

اصول و فنون مذاکره در پروژه‌های عمرانی و ثبت قراردادها

سیدرضا قاضی دزفولی^۱

۱- گروه تخصصی نیروگستر

(دریافت: ۹۷/۰۳/۱۵، پذیرش: ۹۷/۰۵/۲۰)

چکیده

توانمندی و مهارت سخن گفتن و اقناع طرف مقابل، یکی از دقیق‌ترین عوامل مؤثر در ایجاد ارتباط است؛ و از مهم‌ترین موضوعات در هر ارتباطی، چه ارتباطات کاری و چه غیرکاری، نحوه مذاکره و کسب نتایج مطلوب از مذاکرات است؛ و اگر مدیران مهارت و هنر مذاکره را فراگرفته باشند، به سرعت به سمت پله‌های پیشرفت، گام خواهند نهاد. در این مقاله کوشش شده است که با توجه به اهمیت نحوه مذاکرات در جلسات اداری که لازمه هر تعامل است، مطالبی کاربردی برای به‌دست آوردن تصمیمات رضایت‌مندانه و توافقی است کاملاً آگاهانه ذکر شود، که چگونه اعضای یک جلسه کاری و یا مدیران هر سازمانی می‌توانند در چارچوب قواعد مذاکره، بهترین نتیجه را کسب کنند و از مهارت‌ها و روش‌هایی نظیر طرح‌ریزی مذاکره، روانشناسی افراد، استفاده از محرک‌ها برای همسویی طرف مقابل و ... بهره ببرند.

کلیدواژه‌ها: فنون مذاکره، روابط انسانی، اقناع در مذاکره، تاکتیک‌های مذاکره، قواعد مذاکره

۱. مقدمه

مقالاتی که در این زمینه در دسترس می‌باشد بیشتر به مذاکره با نگاه بین‌المللی و خرید و فروش کالا تهیه شده است؛ اما این مقاله تلاش دارد تا موضوعات را با نگاه به فعالیت‌های سازندگی و پروژه‌های عمرانی دسته‌بندی و ارائه نماید. در سه دهه گذشته، پژوهش و بررسی فنون مذاکره در محافل دانشگاهی و اداری و بین‌الملل رشد فراوانی داشته است؛ به طوری که، جزو دروس دانشگاهی قرار گرفته و حتی مراکز آموزش آزادی هستند که در چندین جلسه، روش‌های مختلف فنون مذاکره را به افراد آموزش می‌دهند؛ در این مقاله، از کتاب "فنون مذاکره، اصول و کاربردها و ترفندها" تألیف محمدرضا شعبانعلی و اسناد موجود برای تهیه و آرایه سندی کاربردی در این موضوع، استفاده شده است. در منابع موجود، نقش پررنگ فنون و اصول مذاکره تعیین شده و یادآوری شده است که برای انجام یک مذاکره موفق، باید یک طرح‌ریزی و یک اجرای موفق داشت، که با طی فرایند طرح‌ریزی تا اجرا و در تمام مراحل پیش از مذاکره، حین مذاکره و بعد از مذاکره، بایستی حرفه‌ای عمل نمود، تا به نتیجه مطلوب رسید. ضرورت یک مذاکره موفق چنان برای مدیران لازم و حیاتی است، که اگر یک مدیر حتی در پیشرفت برنامه‌هایش موفق باشد، اما از

هرروزه تعداد زیادی از افراد در مقام‌ها و مشاغل مختلف به نمایندگی از شرکت‌ها، سازمان‌های دولتی و نظامی، بانک‌ها، مؤسسات، شرکت‌های بزرگ پیمانکاری و ... پشت میز مذاکره می‌نشینند و در چارچوب قوانین با یکدیگر مذاکره می‌کنند؛ و نیز خیلی از مدیران و متخصصین، با نمایندگان کشورهای خارجی مذاکرات کاری زیادی را انجام می‌دهند و با طرف‌های خارجی در زمینه‌های اقتصادی، پروژه‌های عمرانی، بازرگانی، صنعتی، امور بین‌الملل و ... در حال مذاکره و ثبت قراردادهای کاری هستند؛ این واقعیت ما را به سئوالی بسیار اساسی رهنمون می‌شود که آیا مسئولین و مقاماتی که به نمایندگی از سازمان و نهادهای متبوع‌شان یک مذاکره داخلی و یا خارجی را انجام می‌دهند، حداقل آشنایی با اصول و فنون مذاکره را دارند یا خیر؟

