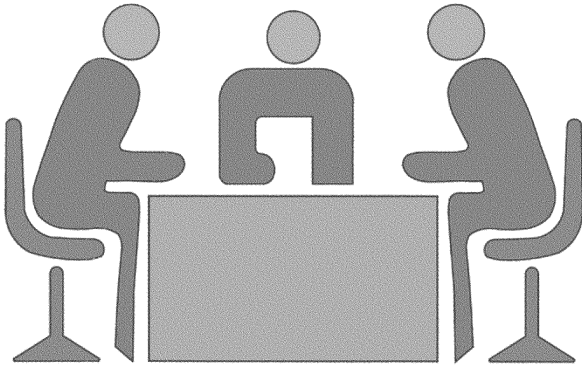


# فنون و روش‌های مذاکرات تجاری

تهیه و تنظیم: وحید ناصحی‌فر- حمید علیخانی



## چکیده

مذاکره، فرآیندی است که با تسلط بر آن، می‌توان با حداکثر کارایی و حداقل استرس به موفقیت‌های بزرگی نائل آمد و به عبارت دیگر، مذاکره، علمی است که باید به صورت هنرمندانه بکار گرفته شود و اگر افراد بخواهند می‌توانند از آن استفاده کنند ولی متأسفانه افراد کمی از روش‌های مؤثر آن استفاده می‌نمایند. در این مقاله، فنون اساسی مذاکرات تجاری در عملیات خرید، فروش که یکی از زیرسیستم‌های لجستیک می‌باشد توضیح داده شده است

## مقدمه

روش‌ها و فنون مذاکره به دو دلیل مورد توجه خاص قرار گرفته است، اولاً، مفهوم مذاکره، وسیع‌تر از وسیله‌ای برای دستیابی به تفاهم مشترک و یا برطرف‌کننده فهم نادرست است و در بسیاری از مواقع، مذاکره‌کننده، به دلیل عدم آگاهی و تسلط بر روش‌ها و فنون مذاکره، در «طرف مقابل»، شک و بدگمانی ایجاد می‌کند و ثانیاً، تغییرات فناوری، باعث پیچیدگی خرید و فروش‌ها صنعتی و سازمانی شده است، بنابراین، آگاهی، شناخت و تسلط مدیران و دست‌اندرکاران خرید و فروش به فنون و روش‌های مذاکره، به آنها در فرآیند تصمیم‌گیری خریدها یا فروش‌های سازمانی، یاری می‌رساند. در این مقاله با توجه به اهمیت و تأثیر مذاکرات تجاری بر فرآیند خرید و فروش و به تبع آن بر سایر فعالیت‌های مؤسسات به بررسی این موضوع پرداخته شده است. این مقاله، حاصل اجرای یک تحقیق کیفی است.

## ۱- تعریف مذاکره

مذاکره عبارت است از، فرآیندی از فعالیت‌های بیرونی مربوط به خرید یا فروش به‌منظور دستیابی به توافقاتی که مورد قبول طرفین مذاکره است. این تعریف، انواع مذاکرات، از مذاکرات تلفنی گرفته تا کنفرانس‌های حضوری را در بر می‌گیرد. این تعریف، بر پایه یک فرآیند چانه‌زنی، بحث و گفتگو قرار دارد. مذاکره‌کنندگان موفق، کسانی هستند که در مدیریت زمان و اطلاعات، قدرتمند می‌باشند. در فرآیند مذاکره، اطلاعات ضروری و حساس مبادله شده و پیشنهادات مختلف

مقایسه می‌شوند. در حقیقت، یک مذاکره‌کننده، با دانستن موضوعات تخصصی و داشتن توانایی بحث، گفتگو و چانه‌زنی، می‌داند که در چه موقعیتی، امتیازاتی را دریافت و یا ارائه نماید. در تعریفی کامل‌تر، مذاکره عبارت است از، هنر دستیابی به یک درک مشترک از طریق بحث، گفتگو و چانه‌زنی دربارهٔ اجزاء اصلی یک قرارداد نظیر، زمان و مکان تحویل، مشخصات، قیمت‌ها و سایر شرایط یک قرارداد.

و یا در یک تعریف دیگر، مذاکره را بحث و گفتگویی بین خریداران و فروشندگان خارج از جزئیات یک قرارداد خاص و در محدودهٔ تشریفات اداری، تعریف می‌نمایند. در این تعریف، مذاکره، گفتگویی بین خریداران و فروشندگان تلقی شده که به هنگامی که طرفین ارزیابی‌های مختلفی از هزینه‌ها، زمان و نحوه تحویل دارند، برگزار می‌شود.

## ۲- مفروضات مذاکره

مذاکره‌ای که به صورت «کار و تلاشی مشترک بر روی برنامه‌های فروش و تدارکات»، تعریف می‌شود، عموماً در وضعیتی انجام می‌شود که طی آن، مبالغ هنگفتی معامله شود. چنین مذاکره‌ای با وجود مفروضات زیر برگزار می‌شود:

۱-۲- هنگامی که خرید یا فروش ماهیت پیچیده یا منحصر به فرد داشته و یا قبلاً چنین معامله‌ای صورت نگرفته و اطلاعات کمی در رابطه با آن وجود دارد؛

۲-۲- هنگامی که قیمت‌ها بر طبق عرف بازار ثابت و مشخص است ولی برخی از اقلام قرارداد نامشخص بوده و یا

**مذاکره عبارت‌است از، فرآیندی از فعالیت‌های بیرونی مربوط به خرید یا فروش به‌منظور دستیابی به توافقاتی که مورد قبول طرفین مذاکره است**

همان‌گونه که در این نمودار مشخص است، رضایت خاطر خریدار و فروشنده زمانی تأمین می‌شود که هر دو در مذاکره برنده شوند.

انجام مذاکرات «برد و برد» به معنای نبود آمادگی لازم برای انجام مذاکره نیست بلکه به معنی تلاش بیشتر برای برتری یافتن به همراه تأمین منافع یکدیگر است.

در یک مذاکره، از روش‌های مختلفی برای رسیدن به «برد و برد» می‌توان استفاده کرد که مهم‌ترین آنها به شرح زیر می‌باشند:

**۳-۱- گفتگوی بی‌طرفانه:** با توجه به این نکته که اگر نتیجه یک مذاکره، پیروزی یک طرف و شکست دیگری باشد، آن‌گاه جنبه‌های بی‌طرفی، انصاف و استدلال عقلایی وجود نخواهد داشت.

