

## رتبه بندی عوامل موثر بر موفقیت مذاکرات تجاری بین الملل (مطالعه موردی: از نگاه اساتید ودانشجویان رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور نیشابور)

ملیحه رجب زاده<sup>۱</sup>، علی شجاعی فرد<sup>۲</sup>، جلال جوانشیر<sup>۳</sup>  
 a دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی بین الملل  
 b استادیار گروه مدیریت کارآفرینی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
 c مدیرعامل مرکزاطلاع رسانی، مشاوره و کارآفرینی فن آفرینان خوارزمی توس

نویسنده مسئول: علی شجاعی فرد

### چکیده

شناخت و بکارگیری شاخص های موفقیت در مذاکره، برای موفقیت در هر مذاکره تجاری بین الملل ضروری است. فرایند مذاکره در فرهنگ های مختلف متفاوت است و تجار سایر کشورها باید این تفاوت ها را درک کرده تا بتوانند در جریان مذاکرات بین المللی خود پیروز شوند. هدف این تحقیق رتبه بندی عوامل موثر بر موفقیت در فرایند مذاکره تجاری بین الملل از منظر اساتید ودانشجویان رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور نیشابور است. از این رو، روش تحقیق حاضر پیمایش و جامعه آماری آن کلیه اساتید ودانشجویان رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور نیشابور هستند. روش نمونه گیری نیز نمونه گیری در دسترس بوده است. بدین ترتیب تعداد ۷۳ پرسشنامه کامل، جمع آوری و جهت تجزیه و تحلیل داده ها وارد نرم افزار آماری Spss شد. جهت رتبه بندی عوامل شناسی شده نیز از آزمون فریدمن استفاده شده است. برای سنجش عوامل موفقیت در مذاکره تجاری از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. یافته های تحقیق نشان داد در مرحله قبل از مذاکره، جلب اعتماد و دانش از فرهنگ طرف مقابل، در مرحله حین مذاکره، تسلط بر زبان کشور خارجی و حضور مفسر و تحلیلگر (متخصص فنی) خوب در تیم ایرانی و در مرحله پس از مذاکره پایبندی به تعهدات مهم ترین عوامل برای موفقیت در مذاکره تجاری بین الملل از منظر نخبگان ارزیابی شده اند.

**واژگان کلیدی:** مذاکره، مذاکره تجاری بین الملل، فرهنگ، اصول مذاکره، اساتید ودانشجویان دانشگاه پیام نور نیشابور

## ۱. مقدمه

اقتصاد ایران وابسته به تجارت بین المللی است و به همین خاطر یافتن و یا توسعه بازارها به منظور بهبود رقابت ایران در بازار جهانی برای تجار ایرانی حائز اهمیت است. شرکتها برای اینکه قادر باشند تا این چالش ها را برطرف سازند نیاز دارند مهارت ها و دانش شان را در خصوص فرآیند تجارت بین المللی و چگونگی مذاکره با فرهنگ های متفاوت ارتقاء دهند. شرکتهای ایرانی ممکن است اغلب پروژه های بین المللی شان را بواسطه اطلاعات و دانش محدود مذاکره کنندگان شان درباره تفاوت های فرهنگی و بازارهای خارجی از دست بدهند. بنابراین راه حل مهم برای شرکتهای ایرانی این است که دانشی بایسته در خصوص فرهنگ های خارجی بدست آورند تا در تجارت بین المللی بهتر عمل کنند. عوامل اجتماعی و فرهنگی که کمتر در معاملات بین الملل مورد توجه قرار می گیرند در حد خود می توانند نقش موثری در موفقیت معامله از دو جنبه اقتصادی و اجرایی داشته باشد (پاکدامن، ۱۳۹۰: ۲۳). تعارض و برداشت های غلط نتیجه اجتناب ناپذیر افزایش ارتباطات میان فرهنگی است. بنابراین نیاز به درک تفاوت های رویکرد مردم در دنیا و حل تعارضات گذشته ضرورت بیشتری پیدا کرده است. یکی از فعالیت هایی که این تعارض ها و تفاوت های رویکردی میان فرهنگ ها بر آن اثر بسزایی دارد مذاکره است. (سالاکوس، ۱۹۹۱)

مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف های مشترک و متضاد، طرح های پیشنهادی خود را بیان می کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می دهند تا احتمالاً به توافق برسند (رضائیان، ۱۳۹۷: ۸۳)

مذاکره یک حادثه یا واقعه منفرد نیست؛ بلکه مجموعه ای از فعالیتها و اقداماتی می باشد که گاهاً مدتها پیش از انجام اصل مذاکره آغاز و تا زمان پس از مذاکره نیز ادامه می یابد. یک مذاکره حداقل شامل سه مرحله است و هر مرحله اقدامات مختلفی را در بر می گیرد که مجموعاً فرآیند مذاکره را شکل می دهند. این مراحل عبارتند از مرحله پیش از مذاکره که طراحی مذاکره در همین مرحله صورت می گیرد، مرحله مذاکره که اصل گفتگوها، چانه زنیها و انجام توافقات در آن انجام می شود، و مرحله پس از مذاکره که در آن پیگیری های لازم جهت اجرای توافقات صورت می پذیرد (گرشاسبی، ۱۳۹۷: ۱۹). فرآیند مذاکره، مهمترین عامل در پیش بینی موفقیت یا شکست یک مذاکره محسوب می گردد. یک فرآیند کارآمد راهبرد یا رهیافت مذاکره، مراحل مذاکره و تاکتیکهای خاص مورد استفاده را شامل می شود. همانند جنبه های دیگر، فرآیند مذاکره در فرهنگ های مختلف با هم تفاوت دارند (گرشاسبی، ۱۳۹۷: ۱۹۰). به عنوان مثال روس ها وقت زیادی را صرف شناخت طرف مقابل و آشنایی با مسائل شخصی و خانوادگی وی می کنند اما اصل رابطه برایشان اهمیتی ندارد و نگاه شان به رابطه کوتاه مدت است. محققان بر این باورند در هنگام مذاکره با روس ها، سبک برخوردشان نسبتاً رسمی و خشک است. خیلی اهل مزاح نیستند و همتایان خود را با نام فامیل صدا می کنند. در مجموع بیشتر درون گرا هستند تا برون گرا بسیاری از اوقات سخنان آنها مبهم و اسرار آمیز است که با اندکی زبان بدنی سعی می کنند آن را رساتر نمایند. (حاجیان، ۱۳۹۵: ۱۹)

هر چند موضوع مذاکره موضوعی با سابقه طولانی است و تحقیقات زیادی در این مورد انجام شده است ولی در خصوص مذاکرات میان فرهنگی تحقیقات اندکی صورت گرفته و ادبیات تجربی محدودی در این زمینه موجود است. علاوه بر این، مطالعاتی که منعکس کننده اندیشه های خبرگان مدیریت بازرگانی در این زمینه باشد وجود ندارد. این در حالی است که تجربه نشان داده همراهی دو عامل اندیشه و عمل همواره توانسته منجر به موفقیت های چشمگیری شود. از این رو اندیشه های خبرگان رشته مدیریت بازرگانی می تواند راهنمای مفیدی برای تجار و بازرگانان فعال در حوزه تجارت بین الملل باشد.

## مبانی نظری تحقیق

## مذاکره

مذاکره نوعی ابزار ارتباطی است که بین دو یا چند نفر به منظور نیل به توافق درباره منافع مشترک و در عین حال متضاد به کار گرفته می‌شود (فیشر، ۱۳۷۰: ۱۷). سبک‌های مذاکره در هر کشوری از ویژگی‌ها فرهنگی آن کشور تأثیر می‌پذیرد. بنابراین، به تعداد فرهنگ‌های گوناگون، سبک‌های مذاکره وجود دارد و به دشواری می‌توان به شناختی دقیق از این تنوع‌ها دست یافت (زاهدی، ۱۳۸۷: ۱۶۶). تعاریف متعددی از مذاکره وجود دارد اما این تعاریف در موارد زیر اشتراک دارند: ۱- فرآیند بودن مذاکره معامله، مبادله، یا حل مسئله) ۲- سهم مستقیم داشتن دو یا بیشتر از دو حزب (افراد و گروه‌ها) در مسائل تحت بحث ۳- کوشش از طریق ساختار و تبادل اطلاعات ۴- ایجاد یک توافق نامه‌ی الزام‌آور ۵- وجود یک مسئله مشترک یا تضاد بین آنها (نیومیر، ۱۹۹۲).

