



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی-پژوهشی

سال ششم، شماره‌ی دوازدهم، نیمه‌ی دوم ۱۳۹۳

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موفقیت در فرآیند مذاکره تجاری با چین

محسن علیزاده ثانی \*

محمدرضا طبیبی \*\*

مریم کاوسی \*\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۲۴

### چکیده

کشور چین یکی از چالش‌برانگیزترین محیط‌ها برای انجام مذاکرات است و با علم بر این که چین، در حجم واردات و صادرات ایران به ترتیب رتبه‌های دوم و اول را داراست، هدف تحقیق حاضر، شناسایی عوامل موفقیت در فرآیند مذاکره تجاری با چین و رتبه‌بندی آنها می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را بازرگانان استان مازندران که حداقل یک سال تجربه مذاکره تجاری با بازرگانان چینی داشته تشکیل دادند. تحقیق حاضر از دو بخش کیفی و کمی تشکیل شده است. خروجی بخش کیفی، طراحی پرسشنامه پژوهش بوده و در بخش کمی نیز، یافته‌های پژوهش نشان داد که حرفه‌ای بودن در حوزه موضوع مذاکره، جلب اعتماد طرف چینی و ملاقات چهره به چهره به جای مکاتبه، با اهمیت‌ترین عوامل در موفقیت مذاکره تجاری بازرگانان ایرانی و چینی از دید بازرگانان ایرانی بود. همچنین تسلط مذاکره‌کننده ایرانی به زبان چینی، شناسایی درست بازار هدف در چین از سوی تیم ایرانی و نفوذ در آن و نیز بررسی مجدد موضوعات پس از توافق بیشترین شکاف‌ها را به خود اختصاص داده‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** مذاکره، بازرگان، ایران، چین.

\* نویسنده‌ی مسئول - استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران (Email: m.alizadehsani@yahoo.com)

\*\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران (Email: mreza.tabibi@gmail.com)

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه مازندران (Email: kavousi.maryam@yahoo.com)

## مقدمه

دنیا شاهد یکی از مهیج‌ترین دگرگونی‌های اقتصاد قرن بیستم در چین بوده است. شواهد موجود بیان می‌کند اقتصاد چین در قرن گذشته به راستی دستخوش نوسازی چشمگیری شده است. چین با سریع‌ترین نرخ رشد در دو دهه اخیر، به یکی از بزرگ‌ترین بازارها برای تجارت بین‌المللی تبدیل شده و تمایل کشورها برای سرمایه‌گذاری در آن افزایش یافته است. علاوه بر این، بازار اقتصادی رو به رشد چین و پیوستن به نهادهای اقتصادی جهانی از قبیل WTO، علاقه کشورها را برای تجارت با چین افزایش داده است. صعود اخیر چین به عنوان بزرگ‌ترین اقتصاد دنیا با ۱/۳ میلیارد نفر جمعیت و کشوری که می‌تواند بطور بالقوه به بزرگ‌ترین بازار مصرف دنیا تبدیل شود، بطور چشم‌گیری منافع آن دسته از کشورهای خارجی که بطور مؤثری با چین تجارت می‌کنند را افزایش داده است (تورس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱).

اما منافع یادشده به آسانی به دست نمی‌آیند. محققان بر این باورند که مذاکره تجاری با چینی‌ها، نیازمند درک فرهنگ و سبک‌های مذاکره آنان است و این شناخت همچون یک راهنما کمک خواهد کرد تا جلسه و یا ملاقات اولیه خوب و مؤثری با چینی‌ها داشت و آنچه را که هر یک از طرفین از این مذاکره می‌خواهند تعیین کرد (ژو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). از دیگر سو، اقتصاد ایران وابسته به تجارت بین‌المللی است و به همین خاطر، یافتن و یا توسعه بازارها به منظور بهبود رقابت ایران در بازار جهانی برای تجار ایرانی حائز اهمیت است. اگر ما قصد داریم با شرکای بین‌المللی مان به نحوی مؤثرتر مذاکره کنیم و با آنها روابط بلندمدت‌مان را توسعه دهیم لازم است در خصوص رفتارهای مذاکره در فرهنگ‌های دیگر تحقیقات بیشتری انجام دهیم. در این راستا، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل موفقیت در فرآیند مذاکره تجاری با بازرگانان چینی از دید بازرگانان ایرانی می‌باشد.

