

سورة الاحقاف
MRTsoft

١٠٧١٤

دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده مدیریت و حسابداری

عوامل فرهنگی موثر بر مذاکرات بازرگانی اثر بخش
از دیدگاه مدیران شرکتهای ایرانی (صنعت مواد غذایی)

تهیه کننده:

فاطمه تیز مغز

استاد راهنما:

دکتر زهره دهدشتی شاهرخ

استاد مشاور:

دکتر محمود محمدیان

استاد داور

دکتر حسن قاسمی

پائیز ۱۳۸۶

۱۰۰۶۱۴

کتابخانه تخصصی مدیریت
دانشگاه علامه طباطبائی

۱۳۸۷ / ۲ / ۲۹

بسمه تعالی

دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده حسابداری و مدیریت

شماره :

تاریخ :

پیوست:

صور تجلسه دفاعیه پایان نامه تحصیلی

با تأییدات خداوند متعال پایان نامه تحصیلی خانم فاطمه تیز مغز دانشجوی کارشناسی ارشد رشته

مدیریت بازرگانی گرایش: بازرگانی بین الملل

تحت عنوان:

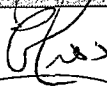
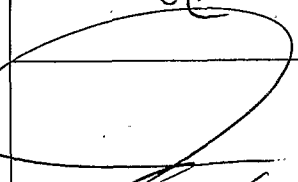


عوامل فرهنگی مؤثر بر مذاکرات بازرگانی اثر بخش از دیدگاه مدیران شرکتهای

ایرانی

که به راهنمایی خانم دکتر دهدشتی تصویب گردیده است در جلسه مورخه ۸۶/۸/۲۸ با حضور

اعضاء هیات داوران مطرح و با نمره (۱۹٫۵) و درجه (عالی) به تصویب رسید. /م

اعضاء هیات داوران :

امضاء	نام و نام خانوادگی	سمت
	خانم دکتر دهدشتی	استاد راهنما
	آقای دکتر محمدیان	استاد مشاور
	آقای دکتر قاسمی	استاد داور
	آقای دکتر قاسمی	نماینده تحصیلات تکمیلی دانشکده

شایسته است به پاس فروزش دو مهر فروزان و روشنی بخش
روزهای زندگیم که بی دریغ این سالیان بر من تابیده اند، هر آنچه در
توان دارم و به عرصه نگارش در آورده ام، را بی شائبه و به منزله
برگ سبزی تقدیم دارم تا جلوه ای باشد از ژرفای عشق و محبتم به
این دو وجود پاک و دور روح متعالی :

پدر بزرگوارم

و

مادر فزنینم

تقدیر نامه

خدای را سپاس که مرا در محضر گهربار اساتید و سرورانی نشانده که بتوانم در کنار آموختن علم و دانش به کسب فیض و فضیلت پردازم و از اقیانوس بیکران وجودشان به تناسب گنجایش قطراتی بیاندوزم ، تا شاید بتوان در سیراب نمودن تشنگان آگاهی و رهپویان شناخت و تعالی قدمی بردارم. استاد راهنمایم ، سرکار خانم دکتر زهره دهدشتی شاهرخ که به حق راهبری هوشمند و پشتوانه علمی توانمندی بودند که در یکایک لحظات ، در کمال فرهیختگی و فروتنی و بی دریغ به روشنگری و راهنمایی من همت گمارده و مرا مرهون الطاف بی پایان و توجهات بزرگمنشانه خویش نمودند.

استاد مشاورم ، دکتر محمود محمدیان که با راهنمایی ها و مشاوره های عالمانه و دقت نظر و نکته اندیشی در تصحیح و بهینه سازی روش و نتایج بررسی ها مرا یآوری نموده اند. استاد گرانقدر دکتر حسن قاسمی که با کمال عنایت و در سایه عدالت پایان نامه مرا داوری نموده و مرا رهین منت و لطف و مرحمت خویش قرار داده اند.

در پایان سزاوار است که نهایت امتنان و سپاس بی پایان خود را به منزله شاگردی کوچک در مکتب استاد والامقام دکتر افجه ای ، مدیریت محترم گروه ، که همواره مرا در طول دوران تحصیل و نگارش پایان نامه تشویق و ترغیب نموده و با رویی گشاده در کمال تواضع و بزرگ منشی به جد در رفع مشکلات و معضلات علمی و تحصیلی اینجانب همت گماشته اند ، ابراز دارم.

به امید اینکه خداوند متعال ، باز هم افتخار شاگردی این اساتید برجسته را به من عطا نماید.

رَبِّی زِدْنِی عِلْمًا و عَمَلًا و اِیْمَانًا

عوامل فرهنگی مؤثر بر مذاکرات بازرگانی اثر بخش از
دیدگاه مدیران شرکتهای ایرانی (صنعت مواد غذایی)

Basic human nature is similar at birth:

Different habits make us seem remote

From San Zi Jing

طبیعت اولیه و ابتدایی بشر در لحظه تولد با هم مشابه است؛

عادت‌ها و رفتارهای متفاوت ما را دور از هم و متفاوت نشان می‌دهد.

چکیده

مذاکره کردن فعالیت ابتدایی آدمی است. امروزه این علم بسیار پیشرفت کرده است و کتابها و مقالات فراوانی نیز در این رابطه به رشته تحریر در آمده است. از جنبه های مهم این علم در گیر بودن حداقل دو گروه متفاوت از انسانها با عقاید و پیشینه های فرهنگی متفاوت در فرآیند مذاکره است. لیکن فرآیند مذاکره بازرگانی برای کشورهای در حال توسعه، امری نسبتاً جدید است و عموماً ترجیح می دهند تا به همان سبک سنتی چانه زنی پشت میز مذاکره می نشینند. به همین دلایل و به منظور شناساندن جنبه های فرهنگی کشور ایران به شرکتهای خارجی علاقه مند به مذاکره با ایران از یک طرف و نوشتن راهنمای مکتوب مذاکره برای مدیران شرکتهای ایرانی از طرف دیگر، این موضوع - عوامل فرهنگی مؤثر بر مذاکره بازرگانی بین المللی اثربخش - برای پایان نامه دوره کارشناسی ارشد انتخاب شد.

