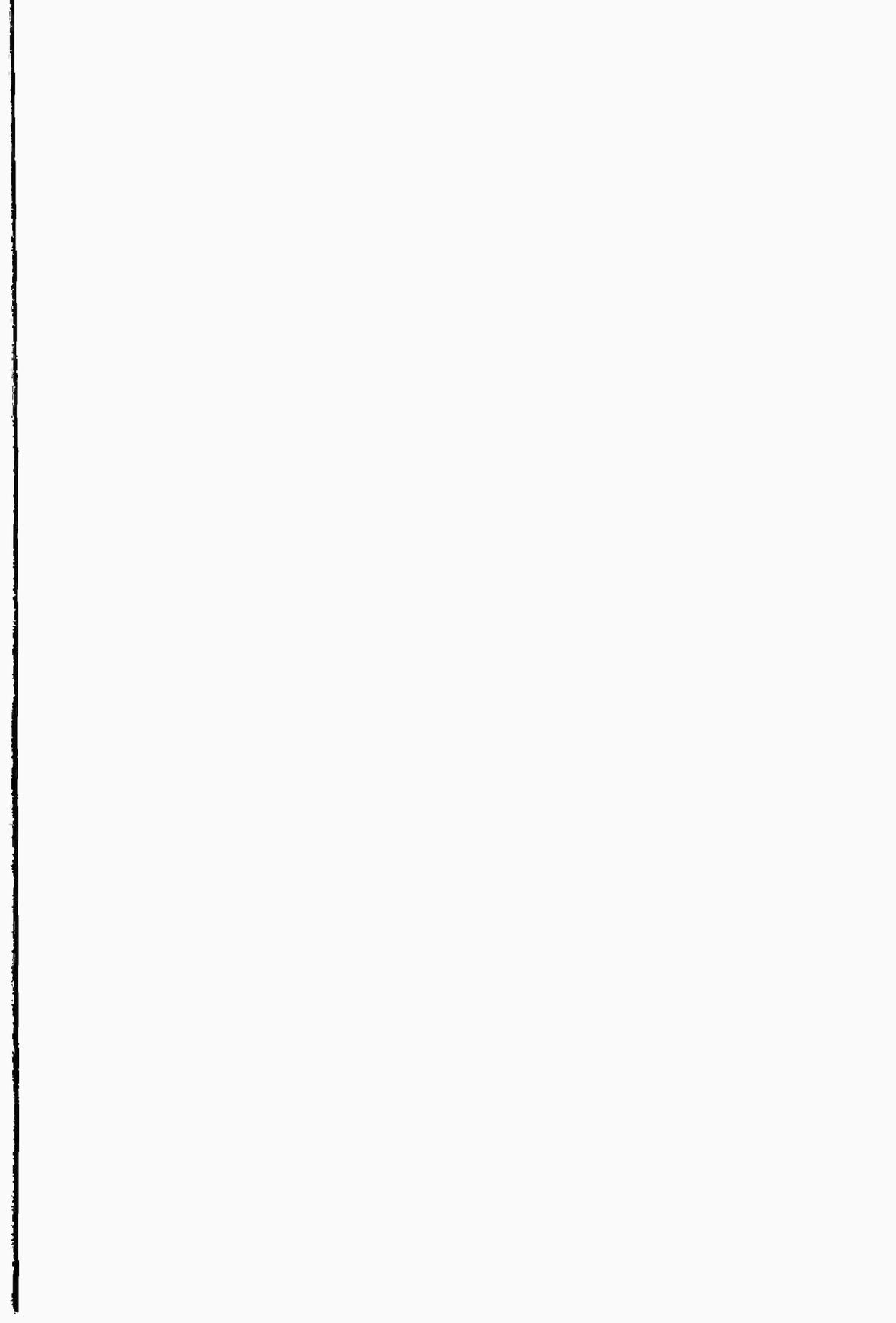


طرق اتخاذ القرارات والابتكارية
عند الجماعة



من الميادين التي اهتم بها علم النفس الاجتماعي التطبيقي ، دراسة النشاط الذهني والابتكارية والقدرة على اتخاذ القرارات عند الجماعات الصغيرة. في حال أن مواضيع الذكاء والمعرفة والاختراع مدروسة على مستوى الفرد أكثر منها على مستوى الجماعة.