---

<sup>1</sup> Tores

<sup>2</sup> Zhu

## مبانی نظری

### فرآیند مذاکره

دانشمندان علم مذاکره معتقدند مذاکره یک فرآیند ارتباطی است تا دو یا چند گروه مستقل که اهداف، مقاصد، نیازها و منافع متفاوتی دارند، بدان وسیله به توافق برسند (مهد، ۲۰۱۰: ۲۱). مذاکره یک حادثه یا واقعه منفرد نیست؛ بلکه مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات می‌باشد که گاهاً مدت‌ها پیش از انجام اصل مذاکره آغاز و تا زمان پس از پایان مذاکره نیز ادامه می‌یابد. یک مذاکره حداقل شامل سه مرحله می‌باشد و هر مرحله اقدامات مختلفی را در بر می‌گیرد که مجموعاً فرآیند مذاکره را شکل می‌دهند (گرشاسبی، ۱۳۸۴: ۲۳). پژوهشگران فرآیند مذاکره را به سه مرحله طبقه‌بندی می‌کنند: (۱) عوامل زمینه‌ساز یا پیش مذاکره، (۲) فرآیند یا مفهوم سازی و (۳) خروجی. عوامل زمینه‌ساز به معیارهایی از پیش مذاکره اشاره دارد که بر طرفین مذاکره اثر می‌گذارد تا مذاکره را به استفاده از قدرت و اعمال فشار یا موارد دیگر ارجح بدانند (مهد، ۲۰۱۰: ۲۷). به عبارت دیگر، طراحی مذاکره در همین مرحله صورت می‌گیرد (گرشاسبی، ۱۳۸۴: ۲۳) در مرحله پیش از مذاکره، گروه‌ها سعی می‌کنند تا به وسیله جمع‌آوری اطلاعات و جلسات غیر رسمی، تقاضاها و احتیاجات همدیگر را درک کنند (قیوری، ۲۰۰۳). مرحله دوم، فرآیند است و آن ارتباطی دو سویه می‌باشد که هسته مذاکره نیز به حساب می‌آید. در این مرحله، فرآیند واقعی مذاکره رخ می‌دهد و مذاکرات رو در رو انجام می‌شود. در نهایت، خروجی به دو مرحله نخست بستگی دارد و نتیجه فرآیند تصمیم‌گیری طرفین درگیر در مذاکره و نحوه شکل‌گیری توافق ایشان می‌باشد (مهد، ۲۰۱۰: ۲۷). این همان مرحله‌ای است که در بسیاری از متون از آن با نام پس مذاکره<sup>۱</sup> یاد شده است و در آن، گروه‌ها درخصوص اکثریت موضوعات، قالب و زمان قرارداد و امضای قرارداد به توافق رسیده‌اند.

### مذاکره با چینی‌ها

ناپلئون در کلامی معروف گفته است: "بگذارید چین بخوابد؛ چون وقتی برخیزد جهان را تکان خواهد داد" (طابنده و متقی، ۱۳۸۹: ۳۳). چین دیگر فقط به شرکت‌های

<sup>۱</sup> Post-Negotiation

چینی اختصاص ندارد؛ بلکه اکنون به نبردگاهی برای آن دسته از شرکت‌های جهانی تبدیل شده است که در جستجوی فعالیت در بخشی از این بازار هستند (فنگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶۰). محققان معتقدند که سبک ارتباطات چینی‌ها در بالاترین قسمت پیوستار پرمحتوا-کم محتوای هال<sup>۲</sup> (۱۹۷۶) قرار دارد. به اعتقاد هال، یک فرهنگ پرمحتوا با پیام‌هایی ضمنی ارتباط برقرار می‌کند، که معنای آنها را فقط می‌توان از همان زمینه استنباط کرد. همچنین در این جوامع وابستگی متقابل شخصی، هماهنگی اجتماعی، و منافع گروهی نسبت به استقلال شخصی و ارضای نیازهای خود برتری دارند (فنگ و فور، ۲۰۱۱: ۳۲۱).

ژانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، سه جزء فرهنگ تجاری چینی‌ها را اثر ملیت بر فرهنگ که با نام جمهوری خلق چین از آن یاد می‌شود، کنفوسیانیسم و تدابیر جنگی چینی‌ها می‌داند. ادبیات اخیر سه عامل حیاتی که تأثیر عملی و عاطفی قوی را بر روی تجار مذاکره‌کننده خارجی در چین برمی‌انگیزاند نشان می‌دهد. عامل اول، روش و شیوه‌ای است که چینی‌ها مذاکرات را بر طبق آن انجام می‌دهند. دومین معضل عمده کارآفرینان خارجی، تأثیر محیط اقتصادی و سیاسی - اجتماعی پیرامون بر روی تمامی جنبه‌های مذاکره است. سومین قسمت این پیچیدگی، از خود فرهنگ است و شامل حوزه‌هایی همچون معنای ضمنی رفتار فردی، پیچیدگی‌های زبان و انتظارات فرهنگی می‌شود (مایلز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۴۵۵).

از سویی دیگر، فنگ و همکارانش (۲۰۰۸)، ادبیات مذاکره را در جستجوی یافتن عواملی پیرامون موفقیت در مذاکرات تجاری با چینی‌ها مورد کاوش قرار دادند. آنها تحقیقات تانگ (۱۹۸۲ و ۱۹۸۹)، استوارت و کئون<sup>۵</sup> (۱۹۸۹)، لئونگ و یئونگ<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) بر روی عوامل موفقیت و شکست مذاکرات تجاری بین المللی با جمهوری خلق چین را بررسی کردند. تانگ داده‌های تجربی‌اش را در ۱۹۸۲ به دنبال بهنجارسازی روابط دیپلماتیک بین ایالات متحده و جمهوری خلق چین از شرکت‌های ایالات متحده جمع

<sup>1</sup> Fang

<sup>2</sup> Hall

<sup>3</sup> Zhang

<sup>4</sup> Miles

<sup>5</sup> Stewart & Keown

<sup>6</sup> Leung & Yeung

آوری کرده بود. اکثر شرکت‌ها "نگرش شرکت آمریکایی" را به عنوان مهم‌ترین عامل ممکن برای موفقیت مذاکرات می‌دانستند. "تفاوت‌های فرهنگی" هم به عنوان مهم‌ترین عامل شکست شناسایی شد. به دنبال آن تانگ (۱۹۸۹) در یک مطالعه طولی به این نتیجه رسید که علی‌رغم یک دهه تعاملات تجاری غرب و چین، "آگاهی فرهنگی" به عنوان مهم‌ترین عامل برای موفقیت و شکست در مذاکرات تجاری با جمهوری خلق چین باقی مانده است.