## مذاکره تجاری موفق

میزان موفقیت در مذاکرات بین‌المللی به توانایی مذاکره‌کنندگان در برقراری ارتباط موثر در شرایط فرهنگی گوناگون بستگی دارد. این بدین معنا است که مذاکره‌کنندگان باید خود را با شرایط متفاوت کسب و کار در کشورهای مختلف سازگار کنند و برای این منظور، آنها باید از عوامل فرهنگی گوناگون که فرایند مذاکره را تحت تأثیر قرار می‌دهند، آگاه باشند و بتوانند راهبرد مذاکره خود را بر اساس آن تغییر دهند (خاخر، ۲۰۱۳: ۵۸۰). 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، ۲۰۱۰: ۴). زلرتمن و برمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) اعتماد را به عنوان یک پیش شرط برای مذاکره موفقیت‌آمیز توصیف می‌کنند. بازرمن و نیل<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) معتقدند که مذاکره باید به صورت منطقی، 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>۳</sup> (۲۰۰۲) «هفت ستون خرد مذاکره هفت عنصر از فرآیند مذاکره هستند که باید قبل و در زمان مذاکره مورد توجه قرار گیرنده 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 اولویت بندی صورت گیرد؛ هر یک از این عناصر هفت‌گانه ممکن است مهمترین یا کم‌اهمیت‌ترین عنصر فرآیند در یک

<sup>۱</sup>-Fisher

<sup>۲</sup>- Nieuwmeijer

<sup>۳</sup>-Khakhar

<sup>۴</sup>- Low

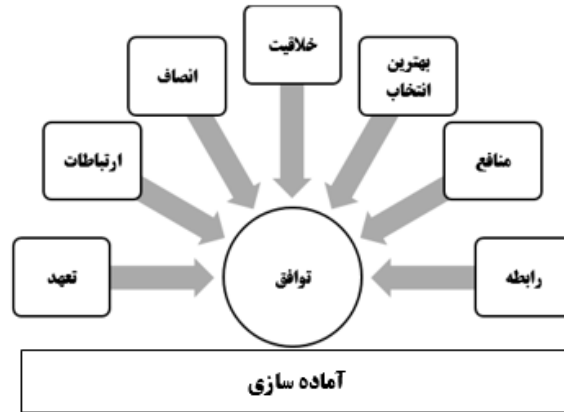
<sup>۵</sup>- Zartman & Berman

<sup>۶</sup>- Bazerman & Neale

<sup>۷</sup>- Cohen

موقعیت معین باشند. این هفت ستون عبارت اند 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>.

درحالی که اهمیت هر یک از این ستون های هفت گانه می تواند از یک مذاکره به مذاکره دیگر متفاوت باشد، مهم است که به یاد داشته باشید ستون های هفت گانه تنها توسط یک پایه که آماده سازی نام دارد بنا شده است آماده سازی اساس موفقیت در مذاکره است (کوهن، ۲۰۰۲).