وإن بينت الدراسات التجريبية أن الابتكارية واتخاذ القرارات الجماعية تعتمد أساساً عامل الذكاء إلا أنها أبرزت كذلك عوامل علائقية نفسية اجتماعية لها تأثيرها في الإنتاج الفكري للجماعة.

1 - ابتكارية الجماعة:

1.1 - تعريف الابتكارية:

عرف FAUCHEUX & MOSCOVICI في كتابهما (Etudes sur la créativité des groupes) (1958) على أنها تمثل «سياقاً في تكوين تصورات ذات ثراء إعلامي أكبر فأكبر» ويستنتج من هذا التعريف أن الابتكارية ليست بمثابة الحدث أو الفكرة اللامعة التي تنشأ في وقت معين ولكنها عملية تطورية تثري المعرفة بصفة تدريجية.

ومن خصائص هذا التعريف أنه يدل على اهتمام بالنتائج الأخير لعملية

الابتكارية أكثر منه بتطورات العملية نفسها وآلياتها ثم إنه يحتوي على اعتبار ضمني ألا وهو التطور الإيجابي في الابتكارية نحو الغاية المفضلة.

وقد تحيد المدرسة الأمريكية⁽¹⁾ التي اهتمت أكثر بوضع طرق فنية لتنمية الابتكار - عن تصور الكاتبين الفرنسيين السابقين وتعتبر أن الابتكارية ليست نتيجة لنشاط الذكاء الواعي المنظم فحسب بل وكذلك للنشاط تحت الشعور (Sobconscient) وما تحت الشعور هو ذلك النشاط الفكري للإنسان الذي يكون بين الشعور واللاشعور ويمثل نشاطاً نفسياً تلقائياً على عكس النشاط الفكري العقلاني الذي دائماً ما يكون موجهاً ويخضع لسلطة المنطق - ويقول (CLARK) إن ما تحت الشعور ليس بكائن منطقي ينتقل من النقطة 1 إلى النقطة 2 ثم 3 في خط مستقيم بل إنه كائن لا منطقي يقفز من نقطة 1 إلى نقطة 8 ثم 3 ثم 7 محاولاً كل أنواع الترابط الغريبة مستعملاً كل ملاحظة أو مشير لخلق حلول جديدة. تلك هي أهميته فهو خلاق والأفكار التي تأتي بالتغيير هي من إنتاج خيالنا الخلاق.

ومن الملاحظ أن هذا المفهوم للابتكارية يعتمد النظرية (الترابطية) (Associationnisme) وهي نظرية برزت خاصة في القرن التاسع عشر وتفسر النشاط العقلي بتداعي (Association) الأفكار والأحاسيس والصور. كل عنصر ذهني يدعو آخر ولهذا قوانين حسب الفلاسفة مثل هيوم HUME وبولهان PAULHAN حسب هيوم HUME يحدث الترابط بحكم الشبه أو الاقتران (Contiguité) أو السبب أما PAULHAN فيرى أن الترابط يكون حسب «قانون نسقي» (Loi Systémitique) يتمثل في أن العناصر الذهنية تميل تلقائياً إلى تكوين تأليف (Synthèse) عضوي ذا غاية باطنية. وستبين فيما يلي كيف أن تطبيق نظرية الابتكارية يستعمل ظاهرة الترابط لتنمية الإنتاج الفكري.

2.1 - الابتكارية عند الجماعة :

لو انطلقنا من المفهوم الأخير للابتكارية لرأينا أن نشاط الجماعة يكون أكثر ابتكارية من نشاط الفرد إذ ان الجماعة من الناحية العددية فحسب أثرى

CF. OSBORN, CLARK, PHILIPS.

(1)

بالتصورات والملاحظات والمثيرات للنشاط الفكري الشعوري واللاشعوري ولكن المشكل بالنسبة للجماعة يتمثل في تحرير وإفراز النشاط تحت الشعوري عند التفاعل يعني إلغاء الميل إلى الكبت عندما لا تتفق الفكرة أو الإدراك مع سلم القيم أو النماذج المحددة أو بسبب عدم تحمل النقد من طرف الآخرين.

إن ابتكارية الجماعة كثيراً ما درست بالمقارنة مع ابتكارية الأفراد المنعزلين. وقد استعمل (Faucheux & Moscovici) لهذا الغرض اختبارين: الأول يسمى باختبار (EULER) ويتمثل في اختيار عدد أو حرف لملء فراغ في مربعات وذلك باحترام بعض المحددات وهو اختبار أقرب منه لاختبارات الذكاء من اختبارات الابتكارية يستعمل أساساً وسائل التفكير المنطقي لإيجاد الحل.