استوارت و کئون با تحقیقی که در سال ۱۹۸۵ با پنجاه دفتر شرکت‌های غربی مستقر در هنگ کنگ به انجام رساندند درخصوص مذاکرات تجاری غرب با چین در زمان خودشان مطالعه‌ای انجام دادند و دریافتند که "منحصر بودن محصولات ما" و "کمبود مبادلات خارجی جمهوری خلق چین" به ترتیب مهم‌ترین عوامل موفقیت و شکست هستند. آنها معتقد بودند از آنجایی که مذاکره‌کنندگان چینی باتجربه‌تر شده‌اند، این تمایل به اهمیت محصولات و عوامل مالی در آینده نیز ادامه خواهد یافت. لئونگ و یئونگ (۱۹۹۵)، پرسشنامه استوارت و کئون را به منظور بررسی مذاکرات تجاری هنگ کنگی‌ها با جمهوری خلق چین توسعه بخشیدند و دریافتند که "روابط شخصی خوب" و "کمبود بودجه جمهوری خلق چین" به ترتیب مهم‌ترین عوامل موفقیت و شکست می‌باشند. یافته‌های آنان بر اهمیت کاربرد دیدگاه‌های شخصی در مذاکرات تجاری با جمهوری خلق چین، حداقل از دید کسب و کارهای کوچک تاکید می‌کند. این مطالعه همچنین دریافت در اوایل و اواسط ۱۹۹۰ مذاکره‌کنندگان چینی آن‌طور که استوارت و کئون پیش‌بینی کرده بودند، غربی نشده‌اند. به نظر می‌رسد که چینی‌ها هنوز هم به سنت‌ها مقید باشند (فنگ و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶۱).

فنگ و همکاران (۲۰۰۸)، پس از مرور ادبیات موجود دریافتند که فرهنگ و زمینه‌های محیطی بر خروجی مذاکره تجاری بین‌المللی اثر می‌گذارد و عوامل موفقیت و شکست در مذاکره با مردمان چین، ثابت و همیشگی نیستند. فنگ و فور (۲۰۱۱)، با بررسی تناقض و تغییر ویژگی‌های ارتباطات چینی در مذاکرات تجاری بین‌الملل، بر اساس اصل فلسفی بین‌یانگ، پنج مشخصه سبک ارتباطات در جامعه چین در حال تغییر امروزی را بدین گونه معرفی کرده‌اند: ارتباطات ضمنی، ارتباطات مبتنی بر گوش دادن، ارتباطات با نزاکت، ارتباطات خودمانی، ارتباطات وابسته به چهره. بنابراین تحقیق

حاضر نیز در راستای تحقیقات گذشته ابتدا این پرسش اصلی را مطرح می‌کند که از دیدگاه بازرگانان ایرانی آیتم‌های اثرگذار در مذاکره با چینی‌ها کدامند. سپس با قرار دادن این آیتم‌ها در ۳ مرحله پیش مذاکره، مذاکره رسمی و پس مذاکره، به بررسی فرضیه‌های ذیل پرداخته است که از دیدگاه بازرگانان:

فرضیه ۱: مراحل فرآیند مذاکره با چینی‌ها دارای اهمیت یکسان نمی‌باشند.

فرضیه ۲: آیتم‌های فرآیند مذاکره با چینی‌ها دارای اهمیت یکسان نمی‌باشند.

بخش دیگر تحقیق حاضر به این موضوع می‌پردازد که آیا بازرگانان ایرانی در فرآیند مذاکره با چینی‌ها توانسته‌اند الزامات فرآیند مذاکره را برآورده سازند. فرضیه‌های سوم و چهارم تحقیق به شناسایی مهمترین شکاف‌ها در وضع موجود فرآیند مذاکره با چینی‌ها می‌پردازد:

فرضیه ۳: رتبه شکاف وضع موجود و مطلوب مراحل فرآیند مذاکره با چینی‌ها یکسان نمی‌باشند.

فرضیه ۴: رتبه شکاف وضع موجود و مطلوب آیتم‌های فرآیند مذاکره با چینی‌ها یکسان نمی‌باشند.

### روش تحقیق

مطالعه حاضر بر مبنای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با تعدادی از بازرگانان ایرانی (بازرگانان بخش خصوصی فعال در استان مازندران)، بررسی تفصیلی ادبیات پژوهش و نیز یک پیمایش به انجام رسید. در مرحله کیفی تحقیق از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری استفاده شد. در این بخش با ۹ نفر از بازرگانان ایرانی که حداقل یک سال تجربه مذاکره تجاری با بازرگانان چینی را داشته‌اند مصاحبه به عمل آمد بگونه‌ای که در مصاحبه‌های آخر محققان به اشباع تئوریک دست یافتند و تکرار مفاهیم در مصاحبه‌ها ایجاد شد. در نهایت مطالعه خط به خط مصاحبه‌های انجام شده و کدگذاری داده‌ها منجر به استخراج شش مفهوم علاوه بر مفاهیم ذکر شده در ادبیات علمی این حوزه شد که در ذیل ارائه شده‌اند:

- داشتن اطلاعات کافی از گروه مذاکره‌کننده چینی
- تسلط به زبان چینی

- سیاست دولت ما و حمایت آن از تجار ایرانی
  - حرفه‌ای بودن در حوزه موضوع مذاکره
  - سهولت در نحوه پرداخت
  - شناسایی درست بازار هدف در چین از سوی تیم ایرانی و نفوذ در آن
- سپس با مقایسه و ترکیب نتایج مصاحبه‌ها و آیتم‌های پرسشنامه فنگ و همکاران (۲۰۰۸) پرسشنامه‌ای حاوی ۳۹ آیتم در سه مرحله از مذاکره (پیش مذاکره، مذاکره رسمی و پس مذاکره) طراحی شد. این تکثیرگرایی در جمع آوری اطلاعات روایی محتوای پرسشنامه را افزایش داد. در این پرسشنامه همچون فنگ و همکاران (۲۰۰۸)، برای شناسایی اولویت‌های بازرگانان، از آنها درخواست شد که به عوامل موفقیت مذاکره تجاری با بازرگانان چینی به ترتیب اهمیت، نمرات ۱ (بسیار بی‌اهمیت) تا ۷ (بسیار بااهمیت) اختصاص دهند. همچنین برای تعیین میزان شکاف بین وضع موجود و مطلوب در هر آیتم، از بازرگانان خواسته شد که به پرسش‌های دوسویه پاسخ دهند، بگونه‌ای که در یک جهت (از ۱ تا ۷) "میزان اهمیت آیتم در موفقیت مذاکره تجاری با چین" و در جهت دیگر (از ۱ تا ۷) "میزان استفاده پاسخگو (به عنوان یک مذاکره کننده ایرانی) از آن آیتم را مشخص کنند. گویه‌های پرسشنامه طراحی شده در جدول شماره یک ارائه شده است.

در مرحله کمی تحقیق، جامعه آماری پژوهش حاضر را ۴۰ نفر از بازرگانان استان مازندران که حداقل یک سال تجربه مذاکره تجاری با بازرگانان چینی داشته‌اند تشکیل دادند شایان ذکر است که اطلاعات مربوط به اسامی، تعداد، شماره تماس، آدرس ایمیل تجار از اتاق بازرگانی، صنایع و معادن استان، سازمان صنعت، معدن و تجارت استان و اتاق مشترک ایران و چین دریافت گردید. پرسشنامه پژوهش به همه اعضای جامعه آماری ارائه شد (تمام شماری) و در نهایت ۳۲ پرسشنامه دریافت شد. آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی ابزار سنجش داده‌ها ۰/۸۲/۴ بود که نشان دهنده پایا بودن پرسشنامه پژوهش می‌باشد.

جدول شماره ی یک - مراحل و آیتم‌های فرآیند مذاکره با چینی‌ها

مرحله	آیتم‌ها
پیش مذاکره	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جلب اعتماد طرف چینی</li> <li>- وقت‌شناسی مذاکره‌کننده ایرانی</li> <li>- تعیین دستور جلسه از سوی مذاکره‌کننده ایرانی</li> <li>- تعیین قرار ملاقات</li> <li>- معرفی اولیه شرکت، محصولات و اعضای تیم ایرانی (ارائه رزومه پیش از مذاکره)</li> <li>- ایجاد روابط شخصی و رفتار صمیمانه ما با طرف چینی</li> <li>- داشتن اطلاعات کافی از گروه مذاکره‌کننده چینی</li> <li>- سیاست دولت ما و حمایت آن از تجار ایرانی</li> <li>- شناسایی درست بازار هدف در چین از سوی تیم ایرانی و نفوذ در آن</li> </ul>
مذاکره رسمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شکیبایی و صبر مذاکره‌کننده ایرانی</li> <li>- آشنایی ما با آداب و رسوم اجتماعی چین</li> <li>- حضور مفسر (تحلیلگر) خوب در تیم ایرانی</li> <li>- یادآوری و تأکید بر قدمت دوستی ما و طرف چینی</li> <li>- استفاده مذاکره‌کننده ایرانی از یک فرد واسطه</li> <li>- هدیه و تدارک خدمات مسافرتی و سیاحتی</li> <li>- درک مذاکره‌کننده ایرانی از اهمیت زبان بدن و معانی ضمنی آنها در رفتار فرد چینی</li> <li>- تسلط مذاکره‌کننده ایرانی به زبان چینی</li> <li>- تسلط مذاکره‌کننده ایرانی به زبان انگلیسی</li> <li>- تلاش طرف ایرانی برای کاهش تعارض در مذاکرات</li> <li>- صادق بودن در مذاکرات</li> <li>- رعایت ادب از جانب طرف ایرانی</li> <li>- ملاقات چهره به چهره به جای مکاتبه</li> <li>- توجه مذاکره‌کننده ایرانی به جزئیات</li> <li>- رفتار رسمی، توجه به رتبه و جایگاه رسمی طرف چینی از سوی مذاکره‌کننده ایرانی</li> <li>- طرح مسائل تجاری در ضیافت‌ها و ملاقات‌های غیررسمی</li> <li>- نه گفتن به صورت غیرمستقیم به طرف چینی</li> <li>- توجه به ارزش‌های اخلاقی</li> <li>- حرفه‌ای بودن در حوزه موضوع مذاکره</li> <li>- استفاده از یک تیم مذاکره‌کننده بزرگ از جانب ایرانی‌ها</li> <li>- استناد به قانون در حین مذاکره</li> <li>- استفاده از فشارهای روانی</li> <li>- ثبات و عدم تغییر مواضع خود</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمایل ما به ترتیب دادن تجارت متقابل (مانند برگشت کالا و ...)</li> <li>- وفاداری ما به چینی‌ها</li> <li>- پایبندی ما به تعهدات</li> <li>- تمرکز مذاکره‌کننده ایرانی به روابط بلندمدت</li> <li>- بررسی مجدد موضوعات قدیمی پس از توافق</li> <li>- سهولت در نحوه پرداخت</li> </ul>	پس مذاکره
---	-----------