**۳-۲- انعطاف‌پذیری در تعیین خواسته‌ها، تقاضاها و منافع:** انعطاف‌پذیری ما، باعث خواهد شد که «طرف مقابل» نیز بتواند انعطاف‌پذیر باشد.

**۳-۳- گوش دادن مؤثر:** گوش دادن به خواسته‌های «طرف مقابل» و تلاش در جهت برآوردن این خواسته‌ها، امکان توافق مشترک را فراهم می‌آورد.

**۳-۴- مبادله امتیازات:** بررسی و مبادله امتیازات به گونه‌ای که طرفین مذاکره بتوانند بعضی از امتیازات را بدست آورند و از اصرار بر روی تأمین تمام امتیازات، خودداری نمایند.

**۳-۵- توافق:** توافق بر روی موضوعات اصلی به گونه‌ای که طرفین مذاکره بتوانند با توجه به هدف‌های یکدیگر به خواسته‌های خود نائل آیند.

**۴- الگوی برنامه‌ریزی مذاکرات**

در گذشته، مذاکره به‌عنوان یک نوع چانه‌زنی قلمداد می‌شده که جنبه غیر اخلاقی و مبتدلی داشته است، که هدف از آن چانه زدن برای کاهش قیمت (برای خریدار) و یا افزایش آن (برای فروشنده) بوده است. اما امروز مذاکره به‌عنوان وسیله‌ای برای بهبود وضعیت طرفین قلمداد می‌شود که هدف اصلی آن، بهبود روابط کلی، است. با توجه به این هدف اساسی، الگوی زیر برای برنامه‌ریزی مذاکرات پیشنهاد می‌گردد:

به‌گونه‌ای دارای ماهیتی متغیر است و ارقام ثابت و مشخصی برای آنها وجود ندارد؛

**۲-۳-۱- هنگامی که برگزاری مزایده یا مناقصه به نحوی امکان‌پذیر نباشد، مانند مواقع زیر:**

**۲-۳-۱-۱- هنگامی که امکان تبانی بین خریداران (در مزایده) و فروشندگان (در مناقصه) وجود دارد؛**

**۲-۳-۱-۲- هنگامی که شرکت‌های کمی و یا فقط یک نفر در مزایده یا مناقصه شرکت می‌کند؛**

**۲-۳-۱-۳- هنگامی که برخی از افراد یا شرکت‌ها پیشنهاداتی در خصوص برخی از اقلام قرارداد مزایده یا مناقصه داشته باشند ولی پذیرش تمام اقلام یک قرارداد، برای آنها ناممکن باشد.**

**۳- مفهوم برد - برد**

در گذشته، اعتقاد بر این بوده که برنده مذاکره کسی است که مواضع و شرایط خود را در طول مذاکره حفظ نموده و در پایان مذاکره بر همان مواضع ابتدایی باقی مانده است. به‌عبارت دیگر، در چنین مذاکره‌ای، برنده کسی خواهد بود که در پایان جنگ و ستیز، در مواضع قبلی خود باقی بماند.

اما امروزه اعتقاد بر آن است که تعارض باعث اتلاف وقت و منابع می‌شود و انرژی طرفین را صرف دفاع از خود و از بین بردن «طرف مقابل» می‌نماید. در حقیقت، چنین مذاکره‌ای، هیچ فایده‌ای برای هیچ‌یک از طرفین مذاکره، نخواهد داشت.

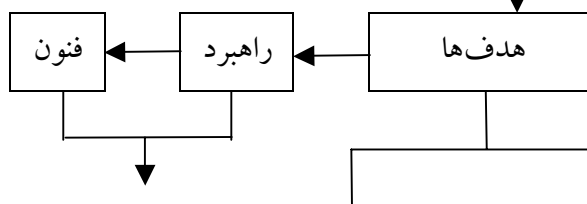
بنابراین، در یک مذاکره، سه ترکیب مختلف از برد و باخت، بین طرفین مذاکره می‌تواند برقرار شود که شامل «برد و باخت»، «باخت و باخت» و «برد و برد» است. ولی آنچه که در تعریف مذاکره به آن اشاره شد، مفهوم «برد و برد» بوده و به‌زعم دو تن از محققین این رشته «فیشر و اوری» مذاکره‌کنندگانی که به دنبال «برد و برد» می‌باشند، سعی می‌نمایند که شرایطی را ایجاد کنند که باعث خوشنودی طرفین مذاکره شود. مذاکره «برد و برد» دارای این ویژگی است که در آن تماس‌ها به‌صورت غیرشخصی و انعطاف‌پذیر است.

در همین رابطه، حالت‌های مختلف نتیجه یک مذاکره در ماتریس زیر آمده است:

رضایت	رضایت خاطر فروشنده	
	کم	زیاد
خاطر	زیاد	فروشنده بازنده خریدار برنده
	کم	هر دو بازنده خریدار بازنده فروشنده برنده

نمودار ۱- حالت‌های مختلف برد و باخت در یک مذاکره

هدف اساسی (رسیدن به توافق)



هدف های کوتاه مدت هدف های بلندمدت روش ها و فنون مذاکره  
نمودار ۲- الگوی برنامه ریزی مذاکره

در این مدل، ابتدا مذاکره کننده با توجه به هدف اساسی مذاکره (رسیدن به توافق)، هدف هایی را برای مذاکره انتخاب می کند که این هدف ها، راهبرد مذاکره را تحت الشعاع قرار داده و راهبرد مذاکره نیز بر فنون مذاکره تأثیر می گذارد. در ادامه هر یک از اجزاء الگوی برنامه ریزی مذاکره تشریح می گردد:

**۴-۱- تبیین هدف های مذاکره:** در یک جلسه مذاکره، مذاکره کننده بدون تعریف هدف ها، در یک موضع دفاعی قرار می گیرد. عدم اطمینان و آشفتگی در تعیین هدف ها، روند مذاکره را به سمت اعطای امتیازاتی به طرف مقابل، سوق می دهد. هدف های مذاکره باید به صورت دقیق، مختصر و مفید و با بکارگیری اصطلاحاتی تعریف شوند که انتظارات عاقلانه ای را در اذهان طرفین متبادر سازد.

تعیین قیمت مناسب، تنها هدف مذاکره نیست بلکه آمیخته ای از هدف های مختلف، شامل: قیمت معقول و منصفانه، زمان بندی تحویل، عملکرد، همکاری و همیاری روابط مستمر می تواند به عنوان هدف های مذاکره انتخاب شود. در حقیقت، آنچه که در فرآیند مذاکره به وقوع می پیوندد، بررسی امکان توافق در مورد هدف های مذاکره است و آنچه که باعث تعارض می شود، اختلاف بین هدف های طرفین است.

