

## ارزش‌های فرهنگی فردی و سبک‌های مذاکره مطابق هوش فرهنگی

رضا سپهوند\*، صابر تقی‌پور\*\*

### چکیده

نقش پررنگ رویکرد مذاکرات تجاری در پیشبرد اهداف اقتصادی سازمان‌های عصر حاضر موجب گردید تا هدف از انجام این مطالعه، بررسی اثرگذاری ارزش‌های فرهنگی فردی بر سبک‌های مذاکره با نقش میانجی هوش فرهنگی باشد. این مطالعه بر اساس هدف، کاربردی و از منظر روش در حوزه مطالعات توصیفی از نوع پیمایشی و علی قرار دارد. جامعه آماری این مطالعه را کلیه مدیران مذاکره و قرارداد تجاری شرکت‌های صادراتی اتاق بازرگانی تهران تشکیل داده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس تعداد ۹۶ نفر نمونه پژوهش در نظر گرفته شدند. داده‌های موردنیاز از طریق پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای جمع‌آوری گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار اسمارت‌PLS انجام گرفت. نتایج نشان می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی (به طور مثال فاصله قدرت، پیشگیری از فقدان اطمینان، جمع‌گرایی و مردخویی) تأثیر مستقیمی در سبک‌های مذاکره و همچنین اثر غیرمستقیم دارند که از طریق هوش فرهنگی واسطه می‌شود. این مطالعه اهمیت ارزش‌های فرهنگی و هوش فرهنگی را در سبک‌های مذاکره برجسته کرده و به عملکرد مذاکرات کمک می‌کند.

کلیدواژه‌ها: ارزش‌های فرهنگی فردی؛ سبک‌های مذاکره؛ هوش فرهنگی؛ اتاق بازرگانی تهران.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ۱. مقدمه

افراد در هر سطح و فعالیتی نیاز دارند تا به منظور پیشبرد اهداف خود با دیگران ارتباط برقرار نمایند. ارتباطی که در نهایت می‌تواند منجر به شکل‌گیری مذاکرات یک یا چندجانبه شود [۱]. همه انسان‌ها در زندگی و کسب‌وکار خود، نوعی مذاکره‌کننده محسوب می‌شوند [۳۶]. مذاکره فرآیندی از تعامل بالقوه فرصت‌طلبانه است که در آن دو یا چند طرف، با برخی اختلافات آشکار، تلاش می‌کنند از طریق اقدام مشترک تصمیم‌گیری شده، به توافقی بهتر از تعارض برسند [۲]. بدون شک افراد در فرایند مذاکره مهم‌ترین عنصر محسوب گردیده که پایه و اساس مذاکره را شکل می‌دهند. بدین منظور شناخت ویژگی‌ها و خصوصیات فردی افراد می‌تواند پیچیدگی‌های موجود در فرآیند مذاکرات را کاهش دهد [۴]. از عمده‌ترین مفاهیمی که در ارتباطات زمینه‌ساز شکل‌گیری ارزش‌ها و هنجارهای محوری افراد شده و توان بالایی در تعیین نوع رویکرد مورد استفاده افراد در فرآیند مذاکره دارد، ارزش‌های فرهنگی است که ارتباطی نزدیک با خاستگاه یا قلمرو و قومیتی دارد که افراد مختلف در آن پرورش یافته‌اند [۶، ۷]. این خود زمینه تفاوت‌های فرهنگی را موجب گردیده و منجر به افزایش تنوع در نیروی کار می‌شود. این وضعیت فضایی را شکل داده که افراد با فرهنگ‌ها و ارزش‌های محوری متمایز در یک مکان مشخص باید با یکدیگر ارتباط برقرار نموده و در خصوص مسائل و موضوعات متنوعی به مذاکره با یکدیگر اقدام نمایند [۹].

پرداختن به این موضوع و یافتن نحوه و میزان ارتباط میان ارزش‌های فرهنگی و سبک مورد استفاده افراد در مذاکره از این حیث با اهمیت قلمداد می‌گردد چرا که باعث می‌شود تا افراد مختلف با ارزش‌های فرهنگی متفاوت بتوانند به طور اثربخش با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و منافع مدنظر خود را به دست آورند [۱۳]. بر این اساس، پژوهشگران مدیریت تلاش زیادی کرده‌اند تا چگونگی تأثیر اختلافات فرهنگی بر روند مذاکرات را مورد بررسی قرار دهند تا بدین طریق درک روشنی از الگوهای انتخابی افراد در مذاکرات متناسب با ارزش‌های فرهنگی آنان ترسیم نمایند [۹، ۱۳]. پژوهشگران فعال در این حوزه دریافته‌اند که مذاکره موفقیت‌آمیز بین افراد با فرهنگ‌های متفاوت، مستلزم درک مناسب از تفاوت در ارزش‌ها و رفتارهای فرهنگی است [۱۰]. از این رو، انتخاب یک سبک مناسب مذاکره (به طور مثال سبک رقابتی (یا تهاجمی) یا یک سبک مشارکتی (یا همکاری)) برای مذاکره مؤثر در بین افراد با فرهنگ‌های متفاوت بسیار ضروری است [۱۱]. پژوهشگران گسترده‌ای در مورد مذاکرات بین فرهنگ‌های گوناگون وجود دارد، اما اندیشمندان خواستار رویکردهای یکپارچه‌تر و فراتر از نشان دادن تفاوت‌های فرهنگی در سبک‌های مذاکره هستند [۱۱].

به طور خاص، سبک‌های مذاکره ممکن است نه تنها تحت تأثیر فرهنگ‌های متفاوت، بلکه تحت تأثیر ویژگی‌های فردی قرار داشته باشند که البته هنوز به درستی آشکار نگردیده‌اند [۱۰]. ویژگی‌هایی که هر چند بر نوع سبک مذاکره انتخابی توسط افراد اثرگذار است اما به میزان زیادی از ارزش‌های فرهنگی افراد تأثیر می‌پذیرد و به نوعی نقش عامل واسطه‌ای را در ارتباط میان ارزش‌های فرهنگی و نوع سبک مذاکره ایفا می‌نماید. این ویژگی‌های فردی که منجر به ایجاد درک روشن افراد از برخورد با فرهنگ‌های مختلف می‌گردد، تحت عنوان هوش فرهنگی نامیده می‌شود. هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار نزدیکی با محیط‌های کاری چندفرهنگی دارد [۱۴]. با توجه به گسترش محیط‌های کاری متنوع و بین‌المللی، آگاهی از هوش فرهنگی از اهمیت خاصی برخوردار است. مهم‌ترین دلیل برای درک هوش فرهنگی این است که اثربخشی در موقعیت‌های متنوع فرهنگی همچون مذاکرات تجاری را افزایش می‌دهد. برای مثال، هوش فرهنگی حساسیت نسبت به تفاوت‌های فرهنگی و انطباق بین زمینه‌های چندفرهنگی را افزایش داده و استفاده از تعمیم گروهی را کاهش و تصمیم‌گیری و عملکرد کاری را بهبود می‌بخشد [۹، ۱۳].

