

## الفصل الرابع

### أنواع المقابلات وأبعادها واقترباتها

إذا كان الشق الأول لإدارة المقابلات الناجحة - في السياقات التفاوضية المختلفة - هو إتقان مهارات وأدوات توجيه الأسئلة وأنواعها لخدمة التفاوض، فإن الشق الثاني والهام، هو توظيف الأسئلة في تناسق وتناغم مع طبيعة المقابلات والغرض منها. ولقد كان هذا الأمر يعتبر من قبل الكثيرين فناً، ولكننا نقول إنه أصبح اليوم علماً، ولا يمكن أن نجهل أن هذا الفن / العلم له تاريخ طويل. ففي كتابه بعنوان «حرفة إجراء المقابلات» يقول جون برادي مؤلف الكتاب: «إن عملية توجيه الأسئلة كانت ولا تزال هي مصدر التعلم الرئيس، وكذلك هي مصدر لإشباع فضولية الإنسان، ويضيف برادي أن أقدم الكتب في هذا المجال، هو كتاب لأحد المسؤولين في الحكومة المصرية القديمة، ومنذ أربعة آلاف سنة، وكان بعنوان «إرشادات بات حوتب»<sup>(٢١)</sup> ولكن بطبيعة الحال، وتقدم العلوم والمعرفة الإنسانية؛ أصبحنا بحاجة ماسة إلى العلم الحديث خاصة في واقعنا الثقافي.

## «أنا محاور ولست مذيعاً»!!

### «الفرق بين الاستفزاز والعدوانية في إجراء المقابلات»

أريد أن أستوقف القارئ هنا، وأتذكر مشهداً تلفزيونياً مهماً، سبقته أخبار صحفية، حيث هاجمت الصحف المصرية مذيعاً برنامج رمضان معروف بعنوان «حوار صريح جداً جداً» لأنها «مستفزة» وصار السؤال الأعم: هل من حق المحاور أن يستفز الآخرين في المقابلة التي يجريها معهم؟ وربما كان رد فعل المذيع (منى الحسيني) أنها استضافت أ. مفيد فوزي، المحاور المعروف، لتناقش معه مفهوم الاستفزاز في الحوار، والذي احتل وقتاً كبيراً من ذلك البرنامج، ولقد بادرت قائلة: «عفواً يقال إنك مستفز» فأجاب بتلقائيته المعهودة «ولماذا عفواً؟! الاستفزاز حق؛ طالما أنه من أجل الحصول على معلومة هامة تهتم الرأي العام»، ودارت مناقشة طويلة بينه وبين المذيع، حول هذا الموضوع، وحدوده، ووصل الأمر إلى نوع من الصراع الخفي (والاستفزازي) بينهما، وإلى حد التوتر الملحوظ. وإذا كان هذا الحوار في ذاته يستحق التحليل؛ لأنه يلقي الضوء على ملامح تفاعلية عديدة في واقعنا الثقافي، إلا أنه يعبر عن فهمنا وتصوراتنا لمفهوم «الاستفزاز» الذي يختلط عندنا بشكل تلقائي بمفهوم «العدوانية»، مع وجود

الفارق الواضح بينهما. والطريف في هذا الحوار، أن أ. مفيد فوزي كان يمارس «الاستفزاز» مع المذيعة؛ بمحاولته عزله عنها لصفة «محاوّر له»، وبأنه هو المتفرد بكونه محاووراً لأنه صحفي!! أما هي؛ فهي مجرد مذيعة!؟ (من وجهة نظره).

إن نقطة الانطلاق لموضوعنا من هذا الحوار، هو القول بأن الاستفزاز، وتوظيف ملامحه، التي لا ينبغي أن تخرجه بأي حال إلى حال العدوانية، هو فعل من أفعال القول المرتبط بنوع معين من المقابلات، وليس بكل أنواع المقابلات.

كذلك هو نوع لا يتمكن من إدارته بسلامة إلا الشخصيات «الكارزمية» أو التي يكون لها صفة القوة؛ فالمقابلة التي يجريها القاضي في تحقيق ما، تسمح له -بحكم تركيبها- في ممارسة أقصى درجات الاستفزاز؛ للحصول على المعلومات والتعرف على طبيعة القضية التي يحقق فيها. ولكن في السياقات الأخرى، حيث لا يعطي السياق، لأي من الطرفين نفس القوى الممنوحة -أتوماتيكياً- في مقابلات التحقيقات، فإن الأمر يتوقف على شخصية الطرفين، ولا أنسى ذلك الحوار، الذي أجرته مجلة News Week مع تيد كويل، أشهر المذيعين الأمريكيين، وسُئل فيه عن مواصفات مدير المقابلة الجيد. فقال ضمن ما قاله: «إن عنصر