روش این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است و جامعه آماری آن مدیران شرکتهای صنعت مواد غذایی فعال در زمینه صادرات و واردات در دو گروه کالای نوشابه (گاز دار و بدون گاز) و روغن مستقر در تهران است (۲۵۰ شرکت). روش نمونه گیری، نمونه گیری در دسترس یا سهل الوصول است. حجم نمونه ۱۷۰ شرکت است. بدین منظور متغیرهایی از جمله فرد گرایایی / جمع گرایی، وجهه، حساسیت نسبت به زمان، فاصله از قدرت و غیره را در قالب پرسشهای پرسشنامه طراحی کرده و با تحلیل و بررسی داده های به دست آمده با استفاده از آزمونهای آماری کای-دو و فریدمن، نتایج تحقیق حاصل گردید.

از اهم یافته ها به موارد زیر می توان اشاره کرد:

- ایرانیان افرادی گروه گرا هستند.
- فاصله از قدرت در بین مذاکره کنندگان ایرانی نسبتاً بالاست.
- ایرانیان، افرادی مرد گرا هستند.
- برقراری ارتباط و شناخت طرف مقابل قبل از انعقاد قرارداد برای آنها بسیار حایز اهمیت است.
- ایرانیان نسبت به حفظ وجهه خود بسیار کوشا هستند.

مهمترین پیشنهاد هایی که می توان ارائه کرد، عبارتند از:

- هیچ گاه باورها و ارزشهای فرهنگی افراد را دست کم نگیرید.
- سعی کنید با اطلاعات لازم و کافی در مورد طرف مقابل با او وارد مذاکره شوید.
- برنامه های آموزشی فرهنگی را در برنامه های سازمان خود بگنجانید.
- مکان مذاکره را جایی انتخاب کنید که برای دو طرف به یک اندازه ارجحیت داشته باشد.

فهرست :

۲	۱. کلیات
۲	۱.۱. مقدمه
۳	۱.۲. بیان مسأله
۴	۱.۳. هدف تحقیق
۵	۱.۴. اهمیت و ضرورت تحقیق
۶	۱.۵. سؤال تحقیق
۶	۱.۶. روش شناسی تحقیق
۶	۱.۶.۱. روش تحقیق
۶	۱.۶.۲. جامعه آماری
۶	۱.۶.۳. حجم نمونه و روش نمونه گیری
۶	۱.۶.۴. منابع گرد آوری اطلاعات
۷	۱.۶.۵. ابزار گرد آوری اطلاعات
۷	۱.۶.۶. آزمونهای آماری
۷	۱.۷. مشکلات و تنگناهای تحقیق
۸	۱.۸. واژگان تحقیق
۹	۱.۹. متغیرهای تحقیق
۱۱	۱.۱۰. مدل نظری تحقیق
۱۲	۱.۱۱. قلمرو تحقیق
۱۴	۲. پیشینه و مبانی نظری
۱۴	۲.۱. پیشینه تحقیق
۱۴	۱.۱.۲. تاریخچه مذاکره
۱۴	۲.۱.۲. تحقیقات انجام شده در ایران و جهان
۱۶	۲.۱.۳. مذاکرات بین المللی
۱۶	۲.۱.۴. مذاکرات بازرگانی بین المللی
۲۳	۲.۱.۵. مفهوم ارتباطات
۲۳	۲.۱.۵.۱. مذاکره و برقراری ارتباط
۲۴	۲.۱.۵.۲. فرآیند برقراری ارتباط شفاهی
۲۵	۲.۱.۵.۳. برقراری ارتباط غیر شفاهی

۲۷	۲.۱.۵.۴. ارتباطات و فرهنگ
۲۷	۲.۱.۵.۴.۱. ارتباطات میان فرهنگی
۲۹	۲.۱.۵.۴.۲. ارتباطات در بین فرهنگها
۲۹	۲.۲. مبانی نظری
۳۰	۲.۲.۱. مذاکره
۳۰	۲.۲.۱.۱. تعریف مذاکره
۳۲	۲.۲.۱.۲. انواع مذاکره
۳۳	۲.۲.۱.۳. گروهها، بازیگران و ذی نفعان مذاکره
۳۴	۲.۲.۱.۴. مفهوم تعارض
۳۶	۲.۲.۱.۴.۱. سطوح تعارض
۳۷	۲.۲.۱.۵. برنامه ریزی و مدیریت مذاکرات
۳۸	۲.۲.۱.۵.۱. چرخه حیات مذاکره
۳۹	۲.۲.۱.۵.۲. مراحل مذاکره
۴۹	۲.۲.۱.۶. استراتژی مذاکره
۴۹	۲.۲.۱.۶.۱. اثرات محیطی بر استراتژی
۵۰	۲.۲.۱.۶.۲. اثرات موقعیتی بر استراتژی
۵۱	۲.۲.۱.۶.۳. توازن قدرت چانه زنی
۵۲	۲.۲.۱.۶.۴. اثر رفتار در مذاکره
۵۳	۲.۲.۲. فرهنگ
۵۳	۲.۲.۲.۱. عوامل مؤثر بر ایجاد اختلاف در مذاکره بازرگانی بین المللی
۵۸	۲.۲.۲.۲. تعریف فرهنگ
۶۰	۲.۲.۲.۳. ویژگیهای عمومی فرهنگ
۶۳	۲.۲.۲.۴. پژوهشها در زمینه فرهنگ و مذاکره
۶۴	۲.۲.۲.۵. فرهنگ و مذاکره
۶۵	۲.۲.۲.۶. اثر فرهنگ بر استراتژی مذاکره
۶۸	۲.۲.۲.۷. ابعاد فرهنگ
۶۸	۲.۲.۲.۷.۱. ابعاد هافستد
۶۹	۲.۲.۲.۷.۱.۱. فردگرایی / جمع گرایی
۷۱	۲.۲.۲.۷.۱.۲. زن گرایی در مقابل مرد گرایی
۷۱	۲.۲.۲.۷.۱.۳. فاصله از قدرت
۷۳	۲.۲.۲.۷.۱.۴. ابهام گریزی
۷۴	۲.۲.۲.۷.۲. پژوهش حال در زمینه ابعاد فرهنگی
۷۴	۲.۲.۲.۷.۲.۱. فرهنگهای سطحی و غنی
۷۵	۲.۲.۲.۷.۲.۲. دیدگاه فرهنگی در مورد زمان
۷۷	۲.۲.۲.۷.۳. متغیرهای فرهنگی اثر گذار بر مذاکره از دید سالاکوس

