۲	احترام گذاشتن به طرف روس
۲۹	۰۰۱۰۴	۱۶	۰۰۳۱۲	ندادن امتیازات مهم در اوایل مذاکره
۲۵	۰۰۱۱۳	۱۲	۰۰۳۴۰	حفظ خونسردی در مذاکره
۱۹	۰۰۱۲۳	۶	۰۰۳۷۰	تأکید بر ویژگی منحصر به فرد یا مزیت کالای خود در مذاکره
۲۷	۰۰۱۰۹	۱۴	۰۰۳۲۷	بیشتر گوش دادن و کمتر اظهار نظر کردن
۱۳	۰۰۲۳۵	۳	۰۰۷۰۷	انجام ملاقات و مذاکره به صورت رودررو
۳۸	۰۰۰۷۷	۲۴	۰۰۲۳۳	اجتناب از تعریف و تمجید و دادن پاداش به فرد روس در مقابل سایر اعضای تیم روس
۲۸	۰۰۱۰۵	۱۵	۰۰۳۱۷	اجتناب از حرف زدن با صدای بلند و ناهنجار
۳۵	۰۰۰۹۴	۲۱	۰۰۲۸۳	حفظ فاصله بین شخصی مناسب

شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های موفقیت در مذاکره.....۱۷۱

۳۱	۰.۰۰۹۹	۱۸	۰.۰۲۹۹	برقراری تماس چشمی مناسب در میز مذاکره	
۳۱	۰.۰۰۹۹	۱۸	۰.۰۲۹۹	اجتناب از ایستادن با دست‌ها در جیب	
۱۱	۰.۰۲۶۳	۲	۰.۰۷۹۰	چک کردن مفاد قرارداد قبل از انجام توافق نهایی	
۳۹	۰.۰۰۵۶	۲۵	۰.۰۱۶۹	هدیه دادن	
۸	۰.۰۳۷۷	۲	۰.۱۱۳۲	برقراری تماس به منظور حصول اطمینان از اجرای قرارداد (پیگیری امور)	پس از مذاکره و عقد قرارداد
۱	۰.۲۶۶۷	۱	۰.۸۰۰۱	پایبندی ما به تعهدات	
۹	۰.۰۲۸۸	۳	۰.۰۸۶۵	ارزیابی کمی و کیفی مذاکره	

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به اولویت‌بندی انجام‌شده از دیدگاه خبرگان مهم‌ترین شاخص موفقیت در مذاکره تجاری با روس‌ها در مرحله‌ی قبل از مذاکره، داشتن مترجم مسلط و قابل‌اطمینان در مرحله‌ی حین مذاکره و عقد قرارداد، داشتن مشاور حقوقی و در مرحله پس از مذاکره و عقد قرارداد، پایبندی ما به تعهدات می‌باشد. در بین ۴۰ شاخص کلی

موفقیت، پایبندی ما به تعهدات مهم‌ترین شاخص موفقیت و بحث کردن درباره‌ی آثار و هنر، معماری، ادبیات و سایر دستاوردهای فرهنگی روسیه (میراث فرهنگی)، کم‌اهمیت‌ترین شاخص موفقیت در مذاکره تجاری با روس‌ها انتخاب شده است. نرخ سازگاری برای شاخص‌های مرحله‌ی قبل از مذاکره ۰.۰۴۲۸ و برای شاخص‌های مرحله‌ی حین مذاکره و عقد قرارداد ۰.۰۳۲۹ و برای شاخص‌های مرحله‌ی پس از مذاکره و عقد قرارداد ۰.۱۲۵۴ بوده است.

#### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

در محیط‌های کاری چند فرهنگی و پیچیده امروز، دستیابی به موفقیت در مراودات تجاری به ویژه در برابر تجار سایر کشورها مستلزم آگاهی از فرهنگ، شیوه مذاکره و سایر اطلاعات راجع به آن‌ها از یکسو و دارا بودن دانش و مهارت لازم برای مذاکره از سوی دیگر می‌باشد. افراد از کشورها با فرهنگ‌های مختلف، دارای رفتارها، سبک‌ها و خصوصیات متفاوتی هستند که شناخت آن‌ها در اثربخشی فرایند مذاکرات حائز اهمیت است.