در راستای پژوهش‌های مدیریت مذاکرات، استدلال اصلی این است که مذاکره‌کنندگان در محیط‌های بین فرهنگی یا چندفرهنگی باید بتوانند اختلافات فرهنگی را بشناسند و سبک مذاکره‌ای را برگزینند که با ارزش‌های فرهنگی طرف مقابل مذاکره تناقض فراوانی نداشته باشد [۳۲، ۳۳].

از این نظر، این مطالعه چندین هدف را تعقیب می‌کند. ابتدا با ارزیابی تأثیرات مستقیم ارزش‌های فرهنگی و هوش فرهنگی بر روی دو سبک مذاکره مشارکتی و رقابتی، به پیشینه موجود در خصوص عوامل تعیین‌کننده سبک مذاکره کمک می‌نماید. همچنین نقش واسطه‌گر هوش فرهنگی در رابطه بین ارزش‌های فرهنگی و سبک‌های مذاکره را در میان مسئولان مذاکره و قراردادهای تجاری شرکت‌های صادراتی اتاق بازرگانی تهران بررسی می‌نماید. نقطه قوت این پژوهش آن است که استراتژیست‌ها و تصمیم‌گیران کلیه شرکت‌های صادراتی را به اهمیت هوش فرهنگی و اصول مذاکرات تجاری آگاه نموده و آن‌ها را وادار می‌دارد تا از بهترین مذاکره‌کنندگان آگاه به فنون مذاکره و دارای هوش فرهنگی قوی استفاده نمایند. با توجه به این توضیحات و نیز با تکیه بر اینکه پژوهش جامعی در مورد متغیرهای این مطالعه در جامعه آماری پژوهش صورت نگرفته است، این مطالعه در پی یافتن پاسخ مناسبی برای این سوال است که ارزش‌های فرهنگی فردی از طریق هوش فرهنگی چه تأثیری بر سبک‌های مذاکره مشارکتی و رقابتی افراد مذاکره‌کننده دارد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش سبک‌های مذاکره

لاکس و سبنیوس<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) مذاکره را روشی برای تعامل بالقوه فرصت‌طلبانه تعریف می‌کنند که دو یا چند طرف با برخی تعارض‌های آشکار سعی می‌کنند از طریق یک اقدام مشترک، تصمیم بهتری اتخاذ نمایند [۳۰]. به همین ترتیب، لوویکی، ساندرز و باری<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) وضعیت مذاکره را با ویژگی‌های زیر تعریف می‌کنند: الف) دو یا چند طرف مستقل ب) تضاد منافع ج) انتخاب همه طرفین برای مذاکره جهت دستیابی به نتایج بهتر د) روندی برای اعطاء و اخذ منافع ه) موضوعات ملموس و نامحسوس برای مذاکره، و) علاقه به رابطه با طرف‌های دیگر [۲۸].

هر دو تعریف مذاکرات در مدلی دوگانه پایه‌گذاری شده‌اند. بر این اساس، افراد مذاکره‌کننده به‌طور مستمر با وضعیت‌های دوگانه‌ای روبه‌رو هستند. وضعیت اول شامل تقویت یا حمایت از رابطه مثبت با طرف‌های دیگر بوده که می‌تواند منجر به تحکیم روابط شود. اما وضعیت دوم شامل تسلط بر طرف‌های دیگر مذاکره در جهت اخذ منافع بیشتر نسبت به دیگران است [۳۳]. در وضعیت دوم مذاکره‌کنندگان با رفتارهای رقابتی، برای خود ارزش بیشتری را در نظر می‌گیرند. در مقابل، هنگامی که مذاکره‌کنندگان تمایل بیشتری به همکاری داشته باشند، علاقه آن‌ها به رابطه با طرف‌های دیگر باعث می‌شود تا آن‌ها درگیر ایجاد رویکردهای همکاری با طرف‌های مذاکره شود [۱۷]. بنابراین، مذاکره‌کنندگان در انتخاب رویکرد مذاکره خود میان سبک همکاری و رقابتی جابه‌جا شده و حتی در حین انجام مذاکرات نیز این جابه‌جایی در سبک‌های مذاکره را انجام می‌دهند زیرا آن‌ها غالباً انگیزه‌های مختلفی با وجود گرایش عمومی به سمت هر دو سبک مذاکره را دارند [۱۸].

### ارزش‌های فرهنگی

ارزش‌های فرهنگی، هسته اصلی فرهنگ را تشکیل می‌دهند. چنین تعریفی در دیدگاهی که فرهنگ را مبنا قرار می‌دهد، تجلی یافته است [۱۷]. ارزش‌های فرهنگی معیارهای چند لایه‌ای هستند که به شیوه‌های مختلف

<sup>۱</sup> Lax & Sebenius

<sup>۲</sup> Lewicki, Saunders & Barry

رفتارهای انسان‌ها را هدایت می‌کنند. این ارزش‌ها باعث می‌شوند تا افراد در مورد مسائل اجتماعی و سیاسی رویکردهای خاصی را اتخاذ کنند [۱۹]. اما نکته‌ای که باید به آن توجه کرد این است که ظرفیت و شدت این ارزش‌ها از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. درحالی که ظرفیت به این نکته اشاره دارد که آیا یک ارزش فرهنگی به صورت منفی یا مثبت تلقی شده است، شدت نشانگر توانایی یا اهمیت یک ارزش در درون یک فرهنگ است [۱۸]؛ برای مثال، در بعضی از فرهنگ‌های آمریکایی، ارزش احترام به بزرگسالان دارای ظرفیت منفی و دارای میزان شدت متوسطی است. بسیاری از آمریکایی‌ها به‌جای کهنسالی برای جوانی ارزش قائل هستند؛ اما در کشورهایی مانند کره، ژاپن و مکزیک، احترام به بزرگسالان دارای ظرفیت مثبت و شدت بسیار زیادی است [۲۰].

در این مطالعه ارزش‌های فرهنگی با پنج بعد پرهیز از فقدان اطمینان، فاصله قدرت، جمع‌گرایی، مردخویی و آینده‌نگری موردبررسی قرار گرفته است. اجتناب از فقدان قطعیت مربوط به میزان تحمل جامعه در ابهام و میزان احساس راحتی اعضای آن جامعه در شرایط مبهم، نامشخص و بدون ساختار است [۲۲]. افرادی که با کمبود اجتناب از فقدان اطمینان مواجه هستند، تمایل به پذیرش فقدان اطمینان در زندگی خود دارند و استرس و اضطراب کمتری را درک می‌کنند. آن‌ها از ایده‌های جدید طرفداری کرده، قوانین را دوست ندارند و از تغییر نمی‌ترسند [۲۰]. هافستد<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) فاصله قدرت را میزان پذیرش قدرت افراد بالادستی توسط افرادی در سطح سلسله‌مراتبی پایین‌تر سازمان تعریف می‌کند [۲۶]. به عبارت دیگر، فاصله قدرت، میزان تأیید نابرابری‌های قدرت را توصیف می‌کند. افرادی که دارای ارزش‌های فرهنگی با فاصله قدرت کم هستند، فرصت‌های برابری عمومی را بسیار مهم و مطلوب می‌دانند. حتی اگر مردم در جامعه وضعیت متفاوتی داشته باشند، استفاده از قدرت باید براساس معیارهای اخلاقی توزیع شده تا مشروعیت داشته باشد [۲۳].