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

پژوهشگران مذاکره را در قالب یک فرایند سه مرحله ای طبقه بندی نموده اند: (۱) عوامل زمینه ساز یا پیش مذاکره (۲) فرایند یا مفهوم سازی و (۳) خروجی ۱- عوامل زمینه ساز به معیارهای پیش از مذاکره اشاره دارد. به عبارت دیگر، طراحی مذاکره در همین مرحله صورت می گیرد. در این مرحله گروه ها سعی می کنند تا به وسیله جمع آوری اطلاعات و جلسات غیررسمی، تقاضاها و احتیاجات همدیگر را درک کنند. ۲- مرحله دوم، فرایند است و آن ارتباطی دوسویه می باشد که هسته مذاکره نیز به حساب می آید. در این مرحله، فرایند واقعی مذاکره رخ می دهد و مذاکرات رودررو انجام می شود. ۳- خروجی. خروجی به دو مرحله نخست بستگی دارد و نتیجه فرایند تصمیم گیری طرفین درگیر در مذاکره و نحوه شکل گیری توافق ایشان می باشد. این همان مرحله ای است که در بسیاری از متون از آن با نام پس از مذاکره یاد شده است و در آن، گروه ها در خصوص اکثریت موضوعات، قالب و زمان قرارداد و امضای قرارداد به توافق رسیده اند (مهد، ۲۰۱۰؛ گرشاسبی، ۱۳۹۷؛ قیوری، ۲۰۰۳). در این پژوهش نیز برای دسته بندی مقوله ها و شاخص ها از مراحل سه گانه فوق استفاده شده است.

### پیشینه تجربی

حاجیان (۱۳۹۵) به شناسایی عوامل موفقیت آمیز در فرایند مذاکره تجاری بین تجار کشورهای ایران و روسیه پرداخته است. دامنه تحقیق در استان مازندران و تجار فعال در آن در دوره زمانی سال ۹۷ الی ۹۸ می باشد. برای تعیین نمونه از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شده است که در نهایت با بیست و چهار نفر آنان توزیع پرسشنامه صورت پذیرفت و در این بین با هفت تن از تجار فعال در

- ۱- Relationship
- ۲-Interests
- ۳- BATNA
- ۴-Creativity
- ۵-Fairness
- ۶- Commitment
- ۷- Communication
- ۸- Ghauri

استان مازندران مصاحبه حضوری صورت گرفته است. نتایج این تحقیق نشان می دهد که در برخورد با تجار روسی پایبندی به تعهدات و دانستن زبان روسی و همچنین استفاده از یک فرد یا تیم متخصص در زمینه مذاکره و آشنایی کامل با حوزه مورد مذاکره بسیار حائز اهمیت است.

ریوندی (۱۳۹۵) به رتبه بندی سبک مذاکره با تجار ترکیه ای بر اساس معیارهای فرهنگی پرداخته است. بدین منظور با استفاده از معیارها و سبک های مذاکره مدل کیس و دئول، پرسشنامه تهیه شده و میان ۱۲ نفر از خبرگان که شامل بازرگانان ایرانی در ارتباط با تجار ترکیه ای بوده، توزیع شده است. نتایج این تحقیق نشان می دهد که از دید بازرگانان ایرانی، بهترین سبک برای مذاکره با تجار ترکیه ای، سبک شهودی و پس از آن سبک کمی، ادارکی و تحلیلی در اولویت می باشد.

امانی (۱۳۹۴) به بررسی رابطه مهارت مذاکره مدل (AIDA) بر میزان فروش در شرکت های فروش ماشینی کاشان پرداخته است. برای این منظور پرسشنامه ای ۳۵ سوالی بر اساس مدل AIDA تنظیم گردیده و بین ۱۲۰ نفر از کارشناسان فروش، نمونه گیری شده با استفاده از فرمول کوکران به روش تصادفی ساده توزیع شده است. یافته های این تحقیق نشان می دهد بین مهارت مذاکره کارشناسان فروش و میزان فروش در صنعت فروش ماشینی کاشان رابطه معناداری وجود دارد. از نتایج توصیفی به دست آمده می توان به میزان سطح تحصیلات کارشناسان فروش بر مهارت آنان در مذاکرات فروش موثر است و همچنین میزان مذاکره کارشناسان با رده های سنی گوناگون، متفاوت است.