نمودار زیر این نکته را به وضوح بیان می کند:

حد اقل	_____	حد اکثر
حد اقل	_____	حد اکثر

منطقه توافق

نمودار ۳- مقایسه خریدار و فروشنده و تعیین ناحیه توافق

همان گونه که در نمودار فوق مشخص است، خریدار و فروشنده، دارای هدف های مختلفی می باشند، و توافق در محدوده ای از هدف ها، امکان پذیر بوده که در این منطقه، احتمالاً حداکثر هدف های هیچ یک از آنها تحقق نخواهد یافت.

**۴-۲- راهبرد مذاکره:** در فرآیند انتخاب راهبرد مذاکره، سه مورد اساسی تعیین می گردد: الف- انتخاب افراد ب- راهبرد قدرت ج- تاکتیک ها. انتخاب صحیح اعضای تیم مذاکره شانس

موفقیت در مذاکره را افزایش می دهد. این افراد، ممکن است از میان مدیران، کارشناسان و یا حسابداران، انتخاب شوند. راهبرد قدرت، میزان امتیازات دریافتی یا اعطایی را معین می کند و در خصوص تاکتیک های مذاکره، در قسمت های بعد، توضیحات تفصیلی ارائه خواهد شد.

به طور کلی، راهبرد و تاکتیک های مذاکره تحت تأثیر چهار عامل زیر قرار دارند:

**۴-۲-۱- چرخه عمر محصول:** شامل مرحله معرفی، رشد و بلوغ، اشباع و افول محصول.

**۴-۲-۲- محیط:** شامل رقبا، فن آوری، قوانین و مقررات دولتی:

**۴-۲-۳- شخصیت افراد:** پارامترهای شخصیتی طرفین مذاکره مانند کانون کنترل، ریسک پذیری، خودکامگی، ماکیاول گری و سازشکاری.

**۴-۲-۴- توانایی چانه زنی:** با توجه به استراتژی قدرت، میزان امتیازات دریافتی یا اعطایی در فرآیند چانه زنی تعیین می گردد.

در یک مذاکره، برای رسیدن به هدف «برد و برد»، باید از یک راهبرد برای تمرکز بر روی هدف های «طرف مقابل» استفاده کرد. با پاسخگویی به سئوالات زیر، می توان به یک راهبرد برای تمرکز بر روی هدف های «طرف مقابل»، دست یافت:

**سؤال الف-** در رابطه با یک موضوع خاص، چه راهکارهایی مورد توجه شماست؟

**سؤال ب-** در رابطه با این موضوع، چه شرایطی را شما پیشنهاد می کنید؟

**سؤال ج-** نظر نهایی و قطعی شما در رابطه با این موضوع، چیست؟

### ۵- مذاکره بر مبنای هزینه و قیمت

در خریدهای پیچیده و جدید و یا هنگامی که در زمینه برخی از اقلام توافقاتی بعمل آمده و یا زمانی که، مذاکره با هدف کاهش قیمت ها صورت می گیرد، موضوع هزینه ها، به عنوان یک عامل کلیدی برای عرضه کننده اهمیت پیدا می کند. بالا بودن هزینه ها، می تواند به دلیل بی کفایتی و عدم کارآیی عرضه کنندگان باشد.

اقلام مختلفی در تصمیم گیری های خرید و فروش تأثیر می گذارند و خریدار و فروشنده بدنبال گرفتن امتیاز در هر یک از این اقلام می باشند. خصوصاً هنگامی که قیمت ها ثابت نمی باشند، بررسی سایر خصوصیات، اهمیت بیشتری می یابد. در مذاکراتی که تأکید اصلی آنها بر قیمت و هزینه است، رعایت نکات زیر پیشنهاد می گردد:

۱-۵- با بالا بودن حجم سفارشات، خریدار می‌تواند خواهان تخفیفات مقداری به‌عنوان یک امتیاز باشد؛

۲-۵- در فرآیند قیمت‌گذاری باید به دو پارامتر حجم کالا و طول مسافت، توجه کرد؛

۳-۵- در فرآیند مذاکرات، برای جذب «طرف مقابل»، می‌توان از امتیازاتی نظیر بسته‌بندی، تقبل حمل و کاهش قیمت‌ها، استفاده نمود؛

۴-۵- با انتخاب بهترین مسیر حمل کالا، می‌توان هزینه‌های ترابری را کاهش داد؛

۵-۵- یکی از نکات مهم در فرآیند مذاکرات، تعیین دوره‌های پرداخت است.

**طراحی راهبرد مذاکره و تعیین نقش هر یک از اعضای تیم مذاکره‌کننده، تعریف نقش اعضای تیم مذاکره‌کننده و همکاری آنها با یکدیگر و ایفای نقش مناسب آنها، تأثیر به‌سزایی در موفقیت مذاکرات دارد.**

#### ۶- آماده شدن برای مذاکره

پیش از شروع مذاکرات، باید برنامه‌ریزی لازم برای دستیابی به حداکثر امتیازات، صورت گیرد. در این برنامه، تاکتیک‌های لازم برای تحقق هدف‌های مذاکره، پیش‌بینی می‌شوند. یک برنامه خوب، با جمع‌آوری داده‌های اساسی آغاز می‌شود. تعیین و تشخیص داده‌ها، سطوح توافقات احتمالی در هر قسمت را مشخص می‌کند. داده‌های مزبور، نباید مربوط به شرایط اقتصادی باشد بلکه شرایط مهندسی، حسابداری، قانونی و اطلاعات مالی مناسب برای موضوعات خاص را در بر می‌گیرد. مجموعه‌ای از اطلاعات و واقعیت‌های مربوط و مناسب برای مذاکره، شامل بخش‌های مختلفی است که اهم آنها را می‌توان با پاسخگویی به سئوالات زیر، بدست آورد:

۱-۶- جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات را از چه زمانی، آغاز کنیم؟ (امروز، فردا، هفته دیگر و...)