جمع‌گرایی چگونگی ادغام افراد در گروه‌ها را توصیف می‌کند. افرادی که در فرهنگ‌هایی با ارزش‌های جمعی بالا زندگی می‌کنند، ترجیح زیادی برای حفظ هماهنگی دارند. آن‌ها اعضای گروه خودشان را نسبت به اعضای خارج از گروه حمایت می‌کنند. روابط بین این افراد نزدیک است و اعضای گروه از یکدیگر مراقبت می‌کنند [۲۰]. همانطور که هافستد اظهار داشت، بعد فرهنگی مردخویی به نگرش‌های افراد در خصوص جنسیت اشاره دارد. از یک طرف، تصور می‌شود که در فرهنگ‌های مردانه، مدعی‌بودن و جاه‌طلبی حاکم است در حالی که زنان دلبسته‌تر هستند. چنین فرهنگ‌هایی تأکید بیشتری بر کار نسبت به خانواده دارند و افراد قدرتمند را تحسین می‌کنند. در نتیجه، افراد با ارزش‌های فرهنگی مردانه تمایل بیشتری به رقابت دارند و نقش‌های دستیابی، کنترل و قدرت در این افراد به‌طور مداوم تقویت می‌شود [۲۴]. جهت‌گیری بلندمدت، بر خلاف جهت‌گیری کوتاه‌مدت، چگونگی حفظ پیوند با گذشته و برخورد با حال و آینده را توصیف می‌کند. افرادی جهت‌گیری بلندمدتی را از خود بروز می‌دهند، تأکید زیادی بر آینده داشته و انتظار دارند که مهم‌ترین رویدادهای زندگی آن‌ها هنوز به سرانجام نرسیده است. بنابراین، آن‌ها راحت‌تر سنت‌ها و ارزش‌های اخلاقی خود را با تغییرات موقعیتی تطبیق می‌دهند. برای رسیدن به اهداف آینده خود، آن‌ها بیشتر پشتکار دارند و تمایل به پیشرفت و تلاش سرسختانه‌تری از خود به نمایش می‌گذارند [۲۷، ۸].

### هوش فرهنگی

از آنجا که تعامل موفقیت‌آمیز بین اعضای فرهنگ‌های مختلف نیاز به هوش فرهنگی دارد. به دنبال [۹]، مفهوم هوش فرهنگی توجه بیشتری را به خود جلب کرد، زیرا سایر نظریه‌های موجود در مورد انواع هوش، از جمله هوش شناختی، عاطفی، یا هوش اجتماعی، توضیحی کامل در موقعیت‌های بین فرهنگی ارائه نمی‌دهند

<sup>۱</sup> Hofstede

[۱۶]. در همین راستا، نتایج مطالعات انجام‌گرفته پژوهشگران را ترغیب به کشف ارتباط بین هوش فرهنگی و مذاکره می‌کنند. هوش فرهنگی ساختاری چند وجهی است که از چهار عنصر تشکیل شده است: هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی، و هوش فرهنگی رفتاری [۶]. هوش فرهنگی فراشناختی آگاهی فردی را از تعامل فرهنگی و توانایی شناسایی افکار خود و انطباق آن با دیگران را توصیف می‌کند. هوش فرهنگی شناختی منعکس‌کننده دانش فرد از ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای یک گروه فرهنگی است و میزان درک اهمیت و تأثیر آن‌ها بر تعاملات اجتماعی در فرهنگ‌ها به‌ویژه در شرایط انجام کار را مورد تأکید قرار می‌دهد [۲۵]. هوش فرهنگی انگیزشی، نشان‌دهنده علاقه فرد، انرژی مستقیم و تمایل به یادگیری تفاوت‌های فرهنگی است. بنابراین بسیار مستلزم انگیزه ذاتی است [۲۹]. سرانجام، هوش فرهنگی رفتاری توانایی فرد در انتخاب اقدامات کلامی و جسمی مناسب است و از این طریق می‌تواند در تعامل با افراد فرهنگ‌های مختلف، اهداف تعیین شده را با اثربخشی بیشتری محقق سازد [۱۵].

### پیشینه پژوهش

در این بخش از پژوهش برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین مطالعات ارائه می‌شود. کاپوتو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به بررسی اثرگذاری ارزش‌های فرهنگی بر سبک‌های مذاکره پرداختند. این مطالعه به بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر رابطه ارزش‌های فرهنگی و ترجیحات فردی برای یک سبک مذاکره معین می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد که ارزش‌های فرهنگی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق هوش فرهنگی بر سبک‌های مذاکره اثرگذار هستند [۷]. فیشن<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در مقاله‌ای به بررسی اثرگذاری هوش فرهنگی بر عملکرد مذاکرات در محیط‌های چندفرهنگی پرداخت. رویکرد موردبررسی در این مطالعه توصیفی بوده است. نتایج حاصل‌شده نشان می‌دهد که افراد با هوش فرهنگی بالاتر، عملکرد مذاکره مطلوب‌تری دارند [۱۱]. وارا<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در مقاله - ای به بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر مذاکرات تجاری پرداخت. نتایج این مطالعه که با استفاده از داده‌های پرسشنامه‌های توزیع‌شده در میان ۱۰۲ از اعضای شورای توسعه تجارت خارجی تایوان به‌دست آمد، نشان داد که هوش فرهنگی منجر به بهبود کیفیت و عملکرد مذاکرات بین‌فرهنگی می‌شود [۳۴].

ایمای و گلفاند<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر هوش فرهنگی در توالی مذاکرات و نتایج پرداختند. در این پژوهش، تأثیر هوش فرهنگی بر فرآیندها و نتایج مذاکره بین‌فرهنگی، کنترل سایر انواع هوش (توانایی شناختی و هوش هیجانی)، شخصیت (باز بودن و برون‌گرایی) و تجربه بین‌المللی را بررسی کردیم. اندازه‌گیری هوش فرهنگی یک هفته قبل از مذاکرات، پیش‌بینی می‌کرد که چقدر مذاکره‌کنندگان رفتارهای یکپارچه توالی، که به نوبه خود سود مشترک را پیش‌بینی می‌کردند، بیش از و فراتر از سایر اختلافات پیش‌بینی شده بود [۱۹]. آشفته (۱۳۹۶) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر اثربخشی مذاکرات بازرگانی پرداخت. در این پژوهش، به بررسی تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر اثربخشی مذاکرات بازرگانی پرداخته شده است. این پژوهش نشان می‌دهد که چگونه افراد با فرهنگ‌های متفاوت، استراتژی‌های ارتباطی و استراتژی‌های قدرت متفاوتی را دنبال می‌کنند و همچنین اصول مذاکره با کشورهای رابطه‌مدار چگونه باید باشد [۵]. امیری ثالث و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر هوش هیجانی بر مهارت‌های مذاکره مدیران پرداختند.