کاوسی (۱۳۹۲) به شناسایی و رتبه بندی عوامل موفقیت در فرآیند مذاکره تجاری با چین پرداخته است. این پژوهش ترکیبی از روش تحقیق کمی و کیفی و با تأکید بیشتر بر بخش کیفی می باشد. جامعه آماری تحقیق را ۴۰ تن از بازرگانان بخش خصوصی فعال در استان مازندران تشکیل می دهند که حداقل یک سال تجربه مراوده و مذاکره تجاری با بازرگانان چینی را داشته باشند و در این میان، ۳۲ پرسشنامه جمع آوری گردید. نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد که از دید بازرگانان ایرانی حرفه ای بودن در حوزه موضوع مذاکره، جلب اعتماد طرف چینی و ملاقات چهره به چهره به جای مکاتبه با اهمیت ترین آیتم ها در موفقیت مذاکره تجاری با چین می باشند.

## ۲. روش شناسی تحقیق

روش تحقیق مطالعه حاضر پیمایش می باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه اساتید رشته مدیریت بازرگانی در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۹۹ هستند. روش نمونه گیری نیز انتخاب نمونه در دسترس بوده است. حجم نمونه آماری با توجه به مقدرات و زمان انجام تحقیق، ۹۰ نفر در نظر گرفته شد.

ابزار گردآوری اطلاعات در این مطالعه پرسشنامه است. برای ساخت پرسشنامه تلاش شد از سنجها و مقیاس های معتبر که پیشتر در تحقیقات قبلی مورد استفاده قرار گرفته شده، بهره گیری شود. پس از حذف پرسشنامه های مخدوش و ناقص تعداد ۷۳ پرسشنامه برای تحلیل وارد نرم افزار آماری Spss شد.

## ۳. یافته های تحقیق

جهت رتبه بندی عوامل موثر در موفقیت مذاکرات تجاری از آزمون فریدمن استفاده شده است. هدف از انجام آزمون فریدمن این است که میزان اهمیت مراحل و گویه های فرآیند مذاکره، برای موفقیت مذاکره تجاری از دید اساتید و دانشجویان رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور نیشابور مشخص و رتبه بندی گردد. لذا فرضیه های صفر مبتنی بر یکسان بودن میانگین رتبه های اهمیت در بین مراحل و گویه ها مورد آزمون قرار گرفت.

نتایج حاصل از رتبه بندی عناصر موثر بر موفقیت مذاکرات در مرحله پیش از مذاکره نشان می دهد جلب اعتماد و دانش از فرهنگ کشور خارجی به ترتیب با میانگین رتبه ۴/۴۷ و ۴/۱۷ مهم ترین عناصر موثر بر موفقیت مذاکره در مرحله پیش از مذاکره هستند.

جدول شماره ۱: رتبه بندی عوامل موثر بر موفقیت در پیش از مذاکره

سطح معناداری	درجه آزادی	Chi -Square	میانگین رتبه	گویه
۰,۰۰۰	۵	۲۲/۵۳	۴/۴۳	جلب اعتماد
			۳/۱۷	وقت شناسی
			۲/۱۷	تعیین دستور جلسه از سوی مذاکره کننده ایرانی
			۳/۶۰	داشتن اطلاعات کافی از گروه مذاکره کننده خارجی
			۴/۱۷	دانش از فرهنگ کشور خارجی
			۳/۴۷	دانش از وضعیت اقتصادی سیاسی کشور خارجی

میانگین رتبه های حاصل از آزمون فریدمن در محله حین مذاکره نشان می دهد تسلط مذاکره کننده ایرانی به زبان کشور خارجی با رتبه ۸ و حضور مفسر و تحلیلگر (متخصص فنی) خوب در تیم ایرانی با رتبه ۷/۳۰ مهم ترین آیتم هایی است که یک مذاکره کننده باید در حین مذاکره جهت موفقیت، بکارگیرد. سطح معناداری آزمون کای اسکور نیز نشان می دهد این رتبه بندی به لحاظ آماری نیز معنادار است.