۲-۶- داده‌ها و اطلاعات لازم را از کجا می‌توان فراهم نمود؟

از:

- انجمن‌های بازرگانی؛

- منابع دولتی؛

- پرونده‌های قدیمی؛

- افرادی که در مذاکرات قبلی شرکت داشته‌اند؛

- مهندسين، مدیران تولید، فروشندگان و...؛

- گزارش‌های سالانه؛

- داده‌ها و آمارهای تجاری؛

- نشریه‌های بازرگانی و...؛

۳-۶- درک نیازهای خودمان، شامل پاسخگویی به سئوالات زیر؛

- چه چیزی خریداری یا فروخته می‌شود؟

- خرید یا فروش در چه زمانی صورت می‌گیرد؟

- خرید یا فروش در چه سطح از فناوری انجام می‌شود؟

- موفقیت منصفانه (برد-برد)، در چه وضعیتی، ممکن است؟

- در چه شرایطی قرار پذیرفته می‌شود؟

۴-۶- درک نیازهای «طرف مقابل»، شامل پاسخگویی به سئوالات زیر است:

- سهم بازار یا سود مورد درخواست «طرف مقابل»، در چه سطحی است؟

- نکات تجاری کلیدی «طرف مقابل» و نقاط ضعف و قوت او در چه زمینه‌هایی است؟

- به نظر «طرف مقابل» موفقیت منصفانه در چه موقعیتی است؟

- نحوه بسته‌بندی و حمل «طرف مقابل» چگونه است؟

۵-۶- درک سیستم «طرف مقابل»، شامل پاسخگویی به سئوالات زیر است:

- نحوه قیمت‌گذاری و قیمت مورد نظر «طرف مقابل» در چه محدوده‌ای است؟

- حساسیت و انعطاف‌پذیری قیمت‌گذاری «طرف مقابل»، با توجه به عواملی نظیر؛ حجم سفارش، نرخ دستمزد، مواد، هزینه‌ها، فناوری و... چگونه است؟

- سیستم تولید «طرف مقابل» (به‌عنوان فروشنده) چگونه است؟

- سیستم خرید «طرف مقابل» (به‌عنوان خریدار) چگونه است؟

۶-۶- آیا قبلاً مذاکره‌ای با «طرف مقابل» انجام شده است؟

- در مذاکرات قبلی چه اتفاقاتی رخ داده است؟

- در چه موضوعاتی، توافقاتی صورت گرفته است؟

- در چه موضوعاتی، توافقاتی صورت نگرفته است؟

- نقش‌های هر یک از طرفین در فرآیند مذاکره، به چه صورتی بوده است؟

- آیا تاکنون با افراد مشابه‌ای مذاکره داشته‌اید؟

#### ۷- مدیریت فرآیند مذاکره

با مهارت‌ترین مذاکره‌کنندگان، اگر بیشترین آمادگی را کسب نمایند ولی به هنگام شرکت در جلسه مذاکره، نقش خود را به نحو صحیحی ایفا نکنند، مذاکراتشان ناموفق خواهد بود. فرآیند یک مذاکره شامل مراحل زیر است که توجه و رعایت آن، شانس موفقیت در مذاکره را افزایش می‌دهد:

**۱-۷- جمع‌آوری اطلاعات ( Information Gathering):** اولین مرحله در فرآیند انجام مذاکره، آمادگی قبل از انجام مذاکره است که در آن اطلاعات لازم گردآوری می‌شود.

**۲-۷- تشخیص وضعیت ( Diagnosis of Situation):** این مرحله شامل شناسایی مواضع طرفین، در رابطه با اعطا و یا گرفتن امتیازات خاص است.

**۳-۷- تعیین قدرت چانه‌زنی ( Assessment of Bargaining Power):** در این مرحله، با توجه به مواضع طرفین، قدرت چانه‌زنی در خصوص موارد مختلف تعیین می‌شود.

**۴-۷- تعیین هدف‌ها ( Setting Objectives):** در این مرحله، با توجه به مواضع و قدرت چانه‌زنی طرفین، هدف‌های مذاکره، مشخص می‌شود. هدف اصلی هر مذاکره‌کننده‌ای، پیروزی در مذاکره است، ولی در مذاکرات اثربخش، پیروزی یکی از طرفین به معنی شکست دیگری نیست بلکه در این جا، به توافق رسیدن هر دو طرف حائز اهمیت است و خوشنودی هر دو طرف را به دنبال دارد.

**۵-۷- طراحی راهبرد ( Design of Strategy):** طراحی راهبرد مذاکره و تعیین نقش هر یک از اعضای تیم مذاکره‌کننده، تعریف نقش اعضای تیم مذاکره‌کننده و همکاری آنها با یکدیگر و ایفای نقش مناسب آنها، تأثیر به‌سزایی در موفقیت مذاکرات دارد.

**۶-۷- ساختار انتظارات «طرف مقابل» ( Structuring Their Expectations):** در فرآیند انجام مذاکره، طرفین مذاکره در افزایش و یا کاهش انتظارات مقابل، نقش مهمی را ایفاء می‌نمایند. در صورتی که به هنگام مذاکره اطلاعات اضافی توسط یکی از طرفین به دیگری انتقال یابد، ممکن است توقعات و انتظارات جدیدی در «طرف مقابل» ایجاد شود.

**۷-۷- کشف نیازهای «طرف مقابل» ( Exploration of Their Needs):** نیازهای «طرف مقابل» در خواسته‌ها و امتیازات او تجلی می‌یابد، در صورتی که «طرف مقابل» از مواضع برتر و قدرت چانه‌زنی زیادی برخوردار باشد، احتمالاً خواسته‌ها و امتیازات بیشتری را نیز مطالبه خواهد کرد.

**۸-۷- تمجید و بکارگیری تاکتیک‌ها ( Tactical Ploys):** به هنگام انجام مذاکره، مذاکره‌کننده می‌تواند از تاکتیک‌های مختلفی استفاده نماید که مهم‌ترین آنها در ادامه مقاله توضیح داده می‌شود.

**۹-۷- خاتمه و بستن قرارداد ( Closure):** هنگامی که طرفین مذاکره در تمام موضوعات مورد گفتگو به توافق برسند، فرآیند مذاکره به انتها می‌رسد. برای موفقیت در فعالیت‌های

تجاری، باید مذاکراتی را ترتیب داد که برای طرفین مذاکره، دلپذیر باشد.

**۱۰-۷- مستندسازی توافقات ( Documenting Agreement):** پس از پایان گفتگوها، نوبت ثبت و مستندسازی توافقات فرا می‌رسد. در این مرحله باید کلیه موضوعات توافق شده، تعهدات طرفین، تضمین‌های احتمالی، مرجع حل اختلاف و غیره ثبت شود و نیز باید تمام صفحات قرارداد خرید یا فروش به امضای طرفین مذاکره برسد.