هدف اصلی این پژوهش بررسی اثربخش هوش هیجانی در میزان مهارت‌های مذاکره‌ای مدیران با افراد دیگر و برخورد با آن‌ها است. در این راستا توزیع و جمع‌آوری اطلاعات به‌وسیله پرسشنامه بین مدیران و مسئولین

<sup>۱</sup> Caputo

<sup>۲</sup> Fitschen

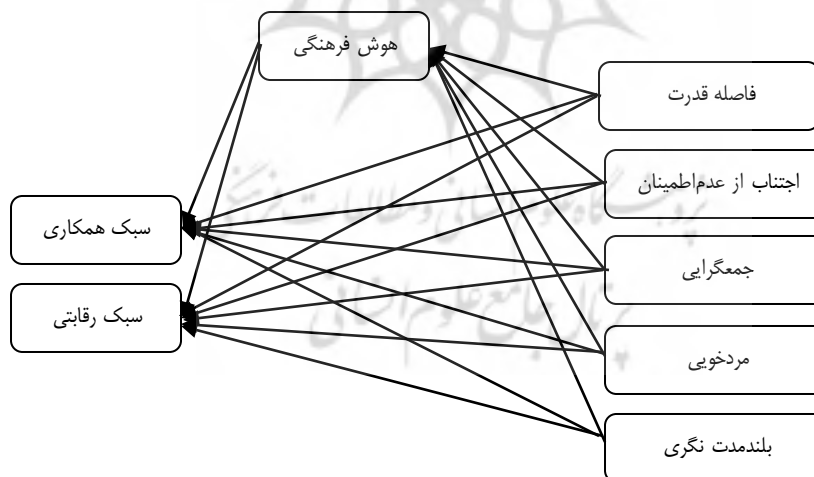
<sup>۳</sup> Varela

<sup>۴</sup> Imai & Gelfand

ادارات کل بنادر و کشتیرانی، شیلات و گمرک چابهار به عمل آمد. نتایج نشان داد که بین هوش هیجانی و میزان مهارت‌های مذاکره‌ای مدیران ارتباط مستمر و سازنده وجود دارد [۳]. طیبی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله - ای به بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر مذاکرات تجاری پرداختند. در این مقاله که با روش توصیفی انجام شده است، پس از شرح مفاهیم و اصطلاحات پایه‌ای، با هدف آگاه‌سازی مدیران به بررسی تأثیر هوش فرهنگی در مذاکرات تجاری و به ارائه چارچوب پیشنهادی پرداخته و در پایان، به متغیر هوش فرهنگی عامل کلیدی اثرگذار و تعیین‌کننده برای مدیران در مذاکرات پیچیده تجاری تأکید می‌شود [۳۱].

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه در پی بررسی تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر سبک‌های مذاکره با نقش میانجی هوش فرهنگی است. مرور پیشینه مطالعات صورت‌گرفته نشان داد که ارزش‌های فرهنگی علاوه بر سطح ملی در سطح فردی نیز قابل تبیین بوده و توان بالایی در اثرگذاری بر پدیده‌های فردی و سازمانی دارد. بر این اساس در این مطالعه ارزش‌های فرهنگی فردی بر اساس پنج بعد؛ فاصله قدرت، اجتناب از فقدان اطمینان، جمع‌گرایی، مردخویی و بلندمدت‌نگری بر اساس مدل یو<sup>۱</sup> و همکاران [۳۵]، متغیر مستقل این مطالعه لحاظ گردید. از سوی دیگر تأثیر این ارزش‌های فرهنگی فردی بر ارتقاء هوش فرهنگی افراد در مطالعات گذشته به اثبات رسیده است [۶، ۷]. بنابراین در مطالعه حاضر، هوش فرهنگی تحت‌تأثیر ارزش‌های فرهنگی فردی افراد قرار دارد. مدل مورد‌استفاده در سنجش هوش فرهنگی در این مطالعه بر اساس الگوی آنگ<sup>۲</sup> و همکاران [۴] بوده است. علاوه بر این باید اشاره نمود که مطالعات صورت‌گرفته [۶، ۷، ۲۲] تأثیر معنادار هوش فرهنگی را بر دو سبک عمده مذاکره یعنی سبک همکاری و سبک رقابتی به اثبات رسانده‌اند. بر این اساس دو سبک مذاکره همکاری و رقابتی متغیرهای وابسته در این مطالعه لحاظ شده که با استناد به الگوی لویکی<sup>۳</sup> و همکاران [۲۲] ارزیابی می‌گردد. با توجه به این موارد، مدل مفهومی مورد‌استفاده در این پژوهش به شرح نمودار ۱ ارائه می‌شود.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر این اساس فرضیه‌های این مطالعه به شرح زیر است.

<sup>۱</sup> Yoo

<sup>۲</sup> Ang

<sup>۳</sup> Lewicki

۱. فاصله قدرت بر هوش فرهنگی تأثیر دارد.

۲. اجتناب از فقدان اطمینان بر هوش فرهنگی تأثیر دارد.

۳. جمع‌گرایی بر هوش فرهنگی تأثیر دارد.

مردخویی بر هوش فرهنگی تأثیر دارد.

۱. بلندمدت‌نگری بر هوش فرهنگی تأثیر دارد.

۲. فاصله قدرت بر سبک مذاکره همکاری تأثیر دارد.

۳. اجتناب از فقدان اطمینان بر سبک مذاکره همکاری تأثیر دارد.

۴. جمع‌گرایی بر سبک مذاکره همکاری تأثیر دارد.

۵. مردخویی بر سبک مذاکره همکاری تأثیر دارد.

۶. بلندمدت‌نگری بر سبک مذاکره همکاری تأثیر دارد.

۷. فاصله قدرت بر سبک مذاکره رقابتی تأثیر دارد.

۸. اجتناب از فقدان اطمینان بر سبک مذاکره رقابتی تأثیر دارد.

۹. جمع‌گرایی بر سبک مذاکره رقابتی تأثیر دارد.

۱۰. مردخویی بر سبک مذاکره رقابتی تأثیر دارد.

۱۱. بلندمدت‌نگری بر سبک مذاکره رقابتی تأثیر دارد.

۱۲. هوش فرهنگی بر سبک مذاکره همکاری تأثیر دارد.

۱۳. هوش فرهنگی بر سبک مذاکره رقابتی تأثیر دارد.

۱۴. فاصله قدرت از طریق هوش فرهنگی بر سبک مذاکره همکاری تأثیر دارد.

۱۵. اجتناب از فقدان اطمینان از طریق هوش فرهنگی بر سبک مذاکره همکاری تأثیر دارد.

۱۶. جمع‌گرایی از طریق هوش فرهنگی بر سبک مذاکره همکاری تأثیر دارد.

۱۷. مردخویی از طریق هوش فرهنگی بر سبک مذاکره همکاری تأثیر دارد.

۱۸. بلندمدت‌نگری از طریق هوش فرهنگی بر سبک مذاکره همکاری تأثیر دارد.

۱۹. فاصله قدرت از طریق هوش فرهنگی بر سبک مذاکره رقابتی تأثیر دارد.

۲۰. اجتناب از فقدان اطمینان از طریق هوش فرهنگی بر سبک مذاکره رقابتی تأثیر دارد.

۲۱. جمع‌گرایی از طریق هوش فرهنگی بر سبک مذاکره رقابتی تأثیر دارد.

۲۲. مردخویی از طریق هوش فرهنگی بر سبک مذاکره رقابتی تأثیر دارد.