منبع: (فنگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ یافته‌های تحقیق)

### یافته‌های تحقیق

اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه در مورد جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه مذاکره با چین در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

### جدول شماره ۲ - اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیر	بعد	فراوانی	درصد	متغیر	بعد	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۳۲	۱۰۰	تحصیلات	کمتر از لیسانس	۸	۲۵
	زن	۰	۰		لیسانس	۱۸	۵۶/۲
سن	کمتر از ۲۵	۰	۰		فوق لیسانس	۵	۱۵/۶
	۳۰-۲۵	۷	۲۱/۹		دکتر	۱	۳/۱
	۳۵-۳۰	۶	۱۸/۸	سابقه مذاکره با چین	کمتر از ۱ سال	۰	۰
	۴۰-۳۵	۵	۱۵/۶		۱-۳	۱۱	۳۴/۴
۴۵-۴۰	۹	۲۸/۱	۳-۵		۵	۱۵/۶	
بیشتر از ۵۰	۲	۶/۲	بیشتر از ۱۰ سال		۱۰	۳۱/۲	
		۳	۹/۴		۶	۱۸/۸	

منبع: یافته‌های تحقیق

### آزمون فرضیه‌های تحقیق

آزمون فرضیه‌های ۱ و ۲: برای آزمون فرضیه‌های ۱ و ۲ از آزمون فریدمن استفاده شد. هدف از انجام آزمون فریدمن این است که میزان اهمیت مراحل و آیتم‌های فرآیند مذاکره، برای موفقیت مذاکره تجاری با بازرگانان چینی از دید بازرگانان ایرانی مشخص و رتبه‌بندی گردد. لذا فرضیه‌های صفر مبتنی بر یکسان بودن میانگین رتبه‌های اهمیت در بین مراحل و آیتم‌ها مورد آزمون قرار گرفت و نتایج آزمون به ترتیب در سطرهای

دوم و سوم جدول شماره ۳ ارائه شده است و اولویت مراحل و آیتم‌ها نیز در ستون‌های دوم، سوم و چهارم جدول شماره ۴ آورده شده اند.

**آزمون فرضیه‌های ۳ و ۴:** در این قسمت هدف از انجام آزمون فریدمن این است که میزان شکاف وضع موجود و مطلوب مراحل و آیتم‌های فرآیند مذاکره، برای موفقیت مذاکره تجاری با بازرگانان چینی از دید بازرگانان ایرانی مشخص و رتبه‌بندی گردد. لذا فرضیه‌های صفر مبتنی بر یکسان بودن میانگین رتبه‌های شکاف در بین مراحل و آیتم‌ها مورد آزمون قرار گرفت و نتایج آزمون به ترتیب در سطرهای چهارم و پنجم جدول شماره ۳ ارائه شده است و اولویت شکاف آیتم‌ها نیز در ستون‌های پنجم و ششم جدول شماره ۴ آورده شده اند.

#### جدول شماره ی سه - آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	Sig	درجه آزادی	Chi-Square	تعداد	فرضیه صفر
رد فرضیه صفر/ تایید فرضیه ۱	۰/۰۴۰	۲	۶/۴۵۲	۳۲	یکسان بودن میانگین رتبه‌های اهمیت در بین مراحل
رد فرضیه صفر/ تایید فرضیه ۲	۰/۰۰۰	۳۸	۲۳۰/۱۹۱	۳۲	یکسان بودن میانگین رتبه‌های اهمیت در بین آیتم‌ها
تایید فرضیه صفر / رد فرضیه ۳	۰/۵۱۹	۲	۱/۳۱۲	۳۲	یکسان بودن میانگین رتبه شکاف مراحل فرآیند
رد فرضیه صفر/ تایید فرضیه ۴	۰/۰۰۰	۳۸	۱۶۹/۴۷۷	۳۲	یکسان بودن میانگین رتبه شکاف آیتم‌های فرآیند

منبع: یافته‌های تحقیق

هر چند در جدول شماره ۳، سه آیتمی که از دید بازرگانان ایرانی، بیشترین اهمیت را در موفقیت فرآیند مذاکره تجاری با بازرگانان چینی دارند در مرحله مذاکره رسمی رخ می‌دهد این احتمال را در ذهن مخاطب پدید می‌آورد که این مرحله (مذاکره رسمی) مهم‌ترین مرحله در فرآیند مذاکره تجاری بازرگانان این دو کشور به حساب می‌آید اما نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بی‌اهمیت‌ترین آیتم‌ها

در جریان این مذاکرات از دید بازرگانان ایرانی نیز به همین مرحله تعلق دارند. بعلاوه این مرحله نه تنها از دید بازرگانان ایرانی مهم‌ترین مرحله از فرآیند مذاکره تجاری ایشان با بازرگانان چینی محسوب نمی‌شود بلکه در میان سه مرحله این فرآیند، کمترین اهمیت را نیز داراست.