#### **۸- تاکتیک‌های مذاکره**

در اغلب مذاکرات از تاکتیک‌های متنوعی استفاده می‌شود که همه آنها دارای ماهیتی انسانی می‌باشند. چرا که در هر مذاکره، بین افراد گفتگو و چانه‌زنی‌های متعددی صورت می‌گیرد، بنابراین، در جریان این گفتگوها، عواملی شامل شخصیت افراد، انگیزه‌های انسانی، نقاط قوت و ضعف افراد و عواملی مربوط به روانشناسی افراد، بر فرآیند مذاکره تأثیر می‌گذارند. رعایت تاکتیک‌های زیر، در تغییر و تعدیل رفتار افراد شرکت‌کننده در جلسه مذاکره، می‌تواند مفید واقع شود:

**۱-۸- دقت در تعیین محل مذاکره:** سعی نمایید که جلسه مذاکره در محل شرکت یا محل سکونت شما برگزار شود. این نکته، از یک اصل روانشناسی نشأت گرفته، زیرا شما به فضای محل اقامت خودتان عادت کرده‌اید و بسیاری از متغیرهای مربوط به قرار گرفتن افراد در کنترل شما می‌باشد. سعی کنید که رهبر تیم مذاکره‌کننده در سر میز و اعضای تیم «طرف مقابل»، به‌طور پراکنده قرار گیرند.

**۲-۸- طراحی ساختار و نگرش منطقی:** یک مذاکره‌کننده باید از یک ساختار و روندی منطقی برای گفتگو استفاده نماید، به‌طوری که اطلاعات موجود در چهارچوب چنین نگرشی و با توجه به هدف‌های مذاکره، رد و بدل شود. انعطاف‌پذیری این ساختار، به اهمیت موضوعات مذاکره بستگی دارد.

**۳-۸- خواسته‌های واقعی طرفین:** یک مذاکره‌کننده باید بتواند خواسته‌ها و امتیازات مورد درخواست خود و «طرف مقابل» را به‌درستی تعیین کند تا بتواند استدلال نماید که چرا خواهان چنین امتیازاتی است؟ و نیز بتواند خواسته‌ها و امتیازات «طرف مقابل» را درک نماید. منافع طرفین مذاکره با موافقت نهایی تأمین می‌شود و موافقت نهایی به دنبال درک صحیح خواسته‌ها و امتیازات یکدیگر حاصل می‌شود.

**۴-۸- گوش کردن:** ارتباطات مؤثر، زمانی برقرار می‌شود که اطلاعات از فرستنده به گیرنده منتقل شود. اگر شما، به‌جای گوش کردن به صحبت‌های «طرف مقابل»، به فکر پاسخگویی و یا در اندیشه تنظیم صحبت‌هایتان باشید، در واقع، اصلاً به صحبت‌های «طرف مقابل»، گوش نکرده‌اید، بلکه تنها صدای او

را شنیده‌اید، چرا که در فرآیند «شنیدن»، درک معانی صورت نمی‌گیرد ولی در فرآیند «گوش کردن»، علاوه بر شنیدن لغات، درک معانی نیز واقع می‌شود. گوش دادن فعال نشانه ادب و نزاکت است و هنگامی می‌توانیم پاسخ صحیحی برای سئوالات ارائه کنیم که از خواسته‌ها و نقطه دیدگاه‌های «طرف مقابل»، آگاهی داشته باشیم. برای افزایش مهارت «گوش کردن» می‌توان از روش‌های زیر استفاده کرد:

**۱-۴-۸-** باید بر روی نکات جالب صحبت‌های «طرف مقابل» تمرکز نمود و در برابر حواس‌پرتی مقاومت کرد و بازخورد مناسب به «طرف مقابل» داد؛

**۲-۴-۸-** پیش از «گوش کردن» و فهمیدن کامل، نباید در مورد صحبت‌های «طرف مقابل» اظهار نظر کرد؛

**۳-۴-۸-** در صورت امکان، باید از نکات مهم صحبت‌های «طرف مقابل» یادداشت‌برداری کرد؛

**۴-۴-۸-** برای افزایش هنر خوب «گوش کردن»، باید کارکنان را آموزش داد و به کسانی که روش خود را بهتر از دیگران انجام می‌دهد پاداش داد.

همچنین، در شروع مذاکره، باید اجازه داد که «طرف مقابل» بیشتر صحبت نماید و دلایل، تقاضاها و خواسته‌هایش را مطرح سازد. اگر در ابتدای مذاکره ما صحبت و نکاتی را بیان کنیم، در این صورت ممکن است، «طرف مقابل» خواهان امتیازات و خواسته‌هایی باشد که از صحبت‌های ما از آنها مطلع شده و هرگز قصد بیان آنها را نداشته است.

**۵-۴-۸- آفریننده و خلاق بودن:** هر کسی می‌تواند از روش‌های قدیمی استفاده نماید، بنابراین، برای توسعه فرصت‌های رسیدن به توافق نهایی، آفریننده و خلاق باشید و از روش‌های مختلفی، نظیر استفاده از فنون طوفان مغزی گوش دادن مؤثر، ارائه پیشنهادات غیر منتظره و حرکتهای غیرقابل پیش‌بینی، استفاده نمایید. اگر با ایده‌های جدید و غیرقابل تصور و انتظار گفتگو نماییم، فرصت‌های جدیدی نصیبمان خواهد شد و در مقابل اگر رفتاری کلیشه‌ای و قابل پیش‌بینی داشته باشیم، فرصت‌های جدیدی را به «طرف مقابل»، اعطا کرده‌ایم.

**۶-۴-۸- بی‌طرف بودن:** اگر مردم احساس کنند که در یک فرآیند مذاکره بی‌طرفانه قرار گرفته‌اند، تعهد بیشتری برای رسیدن به توافق و علاقه کمتری برای طفره رفتن از موضوعات مختلف، پیدا می‌کنند. یک مذاکره‌کننده باید سعی نماید بی‌غرضی خود را برای «طرف مقابل» به اثبات برساند و به خواسته‌های واقعی او پی ببرد.

**۷-۴-۸- آماده بودن برای توافق:** در فرآیند مذاکره، نمی‌توان به توافق نهایی رسید مگر این‌که بتوان در همه قسمت‌ها

به نقطه‌نظر مشترکی دست یافت. تعهدات یک جانبه بدون تصمیم‌گیری فعال در تمام قسمت‌های مذاکره، به توافق نهایی ختم نمی‌شود. علاوه بر این، قبول تعهد در یک زمینه بدون رفتار بی‌طرفانه، به نتیجه نهایی منتهی نمی‌شود.