۲۳. بلندمدت‌نگری از طریق هوش فرهنگی بر سبک مذاکره رقابتی تأثیر دارد.

این مطالعه از نظر هدف، کاربردی است. زیرا نتایج آن در تدوین استراتژی‌های مذاکره شرکت‌های صادراتی عضو اتاق بازرگانی تهران مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین این مطالعه بر اساس روش در حوزه مطالعات توصیفی از نوع پیمایشی و علی قرار دارد.

جامعه آماری مطالعه را کلیه مدیران مذاکره و قرارداد تجاری در شرکت‌های صادراتی عضو اتاق بازرگانی تهران تشکیل داده‌اند. جهت امکان‌پذیری انجام این مطالعه با استفاده از روش غیراحتمالی دردسترس اقدام به

نمونه‌گیری از جامعه آماری مورد نظر شد. جهت انجام این امر، تعداد ۱۱۰ نفر نمونه مورد نظر انتخاب شده و پرسشنامه در میان آن‌ها توزیع گردید. در نهایت با نرخ بازگشت ۸۷ درصد، تعداد ۹۶ پرسشنامه صحیح برگشت داده شد.

متغیرهای مورد مطالعه از طریق نظرخواهی با استفاده از پرسشنامه بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای مورد سنجش قرار گرفتند. سنجش ابعاد تشکیل‌دهنده ارزش‌های فرهنگی فردی (فاصله قدرت با ۵ گویه، اجتناب از فقدان اطمینان با ۵ گویه، جمع‌گرایی با ۶ گویه، مردخویی با ۴ گویه و آینده‌گرایی با ۶ گویه) با استفاده از پرسشنامه یو<sup>۱</sup> و همکاران [۳۵]، برای سنجش هوش فرهنگی (با ۲۰ گویه) از پرسشنامه آنگ<sup>۲</sup> و همکاران [۴] و به منظور سنجش دو سبک مذاکره همکاری (با ۸ گویه) و رقابتی (با ۸ گویه) از پرسشنامه لویکی<sup>۳</sup> و همکاران [۲۲] استفاده شد. روایی این پرسشنامه‌ها با کمک پژوهش‌های صورت‌گرفته داخلی و خارجی در این حوزه و با نظر اساتید و صاحب‌نظران تأیید شده و پایایی یا اعتبار آن نیز با کمک آزمون ضریب آلفای کرونباخ با سطح خطای ۵ درصد به شرح جدول ۳ تأیید گردید. همچنین بررسی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار SMART PLS انجام شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در گام نخست، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه انتخابی پژوهش بر اساس سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه کاری بررسی قرار گردید که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱ داده‌های جمعیت‌شناختی

متغیر	طیف	فراوانی
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۵
	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۲۳
	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۳۴
	بیشتر از ۵۰ سال	۲۴
جنسیت	مرد	۶۴
	زن	۳۲
تحصیلات	لیسانس و کمتر	۲۵
	فوق لیسانس	۵۷
	دکتری	۱۴
سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۱۶
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۲۳
	بین ۲۱ تا ۳۰ سال	۳۲
	بیشتر از ۳۰ سال	۲۵

مطابق جدول ۱، بیشتر پاسخگویان در محدوده سنی بین ۴۱ تا ۵۰ سال با فراوانی ۳۴ نفر، اکثراً مرد با فراوانی ۶۴ نفر، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد با فراوانی ۵۷ نفر و دارای سابقه کاری بین ۲۱ تا ۳۰ سال با فراوانی ۳۲ نفر هستند.

<sup>۱</sup> Yoo

<sup>۲</sup> Ang

<sup>۳</sup> Lewicki



نتایج توصیف آماری متغیرها بر اساس شاخص مرکزی و پراکندگی به شرح جدول ۲ ارائه شده است.

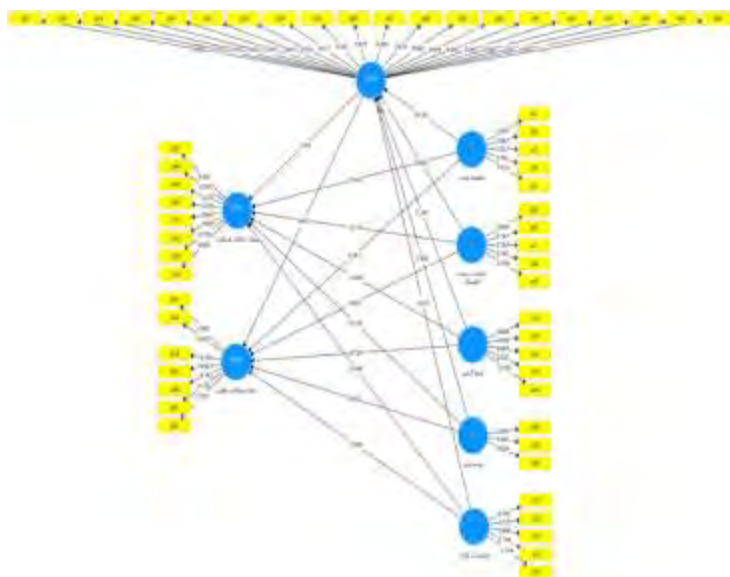
جدول ۲. آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	ابعاد	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	واریانس	انحراف معیار
ارزش‌های فرهنگی فردی	فاصله قدرت	۱	۵	۳/۵۱۳	۰/۸۵۸	۰/۷۳۶
	اجتناب از عدم اطمینان	۱	۵	۳/۴۸۰	۰/۸۲۸	۰/۶۸۶
سبک‌های مذاکره	جمع‌گرایی	۱/۱۷	۴/۶۷	۳/۵۹۵	۱/۰۱۲	۱/۰۲۵
	مردخویی	۱/۲۵	۴/۵۰	۳/۵۵۷	۱/۰۱۷	۱/۰۳۵
	بلندمدت‌نگری	۱/۵۰	۵	۳/۴۸۰	۰/۸۴۵	۰/۷۱۵
هوش فرهنگی	همکاری	۱/۳۸	۵	۳/۲۸۵	۰/۶۹۷	۰/۴۸۶
	رقابتی	۲	۴/۱۳	۳/۴۲۴	۰/۵۹۸	۰/۳۵۸
	-	۲/۱۶	۴/۶۰	۳/۴۲۶	۰/۵۸۴	۰/۳۴۲

مطابق داده‌های جدول ۲، تمامی متغیرهای پژوهش از نظر میانگین در وضعیت متوسط به بالا قرار دارند. در این بین جمع‌گرایی با میانگین ۳/۵۹۵ بهترین وضعیت را در میان ابعاد تشکیل‌دهنده ارزش‌های فرهنگی دارد. همچنین سبک مذاکره رقابتی با میانگین ۳/۴۲۴ نسبت به سبک همکاری در ارجحیت قرار داشته که این نشان می‌دهد که این سبک مذاکره نسبت به سبک مذاکره همکاری بیشتر توسط مدیران مورد بررسی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### برازش مدل پژوهش

برازش مدل پژوهش با استفاده از چهار شاخص روایی همگرا، پایایی مرکب، روایی واگرا و ضریب تعیین، کوهن، استون - گیسر و نیکوئی برازش انجام گرفت. جهت نیل به این هدف، ابتدا بارهای عاملی هر یک از گویه‌های پرسشنامه با استفاده از آزمون ضرایب مسیر بررسی گردید. پس از بررسی انجام‌گرفته، به علت اینکه گویه‌های ۱۱، ۱۷، ۲۱ و ۵۷ دارای بار عاملی کمتر از ۰/۳ بوده‌اند، از مدل پژوهش حذف گردیده و مدل نهایی پژوهش به همراه سایر گویه‌ها مجدداً اندازه‌گیری می‌شود. مدل نهایی ضرایب مسیر پژوهش به شرح شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل ضرایب مسیر نهایی

نتایج حاصل از بررسی برازش متغیرهای پژوهش به شرح جدول ۳ ارائه می‌گردد.