النجاح الأكيد - خاصة فيما يعنيني - هو، وبوضوح، وفي مناسبات كثيرة، لا أكون فيها مجرد مذيع، أو مجرد مقدم للتقارير، ففي أكثر من سياق كنت أتجاوز مع رؤساء وزارات، ولم يكن الأمر للمشاهد مجرد محقق، أو مذيع في مقابلة مع رئيس وزراء، بل هو لقاء، أو مباراة بين طرف له الحق في مقاطعة رئيس الوزراء، ونقله من مسار موضوع إلى آخر، واستقصاء معلومة تلو الأخرى وهذا ما يحقق الشعبية والمعقولية وأداء المهام على خير وجه (٢٢).. في مثل هذه السياقات؛ أي في إطار المقابلة التي يكون الحصول فيها على المعلومات الهدف الرئيس، فهنا قد يكون الاستفزاز الصحي والمحسوب هو المطلوب انتهاجه، لكي يتم تحقيق الغرض من المقابلة، وقد يكون الاستدراج الهادئ والذكي أسلوباً آخر، والأمر كله مرتبط بمبدأ تفاوضي هام، وهو تبني فكر ديناميكي يمكننا من تقدير الموقف وطبيعته، والشخصيات التي نتعامل معها، وما تستلزمه من أدوات.

### أهم أنواع المقابلات

ومن هذا المنطلق نريد أن نرصد أهم أنواع المقابلات، وهي كثيرة وعديدة، ففيما يخص المؤسسات والمنشآت، هناك مقابلات تسمى بمقابلة التوظيف (Employment Interview) وأحياناً يطلق

عليها مقابلة الاختيار، (Selection Interview) وفي هذا السياق، قد نجد حرية للأفراد المعنيين بإجراء هذه المقابلات، وهناك أحياناً أخرى، تطلب الشركة أو المؤسسة فيها انتهاج أسلوب المقابلة المقننة (Standardized Interview) وهناك مقابلات بخصوص التفرقيات، وأخرى بخصوص تلقي شكاوى العاملين، وثالثة لتحليل الوظائف (Job Analysis) ورابعة بعنوان «الإرشاد النفسي» (Consulting) بهدف مساعدة الأفراد الذين يعانون من بعض المشكلات السلوكية، أو الاضطرابات النفسية، أو من سوء التوافق والتكيف مع الآخرين، أو مع طبيعة العمل.

وكذلك هناك أنواع أخرى تتعلق بجمع المعلومات، ومنها: مقابلات الاستقصاءات Polls - والدراسات والأبحاث المسحية (Survey Research) - والمقابلات الصحفية، ومقابلات التأمين الصحي والبوليس، وهناك مقابلات لإعطاء معلومات، مثل تلك التي تحدث في حالة توجيه (دورات) التدريب، وكذلك في حالة الترويج لسلع معينة، وكما صنفنا الأسئلة إلى «مفتوح» و«مغلق» و«استدراجي» و«عاكس» يمكن أن نقول إن المقابلات لها نفس الملامح، ويمكن تقديم تصنيف لها على هذا الأساس أيضاً حيث تكون حرة أو مقيدة أو عاكسة أو استدراجية، ولمزيد من

التفاصيل بخصوص هذه المقابلات وتفصيلها راجع المصادر المشار إليها في الهوامش (٢٣)، (٢٤) بآخر الدراسة.

ولكن ما يعنيننا هنا - تفصيلاً وكما ذكرنا - هو التركيز على الأدوات والمهارات التفاعلية الخاصة، عبر هذه السياقات كلها، وهو ما سنقدم له تفصيلات أخرى وأمثلة في القسم الرابع من هذه الدراسة.

### معايير هامة لنجاح المقابلة

إن ما نختم به هذا الجزء، الذي أردنا من خلاله تقديم رصد موجز لأنواع المقابلات، ومسمياتها الرئيسة المختلفة هو تقديم عدة مقترحات، واقتراحات عامة وأساسية تؤدي إلى إنجاح المقابلات وهي كما يلي:

١ - أن يُختار الوقت المناسب للمقابلة، والوقت المناسب هنا، يتمثل في أن يكون لدى أطراف المقابلة الوقت الكافي الذي يقضونه في المقابلة. ومن المهم أن يكون الفرد الذي يجري المقابلة غير مرهق عصبياً أو بدنياً أو عقلياً حتى يمكنه إدارة المقابلة بهدوء، وحتى يستطيع التركيز في المقابلة، ويضع فيها الفكر والجهد المناسبين.