**۸-۴-۸- سعی در ایجاد ارزش افزوده:** زمانی می‌توانیم پاسخگوی خواسته‌های خریداران باشیم که ارزش افزوده‌ای بیش از ارزش افزوده رقبا برای آنها ایجاد کنیم. بدین منظور می‌توان هزینه‌های حمل کالا یا خدمات بعد از فروش را تقبل کرد و یا حداقل اطلاعات ضروری را بدون هیچ‌گونه هزینه‌ای برای «طرف مقابل»، فراهم کرد. زیرا در یک مذاکره خریداران و فروشندگان وجود دارند که دو روی یک سکه می‌باشند و هر دو به دنبال کشف اطلاعات مربوط به موضوع مذاکره، می‌باشند. در همین رابطه می‌توان امتیازاتی را که به ما ضرر و زیانی نمی‌رساند، به «طرف مقابل» اعطا نمود.

**۹-۴-۸- اجتناب از رفتارهای غیرمتعارف:** در فرآیند مذاکرات باید از عکس‌العمل‌های احساسی برای قانع کردن «طرف مقابل» و ایجاد جو روانی در بیان خواسته‌ها، خودداری کرد. رفتارهای همراه با عصبانیت و فخرفروشی باعث به بن‌بست کشیده شدن مذاکره و یا عدم بیان خواسته‌های «طرف مقابل» خواهد شد.

**۱۰-۴-۸- حفظ شخصیت افراد:** اگر «طرف مقابل» از مواضع خود عقب‌نشینی کرد باید به گونه‌ای رفتار کرد که این کار برای او دلپذیر باشد. در فرآیند مذاکره، باید نیازهای روانی افراد ارضاء شود. باید این احساس ایجاد شود که با وجود چانه‌زنی در مذاکرات، برای تیم «طرف مقابل» احترام قائل هستیم و برای افراد تیم خودمان نیز چنین احساسی را قائل باشیم. یک مذاکره‌کننده باید سعی نماید که با ارضاء بخشی از خواسته‌ها و نیازهای «طرف مقابل»، او را خوشحال سازد.

**۱۱-۴-۸- پرهیز از باور کردن تمام شنیدنی‌ها و گفتنی‌ها:** یکی از مهارت‌های مذاکره‌کنندگان، شناخت و درک سریع و صحیح افراد مختلف است. بنابراین، لازم است که مذاکره‌کنندگان، شکاک و بدبین باشند، و هر آنچه را که می‌بینند و می‌شنوند، بررسی نمایند و مراقب باشند که به سرعت تحت تأثیر دیدنی‌ها و شنیدنی‌ها قرار نگیرند و دائماً از خود بپرسند که: «آیا طرف مقابل بلوف نمی‌زند؟»

**۱۲-۴-۸- پرهیز از عجله:** یکی از ویژگی‌های مهم مذاکره‌کنندگان، بردبار و صبور بودن است. مذاکره‌فرآیندی است که به انرژی زیاد و عکس‌العمل‌های سریعی نیاز دارد، بنابراین، ممکن است مذاکره‌کنندگان به‌طور ناخودآگاه به‌صورت عجولانه به بررسی موضوعات مختلف بپردازند. اگر

یک مذاکره کننده، بی حوصله و ناشکیبا ( Impatient ) باشد، به احتمال زیاد، ضرر خواهد کرد. اگر یک مذاکره کننده، بردبار و صبور باشد، می تواند تشویق، اضطراب و نگرانی را به راحتی پنهان سازد و خود را خونسرد و آرام نشان دهد و این آرامش، به او در انجام مذاکره کمک خواهد کرد.

همچنین، در فرآیند مذاکرات باید از نتیجه گیری نهایی پیش از موعد خودداری کرد. زیرا اگر در میان مذاکره، نتیجه و تصمیم نهایی (حرف آخر) بیان شود، دیگر دلیلی برای ادامه مذاکره وجود نخواهد داشت و در این صورت ممکن است که «طرف مقابل» نیز خواسته نهایی خود را بیان کند و یا جلسه مذاکره را ترک نماید. قبل از بیان شرایط و امتیازات نهایی، باید کاملاً مطمئن شد که فرآیند مذاکره به پایان خود رسیده است.

### ۹- ویژگی های تیم مذاکره

در یک تیم مذاکره، افرادی از واحدهای مختلف یک سازمان، می توانند حضور داشته باشند. اندازه و ترکیب تیم مذاکره کننده، با توجه به ماهیت و پیچیدگی وضعیت مذاکره، تغییر می کند. تیم مذاکره کننده، شامل افرادی است که در حوزه های مربوط به موضوع مذاکره، مهارت و دانش لازم را دارند. بهتر آن است که برای افرادی که در تیم مذاکره حضور دارند، هدف های مذاکره تشریح شود تا این افراد، از هماهنگی لازم برخوردار باشند. همچنین، هنگامی که بیش از یک نفر در جریان مذاکره قرار می گیرند، لازم است که یک نفر به عنوان رهبر گروه انتخاب شود. در این صورت، لازم است که پیش از مذاکره، تمهیدات، برنامه ریزی و بررسی اسناد و مدارک مرتبط با موضوع انجام شود، زیرا اثربخشی مذاکرات تا حد زیادی بستگی به کیفیت و آمادگی قبل از مذاکرات و مهارت تیم مذاکره کننده دارد. مذاکره کنندگان، باید قبل از مذاکره برای هر یک از سئوالات «طرف مقابل»، پاسخ مناسبی پیدا کنند. انجام فعالیت های زیر، به مذاکره کنندگان در یافتن پاسخ مناسب برای سئوالات «طرف مقابل»، کمک می کند:

**الف-** برنامه ریزی برای هدایت مذاکره به سمت یک توافق اصولی (نه محدود) نیاز به کارگیری موارد زیر دارد:

- × تعریف هدف های مذاکره؛
- × تهیه، رئوس مطالب و دستور کار؛
- × تشخیص صحیح تمام موضوعات مربوطه؛
- × تعیین رهبر و سردهسته گروه؛
- × تعیین مواضع؛
- × تعیین جزئیات هر یک از بخش های مذاکره؛
- × بررسی های موارد خاص و تعیین شرایط خاص؛

**ب-** جمع آوری اسناد، مدارک و پیشنهاداتی که باید در جلسه مذاکره مطرح شوند در رسیدن به توافق نهایی تأثیر مثبتی دارند.

### ۱۰- وظایف سردهسته تیم مذاکره

سردهسته یا رئیس تیم مذاکره کننده وظیفه رهبری تیم مذاکره را بر عهده دارد، و وظایفش به شرح زیر است؛

۱۰-۱- انتخاب افراد تیم مذاکره بر اساس کارآیی آنها؛

۱۰-۲- مطلع ساختن افراد از نقش هایشان در مذاکره؛

۱۰-۳- تعیین مطالب و مسئولیت های هر یک از اعضای تیم و قبل از انجام مذاکره؛

۱۰-۴- تعیین چگونگی قرار گرفتن اعضاء در پشت میز مذاکره و ارائه نظر و پیشنهاد؛

علاوه بر موارد فوق، رئیس تیم مذاکره کننده می تواند از دستیار یا دستیاران خود در انجام وظایفش، کمک بگیرد. رئیس تیم مذاکره کننده، بعد از تجزیه و تحلیل و بررسی محیط، رئوس مطالب را تعیین می کند و داده ها و اطلاعات مورد نیاز را فهرست نموده و نقاط قوت و ضعف در مواضع گروه را با توجه به پیشنهادات و دیدگاه های اعضاء، تعیین می کند و سرانجام، موضوع مذاکره، هدف ها، داده ها و اطلاعات، راهبرد و تاکتیک های مذاکره را به اطلاع سایرین می رساند.