۸۰	۲.۲.۲.۷.۴ سایر جنبه های فرهنگی مؤثر بر مذاکره
۸۰	۲.۲.۲.۷.۴.۱ وجهه
۸۱	۲.۲.۲.۷.۴.۲ شرایط مذاکره
۸۴	۲.۲.۳ مدل نظری تحقیق
۸۵	۲.۲.۳.۱ تعریف نظری و عملیاتی متغیرهای مدل نظری تحقیق
۸۹	۳. روش تحقیق
۸۹	۳.۱ مقدمه
۸۹	۳.۲ روش تحقیق
۹۰	۳.۳ جامعه آماری ، حجم نمونه و روش نمونه گیری
۹۱	۳.۴ روش جمع آوری اطلاعات
۹۱	۳.۵ ابزار گرد آوری داده ها(پرسشنامه)
۹۲	۳.۶ روایی پرسشنامه
۹۲	۳.۷ پایایی پرسشنامه
۹۳	۳.۸ مقیاس مورد استفاده
۹۳	۳.۹ روش تجزیه و تحلیل داده ها
۹۶	۴. تجزیه و تحلیل داده ها
۹۶	۴.۱ مقدمه
۹۶	۴.۲ آمار توصیفی
۱۴۷	۴.۳ آمار استنباطی
۱۴۷	۴.۳.۱ آزمون فریدمن
۱۵۱	۴.۳.۲ آزمون فرضیه
۱۶۳	۵. نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۶۳	۵.۱ نتیجه گیری
۱۶۸	۵.۲ پیشنهادات
۱۷۱	منابع
۱۷۳	پیوستها

فهرست جداول و نمودارها

۱۱	شکل ۱-۱- مدل نظری محقق ساخته تحقیق.....
۱۵	جدول ۱-۲-تحقیقهای انجام شده در زمینه فرهنگ و مذاکره در جهان.....
۱۷	شکل ۱-۲- مدل فرآیند مذاکره (کاپور ۱۹۷۵).....
۱۹	شکل ۲-۲- مدل اثر تفاوت‌های فرهنگی بر فرآیند مذاکره بین المللی (قاری ۱۹۸۳).....
۲۰	شکل ۲-۳- مدل عوامل مؤثر بر بروندهای مذاکره (مک کال و وارینگتون ۱۹۸۹).....
۲۱	شکل ۲-۴- مدل فاکتورهای اساسی اثرگذار بر مذاکرات (مک کال و وارینگتون ، ۱۹۸۹).....
۲۴	شکل ۱-۹- ده مؤلفه برقراری ارتباط (یرلو ۱۹۶۰).....
۳۸	شکل ۲-۵- چرخه حیات مذاکره ، سانر (۲۰۰۰).....
۴۰	شکل ۲-۶- مراحل مذاکره (قاری ۱۹۹۶).....
۴۸	شکل ۲-۷- چارچوب پنج مرحله ای مذاکره (مک کال و وارینگتون ۱۹۸۹).....
۵۲	شکل ۲-۸- مدل انتخابهای رفتار مذاکره کردن (توماس ، ۱۹۷۶).....
۶۰	نمودار ۲-۱- تعاریف فرهنگ.....
۶۲	شکل ۲-۱۰- اجزای فرهنگ (هافستد).....
۶۶	شکل ۲-۱۰- مدل استراتژیهای واکنشی فرهنگی، ویز (۱۹۹۴).....
۷۷	شکل ۲-۱۱- متغیرهای فرهنگی از دید سالاکوس.....
۸۴	شکل ۲-۱۱- مدل محقق ساخته (مدل نظری تحقیق).....
۹۳	جدول ۳-۱- ضریب آلفای کرونیباخ.....
۹۷	جدول ۴-۱- فراوانی و درصد فراوانی میزان شرکت در مذاکرات به طور گروهی.....
۹۷	نمودار ۴-۱- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان شرکت در مذاکرات به طور گروهی.....
۹۸	جدول ۴-۲- فراوانی و درصد فراوانی میزان اتخاذ تصمیمات به طور گروهی.....
۹۸	نمودار ۴-۲- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان اتخاذ تصمیمات به طور گروهی.....
۹۹	جدول ۴-۳- فراوانی و درصد فراوانی میزان در نظر گرفتن منافع فردی.....
۹۹	نمودار ۴-۳- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان در نظر گرفتن منافع فردی.....
۱۰۰	جدول ۴-۴- فراوانی و درصد فراوانی میزان استفاده از زنان در گروه مذاکره.....
۱۰۰	نمودار ۴-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان استفاده از زنان در گروه مذاکره.....
۱۰۱	جدول ۴-۵- فراوانی و درصد فراوانی میزان مایل بودن به مذاکره با مذاکره کننده زن.....
۱۰۲	جدول ۴-۶- فراوانی و درصد فراوانی درجه تمایل به مذاکره کردن با زیردستان ، هم ردیفان و بالادستان.....
۱۰۳	نمودار ۴-۶- نمودار میله ای درصد فراوانی درجه تمایل به مذاکره کردن با هم ردیفان.....
۱۰۴	نمودار ۴-۸- نمودار میله ای درصد فراوانی درجه تمایل به مذاکره کردن با زیردستان.....
۱۰۴	نمودار ۴-۷- نمودار میله ای درصد فراوانی درجه تمایل به مذاکره کردن با بالادستان.....

