

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

## وثيقة تعريف مقرّر: إدارة التفاوض

معلومات أساسية:

اسم المقرّر	إدارة التفاوض
رمز المقرّر	BMN502
ساعات الجلسات المسجلة	٣٦
ساعات الجلسات المتزامنة	٢٤
ساعات المذاكرة	-
ساعات الامتحان	75 min
ساعات الجهد الدراسي المقابل للجلسات المسجلة	٤٨
ساعات الجهد الدراسي المقابل للجلسات المتزامنة	٢٤
عدد الساعات المعتمدة	٦
سوية المقرّر	٥

١- المقرّرات المطلوب دراستها قبل المقرّر مباشرة:

المقرّر	الرمز
السلوك تنظيمي	BHR502
اللغة الإنكليزية مستوى ٣	Eng3

٢- الهدف من المقرّر:

توصف عملية التفاوض بأنها عملية معقدة متعددة المراحل تتكون من التحضير والتفاوض وتنفيذ وتقييم ما بعد التفاوض. يهدف هذا المقرر إلى التعريف بمفهوم التفاوض وتحديد الجوانب المختلفة لتلك العملية ونظرياتها مع وصف المناهج المختلفة لعملية التفاوض. كذلك يهدف إلى تطوير المهارات التحليلية ومهارات الاتصال اللازمة لنجاح المفاوضات. وعند الانتهاء من هذا المقرر، يجب أن يتكون لدى الطلاب فهم لعملية التفاوض، ومعرفة بمهارات واستراتيجيات التفاوض، وكذلك الوعي بالآثار المحتملة للثقافة المحلية على المفاوضات بين الثقافات، وأخيراً الاطلاع على بعض التجارب العالمية في التفاوض.

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

٣- المحصّلات التعليمية المرجوة (ILO – Intended Learning Objectives/Outcomes):

الرمز	المحصّلات التعليمية المرجوة
ILO	Intended Learning Objectives/Outcomes
ILO1	التعرف على مفهوم التفاوض ومعناه. ويضع في الاعتبار متى يحدث التفاوض وكيف يتصرف، ويحدد الجوانب المختلفة لساحات التفاوض وتمييز الأفكار حول التفاوض. بعد ذلك يدرك أهمية عملية التفاوض وممارساتها. وأخيراً ، يحدد خصائص ممارسات التفاوض ووضعها.
ILO2	يستكشف معنى السعر التحفظي (RP) ، منطقة الاتفاقية المحتملة (ZOPA) ، وتمييز حالات خلق القيمة من خلال التداولات. ويضع في الاعتبار أفضل بديل للاتفاقية المتفاوض عليها (باتنا) وأسوأ بديل لاتفاق تفاوضي (واتنا). وأخيراً، يضع في الاعتبار كيف يتناسب التفاوض مع الإرساء والتثبيت المضاد.
ILO3	فهم جوانب التفاوض واستكشاف التيارات المختلفة لنظرية التفاوض. بعد ذلك ، يتعرف على جوانب مختلفة من نهج التفاوض ويميز الأفكار حول التفاوض التوزيعي. أخيراً ، يأخذ في الاعتبار الأفكار حول التفاوض التكاملي.
ILO4	يستكشف أنماط مختلفة من الناس في التفاوض. التعرف على عناصر التفاوض والحصول على لمحة عامة عن المراحل المتعددة والأطراف المتعددة لعملية التفاوض.
ILO5	التعرف على نماذج التفاوض واستكشاف أنظمة دعم التفاوض (NSS) بعد ذلك ، تمييز ألعاب الشخصين ويفكر في القضايا بين التفاوض والإدارة. أخيراً ، يحدد ما الذي يجعل المفاوضات جيداً؟
ILO6	التعرف على سمات عملية التفاوض وفهم المراحل الرئيسية لعملية التفاوض ، ثم إدراك الحمض النووي للتفاوض. أخيراً، فهم مهارات الاستماع عند إجراء مفاوضات ناجحة.
ILO7	تحديد مفهوم التكتيكات والتعرف على مفهوم الاستراتيجية. واستكشاف استراتيجيات وتكتيكات التفاوض التكاملي واستكشاف استراتيجية وتكتيكات التفاوض التوزيعي.
ILO8	استكشاف مهارات الاتصال في التفاوض ويفكر في التواصل غير اللفظي في التفاوض. بعد ذلك، يناقش مراحل مهارات التفاوض ويستكشف طرقاً لتعزيز مهارات التفاوض. أخيراً ، يحدد عملية التسوية في مهارات التفاوض.
ILO9	تحديد معنى الثقافة، والتعرف على بعض نتائج المفاوضات عبر الثقافات. تحديد المناهج الثقافية للتفاوض، ويميز بعض المقاربات الدولية للمفاوضات.
ILO10	يستكشف معنى الأزمات ، ويتعرف على بعض خطوات التفاوض أثناء الأزمات. ثم يحدد خطوات التفاوض أثناء جائحة Covid-19، ويحدد القضايا الرئيسية للمعضلة الاجتماعية. وأخيراً يميز بعض حالات الغضب والخوف في المفاوضات.
ILO11	يضع في الاعتبار أهمية وقوة تشكيل التحالفات في إطار مفاوضات متعددة الأطراف، ويتعرف على كيفية قيام أسلوب