### ۱۱- ویژگی های اعضای تیم مذاکره

دقت در انتخاب و آموزش افراد مناسب در ترکیب تیم مذاکره، نقش مهمی در تحقق هدف های مذاکره ایفا می نماید، زیرا نتیجه یک مذاکره، به قاطعیت، مهارت و سایر ویژگی های افراد شرکت کننده در تیم مذاکره، بستگی دارد. در انتخاب افراد تیم مذاکره باید به سابقه، نگرش ها، آموزش های رسمی و انگیزش این افراد، توجه کافی کرد. اعضای تیم مذاکره باید دارای خصوصیات مختلفی باشند که اهم آنها به شرح زیر است:

۱۱-۱- دقت و سرعت در تفکر و پردازش موضوعات مربوطه و مهارت کافی در پاسخگویی به سئوالات؛

۱۱-۲- تسلط و توانایی در بیان دیدگاه ها؛

۱۱-۳- برخورد غیرشخصی با مسائل (به دور از احساسات، عصبانیت و با حفظ آرامش)؛

۱۱-۴- بردبار و صبور (داشتن سعه صدر در برابر صحبت های بدون منطق و غیر مستدل «طرف مقابل»)

۱۱-۵- توانایی پذیرش دیدگاه های دیگران به صورت عینی، عقلایی و با حفظ بی طرفی؛

۱۱-۶- موقع شناس، با نزاکت، مؤدب، باوقار، خود کنترل، دوست دار مردم و با معلومات کافی در زمینه روابط باشند؛

۱۱-۷- دارای حس شوخ طبعی.

## ۱۲- مدیریت تعارض

در فرآیند اکثر مذاکرات، امکان تعارض، تضاد و جر و بحث وجود دارد. تضاد و تعارض موجود در فرآیند مذاکرات اجتناب‌ناپذیر است و در صورتی که به خوبی هدایت شود، می‌تواند روابط مستحکم‌تری را بوجود آورد، و در صورتی که به خوبی اداره نشود، می‌تواند باعث کارشکنی، اتلاف منابع، بروز مشکلات مالی و ذهنی، کاهش وفاداری و هدر رفتن وقت و انرژی شود و در مجموع، کاهش بهره‌وری را بدنبال داشته باشد. تعارض و تضاد بین افراد شرکت‌کننده در فرآیند مذاکره، به دلایل مختلفی اتفاق می‌افتد که مهم‌ترین آنها عبارتند از: اختلاف بین هدف‌های افراد شرکت‌کننده در جلسه مذاکره، رقابت بر سر منافع و منابع، مشکلات شخصی.

در مواجهه و مقابله با تعارض، روش واحدی وجود ندارد بلکه باید با توجه به شرایط و وضعیت افراد درگیر، راهبرد مناسب را انتخاب کرد. مهم‌ترین راهبردهای مقابله با تعارضات به شرح زیر است:

۱۲-۱- **راهبرد اجتناب از تعارض:** این راهبرد زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که:

۱۲-۱-۱- موضوعات مورد اختلاف از اهمیت کمی برخوردار باشند؛

۱۲-۱-۲- زمان کافی برای بررسی موضوع مورد اختلاف وجود نداشته باشد؛

۱۲-۱-۳- زیان جر و بحث بیشتر از منافع آن باشد.

استفاده از راهبرد، تنها درگیری و رویارویی را به تأخیر می‌اندازد.

## ۱۲-۲- راهبرد همراهی و تسلیم

۱۲-۲-۱- موضوعات مورد اختلاف از اهمیت اندکی برخوردار باشند؛

۱۲-۲-۲- روابط بین افراد و گروه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد؛

۱۲-۲-۳- اطلاعات کافی نباشد و برای جمع‌آوری اطلاعات موقتاً اختلافات فراموش شود؛

۱۲-۲-۴- عصبانیت «طرف مقابل» آنقدر باعث شود که کار مفیدی صورت نگیرد.

این روش یک راه حل موقتی است که راه‌حل‌های بعدی را بدنبال دارد.

۱۲-۳- **راهبرد مصالحه:** در این روش هر دو طرف از برخی از امتیازات مورد درخواست‌شان صرف‌نظر می‌کنند و زمانی از آنها استفاده می‌کنند که:

۱۲-۳-۱- هر دو طرف دارای قدرت‌های مشابهی باشند؛

۱۲-۳-۲- به‌دنبال راه‌حل ایده‌آلی نباشند؛

۱۲-۳-۳- برای یک مشکل پیچیده راه‌حل موقتی پیدا شده باشد؛

۱۲-۳-۴- هر دو طرف از مصالحه متنبع شوند.

این راهبرد بهترین راه‌حل نیست بلکه ساده‌ترین راه‌حل است.

۱۲-۴- **راهبرد «برد - باخت»:** در این حالت، مذاکره‌کنندگان، راه‌حل تعارضات را در «برد» خود به بهای «بازنده» شدن حریف، تلقی می‌نمایند. این راهبرد زمانی بکار می‌رود که:

۱۲-۴-۱- انجام اقدامات فوری ضروری بوده؛

۱۲-۴-۲- یک راه‌حل موقتی مورد نیاز باشد.

با استفاده از این راهبرد، منشأ اختلافات از بین نرفته و بکارگیری آن، خطر انتقام‌گیری و رو در رو شدن با احساسات کنترل‌نشده بازنده را نیز در بر دارد.

۱۲-۵- **راهبرد همکاری:** در این روش، طرفین مذاکره به صورت صادقانه به یک توافق کلی نائل می‌آیند، این روش، نسبت به روش‌های قبلی، تا حدودی وقت‌گیر بوده و زمانی بکار می‌رود که:

۱۲-۵-۱- منشأ اختلافات سوء تفاهم باشد؛

۱۲-۵-۲- طرفین مذاکره هدف‌های مشترکی داشته باشند؛

۱۲-۵-۳- منافع یکدیگر را مد نظر داشته باشند؛

۱۲-۵-۴- با هدف «برد و برد» در جلسه مذاکره حاضر شوند.