#### جدول شماره ی چهار - اهمیت مراحل و آیتم‌های فرآیند مذاکره با چینی‌ها

مراحل فرآیند مذاکره	اهمیت در فرآیند مذاکره (میانگین رتبه)	مهمترین آیتم‌ها در فرآیند مذاکره (میانگین رتبه)	کم اهمیت ترین آیتم‌ها در فرآیند مذاکره (میانگین رتبه)	آیتمهای دارای بیشترین شکاف در فرآیند مذاکره (میانگین رتبه)	آیتمهای دارای کمترین شکاف در فرآیند مذاکره (میانگین رتبه)
پیش مذاکره	۱ (۲/۳۱)	۱. حرفه‌ای بودن در حوزه موضوع مذاکره (۲۸/۲۲)	۱. استفاده از فشارهای روانی (۸/۰۳)	۱. تسلط مذاکره‌کننده ایرانی به زبان چینی (۱۴/۳۲)	۱. توجه به ارزش‌های اخلاقی (۱۲/۹۱)
مذاکره رسمی	۳ (۱/۶۹)	۲. جلب اعتماد طرف چینی (۲۷/۶۷) ۳. ملاقات چهره به چهره مذاکره‌کننده	۲. استفاده مذاکره‌کننده ایرانی از یک فرد واسطه (۱۰/۳۶) ۳. تأکید بر قدمت دوستی ما (۱۲/۰۸)	۲. شناسایی درست بازار هدف در چین و نفوذ در آن (۲۷/۸۰) ۳. بررسی مجدد موضوعات قدیمی پس از توافق (۲۴/۶۹)	۲. توجه مذاکره‌کننده ایرانی به جزئیات (۱۴/۵۸) ۳. وفاداری ما به چینی‌ها (۱۴/۴۸)
پس مذاکره	۲ (۲/۰۰)	ایرانی به جای مکاتبه (۲۶/۵۷)			

منبع: یافته‌های تحقیق

#### بحث

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بازرگانان ایرانی برای نائل شدن به موفقیت باید در مذاکرات تجاری با هم‌تایان چینی خود، تخصص لازم در حوزه مورد نظر را دارا باشند. دلیل این امر نیز زیرکی و هوش بسیار بازرگانان چینی است. یک بازرگان چینی ممکن است برای نیل به هدف خود در جریان مذاکره به هر اقدامی چنگ بیاندازد. اینجاست که اگر بازرگان ایرانی در حوزه مورد نظر حرفه‌ای بوده و تخصص لازم را داشته باشد می‌تواند در میان گفته‌ها و اقدامات طرف مقابل، موارد درست را از نادرست تشخیص داده و تصمیمات درستی اتخاذ نماید. این یافته پژوهش با یافته‌های پژوهش تونی فنگ و همکارانش (۲۰۰۸)، همسو است. دومین آیتم مهم از دید بازرگانان ایرانی برای

موفقیت در مذاکرات تجاری با بازرگانان چینی، جلب اعتماد طرف چینی است. از آنجایی که چینی‌ها در طول تاریخ از جانب بیگانگان بارها مورد ستم و جور قرار گرفته‌اند در ذهن نسبت به خارجی‌ها بی‌اعتمادی ذاتی دارند. بنابراین، بازرگانان ایرانی تلاش دارند تا با جلب اعتماد آنان، زمینه را برای روابط صحیح، مناسب، بلندمدت و برد متقابل مهیا نمایند. این یافته پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش مایلز (۲۰۰۳)، الفت و غریبی (۱۳۸۷)، متگارد (۲۰۰۵)، قیوری و فنگ (۲۰۰۱) و فنگ (۱۹۹۹) همسو است.

بازرگانان ایرانی سومین آیتم مهم برای موفقیت در مذاکرات تجاری با بازرگانان چینی را ملاقات چهره به چهره بجای مکاتبه می‌دانند. بر طبق شواهد موجود، تجربه بازرگانان ایرانی و ادبیات تحقیق، چینی‌ها ترجیح می‌دهند به جای مکاتبه به صورت رو در رو با طرف مقابل به بحث و گفتگو بنشینند و بررسی مسائل به صورت تلفنی و مکاتبه‌ای در نظر آنان خیلی خوشایند محسوب نمی‌شود. این یافته پژوهش با یافته‌های پژوهش گرشاسبی (۱۳۸۴) و الفت و غریبی (۱۳۸۷)، همسو است.