نیاز فوق، وظیفه و تعهدی را برای مدیران و مسئولین آموزش سازمان‌ها به‌وجود می‌آورد که به توسعه سریع و اصولی هنر مذاکره نگاه حرفه‌ای داشته باشند و این امر مهم، دست‌کم گرفته نشود، بلکه بهای لازم و شایسته به آن داده شود. کتب و

می‌توانند نیاز پیشرفت کشور را به‌خوبی به مسئولان تراز اول و برنامه‌ریزان ارشد کشوری گوشزد کنند و برای آنان طرح افغانی تهیه نمایند؛ که اگر این اتفاق بیفتد، هم به نوعی بازاریابی برای شرکت‌های متبوع‌شان خواهد شد و هم برنامه‌ریزان کلان کشوری از تجارب و نیازهای توسعه‌ای کشور بهتر مطلع می‌شوند. از سویی دیگر اگر بخواهیم نقش مدیران عامل را در کسب درآمدهای کلان از پروژه‌های عمرانی بررسی کنیم، باید اذعان کرد که کسب جایگاه بهتر و درآمدزایی در گرو ثبت قراردادهای کلان و انجام پروژه‌های موفق است. باید یادآوری شود کلیه مراحل یک پروژه از شرکت در مناقصه، عقد قرارداد، دریافت بودجه، فاینانس، ال سی، اجرا، تأمین کالا، کنترل پروژه، اخذ مشاوره، تحصیل اراضی، طی مراحل حقوقی، حسابرسی و... تا زمان تحویل پروژه و حتی بعد از اتمام پروژه، همگی نیاز به توافق و میزهای مذاکره و صدها ساعت گفتگو دارد و موفقیت در اجرای پروژه، نیاز به مذاکره و توافقات مثبت و سازنده دارد که با استفاده از روش‌های علمی و فنون مذاکره، مدیران عامل و مدیران پروژه شرکت‌های عمرانی می‌توانند خیلی بهتر از قبل به نتایج دل‌خواه خود و شرکت متبوع‌شان برسند.

۵. مذاکره

بدیهی است که لازمه زندگی اجتماعی انسان، برقراری و حفظ ارتباط با دیگران است؛ و دلیل اصلی ارتباط انسان با دیگران، رفع نیازهای مادی و معنوی اوست؛ که برای ادامه حیات و بقای نسل، امنیت، تأمین معاش و آسایش زندگی، رفاه اقتصادی و اجتماعی، افزایش آگاهی و برخورداری از دستاوردهای ناشی از کار، تخصص و پیشرفت‌های علمی و... مورد نیاز می‌باشند که می‌تواند به‌وسیله دیگران تأمین و برطرف گردد.

از طرف دیگر در محیط کار، مذاکره ماهیتی علمی پیدا می‌کند و به مهارتی قابل یادگیری تبدیل می‌شود، به‌طوری‌که اکنون می‌توان اذعان کرد که بیشتر مدیران حرفه‌ای به اهمیت مذاکره در زندگی کاری و حرفه‌ای کاملاً واقف‌اند؛ زیرا زمان زیادی از آن را صرف مذاکره می‌کنند و موفقیت و اثربخشی آنان به‌شدت متأثر از توانایی آن‌ها در هنر و فن مذاکره است. این مهارت، یا ناشی‌گری آنان است که در مذاکرات، نظر مدیران بالادستی، همکاران، زیردستان، مشتریان، کارفرمایان، پیمانکاران، مشاورین، نهادهای نظارتی و رقابتی و سایرین را درباره موفقیت کاری‌شان شکل می‌دهد. مدیران، زمان و کوشش بسیاری را صرف مذاکره می‌کنند، اما معدودی از آنان هنر دانش مذاکره را به‌درستی می‌دانند؛ از این‌رو، بسیاری از مدیران نیازمند رویکرد بهینه در طرح‌ریزی و اجرای مذاکره هستند.

مذاکره یک فرایند بسیار پویا و نه جریانی ایستا است؛ یعنی

طریق مذاکره نتواند جلسات اداری و یا جلسات ثبت قراردادهای مهم کاری را با مهارت مدیریت کند، مطمئناً در موضوعات کاری خود با مشکلات بسیاری مواجه خواهد بود.