- جدول ۷-۴-فراوانی و درصد فراوانی حاضر به ادامه مذاکره بودن با وجود روشن نبودن تمامی ابعاد مذاکره ۱۰۵
- نمودار ۹-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی حاضر به ادامه مذاکره بودن با وجود روشن نبودن تمامی ابعاد مذاکره ۱۰۵
- جدول ۸-۴-فراوانی و درصد فراوانی بهره گیری از رویه های قبلی و معمول به کار رفته توسط افراد پیشین در مذاکره ۱۰۶
- نمودار ۱۰-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی بهره گیری از رویه های قبلی و معمول به کار رفته توسط افراد پیشین در مذاکره ... ۱۰۶
- جدول ۹-۴-فراوانی و درصد فراوانی میزان اولویت بندی میان مسایل مورد بحث در مذاکره ۱۰۷
- نمودار ۱۱-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان اولویت بندی میان مسایل مورد بحث در مذاکره ۱۰۷
- جدول ۱۰-۴-فراوانی و درصد فراوانی پایبند به ضرب الاجل برای اتمام مذاکره ۱۰۸
- نمودار ۱۲-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی پایبند به ضرب الاجل برای اتمام مذاکره ۱۰۸
- جدول ۱۱-۴-فراوانی و درصد فراوانی تلاش برای برقراری ارتباط و شناخت طرف مقابل مذاکره پیش از انعقاد قرارداد ۱۰۹
- نمودار ۱۳-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی تلاش برای برقراری ارتباط و شناخت طرف مقابل مذاکره پیش از انعقاد قرارداد ۱۰۹
- جدول ۱۲-۴-فراوانی و درصد فراوانی در مورد شیوه تصمیم گیری و هدف گذاری در مذاکره ۱۱۰
- نمودار ۱۵-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی در مورد شیوه مرحله ای تصمیم گیری و هدف گذاری در مذاکره ۱۱۱
- نمودار ۱۴-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی در مورد شیوه یکپارچه تصمیم گیری و هدف گذاری در مذاکره ۱۱۱
- جدول ۱۳-۴-فراوانی و درصد فراوانی میزان تمایل به با نام کوچک و درجه تحصیلی مورد خطاب قرار گرفتن ۱۱۲
- جدول ۱۴-۴-فراوانی و درصد فراوانی میزان تمایل به با عنوان شغلی و نام خانوادگی مورد خطاب قرار گرفتن ۱۱۳
- نمودار ۱۷-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان تمایل به با درجه تحصیلی مورد خطاب قرار گرفتن ۱۱۴
- نمودار ۱۶-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان تمایل به با نام کوچک مورد خطاب قرار گرفتن ۱۱۴
- نمودار ۱۹-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان تمایل به با نام خانوادگی مورد خطاب قرار گرفتن ۱۱۵
- نمودار ۱۸-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان تمایل به با عنوان شغلی مورد خطاب قرار گرفتن ۱۱۵
- جدول ۱۵-۴-فراوانی و درصد فراوانی میزان مستقیماً وارد اصل مطلب شدن ۱۱۶
- نمودار ۲۰-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان مستقیماً وارد اصل مطلب شدن ۱۱۶
- جدول ۱۶-۴-فراوانی و درصد فراوانی میزان پایبندی به شروع مذاکره در سر موقع مقرر بودن ۱۱۷
- نمودار ۲۱-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان پایبندی به شروع مذاکره در سر موقع مقرر بودن ۱۱۷
- جدول ۱۷-۴-فراوانی و درصد فراوانی میزان ریسک پذیری در تصمیم گیریها ۱۱۸
- نمودار ۲۲-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان ریسک پذیری در تصمیم گیریها ۱۱۸
- جدول ۱۸-۴-فراوانی و درصد فراوانی میزان جمع آوری اطلاعات در مورد موضوع مذاکره و طرف مقابلتان پیش از آغاز مذاکره ۱۱۹
- نمودار ۲۳-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان جمع آوری اطلاعات در مورد موضوع مذاکره و طرف مقابلتان پیش از آغاز مذاکره ۱۱۹
- جدول ۱۹-۴-فراوانی و درصد فراوانی میزان ابراز نظر مخالف خود به طرف مقابل مذاکره کننده ۱۲۰
- نمودار ۲۴-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان ابراز نظر مخالف خود به طرف مقابل مذاکره کننده ۱۲۰
- جدول ۲۰-۴-فراوانی و درصد فراوانی میزان نشان دادن احساسات درونی خود به طرف مقابل مذاکره کننده ۱۲۱
- نمودار ۲۵-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان نشان دادن احساسات درونی خود به طرف مقابل مذاکره کننده ۱۲۱
- جدول ۲۱-۴-فراوانی و درصد فراوانی میزان تمایل به مذاکره در دفتر خودی و دفتر طرف مقابل ۱۲۲