اما در میان سه آیتمی که از دید بازرگانان ایرانی، بی‌اهمیت‌ترین عوامل در موفقیت مذاکره تجاری با بازرگانان چینی محسوب می‌شوند وجود دو آیتم اول و دوم قابل تأمل است. بازرگانان ایرانی سومین عامل بی‌اهمیت در موفقیت مذاکرات خود با بازرگانان چینی، یادآوری و تأکید بر قدمت دوستی ما و طرف چینی می‌دانند و دلیل این ادعا را نیز این امر می‌دانند، که چین اکنون، به سرزمینی برای کسب و کار تمامی ملیت‌ها بدل گشته است. آنچه که طرف چینی و طرف مقابل از این کسب و کار خواهان هستند منفعت می‌باشد. بحران اقتصادی جهانی نیز عاملی دیگر برای کم‌رنگ شدن اهمیت رابطه‌های قدیمی است. اکنون آنچه تجارت را به پیش می‌راند سود طرفین و رفع نیازهاست. از طرف دیگر مایلز (۲۰۰۳)، معتقد است که برای پاسخ به اقدامات مذاکره‌ای چینی‌ها باید از مقام دوست قدیمی استفاده کنید تا با قیمت‌گذاری و دیگر ساختارها، از آنها درخواست کمک نمایید.

بنابراین این یافته پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش مایلز (۲۰۰۳)، متگارد (۲۰۰۵) و فرانکستین (۱۹۸۶) که معتقد است چینی‌ها بر اهمیت وجود یک دوست قدیمی تأکید می‌نمایند همسو نیست. اما دو عاملی که وجودشان در میان بی‌اهمیت‌ترین عوامل موفقیت در جریان مذاکرات تجاری بازرگانان ایرانی و چینی بیشتر قابل

تأمل است استفاده مذاکره‌کننده ایرانی از یک فرد واسطه (رابط تجاری) و استفاده از فشارهای روانی است. از آنجایی که چینی‌ها صاحبان فرهنگی پرمحتوا هستند پیچیده و در لفافه سخن گفتن از ویژگی‌های مطلق رفتاری آنهاست، به همین دلیل ترجیح می‌دهند برخی از گفتگوها را به صورت مستقیم با طرف مقابل انجام ندهند؛ بلکه از واسطه‌ای کمک بگیرند. هر چند بر طبق ادبیات موجود (گرشاسبی، ۱۳۸۴؛ الفت و غریبی، ۱۳۸۷)، چینی‌ها تمایل زیادی برای تجارت با افراد ناشناس ندارند و ترجیح بر این است که در مراحل اولیه آشنایی با بازرگانان چینی از واسطه و رابطان تجاری استفاده شود اما بر طبق نتایج پژوهش و صحبت‌های بازرگانان ایرانی در مصاحبه‌های پژوهش، ایشان ترجیح می‌دهند در تمامی مراحل مذاکرات تجاری، خود و نه واسطه‌ها انجام امور را بر عهده گیرند. این در حالی است که مایلز (۲۰۰۳)، معتقد است برای پاسخ به اقدامات مذاکره‌ای چینی‌ها باید از گروه سومی استفاده کنید تا مقرراتی را برای اطلاعات صحیح استخراج کنند و برای برطرف کردن سوءتفاهمات و جمع‌آوری داده‌ها نیز از افراد میانی استفاده کنید.

بنابراین این یافته پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش الفت و غریبی (۱۳۸۷) و مایلز (۲۰۰۳) همسو نیست. و اما بی‌اهمیت‌ترین عامل در موفقیت مذاکره تجاری بازرگانان ایرانی و چینی از دید بازرگانان ایرانی، استفاده از فشارهای روانی است. یعنی همان تاکتیکی که مختص چینی‌هاست. چینی‌ها به کمک این تاکتیک‌ها شرایط مذاکره را برای خود مساعد می‌کنند. حال آنکه بازرگانان ایرانی کمترین اهمیتی برای این عامل قائل نیستند. بازرگانان چینی به کمک این تاکتیک‌ها هم‌تایان خود را تحت فشار قرار می‌دهند و بدین طریق به اهداف خود در جریان مذاکره دست می‌یابند و امتیازات زیادی را از طرف مقابل خود می‌گیرند. هندان و همکاران (۱۹۹۶) معتقدند که چینی‌ها اهدافشان را در مذاکره به کمک مجموعه متنوعی از تدابیر جنگی و صف‌آرایی‌ها دنبال می‌کنند.

### نتیجه‌گیری

بازرگانان ایرانی باید دریابند برخی از اقداماتی را که در جریان مذاکرات تجاری بیش از هر چیز دیگری بر آنها پافشاری می‌نمایند بر سر موفقیت‌شان در میدان مذاکره با

بازرگانان چینی، همچون سدی عمل می‌کند و آنان را از دستیابی به نتایج مطلوب بی‌بهره می‌سازد و یا سهم کمتری را از سود برایشان به ارمغان خواهد آورد. همچنین دسته‌ای از عوامل نیز وجود دارند که بازرگانان ایرانی آنها را برای موفقیت مذاکرات تجاری خود با بازرگانان چینی مهم نمی‌شمارند؛ حال آنکه عوامل یادشده با توجه به فرهنگ و آداب مذاکره‌ای بازرگانان چینی در پیشبرد مذاکرات نقش مهمی ایفا می‌کنند. بازرگانان ایرانی باید این نکات را دانسته و دریابند که برای موفقیت هر چه بیشتر در جریان مذاکرات تجاری با بازرگانان چینی، شکاف موجود میان ذهنیت خود نسبت به برخی از عوامل موفقیت‌ساز مذاکره‌ها و عدم عمل به آن عوامل و نیز اقدامات خود را درک کرده، برطرف ساخته و در جهت کسب موفقیت هر چه بیشتر برای شرکت، سازمان و کشور خود گام بردارند.