۲. پروژه عمرانی

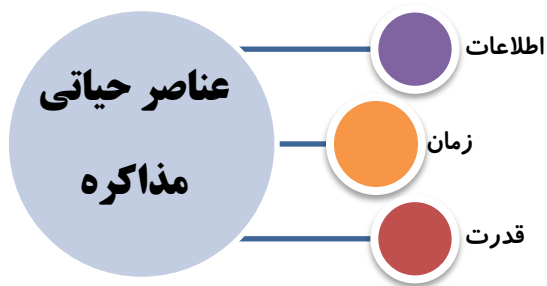
در ادبیات موضوع و در سازمان‌های مختلف در هر کشوری، در مورد واژه‌هایی مثل: برنامه، طرح، پروژه و... اختلافات معنایی و لغوی و قانونی زیادی وجود دارد؛ به‌طور مثال آرمان‌ها و اهداف تعیین‌شده هر حکومتی در سطح برنامه‌ریزی بلندمدت یا راهبردی (برنامه یا Plan) نامیده می‌شود؛ که این برنامه‌ها دارای اهداف کیفی و کمی می‌باشند؛ مانند برنامه توسعه صنایع شیمیایی، توسعه حمل و نقل و شبکه راه‌های کشوری، برنامه توسعه خطوط انتقال آب و گاز و... هر یک از این برنامه‌ها به فعالیت‌های مشخصی تجزیه می‌شود که "به مجموعه‌ای از کارهای عملیاتی و اجرایی در راستای هر برنامه، پروژه می‌گویند". بر این اساس پروژه‌ها را این‌گونه تعریف می‌کنیم: "یک پروژه مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که برای دستیابی به منظور یا هدف خاصی انجام می‌گیرد". پروژه‌ها شامل فعالیت‌هایی هستند که باید در زمان‌بندی‌های معین با هزینه‌های معین و کیفیت تعیین‌شده‌ای به انجام برسند. لازمه موفقیت هر پروژه، دستیابی توأم به هر سه عامل زمان، هزینه و کیفیت معین است؛ و خارج شدن هر یک از سه عامل مذکور از حدود تعیین‌شده، می‌تواند به انجام پروژه‌های ناموفق و غیراقتصادی منجر شود.

۳. مدیر پروژه

مدیر پروژه مسئول برنامه‌ریزی و هدایت پروژه در چارچوب زمان، هزینه و کیفیت مشخص به‌سوی نتایج مشخص است. مدیریت پروژه فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و اجرا و هدایت اجرا را در بر می‌گیرد و سعی دارد تا با استفاده درست از منابع، نتایج مشخص و مورد انتظار را با هزینه توافق‌شده قبلی در موعد مقرر تحویل دهد. به بیانی دیگر، مدیریت پروژه به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزار و روش‌های لازم در اداره اجرای فعالیت‌ها به‌منظور رفع نیازها و انتظارات کارفرما از اجرای پروژه است. مدیریت پروژه در اجرای این مهم، از دو بازوی قدرتمند برنامه‌ریزی و کنترل پروژه بهره می‌گیرد.

۴. نکته

مدیران عامل شرکت‌های پیمانکاری و مدیران پروژه‌ها در به سرانجام‌رسانی اهداف و برنامه‌ها و موفقیت یک پروژه عمرانی نقش بسیار مهمی را ایفا می‌نمایند؛ و غیرمنطقی نیست اگر بگوییم در برخی موارد مدیرعامل‌ها و مدیران پروژه هستند که



شکل (۱). سه عنصر حیاتی مذاکره از دیدگاه هرب کوهن

زیرا طرفی که بهترین درک و شناخت را از آنچه که باید انجام شود را دارا باشد، نتیجه مؤثری در مذاکره می‌گیرد؛ و طرفی که از نظر زمان در تنگنا نباشد، کار خود را بهتر انجام می‌دهد؛ و در صورت داشتن اطلاعات و زمان کافی، قدرتمند ظاهر خواهد شد. خود را قدرتمند نشان بدهید و هیچ‌گاه در مذاکره، قدرت را به طرف مقابل واگذار نکنید. هرچند ممکن است برخی با شنیدن واژه قدرت مفهومی منفی برداشت کنند، اما باید بدانیم آنچه منفی است، سوءاستفاده از قدرت است؛ و نه خود قدرت.