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

التفاوض التوزيحي المحدود بإلحاق الضرر بالمفاوضات مع النقابات العمالية. ويحدد بعض الأخطاء الجسيمة التي يمكن ارتكابها في مفاوضات الإدارة والعمل النقابي. بعد ذلك ، يناقش أمثلة للتدريب على التفاوض الثقافي. أخيرًا ، ادرك مهارات التفاوض في حالة مشتري وول مارت.

٤- محتوى المقرر: ( ٣٦ ساعة حد أقصى مجموع الساعات المسجلة، ٢٤ ساعة حد أقصى مجموع الساعات المترجمة)

المحصولات التعليمية	القسم النظري مع ملاحظات وتوضيحات إن وجدت	ساعات مسجلة	ساعات مترجمة	أنماط المهام	القسم العملي مع ملاحظات وتوضيحات إن وجدت
ILO1	<b>الفصل الأول: تقديم مفهوم التفاوض</b> 1.1. المقدمة 1.2 . معنى التفاوض 1.3 .متى يتم التفاوض؟ 1.4. مناهج التفاوض 1.5. أفكار حول التفاوض 1.6 .أهمية التفاوض 1.7 .خصائص وضع التفاوض.			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمارين (TD)</li> <li>■ وظائف</li> <li>■ حلقات بحث</li> <li>□ مشاريع</li> <li>□ تجارب</li> <li>□ أخرى .....</li> </ul>	الوظيفة: إعداد عملية تفاوض لشركة أعمال - سواء كانت اقتصادية أو خدمية وسواء كانت محلية أو عالمية وفق منهجية علمية صحيحة وتسلسل منطقي وتقني للعملية المزمع إعدادها.
ILO2	<b>الفصل الثاني: التفاوض - المفاهيم الأساسية</b> 2.1 مقدمة 2.2 سعر الحجز 2.3 (RP) منطقة الاتفاقية المحتملة 2.4 خلق القيمة من خلال التجارة (ZOPA) 2.5 أفضل بديل لاتفاقية تفاوضية (باتنا ) 2.6. أسوأ بديل لاتفاقية تفاوضية 2.7. التثبيت والتثبيت المضاد (WATNA)			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمارين (TD)</li> <li>■ وظائف</li> <li>■ حلقات بحث</li> <li>□ مشاريع</li> <li>□ تجارب</li> <li>□ أخرى .....</li> </ul>	