- جدول ۲۲- ۴- فراوانی و درصد فراوانی میزان تمایل به مذاکره در مکانی بی طرف ۱۲۳
- نمودار ۲۶- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان تمایل به مذاکره در دفتر خودی ۱۲۳
- نمودار ۲۷- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان تمایل به مذاکره دفتر طرف مقابل ۱۲۴
- نمودار ۲۸- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان تمایل به مذاکره در مکانی بی طرف ۱۲۴
- جدول ۲۳- ۴- فراوانی و درصد فراوانی میزان تعیین نشستن هر فرد را در پشت میز مذاکره با توجه به پست سازمانی آن فرد ۱۲۵
- نمودار ۲۹- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان تعیین نشستن هر فرد را در پشت میز مذاکره با توجه به پست سازمانی آن فرد ۱۲۵
- جدول ۲۴- ۴- فراوانی و درصد فراوانی میزان قایل بودن به اصل هرچه کمتر بهتر حین گزینش تعداد اعضای تیم مذاکره ۱۲۶
- نمودار ۳۰- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان قایل بودن به اصل هرچه کمتر بهتر حین گزینش تعداد اعضای تیم مذاکره ... ۱۲۶
- جدول ۲۵- ۴- فراوانی و درصد فراوانی میزان ناراحت شدن از خیره شدن طرف مقابل در طول مذاکره ۱۲۷
- نمودار ۳۱- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان ناراحت شدن از خیره شدن طرف مقابل در طول مذاکره ۱۲۷
- جدول ۲۶- ۴- فراوانی و درصد فراوانی میزان قابل قبول بودن تماسهای بدنی دست دادن و بغل کردن در مذاکره ۱۲۸
- جدول ۲۷- ۴- فراوانی و درصد فراوانی میزان قابل قبول بودن تماسهای بدنی رویوسی کردن و روی شانه زدن در مذاکره ۱۲۹
- نمودار ۳۲- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان قابل قبول بودن دست دادن در مذاکره ۱۳۰
- نمودار ۳۳- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان قابل قبول بودن بغل کردن در مذاکره ۱۳۰
- نمودار ۳۵- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان قابل قبول بودن روی شانه زدن در مذاکره ۱۳۱
- نمودار ۳۴- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی میزان قابل قبول بودن رویوسی کردن در مذاکره ۱۳۱
- جدول ۲۸- ۴- فراوانی و درصد فراوانی مربوط به شاخص گروههای سنی ۲۵-۳۵ و ۳۶-۴۵ سال در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۲
- جدول ۲۹- ۴- فراوانی و درصد فراوانی مربوط به شاخص گروههای ۴۶ سال به بالا در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۳
- نمودار ۲۶- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به شاخص گروه سنی ۳۵-۲۵ در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۳
- نمودار ۳۷- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به شاخص گروه سنی ۴۶ سال به بالا در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۴
- نمودار ۳۶- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به شاخص گروه سنی ۳۶-۴۵ در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۴
- جدول ۳۰- ۴- فراوانی و درصد فراوانی مربوط به شاخص تجربه مذاکره در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۵
- نمودار ۲۸- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به شاخص تجربه مذاکره در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۵
- جدول ۳۱- ۴- فراوانی و درصد فراوانی مربوط به شاخص گذراندن دوره های تخصصی مذاکره در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۶
- نمودار ۳۹- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به شاخص گذراندن دوره های تخصصی مذاکره در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۶
- جدول ۳۲- ۴- فراوانی و درصد فراوانی مربوط به شاخص مقام یا پست سازمانی در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۷
- نمودار ۴۰- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به شاخص مقام یا پست سازمانی در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۷
- جدول ۳۳- ۴- فراوانی و درصد فراوانی مربوط به شاخص زن بودن / مرد بودن در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۸
- نمودار ۴۱- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به شاخص زن بودن در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۹
- نمودار ۴۲- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به شاخص مرد بودن در انتخاب تیم مذاکره ۱۳۹
- جدول ۳۴- ۴- فراوانی و درصد فراوانی مربوط به شاخص سابقه (تجربه کاری) در انتخاب تیم مذاکره ۱۴۰
- نمودار ۴۳- ۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به شاخص سابقه (تجربه کاری) در انتخاب تیم مذاکره ۱۴۰
- جدول ۳۵- ۴- فراوانی و درصد فراوانی مربوط به شاخص آشنایی قبلی در انتخاب تیم مذاکره ۱۴۱

- نمودار ۴۴-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به شاخص آشنایی قبلی در انتخاب تیم مذاکره ۱۴۱
- جدول ۳۶-۴- فراوانی و درصد فراوانی مربوط به دانستن زبان خارجی مورد مذاکره ۱۴۲
- نمودار ۴۵-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به دانستن زبان خارجی مورد مذاکره ۱۴۲
- جدول ۳۷-۴- فراوانی و درصد فراوانی مربوط به شاخص آشنایی با فرهنگ طرف مقابل در انتخاب تیم مذاکره ۱۴۳
- نمودار ۴۶-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به شاخص آشنایی با فرهنگ طرف مقابل در انتخاب تیم مذاکره ۱۴۳
- جدول ۳۸-۴- فراوانی و درصد فراوانی مربوط به سن ۱۴۴
- نمودار ۴۷-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به سن ۱۴۴
- جدول ۳۹-۴- فراوانی و درصد فراوانی مربوط به تحصیلات ۱۴۵
- نمودار ۴۸-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به میزان تحصیلات ۱۴۵
- جدول ۴۰-۴- فراوانی و درصد فراوانی مربوط به تجربه مذاکره ۱۴۶
- نمودار ۴۹-۴- نمودار میله ای درصد فراوانی مربوط به تجربه مذاکره ۱۴۶
- جدول ۴۱-۴- عوامل فرهنگی مؤثر بر مذاکره بازرگانی بین المللی به ترتیب اولویت ۱۴۹
- جدول ۴۲-۴- شرایط مدنظر مذاکره به ترتیب اولویت ۱۵۰
- جدول ۴۳-۴- شاخصهای مدنظر انتخاب تیم مذاکره به ترتیب اهمیت ۱۵۰
- شکل ۱-۵- نتیجه گیری تحقیق ۱۶۵