در سال‌های اخیر به دلایل مختلف زمینه برای تجارت بیشتر و سودمندتر با روس‌ها برای تجار ایرانی فراهم شده است. با این وجود، پژوهش‌های کمی در حوزه‌ی مذاکرات تجاری بین‌المللی با تجار روسیه و کسب اطلاعات در این خصوص صورت گرفته است. به منظور پر کردن بخشی از این خلأ، پژوهش حاضر با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های موفقیت در مذاکره تجاری با روس‌ها از منظر تجار ایرانی و در دو فاز صورت گرفت. در فاز اول با اتخاذ استراتژی تحلیل محتوای کیفی، با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه با ۸ خبره به «شناسایی شاخص‌های موفقیت در مذاکره تجاری با روس‌ها» مبادرت گردید. فاز دوم با رویکردی کمی و با اتخاذ تکنیک (BWM) خطی و با استعلام نظر خبرگان این حرفه، به اولویت‌بندی این شاخص‌ها منجر گردید که نتایج تفصیلی آن در جدول شماره (۳) ذکر شده است. به طور خلاصه تحلیل نتایج نشان داد در مرحله‌ی قبل از مذاکره، داشتن مترجم مسلط و قابل‌اعتماد مهم‌ترین

شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های موفقیت در مذاکره.....۱۷۳

شاخص موفقیت اعلام شده که همسو با پژوهش‌های پریور (۲۰۰۷) و لامازارس (۲۰۰۶) می‌باشد. در مرحله‌ی حین مذاکره و عقد قرارداد، داشتن مشاور حقوقی مهم‌ترین شاخص موفقیت اعلام شده است. این یافته با پژوهش کتز (۲۰۰۶) هم‌راستا است. و در مرحله‌ی پس از مذاکره، پایبندی ما به تعهدات به‌عنوان مهم‌ترین شاخص برای موفقیت در مذاکره با روس‌ها توسط خبرگان ارزیابی شد. این نتیجه نیز با پژوهش پریور (۲۰۰۷) هم‌راستا می‌باشد. در خاتمه قابل ذکر است از بین مجموع شاخص‌ها، پایبندی ما به تعهدات و گفت‌وگو راجع به میراث فرهنگی روسیه به ترتیب بیشترین و کمترین اهمیت را به خود اختصاص دادند. تحقیقات پیشین در حوزه مذاکره عمدتاً در قلمرو سایر کشورها و یا بر اساس ابعاد فرهنگی هافستد صورت گرفته است. تمرکز ویژه بر روسیه به همراه اتخاذ رویکرد کیفی و کمی و استفاده از روش تحلیل خاص و دستیابی به مجموعه‌ای از شاخص‌ها با عطف توجه به مراحل مختلف فرایند مذاکره در مجموع این تحقیق را از بقیه متمایز ساخته است.

پیشنهاد می‌شود تجار ایرانی برای موفقیت در مذاکرات تجاری بین‌المللی با تجار روس اقدامات زیر را سرلوحه کار خود قرار دهند:

**در مرحله‌ی قبل از مذاکره:**

- یا به زبان روسی مسلط باشید یا یک مترجم مسلط و قابل‌اعتماد به همراه داشته باشید.
- از قبل آماده‌باشید و برنامه داشته باشید.
- از قبل وقت ملاقات بگیرید و سر وقت در جلسه مذاکره حاضر شوید.
- سعی کنید اعتماد طرف روس را جلب کنید.
- از اقدامات تجاری در روسیه (قوانین گمرکی، نحوه انتقال پول، نحوه بستن قرارداد، نحوه ثبت‌اسناد، نحوه استعلام مدارک شرکت و...) شناخت داشته باشید.
- در زمان مذاکره با یک مدیر ارشد روس، سعی کنید تصمیم‌گیرنده اصلی شرکت را به میز مذاکره بفرستید.

- برای مذاکره برای ورود به فروشگاه‌های زنجیره‌ای روسیه باید یک واسطه محلی داشته باشید.
  - مراقب نحوه‌ی لباس پوشیدن و رفتار خود باشید.
- برای مرحله‌ی حین مذاکره و عقد قرارداد:**
- در زمان عقد قرارداد حتماً یک مشاور حقوقی داشته باشید.
  - در مذاکره صبور و جدی باشید.
  - در مذاکره هرگز دروغ نگویید؛ در صورت مشخص شدن دروغ دیگر با شما مذاکره و تجارت نخواهند کرد.
  - قبل از امضای قرارداد حتماً مفاد قرارداد را مجدداً بررسی کنید.
- برای مرحله‌ی پس از مذاکره و عقد قرارداد:**
- پس از مذاکرات و عقد قرارداد به تعهدات خود پایبند باشید؛ در صورت عدم پایبندی به تعهدات تاجر روس به راحتی شریک تجاری‌اش را عوض خواهد کرد.
- تحقیق حاضر از منظر تجار ایرانی صورت پذیرفته لذا محققین آتی می‌توانند آن را از منظر تجار روس بررسی نموده، و یا به‌طور مشابه در مذاکره تجاری با تجار سایر کشورها مورد پژوهش قرار دهند. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر دشواری تفهیم برخی از خبرگان در چگونگی تکمیل پرسشنامه جدید BWM بوده است.

