



ملحق (1):
استخدام الأُسْلة
أ. حسان خضر

- من الضروري التعرف على طريقة تفكير الطرف الآخر وذلك باستخدام بعض الأساليب التي يمكن بواسطتها الكشف عن احتياجاته.
- لما كانت عملية التفاوض تتضمن قدراً كبيراً من الاتصالات الشخصية فمن المهم التقاط التصرفات غير اللفظية وأيضاً اللفظية التي تعبر عن احتياجات ودوافع الطرف الآخر.
- عليه ينبغي على المفاوض أن ينصت جيداً لما يقوله الطرف الآخر ويلاحظ تصرفاته بعناية.

- إن الطريقة المألوفة للحصول على المعلومات تتلخص في طرح الأسئلة.
- في بعض المفاوضات يمكن لطرف أن يطرح على الطرف الآخر أسئلة مثل:
 1. ماذا تريد من هذا التفاوض؟
 2. ماذا تتوقع؟
 3. ماذا تريد أن تحققه؟
- تستطيع مثل هذه الأسئلة أن تكشف عن حاجات الطرف الآخر وما يسعى إلى تحقيقه وعليه يمكن أن تتقدم المفاوضات.

● إن استخدام الأسئلة في التفاوض كوسيلة للتعرف على الاحتياجات

تشمل ثلاثة قرارات:

1. ما هي الأسئلة التي تطرح؟

2. كيف يتم صياغتها؟

3. متى تطرح؟

- إن التأثير على الطرف الآخر يعد أمراً له أهميته ولا شك أن الصياغة الجيدة للسؤال تلعب دورها في تحديد نوعية الإجابة، وعادة ما يتم الحصول على إجابة ذكية عندما يطرح سؤال ذكي.
- إن استخدام الأسئلة يعد أداة تفاوضية هامة يجب استخدامها بحكمة.
- يحدد السؤال اتجاه سير المحادثات أو الحوار.
- إن السؤال بطبيعته يحدد كمية المعلومات التي يمكن أن تقدم لك.

- تثير الأسئلة تفكير الطرف الآخر كما تجعله يفكر جدياً فيما تقدمه من عروض.
 - من الأسئلة ما يسهل الإجابة عليها عندما يكون موضوعها طلب معلومة موضوعية
- * مثال ذلك عندما تسأل الطرف الآخر متى يود رفع الجلسة للراحة.

● أما إذا طرحنا السؤال التالي: لماذا تريدون التفاوض في مقر شركتكم؟
* فإن الإجابة هنا تعد أكثر صعوبة حيث تدفع الطرف الآخر إلى تقديم إجابة مرضية.

● إن الاستخدام المناسب للأسئلة يضمن للمفاوض جذب اهتمام الطرف الآخر لموضوع التفاوض كما يوجه سير المفاوضات في الاتجاه المرغوب.
● من الضروري إثارة الأسئلة بعناية حتى لا يواجه المفاوض بعض المآزق.
● من الأمور التي تساعد في نجاح استخدام الأسئلة ذكر مبررات السؤال.

● لا يجب أن تطرح سؤالاً يحمل مضموناً غامضاً أو يؤدي إلى إثارة الطرف الآخر.

● إن نغمة السؤال وصياغته تستحق من المفاوض اهتماماً كبيراً ويعد ذلك أمراً هاماً لتحقيق جو من الصراحة والوضوح لمنع أي تفسير خاطئ.



كيف تقوم بصياغة الأسئلة؟

- ينبغي عند صياغة الأسئلة مراعاة عدم إحراج الطرف الآخر فالسؤال يجب أن لا يحمل طابع التآديب أو إظهار صفة قيادية معينة.
- الأسئلة يجب أن ترتبط بالنقاط محل النقاش حتى يمكن دفع عملية التفاوض إلى الأمام.
- ينبغي ألا يحمل السؤال طابع الإرغام أو وضع الشخص في مأزق.
- ينبغي صياغة السؤال بحيث تكون الإجابة عليه سهلة.

- يمكن تقسيم الأسئلة إلى خمس مجموعات رئيسية:
 1. أسئلة جذب الانتباه: وهي توفر الظروف الأولية من أجل إثارة تفكير الطرف الآخر مثال (كيف حالك؟).
 2. أسئلة تستهدف الحصول على معلومات وهي تزود السائل بالمعلومات مثل (ما سعر هذا الشيء؟).
 3. أسئلة تستهدف تقديم معلومات حيث تزود الطرف الآخر بمعلومة عن موضوع معين.



4. أسئلة تستهدف إثارة التفكير وفي تدفع الطرف الآخر إلى تقديم أفكار أو آراء أو مقترحات مثل (ما هو اقتراحك بشأن هذه المشكلة؟).
5. أسئلة تستهدف التوصل إلى نتيجة وهي الأسئلة التي تدفع الطرف الآخر للتفكير في الوصول إلى نتائج معينة مثل (هل حان وقت اتخاذ القرار؟).

(1) جذب الانتباه:

● من هذه الأسئلة مثلاً:

* هل تسمح لي بـ ؟

* هل يمكنك تقديم مساعدة لـ ؟

* على فكرة كم مرة قمت أنا بـ ؟

* هل يمكنني أن ؟

* هل تستطيع أن تخبرني بـ ؟

● مثل هذه الأسئلة لا تثير الطرف الآخر كما أنها لا تحمل مضموناً على درجة عالية من الأهمية.



(2) الحصول على معلومات:

- ومن أمثلة تلك الأسئلة، الأسئلة التي تبدأ ب:
 - * متى، أين، هل، كيف، هل ينبغي، هل يمكن.
- وقد تثير هذه الأسئلة القلق لدى الطرف الآخر طالما لا يتضح الغرض منها.

(3) تقديم معلومات:

- مثل تلك الأسئلة: تحتوي على قدر كبيرة من المعلومات: لماذا لا تريدون الاستمرار في التوريد؟.
- مثل هذه الأسئلة يمكن أن تسبب القلق للطرف الآخر عندما يشعر أن المعلومات المقدمة تحمل طابع التهديد.

● ومن أمثلة ذلك:

* هل تستطيعون القيام بعمل ؟

* هل أتم في وضع يمكنكم من ؟

* إلى أي مدى يمكن لكم ؟

● ويثير هذا النوع من الأسئلة القلق لدى الطرف الآخر إذا ما شعر أنه معرض للخطر.

(5) التوصل إلى نتيجة:

● ومن أمثلة ذلك:

* أليس هذا صحيحاً؟

* أي البلدين تفضل؟

* هل هذه هي الطريقة الوحيدة؟

● وقد تثير هذه الأسئلة قلق الطرف الآخر عندما تريد توجيهه في اتجاه لا

يرغب فيه.