

اسم المقرر إدارة التعاقد والتفاوض

اسم المدرس
د. محمد الجيزاوي



جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

دور الأسئلة في عملية التفاوض

المحاضرة الثامنة



مقدمة:

- يستخدم المفاوض الفعال الأسئلة بشكل مثمر في مفاوضاته سعياً لزيادة فرص تحقيق أهدافه من عملية التفاوض؛
- وبإدراكه لهذه الأهمية فإنه بإمكانه إذن إعداد سلسلة من الأسئلة التي سيلجأ إلى استخدامها ذات الأغراض المحددة خلال مجريات التفاوض؛
- كما تقتضي الإدارة السليمة للموضوع استعداداًه بمجموعة من الأسئلة الاحتياطية التي يستطيع من خلالها توجيه مجرى الحديث في الاتجاه الذي يريد؛
- إن كل ذلك يقتضي تناسب هذه الأسئلة مع الهدف المسطر ومع الاستراتيجية والتكتيك المنتهجين على حد سواء.



من هنا كان لا بد من الإجابة على جملة التساؤلات الأساسية التالية:

- ماهي الأسئلة التي ينبغي أن تطرح؟
- كيف يتم صياغة هذه الأسئلة؟
- ما التأثير المحتمل لكل سؤال على الأطراف الأخرى؟
- كيف يتم صياغة كل سؤال؟
- متى يكون من المناسب طرح كل سؤال؟ وضمن أية ظروف؟



مبادئ استرشاديه لاستخدام أسئلة:

□ يجب أن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه ، وان يكون الهدف واضحا في ذهن السائل وليس ضروريا أن تكون الاجابة المباشرة من السؤال هي ما يستهدفه موجه السؤال؛

□ يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية وللتكتيك الذين يتبناهما المفاوض (لا يصح ونحن نتبنى تفادي النزاع أن نعتمد أسئلة استفزازية مثلا)؛

□ السائل عموما، هو في موقف أفضل من المجيب، فان تكون أنت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي أكثر يسرا من وضع أن يكون مطلوب منك الإجابة (يكون المجيب في حرج كشف الأوراق، إجابة سؤال لا يرغب في إجابته، الظهور بمظهر المتهرب من الإجابة..)؛



□ **المفاوض الفعال يستطيع دوماً المعاونة في حل العقبات والمشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة (توجيه الأسئلة الصحيحة أو المناسبة هو أقصر طريق للوصول إلى الحلول الصحيحة)؛**

□ **ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة يساعد المفاوض على ترتيب وتنظيم أفكاره بشكل منطقي؛**

□ **توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن توظيفه في دعم القوة التفاوضية؛**

□ **خلفية السائل أساسية لدى توجيه الأسئلة، فيجب أن تبعث الأسئلة على الاحترام وليس على الاستخفاف؛**

□ **تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاه لكافة الأطراف.**



وظائف الأسئلة:

- جذب الانتباه؛
- الحصول على معلومات؛
- إعطاء معلومات؛
- اختبار صحة المعلومات؛
- إثارة التفكير؛
- تنشيط المناقشة؛
- الوصول الى نتيجة؛
- تغيير مجرى الحديث؛
- كسب الوقت لإضاعة الوقت؛
- لإرباك الطرف الآخر؛
- إثارة الطرف الآخر؛
- حصار الطرف الآخر.



من الذي يوجه الأسئلة؟:

- يثار هذا التساؤل في الواقع في حالة وجود فريق متعدد الأفراد
- قد يكون رئيس الفريق هو من يوجه الأسئلة، لكن ذلك ليس حتمياً، فعادة ما تتوزع الأدوار المتعلقة بإثارة الأسئلة المختلفة بين أعضاء الفريق بشكل مسبق، أو حتى بشكل تلقائي؛
- غير أن المهم هنا هو أن يكون رئيس الفريق دائماً مسيطراً على الموقف بحيث يكون توزيع الأسئلة مساهماً في توجيه المناقشة بما يخدم الأهداف المرجوة.



الإجابة على أسئلة الخصم:

يمكن الاسترشاد بجملة النصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة ؛
- خذ وقتك في فهم السؤال دون حرج حتى لا يؤدي عدم الفهم إلى إضعاف موقفك؛
- اذا كنت لا ترغب في الإجابة :
- فاحرص على ألا تبدو متهربا فهذا يضعف موقفك و الخصم لحاصرتك بالأسئلة؛
- يمكنك الاحتجاج بان الإجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق؛
- يمكن طلب ارجاء الإجابة في وقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير.
- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الإجابة (الأسلوب المباشر، أو المناورة)؛
- لاحظ ان السؤال المباشر يتطلب اجابة مباشرة ؛



- ☐ جرب تكتيك اجابة السؤال بسؤال مضاد؛
- ☐ الغموض في الاجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي ؛
- ☐ اذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل :
 - ☐ الانسحاب الهادئ؛
 - ☐ التنازل التكتيكي؛
 - ☐ الاعتراف بالحقيقة.
- ☐ وفي كل الأحوال سجل نقطة بأمانتك وتنازلك.
- ☐ قبل الاجابة على السؤال فكر بسرعة:
 - ☐ هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال؛
 - ☐ هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة؛
 - ☐ هل سيتحمل الصراحة؛
 - ☐ هل سأندم على الإجابة.



□ أنواع أسئلة التفاوض:

□ تتعدد الأنواع تبعاً للزاوية التي ينظر من خلالها لتصنيف الأسئلة، ووفقاً لمنظور معين يستهدف تنبيه المفاوض وتعريفه بمختلف المطبات والكائن التي قد تحملها هذه الأسئلة، لذا نميز ما بين:

□ **الأسئلة المفتوحة:** ويتعلق الأمر بذلك النوع الذي يستطيع معه المستجيب (المعني بالإجابة عن السؤال) أن يجيب من أي جهة شاء، ومثال ذلك:

- ما رأيك في المنتجات التي تقدمها الشركة؟
- ما رأيك في طريقة التوريد التي تنتهجنا شركتنا مع زبائننا؟
- ويفيد هذا النوع من الأسئلة في:
 - جعل المسؤول يتحدث في حين يظل السائل منصتاً؛
 - الحصول على معلومات من المستجيب؛
 - استخدامه للحصول كمفتاح للمفاوضات وللحصول على ثقة المستجيب.
 - يجب التنبيه إلى الوقت المستغرق في حال حرصنا على وكذا خروج المستجيب عن الإطار المستهدف من السؤال.



□ الأسئلة المغلقة:

ويتعلق الأمر هنا بتلك الأسئلة التي تضع المستجيب ضمن دائرة معينة يتعين معها الإجابة المحددة وفق اختيارات معينة ربما تضمنها السؤال بحد ذاته.

□ ومثال ذلك: ما المرتب الذي كنت تتقاضاه في وظيفتك السابقة؟ هل أ.ـ موافق مع هذا المقترح أم معارض له؟....

□ ويفيد هذا النوع من الأسئلة بالنسبة للسائل في:

□ ربح الوقت والتحكم فيه؛

□ تحكم السائل في مسار النقاش من خلال سيطرته على الأسئلة والأجوبة وبشكل سيجعله يؤثر في النتائج.

□ كما تجدر الإشارة ضمن هذا السياق إلى: أسلوب تتابع الأسئلة القائم على بدأ الحوار من قبل السائل بسؤال مفتوح يكون متبوعاً بأسئلة تتدرج في الانغلاق لتصل بالسائل إلى هدفه.





مَشْرِعُ
بِحَمْدِ اللَّهِ