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمارين (TD)</li> <li>■ وظائف</li> <li>■ حلقات بحث</li> <li>□ مشاريع</li> <li>□ تجارب</li> <li>□ أخرى .....</li> </ul>			الفصل الثالث: أساليب وأنواع التفاوض ٣.١ مقدمة ٣.٢ جوانب التفاوض ٣.٣ تيارات نظرية التفاوض ٣.٤. مناهج التفاوض ٣.٥ فئات التفاوض	ILO3
تذكير بمحاور الوظيفة وحسن إعدادها من قبل الطلاب مع شرح الخطوات على التوازي وبشكل متزامن مع اللقاءات الدورية أونلاين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمارين (TD)</li> <li>■ وظائف</li> <li>■ حلقات بحث</li> <li>□ مشاريع</li> <li>□ تجارب</li> <li>□ أخرى .....</li> </ul>			الفصل الرابع: مكونات التفاوض 4.1 مقدمة 4.2 أنماط الأشخاص في التفاوض 4.3 عناصر التفاوض 4.4 مراحل متعددة ومفاوضات متعددة الأطراف	ILO4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمارين (TD)</li> <li>■ وظائف</li> <li>■ حلقات بحث</li> <li>□ مشاريع</li> <li>□ تجارب</li> <li>□ أخرى .....</li> </ul>			الفصل الخامس: نماذج التفاوض والألعاب 5.1 المقدمة 5.2 نماذج التفاوض 5.3 أنظمة دعم التفاوض 5.4 ألعاب الشخصين 5.5 التفاوض والإدارة 5.6 ما الذي يجعل المفاوض الجيد؟	ILO5
تذكير بمحاور الوظيفة وحسن إعدادها من قبل الطلاب مع شرح الخطوات على التوازي و بشكل متزامن مع اللقاءات الدورية أونلاين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمارين (TD)</li> <li>■ وظائف</li> <li>■ حلقات بحث</li> <li>□ مشاريع</li> <li>□ تجارب</li> <li>□ أخرى .....</li> </ul>			الفصل السادس: عملية التفاوض ومراحلها ٦.١ مقدمة ٦.٢ ميزات عملية التفاوض ٦.٣ المراحل الرئيسية لعملية التفاوض ٦.٤ الجينات الوراثية للتفاوض ٦.٥ مهارات الاستماع: مفتاح واحد للتفاوض الناجح	ILO6

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمارين (TD)</li> <li>■ وظائف</li> <li>■ حلقات بحث</li> <li>□ مشاريع</li> <li>□ تجارب</li> <li>□ أخرى .....</li> </ul>		<p><b>الفصل السابع :استراتيجيات وتكتيكات التفاوض</b></p> <p>7.1. المقدمة</p> <p>7.2 مفهوم التكتيكات</p> <p>7.3 مفهوم الإستراتيجية</p> <p>7.4 استراتيجية وتكتيكات التفاوض التكاملي</p> <p>7.5 استراتيجية وتكتيكات التفاوض التوزيعي</p> <p>7.6. تكتيكات عندما يقدم المشتري العرض الأول</p>	ILO7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمارين (TD)</li> <li>■ وظائف</li> <li>■ حلقات بحث</li> <li>□ مشاريع</li> <li>□ تجارب</li> <li>□ أخرى .....</li> </ul>		<p><b>الفصل الثامن: مهارات التفاوض</b></p> <p>8.1 المقدمة</p> <p>8.2 مهارات الاتصال في التفاوض</p> <p>8.3 التواصل غير اللفظي في التفاوض</p> <p>8.4 مراحل مهارات التفاوض</p> <p>8.5 تعزيز مهارات التفاوض</p> <p>8.6 المساومة في مهارات التفاوض</p>	ILO8
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمارين (TD)</li> <li>■ وظائف</li> <li>■ حلقات بحث</li> <li>□ مشاريع</li> <li>□ تجارب</li> <li>□ أخرى .....</li> </ul>		<p><b>الفصل التاسع: قضايا الثقافات في التفاوض</b></p> <p>9.1 مقدمة.</p> <p>9.2 ما هي الثقافة؟</p> <p>9.3 نتائج التفاوض عبر الثقافات.</p> <p>9.4 المقاربات الثقافية للتفاوض.</p> <p>9.5 المناهج الدولية للمفاوضات</p>	ILO9

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمارين (TD)</li> <li>■ وظائف</li> <li>■ حلقات بحث</li> <li>□ مشاريع</li> <li>□ تجارب</li> <li>□ أخرى .....</li> </ul>			<b>الفصل العاشر: التفاوض والأزمات</b> 10.1. المقدمة 10.2. معنى الأزمات 10.3. التفاوض أثناء الأزمات 10.4. التفاوض أثناء جائحة Covid-19 10.5. المعضلات الاجتماعية 10.6. الغضب والخوف في المفاوضات	ILO10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تمارين (TD)</li> <li>■ وظائف</li> <li>■ حلقات بحث</li> <li>□ مشاريع</li> <li>□ تجارب</li> <li>□ أخرى .....</li> </ul>			<b>الفصل الحادي عشر: دراسات الحالات في التفاوض</b> 11.1. المقدمة 11.2. دراسة الحالة الأولى 11.3. دراسة الحالة الثانية 11.4. دراسة الحالة الثالثة 11.5. مهارات التفاوض في حالة مشتر وول مارت	ILO11

٥- معايير التقييم:

نمط التقييم					معايير التقييم لتحقيق المحصّلات على الطالب أن يظهر الإمكانات اللازمة للقيام بالأنشطة التالية:	المحصّلات التعليمية	ILO Code
تقارير	عروض ومقابلات	امتحانات	عملي	تفاعل في الجلسات المتزامنة			
				X	يستخدم الطالب مفاهيم التفاوض ويعرف متى يحدث وكيف يتعامل مع نظريات التفاوض ويستفيد من عمليات التفاوض وخصائصها.	التعرف على مفهوم التفاوض ومعناه. ويضع في الاعتبار متى يحدث التفاوض وكيف يتصرف، ويحدد الجوانب المختلفة لساحات التفاوض وتمييز الأفكار حول التفاوض.	ILO1

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

					بعد ذلك يدرك أهمية عملية التفاوض وممارستها. وأخيراً ، يحدد خصائص ممارسات التفاوض ووضعها.	
		X		X	يستكشف معنى السعر التحفظي (RP)، منطقة الاتفاقية المحتملة (ZOPA) ، وتمييز حالات خلق القيمة من خلال التداولات. ويضع في الاعتبار أفضل بديل للاتفاقية المتفاوض عليها (باتتا) وأسوأ بديل لاتفاق تقاوضي (واتنا). وأخيراً، يضع في الاعتبار كيف يتناسب التفاوض مع الإرساء والتثبيت المضاد.	ILO2
				X	يتعامل الطالب مع المصطلحات الأساسية المختلفة للتفاوض ويستخدمها مثل RP و BATNA و WATNA واستخدام خطوات التثبيت والربط العكسي.	
X				X	يتميز الطالب العناصر السبعة للتفاوض ويتعامل مع المفاوضات ذات المراحل المتعددة والأطراف المتعددة	ILO3
X				X	يستكشف أنماط مختلفة من الناس في التفاوض. التعرف على عناصر التفاوض والحصول على لمحة عامة عن المراحل المتعددة والأطراف	ILO4

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

					<p>أجل تحقيق النقطة التالية: استخدام عناصر التفاوض والتعامل مع المراحل المتعددة والأطراف المتعددة لعملية التفاوض.</p>	المتعددة لعملية التفاوض.	
X				X	<p>يتذكر الطالب النقاط التي تمت مراجعتها في المحاضرات السابقة. يتعامل الطالب مع نماذج متنوعة من التفاوض ، ويمارس أنظمة دعم التفاوض (NSS). يتعامل مع الألعاب ثنائية الشخص مثل Prisoner Dilemma ويحدد ما الذي يصنع المفاوض الجيد ؟</p>	<p>التعرف على نماذج التفاوض واستكشاف أنظمة دعم التفاوض (NSS) بعد ذلك ، تمييز ألعاب الشخصين ويفكر في القضايا بين التفاوض والإدارة. أخيرًا ، يحدد ما الذي يجعل المفاوض جيدًا؟</p>	ILO5
X				X	<p>يتذكر الطالب الأدوات الأساسية المستخدمة في عمليات التفاوض. يستخدم الطالب خطوات التفاوض والحمض النووي الخاص به لصياغة استراتيجيات محددة. يستخدم الطالب كذلك مهارات الاستماع وكذلك مهارات الاتصال في عمليات التفاوض.</p>	<p>التعرف على سمات عملية التفاوض وفهم المراحل الرئيسية لعلمية التفاوض ، ثم إدراك الحمض النووي للتفاوض. أخيرًا، فهم مهارات الاستماع عند إجراء مفاوضات ناجحة.</p>	ILO6
X				X	<p>يستخدم الطالب مفهوم الإستراتيجية ويميز التكتيكات في المفاوضات ويتعامل مع أنواع</p>	<p>تحديد مفهوم التكتيكات والتعرف على مفهوم الإستراتيجية. واستكشاف إستراتيجية وتكتيكات</p>	ILO7