۸. اهداف مذاکره

مذاکره‌کننده‌ای که فاقد اهداف روشن و تعریف شده باشد، در موقعیت تدافعی قرار می‌گیرد؛ همواره باید فرض گردد که طرف دیگر شرکت‌کننده در جلسه با اهدافی تعریف‌شده برای شرکت متبوعش در مذاکره حضور یافته است؛ عدم اطمینان و سردرگمی در مورد اهداف، می‌تواند مذاکره را به واگذاری امتیازاتی مخرب رهنمون نماید. در نظر داشتن اهداف کلی چون به دست آوردن هر چیز ممکن از تیم حریف و یا تلاش برای کسب بهترین قیمت ممکن، با بی‌هدفی چندان فرقی ندارد. مسئول تیم مذاکره بایستی اهداف خود را دقیقاً تعریف نموده باشد و این تعریف باید شامل شرایطی باشد که او و شرکت متبوعش به صورت معقولانه‌ای در انتظار کسب آن‌ها می‌باشد. این هدف می‌تواند ارزش ریالی یک قرارداد باشد و یا امتیازاتی معین در مورد کیفیت، نحوه تحویل پروژه، یا عوامل دیگر را شامل گردد.

۹. طرح‌ریزی یک مذاکره

پیش از آنکه تیم مذاکره‌کننده هریک از روش‌های معمول در مذاکرات را پیش گیرد، باید طرح از پیش نوشته‌شده‌ای برای به دست آوردن حداکثر مزایا در دست داشته باشد؛ در حقیقت طرح‌ریزی ابتدایی، به اندازه تاکتیک‌های مذاکره اهمیت دارد؛ زیرا تاکتیک‌ها بر مبنای طرح‌ها استوارند و اهداف قبل از هر جلسه را

از زمان شروع تا پایان مذاکره، فرآیند مذاکره در معرض ارزیابی و تغییر است و دو طرف مذاکره، جداگانه به برآورد نیازها، علاقه‌ها و هدف‌ها می‌پردازند، تا موقعیت خود و طرف مقابل را بسنجند.

۶. مراحل مذاکره

اگر مذاکره‌ای طبق قواعد، صورت پذیرد، دارای سه دوره مجزا می‌باشد، که هریک از آن دوره‌ها ویژگی خود را دارند و اقداماتی خاص خود را می‌طلبد.

۱. مرحله پیش از مذاکره، اولین مرحله می‌باشد و در این دوره، بیشتر برای زمینه‌سازی، تعیین هدف‌های کلی و مقدمات کار، گفتگوهایی صورت می‌پذیرد. خطاهایی از قبیل وجود افراد غیرواضح، آگاهی نداشتن از اهداف مذاکره، تصور نادرست و احساسی از طرف مقابل، توجه ناکافی به علایق و نگرانی‌های طرف مقابل، موجب می‌شود تا خطاهایی در این مرحله بروز کند. به همین منظور است که دوره پیش از مذاکره از اهمیت بالایی برخوردار است.

۲. در دوره بعدی که به آن دوره حین مذاکره می‌گویند، موضوعات به طور جدی آغاز و دنبال می‌گردد. در این دوره است که می‌بایست بیشترین تلاش را انجام داد و روش‌های گوناگونی برای رسیدن به هدف به کار گرفت. خطاهایی هستند که این مرحله از مذاکره را تحت تأثیر قرار می‌دهند، خطاهایی مثل فقدان انتخاب‌ها و محدودیت در طول مذاکره، استفاده غیرماهرانه از قدرت درون و یا قدرت سازمان متبوع، تصمیم‌گیری عجولانه و زمان‌بندی ضعیف برای اتمام مذاکره.

۳. دوره آخر، دوره بعد از مذاکره است، که یک سلسله فعالیت پس از پایان گفتگو صورت می‌گیرد؛ عمدتاً آیین‌نامه‌های اجرایی، ارزیابی‌ها و قراردادهای نهایی در دوره بعد از مذاکره امضا و تأیید می‌شود.

۷. عناصر مذاکره

برای مذاکره معانی متفاوتی ذکر شده است. بنا بر معتبرترین این تعاریف که در فرهنگ آکسفورد آمده است، می‌توان به این موارد اشاره کرد: مذاکره عمل یا فرایند گفت‌وگو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله‌ای است که مورد علاقه و یا اهمیت برای هر دو طرف و یا حداقل یک طرف مذاکره باشد. هرب کوهن در کتاب خود به نام "این مورد را مذاکره کنید" آورده است وجود سه عنصر اطلاعات، زمان و قدرت مطابق شکل (۱) در هر مذاکره‌ای حیاتی است.