## نتیجه‌گیری

مذاکره، فرآیندی است که با تسلط بر آن می‌توان با حداکثر کارایی و حداقل استرس به موفقیت‌های بزرگی نائل آمد. در گذشته، مذاکره به‌عنوان یک نوع چانه‌زنی قلمداد می‌شده که جنبه غیراخلاقی و مبتدلی داشته و هدف از آن چانه زدن در مورد قیمت بوده است. به‌عبارت دیگر، در چنین مذاکراتی، برنده کسی خواهد بود که در پایان جنگ و ستیز، در مواضع قبلی خود باقی بماند. اما امروزه مذاکره به‌عنوان وسیله‌ای برای بهبود وضعیت طرفین قلمداد می‌شود که هدف اصلی آن، بهبود روابط کلی است. مفهوم مذاکره، وسیع‌تر از وسیله‌ای برای دستیابی یا تفاهم مشترک و یا برطرف کننده فهم نادرست بوده و در بسیاری از مواقع، مذاکره عبارت است از: فرآیندی از فعالیت‌های بیرونی مربوط به خرید یا فروش به‌منظور دستیابی به توافقاتی که مورد قبول طرفین مذاکره است. در فرآیند مذاکره، اطلاعات ضروری و حساس مبادله شده و پیشنهادات مختلف مقایسه می‌شوند. در حقیقت، یک مذاکره‌کننده، با دانستن



- 6- Brett, Jeanne.M, Shapiro, Debra.L; Lytle, Anne, L.(1998); *Breaking The Bonds Of Reciprocity In Negotiations*; Academy of Management Journal, Vol.41, No.4, PP.410 - 424.
- 7- Crone, Richard.K, (1992); *Outsmart Your Outsourcer: The Three of Negotiation*; Credit Union Executive Vol.32, No.3, PP.24-29.
- 8- Dobler, D.W; Burt, D.N; and Lee, L., " *Purchasing and Materials Management* ;MocGraw-Hill, 1990, P.297.
- 9- Engel, Peter, H.(1996); *negotiating* ;McGraw-Hill
- 10- Farmer, David, (1985); *Purchasing Management Handbook* ;Gower Publishing Company Limited, PP.419-431.
- 11- Fazzi, Cindy, (1996); *Negotiation Process* ;Dispute Resolution Journal; Vol.51, No.2, PP.141-142.
- 12- Haase, Shari, D, (1992); *Effective Negotiation Hinges on Power* ;, Business Credit; PP.28-29.
- 13- Heinritz, S, Farrell, P, Giunipero, L, Kolchin, M (1991); *Purchasing: Principles and Applications* ; Prentice-Hall, Inc; PP.235-236
- 14- Mines, Ron (1996); *listening+Training+Negotiation= Successful Collections* ;Credit World, Vol.84, No.3, PP.16-17.
- 15- Morris, Noman, D (1990); *Seven Steps to Principled Negotiation* ;Real Estate Review, Vol.20, No.2, PP.51-54.
- 16- Morris, Rupert (1994); *open to Negotiation* ;Management Today, PP.62-65.
- 17- Rudolph, Philip, A and Kleiner, Brian, H (1992); *Successful Negotiation Skills* ;International Journal of Bank Marketing, Vol.10, N1, PP.21-24.
- 18- Schatzki, Michael, ; *Chanage The Negotiator* ;, <http://Pertinent.com/Pertinfo/business/mikeschatzkiN4.html>.
- 19- Sebenius, James, K. (1992); *Negotiation Analysis: A Characterization and Review* ;Management Science, V38, N1, PP.18-38
- 20- Standk, Lin (1995); *25 Role Plays For Negotiation Skills* ;Training , V32, N10, P.122.

موضوعات تخصصی و داشتن توانایی بحث، گفتگو و چانه‌زنی، می‌داند که در چه موقعیتی، چه امتیازاتی را دریافت و

**دقت در انتخاب و آموزش افراد مناسب در ترکیب تیم مذاکره، نقش مهمی در تحقق هدف‌های مذاکره ایفا می‌نماید، زیرا نتیجه یک مذاکره، به قاطعیت، مهارت و سایر ویژگی‌های افراد شرکت‌کننده در تیم مذاکره، بستگی دارد. در انتخاب افراد تیم مذاکره باید به سابقه، نگرش‌ها، آموزش‌های رسمی و انگیزش این افراد، توجه کافی کرد.**

یا ارائه نماید.

در عملیات لجستیک یک سازمان، خرید و فروش اقلام از اجزای مهم این فرآیند می‌باشند. آگاهی، شناخت و تسلط مدیران و کارشناسان خرید و فروش به فنون و روش‌های مذاکره، نقش بسزایی در افزایش احتمال رسیدن به اهداف سازمانی با حداقل هزینه، وقت و منابع شود. به همین دلیل، در این مقاله، به بررسی این موضوع پرداختیم. ابتدا، مفاهیم اصلی و اساسی مرتبط با موضوع تشریح، سپس نکاتی کاربردی در خصوص راهبردها، تاکتیک‌ها و فنون مربوط به مذاکرات تجاری، ارائه شده است.

**پی‌نوشت‌ها**

- 1-Heinritz - 1991
- 2-Bargaining
- 3-Discussing
- 4-Conferring
- 5-Negotiators
- 6-Acuff - 1993
- 7-Engel - 1996
- 8-Win - Win Concepts
- 9-Conflict
- 10-Fisher & Ury
- 11-Brainstorming

**منابع و مأخذ**

- ۱- پترسن، جیمز؛ چگونه مذاکره‌کننده بهتری باشیم؛، ترجمه مسعود کسایی، و ابراهیم شیر امیری؛ تهران: انتشارات همشهری، چاپ دوم، ۱۳۷۸.
- ۲- دلاور، علی؛ مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی؛ تهران: انتشارات رشد، چاپ اول، ۱۳۷۴.
- ۳- فیشر، راجر و ویلیام یوری؛ اصول و فنون مذاکره؛ ترجمه مسعود حیدری؛ تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم، ۱۳۷۵.
- 4- Acuff, Frank, L. (1963)؛ *Negotiation in Business* ; Amacon.
- 5- Badawy, Michael, k. (1994); *listening is an Art in Negotiation* ; Electronic Buyer, Vol.20, No.12, P.19.