جدول ۳. برازش مدل پژوهش

متغیر	روایی همگرا	پایایی مرکب	VIF	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	آلفای کرونباخ
فاصله قدرت	۰/۶۵۳	۰/۹۰۴	۰/۹۹۸	-	-	۰/۸۶۸
اجتناب از فقدان اطمینان	۰/۵۹۵	۰/۸۸۰	۱/۲۳۵	-	-	۰/۸۳۲
جمع‌گرایی	۰/۶۵۷	۰/۹۰۵	۲/۶۵۷	-	-	۰/۸۷۰
مردخویی	۰/۷۱۵	۰/۸۸۳	۱/۰۳۲	-	-	۰/۸۰۰
آینده‌گرایی	۰/۶۱۷	۰/۸۸۹	۰/۸۹۷	-	-	۰/۸۴۴
همکاری	۰/۶۱۷	۰/۹۲۸	۴/۳۲۵	۰/۵۴۲	۰/۱۲۶	۰/۹۱۱
رقابتی	۰/۵۷۶	۰/۸۵۷	۲/۰۹۸	۰/۴۰۵	۰/۲۹۸	۰/۸۱۰
هوش فرهنگی	۰/۵۵۲	۰/۹۱۴	۳/۰۳۶	۰/۶۲۵	۰/۳۴۷	۰/۹۰۰

همانگونه که در جدول ۳ نمایان است، مقدار روایی همگرا برای هر یک از متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۵ حاصل شده که نشان از مقدار مطلوب آن دارد. یعنی همبستگی گویه‌های هر متغیر در سطح مناسبی قرار دارد. همچنین مقدار پایایی مرکب برای متغیرها بیشتر از ۰/۷ به دست آمده که مطلوب بودن آن را تأیید می‌کند. این نتیجه نشان داد که همبستگی درونی سازه‌های این مطالعه در وضعیت مناسبی قرار دارد. با توجه به اینکه مقدار شاخص VIF برای هر یک از متغیرها در بازه ۰/۲ تا ۱۰ قرار دارد می‌توان اظهار داشت که هم‌خطی در میان متغیرها مشاهده نمی‌شود. مقدار ضریب تعیین مدل نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل این مطالعه به خوبی توانسته‌اند درصد قابل توجهی از تغییرات متغیرهای وابسته را تبیین نمایند. و شاخص Q<sup>2</sup> نشان می‌دهد که مدل پژوهش از قدرت پیش‌بینی مطلوبی برخوردار است. همچنین با توجه به اینکه میزان ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیر در سطح خطای ۵ درصد بیشتر از ۰/۷ به دست آمده نشان از مطلوب بودن پایایی متغیرهای پژوهش دارد.

در این مطالعه همچنین جهت سنجش برازش کلی مدل با استفاده از شاخص اشتراکی و ضریب تعیین، شاخص نیکویی برازش (GOF<sup>۱</sup>) از طریق فرمول ۱ محاسبه مورد محاسبه قرار گرفته است. مقدار GOF برابر بود با ۰/۴۱۵ که نشان از برازش بالا دارد. نتیجه به دست آمده در جدول ۴ نمایان است.

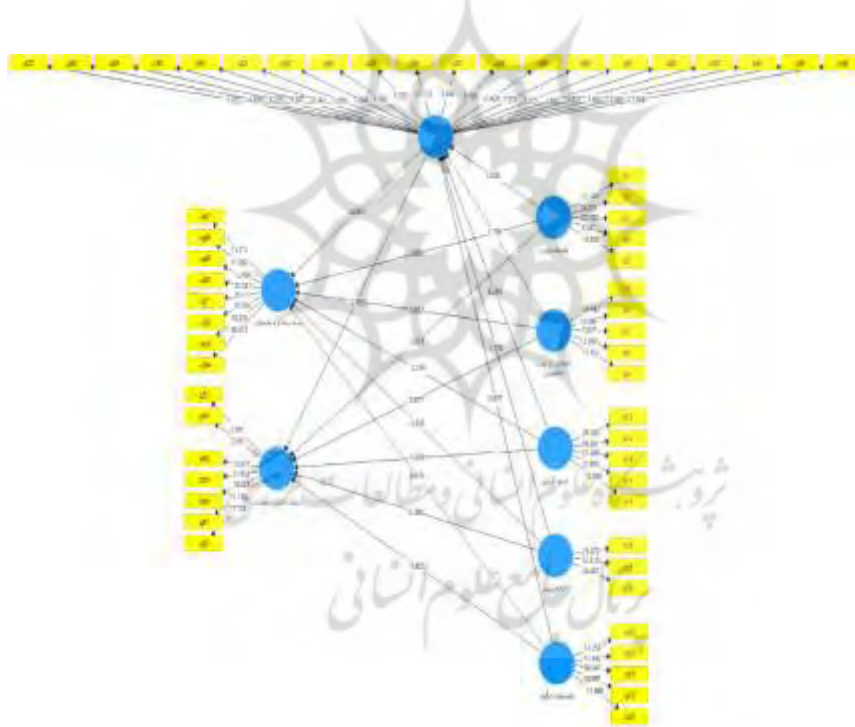
جدول ۴. شاخص نیکویی برازش

متغیر	ضریب تعیین	شاخص اشتراکی	نیکویی برازش
همکاری	۰/۵۴۲	۰/۳۲۶	۰/۴۱۵
رقابتی	۰/۴۰۵	۰/۲۸۶	
هوش فرهنگی	۰/۶۲۵	۰/۳۷۷	

فرمول (۱)

$$GOF = \sqrt{Communality} \times \bar{R}^2 = .415$$

مدل آماره t فرضیه‌های پژوهش به شرح شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. مدل آماره تی

همانگونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود با استناد به مقدار آماره تی در سطح اطمینان ۹۵ درصد که به منظور تأیید فرضیه‌ها می‌بایست در بیشتر از ۱/۹۶ حاصل شود، می‌توان اظهار نمود که از میان ارزش‌های فرهنگی تنها دو بعد جمع‌گرایی و بلندمدت‌نگری توانسته‌اند تأثیر معناداری بر هوش فرهنگی داشته باشند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که هوش فرهنگی تأثیر معناداری بر سبک‌های مذاکره رقابتی و همکاری دارد.