نقاط قوت و ضعف افراد و به مقدار زیادی به روانشناسی برمی‌گردد.

۱- سعی کنید مذاکرات در محیط فعالیت خودتان و بر طبق قراردادهایی که از قبل خودتان تنظیم کرده‌اید صورت پذیرد. این یک مزیت روانی برای وادار ساختن طرف مقابل جهت بحث می‌باشد؛ این مسئله تحت کنترل بودن اوضاع توسط شما را می‌رساند.

۲- سعی کنید محلی عاری از ازدحام، شلوغی، مناسب و با نوری کافی را برای سالن جلسات و مذاکره انتخاب کنید.

۳- تلاش کنید مسئول مذاکره را نزدیک خود نشانده و دیگر اعضاء تیم مقابل را به صورت متفرق جای دهید.

۴- اجازه دهید بیشتر صحبت‌ها از سوی فروشنده، متقاضی، پیمانکار و یا طرف مقابل باشد؛ حداقل در ابتدای جلسه بگذارید او دلایل خود را برای تقاضایش عنوان کند. اگر شما به خوبی جنبه احتیاط را رعایت نمایید، او خود امتیازاتی که هرگز تصورش را نداشته‌اید را رو می‌کند.

۵- مسئولین مذاکره‌کننده در هر سازمانی دقت کنند هنگامی که نوبت ارایه مطلب‌شان می‌شود، ارقام و حقایق را سرهم‌بندی نکنند و هیچ‌گاه در میانه بحث، محل جلسه را حتی برای اخذ اطلاعات ضروری، ترک نکنند.

۶- در صورت امکان، اول شما از طرف مقابل بخواهید کلیه اعضاء تیم مذاکره‌کننده‌اش را معرفی کرده و مسئولیت و حدود و اختیارات آن‌ها را بیان نماید و سپس شما هم همین کار را انجام دهید.

۷- اعضاء تیم مذاکره‌کننده هیجانانگیز و احساسات خود را بروز ندهند و عکس‌العمل‌های هیجانی نداشته باشند.

۸- کسی که اجازه دهد غرور و عصبانیت بر روابطش با دیگران حاکم باشد، معمولاً و در نهایت بیش از آنچه که تصور می‌کرده متضرر خواهد شد.

۹- مدیر یا مسئول تیم مذاکره باید از توافق‌های سریع پرهیز نماید چرا که، آن توافق دچار آسیب و یا پشیمانی خواهد شد.

۱۰- طرف مقابل اگر در نکته‌ای احتیاج به تجدیدنظر دارد، شاید بد نباشد که از موضع قدرت، به او اجازه چنین کاری را بدهید؛ و یا مثلاً اگر در تخمین هزینه‌ها اشتباه شد، وی را متهم به حقه‌بازی نکنید؛ در نظر داشته باشیم که اصلاح و تعدیل جزئی، بخشی از توافق‌هاست.

۱۱- پارتو، اقتصاددان و جامعه‌شناس ایتالیایی در قانونی به نام ۸۰-۲۰ اعتقاد دارد از آنجایی که بیشتر توافق‌ها در ۲۰ درصد آخر وقت باقیمانده مذاکرات صورت می‌گیرند، باید خونسر، صبور و منتظر زمان مناسب برای اقدام بود.

به وجود می‌آوردند. طرح‌ریزی صحیح، با گردآوری اطلاعات آغاز می‌شود؛ در حالت کلی، مذاکرات شامل موضوعات مختلف نظیر اقتصاد، مهندسی، حسابداری، حقوق و اطلاعات مالی می‌باشد و این موارد می‌بایست بر طبق اهمیت‌شان در موضوع مورد نظر شناسایی و طبقه‌بندی گردند. در یک تیم مذاکره باید نمایندگانی از قسمت‌های تأمین کالا، طراحی، مهندسی، حسابداری، امور قراردادها (بازاریابی)، حقوق و نهادهای نظارتی و عقیدتی (برای بررسی قراردادها با موازین دینی و انقلابی) تعیین شده باشد.