فصل اول

کلیات تحقیق

۱. کلیات

۱.۱. مقدمه

مذاکره کردن فعالیت ابتدایی آدمی است. خود کلمه مذاکره^۱، معنای کار و مشغولیت - نه راحتی - را در خود دارد. ریشه لاتین این کلمه "nego'tium" به معنای چانه زنی در بازار بر سر فروش کالاها است. لازمه مبادلات تجاری مخصوصاً فروش، مذاکره است. با این حال مذاکره تنها متعلق به فروشندگان نیست. ^۲ مردم همواره در حال مذاکره هستند. دوستان برای رفتن به رستوران، کودکان برای انتخاب کانال تلویزیون، تجار آنها برای خرید تسهیلات و فروش محصولاتشان، و کلا برای تعیین دعاوی حقوقیشان، پلیس برای آزادی گروگانها، ملتها برای باز کردن مرزهایشان بر روی تجارت آزاد با یکدیگر مذاکره می کنند.

مذاکره فرآیندی نیست که فقط مخصوص دیپلماتهای زبر دست، فروشندگان ارشد یا وکلای برجسته باشد. مذاکره فعالیتی است که همه ی مردم، همیشه و در همه جا انجام می دهند. اگر چه مذاکره همیشه مثل قراردادهای صلح پرشور یا مثل ادغام شرکتها پدیده نیست. افراد گاهی برای مسایل مهم مانند خرید یک تکنولوژی جدید و گاهی برای کارهای پیش پا افتاده مانند اینکه چه کسی باید ظرفها را بشوید، مذاکره می کنند.^۳

مذاکره، فن، هنر و علم گفتگو است که در هنگامه آن کنشهای آگاهانه، ساز و کارهای حرفه ای و فرآیندهای پیچیده درهم می آمیزند تا تسابقی را به سرانجام برسانند و بازیگران عرصه این تسابق را به توافقی رهنمون سازند.^۴

از این منظر "گفت و گو"، "یک فرهنگ"، "یک استراتژی"، "یک تئوری"، "یک فناوری قدرت"، "یک بازی سیاسی هوشیارانه و راهبردی" و "یک فرصت" است.

مذاکره در امور بازرگانی به خصوص در خرید و فروش یکی از مهارتهای مهمی است که در پیشبرد سیاستها و تحقق اهداف نقشی سرنوشت ساز بازی می کند و لزوم تجهیز مدیران به آن در بنگاههای بازرگانی به خوبی احساس می شود. امروزه به این موضوع به عنوان یک فن اکتسابی می نگرند و سازمانها و شرکتهای موفق به دنبال مدیرانی هستند که با تسلط بر این مهمترین شاخصه مدیریت، بتوانند با مردم بهتر رفتار کرده و بقا و توسعه سازمان خویش را حفظ نمایند.

در تحقیق پیش رو به معرفی مذاکره و مذاکره بازرگانی پرداخته شده و سپس عوامل فرهنگی مؤثر بر آن شناسایی و مورد تحلیل واقع شده اند و در انتها با اولویت بندی میان آنها، اهم این عوامل مشخص شده اند. این پژوهش مبتنی بر ۵ فصل است که فصل اول شامل کلیات تحقیق از جمله بیان مسأله، اهمیت و ضرورت و هدف تحقیق و روش تحقیق است. فصل دوم به تشریح ادبیات موضوع و مبانی نظری در مورد مذاکره بازرگانی بین المللی پرداخته است. فصل سوم روش تحقیق و نحوه جمع آوری اطلاعات، حجم نمونه و روش تجزیه و تحلیل داده ها را بیان کرده است. در فصل چهارم به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته شده و در فصل آخر با استفاده از نتایج

^۱ Negotiation

^۲ Tania Vuorela (2005), "Approaches to a Business Negotiation: Case Study, Team Work, Humor, and Teaching", Doctoral Dissertation. Helsinki School of Economic. Finland, pp 8

^۳ Roy J. Lewicki, et al. (2006), "Negotiation", fifth edition, Mc Graw. hill international edition, pp 2

^۴ اصغر کرشایی، (۱۳۸۶)، "هنر و فن مذاکره"، چاپ، اول، تهران، نشر مهاجر، ص ۱۳

کسب شده از تجزیه و تحلیل داده ها ، نتیجه تحقیق مشخص شده و پیشنهادهای جهت بهبود وضع موجود و سایر افراد علاقه مند به تحقیق در این زمینه بیان شده است .

۱.۲. بیان مسأله

لازمه اقتصاد جهانی امروز ، مبادله و ارتباط است . هر کشور موجود در این سیستم اقتصادی برای رسیدن به کامیابی و رفاه اجتماعی لاجرم باید تجارت کردن یا فقیر ماندن را انتخاب کند.