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

				المفاوضين ويستخدم استراتيجيات وتكتيكات التوزيع والمفاوضات التكاملية.	التفاوض التكاملية واستكشاف استراتيجيات وتكتيكات التفاوض التوزيعي.	
X			X	يتذكر الطالب النقاط التي تم استعراضها في المحاضرة السابقة. يستثمر الطالب مهارات الاستماع بالإضافة إلى مهارات الاتصال في عمليات التفاوض، ويمكن الطالب من التعامل مع مراحل مهارات التفاوض واستخدام الحلول الوسط جنباً إلى جنب مع مهارات التفاوض.	استكشاف مهارات الاتصال في التفاوض ويفكر في التواصل غير اللفظي في التفاوض. بعد ذلك، يناقش مراحل مهارات التفاوض ويستكشف طرقاً لتعزيز مهارات التفاوض. أخيراً ، يحدد عملية التسوية في مهارات التفاوض.	ILO8
X			X	يستخدم الطالب مهارات التفاوض بين الثقافات ، ويحدد المناهج الدولية للمفاوضات ، ويتعامل مع بعض عينات التفاوض في الثقافات المختلفة.	تحديد معنى الثقافة، والتعرف على بعض نتائج المفاوضات عبر الثقافات. تحديد المناهج الثقافية للتفاوض، ويميز بعض المقاربات الدولية للمفاوضات.	ILO9
X			X	يتعامل الطالب مع أنواع مختلفة من الأزمات ويتعامل مع خطوات التفاوض أثناء جائحة كوفيد-19 ويميز بعض حالات الغضب والخوف في المفاوضات.	يستكشف معنى الأزمات ، ويتعرف على بعض خطوات التفاوض أثناء الأزمات. ثم يحدد خطوات التفاوض أثناء جائحة Covid-19، ويحدد القضايا الرئيسية للمعضلة الاجتماعية. وأخيراً يميز بعض حالات الغضب والخوف في المفاوضات.	ILO10

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

X	X	X	<p>يتذكر الطالب مفردات المحتوى العلمي من خلال الإجابة على أسئلة مباشرة والبعض الآخر استنتاجي.</p> <p>يفهم الطالب الدروس المستفادة من بعض الأمثلة الدولية للتفاوض مثل تحديد بعض الأخطاء الجسيمة التي يمكن ارتكابها في مفاوضات العمل بين الإدارة والنقابات ويعرف مهارات التفاوض في حالة مشتري وول مارت.</p>	<p>يضع في الاعتبار أهمية وقوة تشكيل التحالفات في إطار مفاوضات متعددة الأطراف، ويتعرف على كيفية قيام أسلوب التفاوض التوزيعي المحدود بإلحاق الضرر بالمفاوضات مع النقابات العمالية. ويحدد بعض الأخطاء الجسيمة التي يمكن ارتكابها في مفاوضات الإدارة والعمل النقابي. بعد ذلك ، يناقش أمثلة للتدريب على التفاوض الثقافي. أخيرًا ، ادرك مهارات التفاوض في حالة مشتري وول مارت.</p>	ILO11
---	---	---	---	--	-------

#### ٦ - أدوات ومختبرات القسم العملي:

إسم الأداة	توصيفها

#### ٧ - المراجع الأساسية:

- 1- Baber, W W., Chavi C-Y Fletcher-C., (2020), *Practical Business Negotiation*, 2<sup>nd</sup> Ed, Kyoto University, Japan.
- 2- Berghoff, E. A. et al, (2007), *The International Negotiations Handbook. Success through Preparation, Strategy, and Planning*, PILPG and Baker & McKenzie.
- 3- Fisher, R., Ury, W., (2011), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, 3<sup>rd</sup> Ed, Penguin Books, New York.
- 4- Forsyth, F., (2010), *The Negotiator*, A Bantam Book, Broadway, New York
- 5- Lewicki, R.J., Barry, B., Saunders, D.M., and J.W. Minton, (2003), *Negotiation*, 4<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill, Boston.
- 6- Lewicki, R, J., Saunders, D, M., Barry, B., Minton, J, W., (2004), *Essentials of Negotiation*, 3<sup>rd</sup> Ed,

Syrian Arab Republic	 الجامعة الافتراضية السورية SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY	الجمهورية العربية السورية
Ministry of Higher Education		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Syrian Virtual University		الجامعة الافتراضية السورية

McGraw-Hill Irwin, NY, USA.

7- Zohar, I., (2015), *The Art of Negotiation, Social and Behavioral Sciences* , Vol: 209, 540 – 548

٨- المراجع الإضافية:

- Dietmeyer, B. J., Kaplan, R., (2004), *Strategic Negotiation: A Breakthrough Process for Effective Business Negotiation*, Dearborn Trade Publishing, USA.
- Karrass, C. L. (1974), *Give and Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics*, Thomas Crowell, New York.
- Zhou, H., Zhang, T. (2008), "Body Language in Business Negotiation". *International Journal of Business Management*, 3. (2), p.p. 90-96.
- Steven, C. (2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, New York.