علاوه بر این از میان ارزش‌های فرهنگی، فاصله قدرت و مردخویی تأثیر معناداری بر سبک مذاکره رقابتی داشته و اجتناب از فقدان اطمینان، جمع‌گرایی و بلندمدت‌نگری تأثیر معناداری بر سبک مذاکره همکاری دارد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر به بررسی اثرگذاری ارزش‌های فرهنگی فردی بر سبک‌های مذاکره با نقش میانجی هوش فرهنگی پرداخته است. نتایج به‌دست آمده در این پژوهش نشان داد که افراد با سطوح بالاتر فاصله قدرت و مردخویی بیشتر تمایل دارند از یک سبک مذاکره رقابتی استفاده کنند، که مطابق با یافته‌های قبلی است. به‌طور مثال، گراف و همکاران [۱۲] دریافتند که مذاکره‌کنندگان از فرهنگ‌های با فاصله قدرت بالا (به‌طور مثال آسیایی) تمایل دارند استراتژی‌های بیشتری راجع به قدرت اعمال کنند. این مطالعه نشان داد که افزایش فاصله قدرت با افزایش استفاده از سبک مذاکره رقابتی مرتبط است. این بدان معنا است که اشخاصی که توزیع نابرابر قدرت را قبول می‌کنند، ممکن است این مقوله را عادی جلوه دهند که مذاکرات با برندگان و بازندگان پایان می‌یابد. این مفهوم نشان می‌دهد که آن‌ها به جای جستجوی اهداف مشترک، می‌خواهند سودهای خود را برجسته کنند، به‌منزله برنده کنار بیایند و در نتیجه بیشتر مایل به رقابت هستند.

علاوه بر این، نتایج این مطالعه یافته‌های [۲۹] را تقویت کرد. چرا که دریافتند حتی مذاکره‌کنندگان با گرایش پایین مردخویی نیز فقط در مرحله اول مذاکره، تقریباً ۲۰ درصد از ارزش کل را پذیرفته‌اند و این نشان‌گر سبک مذاکره همکاری است. برعکس، این بدان معناست که افراد با ارزش‌های بالای مردخویی تمایل به استفاده از سبک‌های رقابتی مذاکره دارند. اطلاعات به‌دست آمده در پژوهش حاضر نشان داد افرادی که سطح بیشتری از فقدان اطمینان و جمع‌گرایی و سطوح پایین مردخویی را گزارش کرده‌اند نیز سطح بالاتری از سبک مذاکره همکاری را پذیرفته‌اند. به‌طور خاص بررسی انجام‌گرفته آشکار نمود که افزایش در جلوگیری از فقدان اطمینان با افزایش استفاده از یک سبک مذاکره همکاری مرتبط است. یافته‌های این مطالعه با پژوهش [۶] همراستا است چرا که نشان می‌دهد افرادی که از فقدان اطمینان بیشتر برخوردار هستند، تمایل دارند استرس و اضطراب بیشتری را تجربه کنند، بنابراین به وضوح و ساختار شفاف بیشتری نیاز دارند. آن‌ها همچنین پیشنهاد می‌کنند که چنین افرادی باید اعتماد کنند، به اشتراک بگذارند و با صراحت ارتباط برقرار کنند تا شرکای مذاکره‌کننده خود را کاهش دهند و در نتیجه خطر در روابطشان کاهش یابد. از این‌رو افرادی که از فقدان اطمینان بیشتری برخوردار هستند، به سبک مذاکرات همکاری تمایل دارند.

در این راستا، ممکن است ارتباطات دیگری با طرف مقابل برقرار شود که بتواند اطمینان اطلاعاتی را ارائه داده و خطر و استرس ناشی از مذاکرات را کاهش دهد. علاوه بر این، نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که افراد با سطح بالای جمع‌گرایی با سبک مذاکره همکاری مرتبط هستند. این یک یافته جدید و مهم است. یافته‌های قبلی در این زمینه احتمالاً متناقض است زیرا جمع‌گرایی عمدتاً در سطح ملی عملیاتی شده است. در این مطالعه ما ارزش‌های فرهنگی (مثلاً جمع‌گرایی) را در سطح فردی عملیاتی کردیم که به ما امکان می‌دهد بدون توجه به ارزش‌های فرهنگی ملیت، سبک مذاکره یک فرد را با تکیه بر ارزش‌های فرهنگی فردی تعیین نمائیم. با توجه به اینکه افراد جمع‌گرا به جای کلمه من به «ما» می‌اندیشند و به نفع گروه خود رفتار می‌کنند، این جهت‌گیری در تقویت مذاکرات یکپارچه یعنی مذاکرات با سبک همکاری بسیار مهم است [۳۴]. علاوه بر این، این مطالعه دریافت که سطح پایین‌تر مردخویی به سبک‌های مذاکره همکاری مربوط می‌شود. این یافته با مطالعات مربوط به مدیریت تعارض مطابقت دارد [۴].

به‌منزله نتیجه نهائی این مطالعه باید در نظر داشت که فاصله قدرت از طریق هوش فرهنگی منجر به افزایش درصد به‌کارگیری سبک مذاکره رقابتی می‌شود اما اثرگذاری آن بر سبک مذاکره همکاری از طریق

هوش فرهنگی مورد تأیید قرار نگرفت. علاوه بر این اجتناب از فقدان اطمینان می‌تواند از طریق هوش فرهنگی منجر به توسعه سبک مذاکره همکاری شود که البته اثرگذاری آن بر سبک مذاکره رقابتی از طریق هوش فرهنگی در این مطالعه تأیید نشد. بررسی‌های انجام‌گرفته نشان می‌دهد که جمع‌گرایی از طریق هوش فرهنگی بر سبک مذاکره همکاری اثرگذار است اما اثرگذاری آن بر سبک مذاکره رقابتی از طریق هوش فرهنگی تأیید نشد. این نتیجه نشان می‌دهد که افراد با سطوح بالاتر جمع‌گرایی تنها در صورتی که به هوش فرهنگی خود نمره بالایی دهند، فقط یک سبک مذاکره رقابتی را انتخاب می‌کنند. در نتیجه، این یافته نشان می‌دهد که هوش فرهنگی برای انتخاب یک سبک رقابتی نسبت به ارزش‌های جمع‌گرایانه مذاکره‌کننده تعیین‌کننده‌تر است. دوم، هوش فرهنگی تأثیر جمع‌گرایی بر سبک مذاکره همکاری را تا حدی تحت تأثیر قرار می‌دهد. این یافته واقعیتی را تأیید می‌کند که جمع‌گرایان از قبل تمایل به جستجوی افرادی با گرایش‌های فرهنگی خود دارند، نسبت به نیازهای دیگران حساس هستند و از تعامل هماهنگ برخوردار هستند [۵].

بررسی تأثیر مردخویی بر دو سبک مذاکره رقابتی از طریق هوش فرهنگی یک رابطه مثبت و معنادار را نشان داد اما تأثیر آن بر سبک مذاکره همکاری با نقش واسطه‌ای هوش فرهنگی یک اثرگذاری منفی را به نمایش گذاشت بدین معنا که افراد با گرایش‌های مردخویی تمایل کمتری به استفاده از سبک مذاکره همکاری دارند همچنین بررسی تأثیر بلندمدت‌نگری بر سبک‌های مذاکره از طریق هوش فرهنگی نشان داد که این ارزش تنها بر سبک مذاکره همکاری اثرگذار است و تأثیری بر سبک مذاکره رقابتی به واسطه عملکرد هوش فرهنگی ندارد. این نتیجه یافته‌های مطالعات قبلی را مورد حمایت قرار می‌دهد که اظهار داشته‌اند جهت‌گیری بلندمدت با هوش فرهنگی ارتباطی مثبت دارد [۶].