تسلط مذاکره‌کننده ایرانی به زبان چینی، شناسایی درست بازار هدف در چین از سوی تیم ایرانی و نفوذ در آن و نیز بررسی مجدد موضوعات قدیمی پس از توافق بیشترین شکاف‌ها را به خود اختصاص داده‌اند. از سوی دیگر توجه به ارزش‌های اخلاقی، وفاداری ما به چینی‌ها و نیز توجه مذاکره‌کننده ایرانی به جزئیات کمترین شکاف‌ها را به خود اختصاص داده‌اند. این مسئله بیانگر این است که میان اهمیت درک شده این آیتم‌ها در موفقیت مذاکره تجاری با بازرگانان چینی از دید بازرگانان ایرانی و عمل به این اقدامات تفاوت بسیار اندکی وجود دارد. با توجه به یافته‌ها و بحث‌های ذکر شده، توجه به نکات ذیل در مذاکره با بازرگانان چینی پیشنهاد می‌شود.

بازرگانان ایرانی باید پیش از هر اقدامی، فرهنگ منحصر به فرد کشور چین را به طور عام و فرهنگ مذاکره تجاری آنان را به طور خاص مورد بررسی قرار دهند. این آگاهی مانع بسیاری از سوء تفاهمات در جریان مذاکره و حتی برخوردهای شخصی خواهد شد و مسیر دستیابی به موفقیت را تسهیل خواهد کرد.

برای موفقیت در مذاکرات تجاری خود با بازرگانان چینی، باید با تخصص کافی از حوزه مورد بحث اقدام به مذاکره نمایند 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 نماید.

برای برقراری ارتباطی خوب با بازرگانان چینی، اعتماد آنان را جلب کنند و در این راستا می‌توانند با ارسال مستندات مبنی بر موفقیت‌های پیشین شرکت، موفقیت‌های پیشین شخص بازرگان، مذاکره‌کننده یا مدیریت شرکت، ارتباطات غیررسمی و استفاده از رابطان تجاری، زمینه را برای جلب اعتماد طرف چینی و برقراری ارتباطات هر چه قوی‌تر و پایدارتر مهیا سازند.

از آنجایی که کشور چین، فرهنگی جمع‌گرا دارد بازرگانان چینی ترجیح می‌دهند که از یک تیم مذاکره‌کننده بزرگ برای مذاکرات تجاری خود استفاده کنند. حال آن که با توجه به یافته‌های پژوهش، علی‌رغم این که جامعه ایرانی نیز به مانند چینی‌ها از فرهنگی جمع‌گرا برخوردار است اهمیت استفاده از یک تیم مذاکره‌کننده بزرگ از جانب ایرانی‌ها رتبه ۳۵ را به خود اختصاص داده است و این مطلب، توجه بیشتر بازرگانان ایرانی را می‌طلبد.

#### منابع و مآخذ

- Fang, T., & Faure, G. O. (2011). Chinese Communication Characteristics: A Yin Yang perspective. **International Journal of Intercultural Relations**. Vol. 35, 320-333.
- Fang, T., & Worm, V., & Tung, R. L. (2008). Changing success and failure factors in business negotiations with the PRC. **International Business Review**, Vol. 17, 159-169.
- Garshasbi, A. (2005). **The art and skill of negotiation**, Mohajer press. [in Persian]
- 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.
- Hendon, D. W.; Hendon, R. A. & Herbig, P. (1996). **Cross-Cultural Business Negotiations**. Library of Congress Cataloging in Publication Data, first publication.
- Leung, T. K. P., & Yeung, L. L. (1995). Negotiation in the People's Republic of China: results of a survey of small businesses in Hong Kong. **Journal of Small Business Management**, Vol. 33(1), 70-77.
- Miles, M. (2003). Negotiating With the Chinese Lessons From the Field. **The journal of applied behavioral science**, Vol. 39(4), 453-472.

- Mohd H., H. (2010). **International Negotiation Styles: A Perspective Of Malaysian Diplomats**. Doctoral Dissertation, Auckland University of Technology.
- Olfat,H., Gharibi,A.(2008). **Guide to trade with China, Trade Promotion Organization of Iran**, nashr-e-bazargani Press.[in Persian]
- Stewart, S., & Keown, C. F. (1989). Talking with the dragon: negotiating in the People's Republic of China. **Columbia Journal of World Business**, 24(3), 68–72.
- Tabandeh, P., Mottaghi, E.(2010). A periodical pragmatism in Iran and China relations, **Political Science Quarterly**, Number 13,25-51.[in Persian]
- Tores, J. A. (2011). **Chinese negotiation styles in international business negotiations**. Doctoral Dissertation. Argosy University Sarasota.
- Tung, R. L. (1982). U.S.–China trade negotiations: practices, procedures and outcomes. **Journal of International Business Studies**.Vol.3,25–37.
- Tung, R. L. (1989). A longitudinal study of United States–China business negotiations. **China Economic Review**,Vol.1(1), 57–71.
- Zhang, Z., Li, W., & Shi, N. (2009). **Handling the global financial crisis: Chinese strategy and policy response**. SSRN Working Paper Series, 1-44.
- Zhu, Y., McKenna, B., & Sun, Z. (2007). Negotiating with Chinese: Success on initial meetings is the key. **Cross Cultural Management: An International Journal**,Vol.14(4), 354-364.