٢- أن يختار المكان المناسب للمقابلة، فمثلاً: بالنسبة لمقابلة الشكاوى وحل المشكلات، يجب أن يكون المكان الذي تجرى فيه المقابلة مريحاً، مؤثناً بأثاث مريح، يتيح الفرصة للأشخاص المتعبين، وأصحاب المشكلات والشكاوى، من الجلوس، وتخفيض توترهم وقلقهم، حتى يمكنهم التعبير بحرية وبهدوء عن مشكلتهم أو شكواهم. ومن المهم أن يكون المكان الذي تجرى فيه مثل هذه المقابلة بعيداً عن حركة العاملين، فإن بعض المشكلات والشكاوى قد تكون ذات طبيعة خاصة، أو حساسة، ولا يريد صاحبها أن يطلع عليها أحد بخلاف الرئيس، أو الاختصاصي، الذي يعرض عليه شكواه أو مشكلته.

ويحسن أن يكون مكان المقابلة - إذا كان هذا ممكناً بعيداً عن مشتتات الانتباه، بحيث لا يصل إلى هذا المكان، مثلاً، أصوات مزعجة، أو أحاديث صادرة عن أفراد آخرين.

٣- أن يكون الفرد الذي يجري المقابلة خبيراً بالجوانب الفنية المتصلة بنوع المقابلة التي يجريها. فكما أوضحنا فيما سبق أن لكل نوع من أنواع المقابلات جوانب فنية خاصة

بكل واحدة منها. ولا يمكن أن يتحقق نجاح المقابلة إلا إذا توافر مستوى مرتفع من الخبرة والمهارة في القائمين على أمر إدارة مثل هذه المقابلات على المستويين التقني والمعرفي بموضوع المقابلة.

٤- أن يكون الإداري الذي يجري المقابلة على قدر من الفهم لحقيقة سلوك الإنسان، فعليه أن يكون فاهماً للعوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد الذين يجري المقابلة معهم ودوافعهم والفروق الفردية القائمة بينهم، وأن يكون مقدراً لظروفهم وأحوالهم.

٥- أن تكون لدى الاختصاصي الإداري الذي يجري المقابلات، على اختلاف أنواعها، البيانات الكافية المتصلة بكل حالة؛ حتى يحسن إدارة المقابلة والتوجيه فيها.

٦- أن يكون الإداري أو الاختصاصي الذي يجري المقابلة ماهراً على وجه الخصوص، في التحدث مع الغير، مستخدماً في ذلك الصوت المناسب، والقدر المناسب من الانفعالات، وأن يختار لهذا الحديث ما يناسبه من لغة الأفراد الذين يجري المقابلة معهم. ومن المهم أيضاً، أن يكون لدى هذا الإداري أو الاختصاصي، القدرة على الإنصات الجيد لكل

مايقوله الطرف الآخر أثناء المقابلة وهنا عليه أن يتدرب على مراحل الإنصات من حيث تلقي المعلومة الهامة والتفكير فيها وربطها بعملية التفاعل بشكل متسق وفعال.. فلا يكون المتحدث في وادٍ والمستمع في وادٍ آخر.

٧- أن يكون الشخص الذي يجري المقابلة قادراً على الحصول على ثقة الأفراد الذي يتعامل معهم في المقابلة، وأن يقيم علاقة ودية معهم، فهذا يعتبر ضماناً هاماً لنجاح المقابلة ولزيادة فاعليتها.

٨- أن يكون الإداري أو الاختصاصي الذي يجري المقابلة واعياً بحقيقة الاتجاهات غير المرغوب فيها، التي قد تسوده، وتعطل تقدم المقابلة وتحقيقها لنتائجها المرجوة.

٩- ألا يطول وقت المقابلة مما يؤدي إلى إرهاق الأطراف المشتركة في المقابلة، ومن الممكن إذا احتاج الموضوع المعروض للمناقشة في المقابلة لوقت طويل، عقد سلسلة من المقابلات. ويحسن ألا يزيد وقت المقابلة الواحدة عن ساعة واحدة؛ حتى لا نرهق الأفراد المشتركين فيها.

١٠ - أن يسود المقابلات جو من الديمقراطية والحرية يسمح لكل طرف من أطرافها بأن يعبر بحرية وصراحة عن أفكاره وآرائه . ولمزيد من التفاصيل راجع المصادر المشار إليها في الهامش رقم ( ٣ ) بآخر هذه الدراسة .