جدول شماره ۲: رتبه بندی عوامل موثر بر موفقیت در حین مذاکره

سطح معناداری	درجه آزادی	Chi - Square	میانگین رتبه	گویه
۰/۰۰۴	۱۰	۲۵/۸۹	۴/۷۰	شکیبایی و صبر مذاکره کننده ایرانی
			۷/۳۰	حضور مفسر و تحلیلگر (متخصص فنی) خوب در تیم ایرانی
			۶/۱۳	توجه به ارزشهای اخلاقی
			۵/۰۳	رفتار رسمی و جدی بودن
			۶/۴۰	ثبات و عدم تغییر مواضع خود
			۶/۱۷	رعایت ادب و احترام از جانب طرف ایرانی
			۶/۶۰	استناد به قانون در حین مذاکره
			۶/۲۷	صادق بودن در مذاکرات
			۸	تسلط مذاکره کننده ایرانی به زبان کشور خارجی
			۵/۴۷	ملاقات چهره به چهره به جای مکاتبه
۳/۹۳	هدیه و تدارک خدمات مسافرتی و سیاحتی			

رتبه بندی آیتم ها با استفاده از آزمون فریدمن در مرحله پس از مذاکره نشان می دهد که در این مرحله پایبندی به تعهدات از منظر نخبگان مهمترین امر در موفقیت یک مذاکره است. پیگیری امور و برقراری تماس با گروه خارجی برای اطمینان از اجرای مفاد قرارداد نیز در مرتبه بعدی اهمیت در این مرحله قرار دارد. این رتبه بندی به لحاظ آماری نیز معنادار است. ( $Sig \leq 0/05$ )

جدول شماره ۳: رتبه بندی عوامل موثر بر موفقیت پس از مذاکره

سطح معناداری	درجه آزادی	Chi Square	میانگین رتبه	گویه
۰/۰۱۷	۲	۸/۱۴	۲/۳۳	پایبندی به تعهدات
			۱/۵۰	تمرکز مذاکره کننده ایرانی به روابط بلند مدت



		۲/۱۷	برقراری تماس به منظور حصول اطمینان از اجرای قرارداد (پیگیری امور)
--	--	------	---

رتبه بندی مراحل انجام مذاکره نشان می دهد اگرچه مرحله قبل از مذاکره رتبه بالاتری نسبت به سایر مراحل کسب کرده است اما سطح معناداری آزمون کای اسکور نشان می دهد این رتبه بندی به لحاظ آماری معنادار نیست و نم تان گفت یکی از مراحل از بر دیگر مراحل مذاکره برتری دارد و مهم تر است.

جدول شماره ۴: رتبه بندی مراحل موثر بر موفقیت مذاکره

مرحله	میانگین رتبه	Chi - Square	درجه آزادی	سطح معناداری
قبل از مذاکره	۲/۲۰	۲/۷۱	۲	۰/۲۵۷
حین مذاکره	۱/۶۷			
پس از مذاکره	۲/۱۳			

#### ۴. نتیجه گیری و پیشنهادها

تجارت بین الملل و به موازات آن مذاکره های تجاری بین الملل در دهه های اخیر رشد چشمگیری داشته است. (ویلکن، ۲۰۱۳) در محیط های کاری چند فرهنگی امروز، دارا بودن مهارت مذاکره برای دستیابی به موفقیت در تعاملات تجاری امری حیاتی محسوب می شود. (کاپوتو، ۲۰۱۹) پیچیدگی و پویایی رفتارهای مذاکره ای و تاثیری که بر موفقیت فرایند مذاکره و نتایج آن دارند تابع عوامل متعددی است و تحقیق حاضر با هدف شناسایی و رتبه بندی برخی از این عوامل انجام شد.

نتایج تحقیق نشان می دهد تجار ایرانی برای موفقیت در مذاکره در مرحله قبل از شروع مذاکرات، باید بتوانند اعتماد طرف مقابل را جلب نمایند. اعتماد یکی از مهمترین اصول تجارت و مراودات اقتصادی محسوب می شود اما گاهی این امر از سوی برخی افراد زیر پا گذاشته می شود که باید راهکارهای امنیت بخشی به تعهدنامه ها در کنار تسهیل سازوکار امور تجاری صورت پذیرد تا بازرگانان ایرانی با جلب اعتماد طرف خارجی، زمینه را برای روابط صحیح، مناسب، بلندمدت و برد متقابل مهیا نمایند. نتایج تحقیق علیزاده ثانی (۱۳۹۳) و کاووسی (۱۳۹۲) نیز یافته های تحقیق حاضر در این زمینه را تایید می کند.