#### فهرست منابع

- Acuff, F. L. (2008). *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World* (Third ed.): AMACOM/ American Management Association.
- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., Glaister, K. W., & Cooper, C. L. (2016). Exploring the factors influencing the negotiation process in cross-border M&A. *International Business Review*, (25) 2, 445-457.
- Alizadehsani, M. Tabibi M. R. & Kavooosi M. (1393). Identify and rank critical success factors in the process of trade negotiations with China. *Journal of Executive Management*, (6)12, 91-106. (In Persian)

Balykina, G. (2015). Intercultural aspect of Russian business negotiation practices. *SSRN Electronic Journal*, Retrieved October 2, 2017, from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2577188>.

Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1994). *Negotiating Rationally*: Free Press.

Brett, J., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68-79.

Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of Business Research*, 99, 23-36.

Cohen, S. (2002). *Negotiating skills for managers*: McGraw Hill Professional.

Dinkevyeh, E., Wilken, R., Aykac, T., Jacob, F., & Prime, N. (2017). Can outnumbered negotiators succeed? The case of intercultural business negotiations. *International Business Review*, (26) 3, 592-603.

Garshasbi, A. (1384). *The art and skill of negotiation*, Mohajer press. (In Persian)

Gesteland, R. R. (2005). *Cross-cultural business behavior: negotiating, selling, sourcing and managing across cultures* (4 ed.): Copenhagen Business School Press.

Ghuri, P. N. (2003). A framework for international business negotiations. In: Ghauri, P. N. & Usunier, J. C. (Eds). *Research at International business negotiations*, pp. 3-22, ELSEVIER Publication.

Katz, L. (2006). *Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World* (2017 ed.): Booksurge.

Khakhar, P., & Rammal, H. G. (2013). Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers. *International Business Review*, (22)3, 578-590.

- Llamazares, O. (2006). *How to Negotiate Successfully in 50 Countries*: Global Marketing.
- Louneva, T. (2010). *Business Negotiations between Americans and Russians*. Wharton Research Scholars. Retrieved October 14, 2017, from [http://repository.upenn.edu/wharton\\_research\\_scholars/57](http://repository.upenn.edu/wharton_research_scholars/57).
- Low, P. K. C. (2010). *Successfully Negotiating in Asia*: Springer Berlin Heidelberg.
- Mohd Hashim, H. (2010). *International negotiation styles: A perspective of Malaysian diplomats*. Unpublished Doctoral Dissertation, Auckland University of technology, pp. 21-28.
- Nieuwmeijer, L. J. (1992). *Negotiation: Methodology and Training*: Human Sciences Research Council.
- Prior, S. (2007). Negotiating with Russians. *New Zealand Slavonic Journal*, 41, 143-163.
- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49-57.
- Rezaei, J. (2016). Best-worst multi-criteria decision-making method: Some properties and a linear model. *Omega*, 64, 126-130.
- Rezaeian, Ali (1382). *Conflict and Negotiation Management*. SAMT press. (In Persian)
- Saeed, J. (2008). Best practice in global negotiation strategies for leaders and managers in the 21st century. *Journal of Business Economics and Management*, (9) 4, 309-318.
- Saorín-Iborra, M. C., & Cubillo, G. (2019). Supplier behavior and its impact on customer satisfaction: a new characterization of negotiation behavior. *Journal of Purchasing and Supply Management*, (25) 1, 53-68.
- Tu, Y.-T. (2015). A Cross-Cultural Comparison of Brazil, Russia, India, and China (BRIC) on Negotiation Styles. *The Anthropologist*, (19) 2, 457-467.



Wilken, R., Jacob, F., & Prime, N. (2013). The ambiguous role of cultural moderators in intercultural business negotiations. *International Business Review*, (22) 4, 736-753.

Zartman, I. W., & Berman, M. R. (1982). *The Practical Negotiator*: Yale University Press.