در واقع راه دیگری به جز تجارت جهت تأمین تقاضای کالاها و خدمات وجود ندارد. لازمه تجارت نیز مذاکره است ، در غیر این صورت باید آنچه که طرف مقابل پیشنهاد می دهد بدون هیچ چانه ای پذیرفت . از طریق مذاکره شانس رسیدن به بیش از آنچه که در ابتدا پیشنهاد شده وجود دارد. در اقتصاد جهانی امروز ، رشد بی سابقه ای در ظهور شرکتهای چندملیتی و جهانی قابل مشاهده است که منجر به حضور فرهنگهای مختلف و چندگانه ای در عرصه مبادلات جهانی شده است. به همین دلیل برای باقی ماندن در این بازار جهانی هر سازمان باید استراتژیهایش را تعیین و ارزیابی کند و نیروی کارش را برای بهتر مذاکره کردن دوباره آموزش دهد . سازمانی که به اهمیت درک دیگران بلکه مهمتر از آن برقراری ارتباط مؤثر با دیگر فرهنگها پی ببرد ، موفق خواهد بود.^۱

با شروع به کار سازمان تجارت جهانی و به عضویت در آمدن کشورهای جهان ، مکانی مناسب برای شرکتهای بین المللی در تلاش برای یافتن بازارهای جدید از طریق مذاکره فراهم گردید.

مذاکره یک فرآیند اجتماعی است که در یک مفهوم بزرگتر رخ میدهد . این مفهوم وقتی پیچیده تر میشود که بیش از یک فرهنگ یا کشور درگیر مذاکره باشند.^۲ این فرآیند در یک دوره زمانی تعریف شده رخ می دهد و تنها شامل استفاده از داده ها و بینشها نیست ، بلکه هم چنین تمایل دو طرف به درک و فهم نقاط نظر یکدیگر است. بدون چنین تمایلی ، رسیدن به توافق رضایتمندانه دو طرفه اگر غیر ممکن نباشد ، مشکل خواهد بود. چنین فرآیندی به علت محدودیتهای زبانی و تفاوت در ارزشهای فرهنگی ، آداب و رسوم و سبکهای زندگی پیچیده تر می گردد.

اولین چیزی که مذاکره کنندگان شرکتهای بین المللی با آن روبه رو می شوند ، همین اختلاف و تفاوت بر سر عقاید و اصول است که نشأت گرفته از فرهنگ و اختلاف فرهنگی است . به همین علت است که برخی از فرآیندهای مذاکره به راحتی و بدون تلاش زیادی به نتیجه می رسند ، در حالی که برخی دیگر با دشواریها و موانع بسیاری مواجه می شوند. حتی اگر مذاکره در یک کشور صورت بگیرد ، امکان تعارض فرهنگی وجود دارد ، زیرا افراد اصول و سوابق فکری متفاوتی از هم دارند. حال اگر مذاکره بین دو فرهنگ مختلف رخ دهد ، مسأله حادثتر می گردد. در مذاکرات بین المللی هر فردی خصیصه ها ، عقاید و پیش زمینه های مختلفی را بر سر میز مذاکره می آورد^۳ ، پس یک از عواقب مهم مذاکره تعارض است ، زیرا چنانچه گفته شد حداقل دو نفر در این فرآیند درگیر هستند که دارای فرهنگ ها و دیدگاههای مختلفی هستند ، حتی اگر متعلق به یک فرهنگ باشند.

¹ Annette Sandlin Mc Devitt, (2006), "Cultural Variation as Predictor of Cross – Cultural Negotiations Outcomes: Implication for International Business Communication", Doctoral Dissertation. The University of Memphis. pp 1-3

² Roy J. Lewicki, et al. (2006), "Negotiation", fifth edition, Mc Graw. hill international edition, pp 405

³ Annette Sandlin Mc Devitt, (2006), "Cultural Variation as Predictor of Cross – Cultural Negotiations Outcomes: Implication for International Business Communication", Doctoral Dissertation. The University of Memphis. pp 6

همان طور که در بالا گفته شد، کشورهای در حال توسعه بازاری مناسب برای کالاها و خدمات دیگر کشورها هستند و از طرف خود این کشورها علاقه به تجارت با کشورهای توسعه یافته دارند. به همین منظور هر دو طرف، یعنی کشور در حال توسعه و توسعه یافته، باید اطلاعاتی راجع به هم کسب نمایند. حال کشور ایران نیز می خواهد به جمع این کشورها بپیوندد. اما بسیاری از مدیران ایرانی علی رغم فقدان اطلاعات در مورد اصول و فنون مذاکره و نحوه رفتار، پای میز مذاکره می روند و با شکست مواجه می گردند. البته عکس این مورد نیز صادق است، زیرا پژوهشهای مناسب و علمی ای در زمینه شناساندن فرهنگ ایران انجام نشده است و اغلب مذاکره کنندگان خارجی فرهنگ ایرانی را شبیه فرهنگ عربی فرض می کنند و با این دید وارد مذاکره می شوند و با عدم توافق روبه رو می گردند.

به همین منظور بسیاری از محققان برای رفع مشکل سو برداشتها و سو تفاهم های به وجود آمده بر سر میز مذاکره تحقیقات بسیاری برای شناخت جنبه های مختلف فرهنگها انجام داده اند. متأسفانه اغلب این تحقیقات مانند سایر تحقیقات مربوط به کشورهای غربی است و توسط پژوهشگران آنها صورت گرفته است. البته در سالهای اخیر با افزایش علاقه کشورهای جهان سوم به پیوستن به سازمان تجارت جهانی و از طرف دیگر اشباع شدن بازارهای کشورهای توسعه یافته، پژوهشهایی در زمینه شناخت ارزشها و باورهای مردم کشورهای در حال توسعه انجام پذیرفته است.