از دیگر عوامل موثر در موفقیت مذاکره در مرحله قبل از شروع مذاکره، آشنایی و دانش در مورد فرهنگ کور خارجی است. فرهنگ، اثر بسیار مهمی بر شیوه تفکر، برقراری ارتباطات و رفتار افراد دارد. علاوه بر این، فرهنگ بر نوع معاملات و چگونگی مذاکره نیز تاثیرگذار می باشد. افراد با فرهنگ های گوناگون، راهبردها و سبک های متفاوتی را در فرآیند مذاکره در پیش می گیرند و میزان موفقیت در مذاکرات بین المللی به توانایی مذاکره کنندگان در برقراری ارتباط موثر در شرایط فرهنگی گوناگون بستگی دارد. نتایج تحقیق ریوندی (۱۳۹۵) نیز توجه به این امر فرهنگ را در دستور کار خود قرار داده و با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد.

تسلط مذاکره کننده ایرانی به زبان کشور خارجی در حین مذاکره از منظر نخبگان، مهم ترین عامل موثر بر موفقیت مذاکره خواهد بود. دانستن زبان کشور خارجی علاوه بر این که مانع از سوء تفاهم ها می شود در ایجاد فضای صمیمی تر نیز موثر خواهد بود. نتایج تحقیق موقر (۱۳۹۸) نیز با یافته تحقیق حاضر در این زمینه همخوانی دارد.

<sup>۱</sup>- Wilken

<sup>۲</sup>- Caputo

حضور مفسر و تحلیلگر (متخصص فنی) خوب در تیم ایرانی نیز از دیگر عوامل مهم در حین انجام مذاکرات است. برای موفقیت در مذاکرات تجاری، باید با تخصص کافی از حوزه مورد بحث اقدام به مذاکره نمود و یا نمایندگانی آگاه و متخصص از امور مورد نظر را با خود بر سر میز مذاکره برده یا در تمامی حالات وی را از جریان مذاکره مطلع ساخته و از مشورتها و نظرات تخصصی وی استفاده کرد. اگر تجار ایرانی در حوزه مورد نظر حرفه ای بوده و تخصص لازم را داشته باشند می توانند در میان گفته ها و اقدامات طرف مقابل، موارد درست را از نادرست تشخیص داده و تصمیمات درستی اتخاذ نمایند. نتایج تحقیق حاجیان (۱۳۹۸) و امانی (۱۳۹۴) نیز یافته های تحقیق حاضر در این زمینه را تایید می نماید و با آن همخوانی دارد.

از منظر اساتید ودانشجویان رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور نیشابور، پایبندی به تعهدات امری است که تجار ایرانی پس از انجام مذاکره باید به آن توجه داشته باشند. یافته های تحقیق حاجیان (۱۳۹۸) نیز در حاکی از اهمیت این عامل در موفقیت مذاکرات است. با توجه به آنچه از نظرات نخبگان حوزه مدیریت بازرگانی در زمینه موفقیت در مذاکرات تجاری برمی آید بازرگانان ایرانی باید با افزایش دانش و آگاهی خود در مورد فرهنگ و زبان کشور خارجی و جلب اعتماد، در روابط بین فردی، تیم خارجی را تحت تاثیر قرار داده و با اطلاعات تخصصی در حوزه مورد مذاکره و پایبندی به تعهدات ناشی از مذاکره، در روابط کاری و تجاری مسیر موفقیت را برای خود تسهیل نمایند.