### **العناصر والأبعاد الرئيسة للمقابلات**

ما هي العناصر والأبعاد في المقابلات عبر السياقات المختلفة؟

إن العناصر الأساسية والأبعاد التي نراها عبر السياقات والمسميات المختلفة للمقابلات، تتحدد في ثلاثة عناصر رئيسة وهي :

#### **١- التضمين (INCLUSION)**

وهو الخاص بطرح أسئلة قبل إجراء المقابلة وأثناءها تفيد في الإجابة على أسئلة مثل : إلى أي مدى نرغب في إجراء المقابلة؟ وإلى أي مدى نرغب في إدراج موضوعات معينة ورفض إدراج موضوعات أخرى؟ كذلك يثير هذا العنصر من هم الذين ندرجهم في الحوار حول موضوع ما؟ ومن نستبعدهم؟ سواء بالتواجد في المقابلة أو بالإشارة إليهم .

## ٢- السيطرة (Control):

وهذا العنصر يرتبط بالعنصر الأول، ولكنه يشير - بشكل مباشر ومحدد - إلى أي مدى تتم السيطرة على مجريات الحوار في المقابلة، وعلاقة القوة بين أطراف الحوار، وفهم لطبيعة المقابلة، والدور الاجتماعي الذي يوضح هذه الطبيعة، فالمقابلة التلفزيونية والتحقيق بطبيعتهما تعطيان القوة للمحاور (المذيع) أكثر مما تعطيه للضيف، فإلى أي مدى سيقنع الضيف بهذا التركيب الاجتماعي للمقابلة؟ وإلى أي مدى قد يقاومه أو يتخطاه؟ وإلى أي مدى سيستخدمه المذيع؟ وإلى أي مدى سيتخلى عنه؟.

## ٣- المودة (Affection) الاندماج (Involvement)

وهذا العنصر يتعلق بدرجة الحرارة أو الصداقة في المقابلة، هل هناك ود أم جفاء؟ فالبعض يخشى أن يساء فهم الود الزائد والبعض تسيطر عليه مشاعر توظيف الجفاء؛ لأنه أخفق في استخدام قدر واضح من المودة أثناء الحوار. وترتبط بهذه العناصر عدة أبعاد مهمة ومنها:

## ١- السياق (Context):

وهو اختيار المكان ودراسة حالة المتفاعلين وخصوصيتهم وخلفيتهم.

## ٢- المحتوى (Content):

وهذا البعد يتعلق أساساً باختيار موضوعات وأجندة الحوار ونوع الحجج، واللغة المستخدمة وأساليب المعالجة.

## ٣- المحتوى (Content):

ويتعلق بهذا البعد عدة أمور، مثل: طريقة بدء المقابلة وتطويرها وإنهائها.

## ٤- الانفتاح وكشف الأوراق (Disclosure):

وهذا البعد يتعلق باستراتيجية الكشف عن المعلومات وإلى أي درجة تتيح للطرف الآخر أن يتعرف على طبيعة الموضوع والمعلومات الخاصة به أو منع كشف أي أوراق أو معلومات؟ وما الذي تكشف عنه؟ وما الذي لا تكشفه أو تتحدث عنه؟

## ٥- التأكد والمتابعة (Feedback):

وهذا البعد مهم للغاية؛ وإذا ما افتقد في مواقع الممارسة فقد يحدث سوء تفاهم، فهذا البعد معني بالتأكد من أن الطرف الآخر قد فهم الموضوع كما فهمه الطرف الأول، وعندما ينتقل الموضوع إلى نقطة أخرى هامة، قد ينبني عليها اتخاذ قرار مشترك بين الطرفين، فلا بد من التأكد من الفهم المشترك لما سبق في الحوار.

وكذلك هناك مستوى آخر من هذا البعد، يتجسد في إعطاء الحركات والإيماءات التي تفيد بأننا نتابع ونستمع لما يطرحه الطرف الآخر، كذلك فإن هذا البعد يستفيد بدرجة المودة والاهتمام من طرف لآخر، وبما يقال .

#### ٦- التعاون (Cooperation) :

وهذا البعد يتعلق بالسؤال الخاص؛ هل ينتهج المتحاوران المبدأ التعاوني؟ أم المبدأ التنازعي في الحوار؟ وما هو مستوى التنافس في الحوار بينهما؟ كذلك يتعلق المبدأ التعاوني بشيوع ملامح الأمانة والأدب في التحاور مع الآخر.

#### ٧- الصراع (Conflict):

وهذا المبدأ هو عكس المبدأ التعاوني في الحوار، وهنا، إذا ما حاولنا أخذ هذا المبدأ في الحوار، فعلينا دراسة مدى الصراع مع الطرف الآخر، ودراسة حاجاته، وأجندته، وتوقعاته، ودراسة أدوات خفض الصراع، وعوامل تفاقمه، ومدى الثقة والمصدقية في إطار الصراع (٢٦).