بر این اساس پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود.

- تمرکز بر اهداف و استراتژی‌های سازمانی در راستای تقویت و توسعه ارزش‌های فرهنگی که بتواند دستیابی به این اهداف را ممکن سازد.
- ارزیابی مذاکره‌کنندگان بین‌المللی به‌منظور تشخیص سطح هوش فرهنگی هر یک از آنان به‌منظور انطباق صحیح مذاکره‌کنندگان در موقعیت‌ها و وضعیت‌های گوناگون.
- توجه به رویکرد بلندمدت و یا کوتاه‌مدت شرکت‌ها در راستای مذاکره با سایر سازمان‌های بین‌المللی به نحوی که منجر به انتخاب سبک مذاکره مطلوب متناسب با برنامه‌ریزی‌ها و جهت‌گیری‌های زمانی شرکت باشد.
- بهبود روحیه کار گروهی و جمع‌گرایی از طریق تشکیل کارگروه‌های همکاری میان مذاکره‌کنندگان به نحوی بتوانند تجربیات فرهنگی بین‌المللی خود را به اشتراک گذاشته و منجر به افزایش هوش فرهنگی شود.
- تمرکز بر ارتقاء ارزش‌های بلندمدت‌نگری در میان مذاکره‌کنندگان تا آن‌ها بتوانند تجربیات مطلوبی را در مذاکرات به‌دست آورده و از آن به‌منظور مذاکرات آتی خود بهره‌گیرند.

## منابع

1. Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1), 33–51.
2. Adair, W. L., Hideg, I., & Spence, J. R. (2013). The culturally intelligent team: The impact of team cultural intelligence and cultural heterogeneity on team shared values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 941–962.
3. Amiri sales, D., Tomaj, Y., & Bagheri, A. (2017). Investigating the effect of emotional intelligence on the negotiation skills of managers of maritime organizations (case study: Chabahar Maritime Bodies). *Scientific Quarterly Journal of Marine Science Education*, 4 (3), 41-51 (In Persian).
4. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
5. Ashofteh, I. (2018). The effect of cultural differences on the effectiveness of trade negotiations. *Second International Conference on Management and Economics Integrity in Development*. Tehran (In Persian).
6. Caputo, A., Ayoko, O. B., & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.042>.
7. 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.
8. Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296–325.
9. Davidov, E., Seddig, D., Gorodzeisky, A., Rajjman, R., Schmidt, P., & Semyonov, M. (2020). Direct and indirect predictors of opposition to immigration in Europe: individual values, cultural values, and symbolic threat. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 46(3), 553-573.
10. Elçi, E., & Uzunboylu, H. (2020). The development of a universal and cultural values scale for values education. *South African Journal of Education*, 40, S1.
11. Fitschen, H. (2019). *Cross-cultural intelligence moderates between emotional intelligence of the negotiator and the negotiation outcome* (Master's thesis, University of Twente).
12. Graf, A., Koeszegi, S. T., & Pesendorfer, E.-M. (2012). Cross-cultural negotiations and power distance: Strategies applied by Asian and European buyers and sellers in electronic negotiations. *Nankai Business Review International*, 3(3), 242–256.
13. Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group & Organization Management*, 36(5), 535–566. <https://doi.org/10.1177/1059601111415664>.
14. Groves, K. S., Feyerherm, A., & GU, M. (2015). Examining cultural intelligence and crosscultural negotiation effectiveness. *Journal of Management Education*, 39(2), 209–243.
15. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Beverly Hills, CA: Sage.
16. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.

17. Hu, S., Hu, L., & Wang, G. (2020). Moderating role of addiction to social media usage in managing cultural intelligence and cultural identity change. *Information Technology & People*.
18. Hu, S., Liu, H., Zhang, S., & Wang, G. (2020). Proactive personality and cross-cultural adjustment: Roles of social media usage and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 74, 42-57.
19. Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), 83–98.
20. Jiang, X., Ding, Z., Li, X., Sun, J., Jiang, Y., Liu, R., & Sun, W. (2020). How cultural values and anticipated guilt matter in Chinese residents' intention of low carbon consuming behavior. *Journal of Cleaner Production*, 246, 119069.
21. Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Macmillan.
22. Lewicki, R. J., Saunders, D., & Barry, B. (2014). *Negotiation* (7th ed.). New York: McGraw
23. Ngô Thị Ái, S. (2012). Influence of cultural values on american negotiation styles= (doctoral dissertation, đại học quốc gia hà nội trường đại học ngoại ngữ khoa sư phạm tiếng anh).
24. Olekalns, M., & Smith, P. (2003). Social motives in negotiation: The relationships between dyad composition, negotiation processes and outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4) 233–254.
25. Peng, R., & Zhu, C. (2020). Mohammad Ayub Khan and Noam Ebner (Eds.), *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation*. *International Journal of Communication*, 14, 3.
26. Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, impasse, and resolution*. Reding, MA: Addison-Wesley.
27. Rivers, C., & Volkema, R. (2013). East–West differences in “tricky” tactics: A comparison of the tactical preferences of Chinese and Australian negotiators. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 17–31.
28. Sharma, S., Bottom, W. P., & Elfenbein, H. A. (2013). On the role of personality, cognitive ability, and emotional intelligence in predicting negotiation outcomes: A meta-analysis. *Organizational Psychology Review*, 3(4), 293–336.
29. Sladek, M. R., Doane, L. D., Luecken, L. J., Gonzales, N. A., & Grimm, K. J. (2020). Reducing cultural mismatch: Latino students' neuroendocrine and affective stress responses following cultural diversity and inclusion reminder. *Hormones and Behavior*, 120, 104681.
30. Sobhani, S., Mansoorian, M. R., Delshad, A., & Rivandi, Y. (2020). The effect of teaching negotiation styles to parents of female adolescents on parent-child relationship. *Medical Science*, 24(101), 107-112.
31. Tabibi, M. R., Alizade Sani, M., & Mohammadnezhad Firoozjai (2016). Cultural intelligence in commercial negotiations, first international conference on modern paradigms of business and organizational intelligence management, Tehran, Shahid Beheshti University (In Persian).
32. Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), 20–26.
33. Tu, Y.-T. (2014). Cross-cultural equivalence and latent mean differences of the Negotiation Style Profile (NSP-12) in Taiwan and US managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 43(PB), 156–164.
34. Varela, S. A. (2018). The Influence of Cultural Intelligence on Intercultural Business Negotiation. *International Journal of Business and Social Science*, 9(3).

35. Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), 193-210.
36. Zhao, Z. J., Chen, H. H., & Li, K. W. (2020). Management of interpersonal conflict in negotiation with Chinese: a perceived face threat perspective. *Group Decision and Negotiation*, 29(1), 75-102.