## ۵. منابع

- امانی، محمد مهدی (۱۳۹۴) به بررسی رابطه مهارت مذاکره مدل (AIDA) بر میزان فروش در شرکت های فرش ماشینی کاشان، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد در رشته مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشگاه آزاد واحد نراق.
- پاکدامن رضا (۱۳۹۰)، فرایند مذاکره و تحقیق معاملات بین المللی (پیش نیازها، هدایت مذاکرات و پیگیری توافقات)، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- حاجیان جواد (۱۳۹۵)، شناسایی عوامل موفقیت آمیز در فرایند مذاکره تجاری بین تجار کشورهای ایران و روسیه (مطالعه موردی: تجار فعال در استان مازندران)، پایان نامه ارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش بازرگانی بین الملل، موسسه آموزش عالی راه دانش.
- رضاییان علی (۱۳۹۷)، مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، نشر مهر.
- ریوندی، تهمینه سادات (۱۳۹۵) رتبه بندی سبک مذاکره با تجار ترکیه ای بر اساس معیارهای فرهنگی، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد در رشته مدیریت اجرایی (گرایش استراتژیک)، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران.
- زاهدی شمس السادات (۱۳۸۷)، بررسی تطبیقی سبک های مذاکره در جهان، فصل نامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۱.
- علیزاده ثانی، محسن؛ طیبی، محمد رضا؛ کاوسی، مریم (۱۳۹۳) شناسایی و رتبه بندی عوامل موفقیت در فرایند مذاکره تجاری با چین، پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی، سال ششم - شماره ۱۲.
- فیشر راجر، ویلیام یوری (۱۳۷۰)، اصول و فنون مذاکره، ترجمه مسعود حیدری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- کاووسی، مریم (۱۳۹۲) شناسایی و رتبه بندی عوامل موفقیت در فرایند مذاکره تجاری با چین، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد در رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه مازندران.
- گرشاسبی اصغر (۱۳۹۷)، هنر و فن مذاکره، نشر مهاجر.
- موقر، مرتضی؛ علیزاده ثانی، محسن؛ پنبهکار، عباس (۱۳۹۸) شناسایی و اولویت بندی شاخصهای موفقیت در مذاکره تجاری با روسها، پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی، سال یازدهم - شماره ۲۱.

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

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.
- Ghauri, 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.
- Khakhar, P., & Rammal, H. G. (2013). Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers. *International Business Review*, (22)3, 578-590.
- 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.
- Salacuse, J. (1998). Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results. *Negotiation Journal*, vol. 14.
- 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.




 ISC  
 Islamic World Science Citation Center  
 کد اختصاصی: ۹۸۱۲-۵۶۹۱۲

اولین کنفرانس بین المللی چالش ها و راهکارهای نوین  
 در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری

ثبت شده در پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC) با کد اختصاصی ۹۸۱۲-۵۶۹۱۲  
[www.confima.ir](http://www.confima.ir)

1<sup>st</sup> International Conference on Challenges and New Solutions in  
 Industrial Engineering and Management and Accounting

## Ranking of Factors Affecting the Success of International Trade Negotiations (Case Study: From the Perspective of Professors and Students in Commercial Management, Payame Noor University, Neishabour)

### Abstract

Recognizing and applying success indicators in negotiations is essential to success in any international trade negotiations. The negotiation process is different in different cultures, and businessmen in other countries need to understand these differences in order to be successful in their international negotiations. The purpose of this study is to rank the factors influencing the success of the international trade negotiation process from the perspective of professors and students of business management at Payame Noor University of Neishabour. Therefore, the present research method of survey and its statistical population are all professors and students of business management at Payame Noor University of Neishabour. Sampling method sampling was also available. Thus, 73 complete questionnaires were collected and entered into Spss statistical software for data analysis. Friedman test has also been used to rank the factors identified. A researcher-made questionnaire was used to measure success factors in business negotiation. The findings showed that in the pre-negotiation stage, gaining the trust and knowledge of the other party's culture, in the negotiation stage, mastering the foreign language and the presence of a good commentator and analyst (technical expert) in the Iranian team and in the post-negotiation stage, adherence. To commitments, the most important factors for success in international trade negotiations have been assessed from the perspective of the elite.