یک ضرب المثل فارسی هست که می گوید: "خواهی نشوی رسوا هم رنگ جماعت شو." بسیاری از مذاکره کنندگان ایرانی با اتکا به این جمله پشت میز مذاکره می نشینند و شکست می خورند، غافل از اینکه استراتژی غلطی را برگزیده اند. در واقع این ضرب المثل در مذاکره هیچ کاربردی ندارد. مذاکره کنندگان حرفه ای به جای این کار سعی می کنند در کنار شناخت فرهنگ طرف مقابل از غرق شدن در آن بپرهیزند. زیرا با تمسک به این ضرب المثل، اصالت فرهنگی خود را از یاد می برند و تنها به ابعاد فرهنگی طرف مقابل نگاه می کنند و سعی در تقلید از آن دارند، که این امر سبب می شود تا به جای رسیدن به نتیجه برد - برد، باخت - برد حاصل شود.

۱.۳. هدف تحقیق

اهداف این پژوهش در قالب ۳ هدف به شرح زیر قابل تقسیم است:

هدف اصلی: در راستای اهمیت این پژوهش، هدف اصلی از انجام آن شناسایی عوامل مؤثر بر مذاکرات بازرگانی اثر بخش و ارزیابی آنها از دیدگاه مدیران شرکتهای ایرانی است.

هدف فرعی: از اهداف فرعی این تحقیق می توان به بررسی مبانی نظری مربوط به عوامل مؤثر بر مذاکرات و شناسایی شاخصها در راستای هدف اصلی اشاره کرد.

هدف کاربردی: علاوه بر موارد فوق، هدف کاربردی این پژوهش آن است که با استفاده از نتایج تحقیق شرکتهای خارجی علاقه مند به فعالیت در ایران بتوانند قراردادهای بهتری با شرکتهای ایرانی ببندند که هم موجب بهره مندی شرکتهای ایرانی از تکنولوژی و دانش به روز آنها شود و هم امکان دسترسی به بازارهای هدف خوبی برای کشورهای غربی به وجود می آید. هم چنین با معرفی مذاکره به عنوان یک رشته تحصیلی در دانشگاهها خلأ موجود در این زمینه در کشور را بتوان پر کرد.

امید است تا با انجام این تحقیق گامی مؤثر در جهت مذاکرات بازرگانی برداشته شود و دیگر شاهد کم تجربگی و عدم مهارت و غیر حرفه ای عمل کردن مذاکره کنندگان بر سر میز مذاکره نباشیم.

۱.۴. اهمیت و ضرورت تحقیق

چندین دلیل برای چرایی اهمیت و ارزش تحقیق در حوزه ارتباطات و مذاکره میان فرهنگی وجود دارد: اولاً، به مانند هر رشته، هدف از تحقیق افزودن به پایه دانش کنونی است. تحقیقات گوناگونی بر روی مذاکره میان فرهنگی صورت گرفته اما تنها توضیح قسمتی از فرآیند و برون دادهای متعاقب آن را ارائه می دهند. به گفته لیتل جان^۱، کشف و پی بردن لازمه رشد دانش است.^۲

انجام چنین تحقیقی به عنوان راهنمایی برای کمک به تفسیر کردن و توضیح دادن و فهمیدن پیچیدگیهای مذاکره بین المللی عمل خواهند کرد و مورد علاقه محققان در هر دو رشته مدیریت و ارتباطات خواهد بود. از دید ارتباطات، این حوزه از مطالعه به فهم و حفظ وجهه و استراتژی حصول توافق میان فرهنگی خواهد افزود.

ثانیاً، نه تنها به علت اهمیت و پی بردن برای رشد دانش، خود دانش لازمه رشد سازمان است. از دیدگاه سازمانی، نتایج به دست آمده از این تحقیق می تواند در تدوین برنامه ریزی استراتژیک کمک کند تا نتایج مذاکره شده محفوظ مانده و بدینسان موفقیت مالی مطمئن و بی خطری را برای شرکت در پی داشته باشد.

توانایی پیش گویی نتایج مذاکره و طراحی استراتژیهای برای حصول اطمینان از چنین برون دادهایی مزیت رقابتی محسوب شده و رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل خواهد کرد. به علاوه، یافته های این تحقیق می تواند یابوری برای سازمانهای داخلی و خارجی در امر برنامه ریزی آموزش فرهنگی قوی و کارآمد باشد تا اعضای سازمان را برای شرکت در مذاکرات آماده سازند.

ثالثاً، نه تنها فرآیند مذاکره میان فرهنگی بنیان رهبری و هدایت تجارت در بین مرزهاست، فهم فرآیند حمایت از تعارضهای میان فردی درون سازمان را نیز تسهیل می کند. مذاکرات برای حفظ منابع اقتصادی مانند زمین، نیروی کار و سرمایه و موفقیت عملیات و فعالیتهای شرکتی بین المللی ضروری است.^۳

فرآیند مذاکره برای کشورهای در حال توسعه امری تقریباً جدید است، زیرا مذاکره کنندگان به همان سبک سنتی چانه زنی پشت میز مذاکره می نشینند و تفکری سنتی راجع به آن دارند. لیکن علم مذاکره امروزه بسیار پیشرفت کرده است و کتابهای فراوانی نیز در این زمینه نوشته شده است و برنامه های آموزش فنون مذاکره و آشنایی فرهنگی در سازمانهای خارجی برگزار می شود.

متأسفانه تمامی این کتابها و پژوهشها را محققان خارجی انجام داده اند و در ایران چنین تحقیقات و کتابهایی تألیف نشده اند که باعث می گردد تا بار سنگین تری بر کسانی که برای اولین بار می خواهند بر روی این موضوع کار کنند، قرار گیرد. در واقع ضرورت نوشتن

^۱ Littlejohn

^۲ Discovery is vital to the growth of Knowledge

^۳ Annette Sandlin Mc Devitt, (2006), "Cultural Variation as Predictor of Cross – Cultural Negotiations Outcomes: Implication for International Business Communication", Doctoral Dissertation. The University of Memphis, pp 3-4