بعد از تشکیل تیم مذاکره، برای طرح‌ریزی، سه مسئله مهم باید مد نظر قرار بگیرد. ابتدا باید اهداف طرف مقابل را شناسایی نمود، باید بدانید طرف مقابل می‌خواهد چه چیزی را پیشنهاد کند، سپس به جمع‌آوری اطلاعات بپردازید، همه منابع را بررسی کنید، اشخاص را بشناسید، خصوصیات اخلاقی و یا کاری طرف مقابل را شناسایی کنید، نظرات تخصصی مرتبط با موضوع را جمع‌آوری کنید و در آخر با اعضاء تیم خود، یک برنامه برای ارایه عمل مناسب در هر مورد بنویسید؛ اولویت‌ها و استراتژی‌ها و روش‌ها را تعیین نمایید و برای دادن امتیاز، آمادگی لازم را داشته باشید.

۱۰. موانع یک مذاکره موفق

اگرچه موانع بسیاری در طول مذاکره به وجود می‌آید که شاید نتوانید از پیش، آن‌ها را شناسایی کنید و یا برای آن‌ها طرح‌ریزی داشته باشید، اما بعضی از موانع شناخته‌شده، که باعث گم‌شدن هدف و یا ضعف مذاکره می‌گردد عبارتند از:

- عدم آشنایی به فرهنگ و ارزش‌های مذاکره‌کنندگان و تحمیل عقاید و تعصبات بی‌مورد؛
- چانه زدن بیش از حد، حاشیه رفتن و گریز از موضوع اصلی؛
- قطع مکرر جریان مذاکره، صحبت بی‌مورد با دیگران؛
- خمودگی و خستگی و بی‌تفاوتی در مذاکره؛
- عدم آگاهی از موضوع مذاکره.

۱۱. فنون مذاکره

همان‌طور که می‌دانیم یک مذاکره کاری و عقد یک قرارداد و یا تأمین کالا برای سازمان و یا اخذ بودجه و یا ثبت قرارداد با پیمانکار، موضوعی بسیار فنی و دقیق است؛ اما درعین حال باید اذعان کرد اتفاقاً موضوعی بسیار انسانی نیز به‌شمار می‌آید. از آنجایی که عنصر اساسی هر مذاکره چانه زدن میان افراد است، این فرایند به شخصیت انسان‌ها، محرک‌های درونی و بشری،

۱۲- وقتی طرف مقابل مذاکره به آخرین مهلت خود نزدیک می‌شود، سطح فشار روانی‌اش بالا می‌رود؛ و شما می‌توانید از این موقعیت برای تشویق آن‌ها برای پذیرش توافق‌های مورد نظر خود بهره‌گیری کنید.

۱۲. نتیجه‌گیری

تحقیقات نشان می‌دهد مذاکره می‌تواند راهی باشد برای به‌دست آوردن آنچه فرد می‌خواهد در فرایند تصمیم‌گیری به‌دست آورد، و مدیران و اعضای هر تیم مذاکره‌کننده‌ای که از فنون و اصول مذاکره بیشتری بهره‌برند، موفق‌تر خواهند بود؛ البته فراموش نکنیم هر جلسه‌ای شرایط و ویژگی‌های منحصر به خود را دارد، که باید تاکتیک‌ها و روش‌های خاص خودش را به‌کار بست چرا که شرایط، موضوع و اعضای هر جلسه با هم متفاوت می‌باشد.

۱۳. مراجع

۱. پروژه چیست و مدیریت کنترل پروژه به چه معنا است، سایت لادین ladin.ir.
۲. برایان تریسی، مذاکره، ترجمه فاطمه باستانی، انتشارات نسل نو.
۳. مدهوشی، مهرداد، نیازی، عیسی، مقاله تبیین فنون مذاکره در فرآیند خرید، نخستین کنفرانس بین‌المللی مدیریت خرید و تدارکات، ۱۳۸۷.
۴. شهیدی، لیلا، جعفری، سحر، بهنام جدید، مقاله فنون مذاکره و مدیریت اثربخش برای حل مشکلات سازمانی، ششمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ۱۳۹۵.
۵. شعبانعلی، محمدرضا، کتاب فنون مذاکره اصول و کاربردها و ترفندها، نشر موسسه علمی فرهنگی، نص، ۱۳۹۶.
۶. زند، فاطمه، اصول و فنون مذاکره، انتشارات آها، چاپ پنجم، ۱۳۹۶.
۷. کوهن، هرب، ترجمه مهین خاصی و محمدابراهیم گوهریان، این مورد را مذاکره کنید، انتشارات نسل نواندیش، ۱۳۹۶.