الثاني يسمى بشجرة (Riguet) يتمثل في تكوين شجيرات باستعمال 7 أعواد ومحاولة إيجاد أكثر عدد ممكن من الشجيرات المختلفة. وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

(أ) تفوق الجماعة على الفرد في ميدان النجاعة الفكرية ليس مطلقاً بل يتعلق بنوعية العمل المطلوب وتفاعل الجماعة ليس دائماً مقروناً بنجاعة أكبر. هكذا سجلت نتائج أحسن فيما يخص الاختبار الأول عند الجماعة التي تتخذ بنية اتصال (Structure de communication) تنسم بالمركزية أي يكون فيها النفوذ لشخص ما يمثل المحور الذي يدير العلاقات والاتصال. نجاعة الجماعة تكون هنا مرتبطة بنجاعتها في اختيار هذا الشخص المركزي وكفاءاته. خلافاً لاختبار (Riguet) حيث تكون الجماعة الناجعة هي التي تتخذ اتجاهاً في العلاقات تلغي فيه روح النقد والامثال لأي عضو من الأعضاء.

(ب) هناك تأثير إيجابي للجماعة على الإنتاج عندما يسمح تنظيم العمل بالتعاون ويتصف الإدراك بالمرونة أي إن الأفراد يقبلون بسهولة أن يغيروا تصوراتهم عندما يعارضها الآخرون أو يثرونها بتصورات وإدراكات مختلفة.

(ث) وفي حالة ما يكون الموضوع يسمح بتأثير الجماعة (بمعناه السابق) في نقطة (ب) يكون عمل الجماعة أكثر إبداعاً من عمل الأفراد المنعزلين. من الناحية العملية تستغل ابتكارية الجماعة بهدفين:

- إما لإنتاج أكثر عدد ممكن من الأفكار تقع تنقيتها في مرحلة ثانية من طرف الهياكل التي تتخذ القرارات.

- وإما لاتخاذ فعلاً قرارات جماعية.

وباختلاف الهدف تختلف العوامل التي تؤثر في نشاط الجماعة لذا ابتكرت طرقاً مختلفة لتنشيط الجماعة حسب المهمة المطلوبة.

2 - طريقة «البراينستورمينق» (Brainstorming) أو العاصفة في الدماغ:

هي من أشهر الطرق الابتكارية التي تستعمل مع الجماعة وقد وضعها

. OSBORN

1.2 - مبدأ الطريقة :

يتمثل في التفرقة بين مرحلتين: مرحلة إنتاج الأفكار ومرحلة تقييم الأفكار وهذا ما يسميه Osborn (1971) بمبدأ الحكم المؤجل (Jugement différé) ويقول لو نأخذ فكرة منعزلة فهي تبدو فاقدة لأي أهمية أو تمثل مخاطرة ولكنها تجد أهميتها في الفكرة التي تليها وبتحاشي التقييم تترك الحرية لتداعي الأفكار بعضها لبعض ويأتي ذلك بإنتاج عظيم للأفكار تكون في الأول بسيطة ثم متعمقة أكثر فأكثر. وقد يتعدى إنتاج الجماعة في بعض الأحيان 70 ٪ من إنتاج نفس العدد من الأفراد العاملين بصفة منعزلة.

2.2 - تنشيط حصّة البراينستورمينق :

انه يعتمد قواعد محددة ودقيقة رغم أن هذه الطريقة تبدو سهلة.

● يجب أولاً تحديد عدد المشاركين ونوعيتهم :

يرى واضع هذه الطريقة أن الحجم المثالي يكون 12 عضواً: منشط ومساعده 5 أعضاء قارين و 5 أعضاء وقتيين مختارين حسب المشكل الذي يراد حله. والفائدة في وجود أعضاء قارين هي تدريبهم على الطريقة وذلك يسهل الوصول إلى الغاية أما الأعضاء الوقتيون فهم دائماً ما يكونون أعضاء جدد يأتون بتصورات وإدراكات تختلف نوعاً ما عن التي يأتي بها الأعضاء القارون وكل ذلك يحسن النجاعة النهائية.

ومن المستحسن أن لا تربط الأعضاء المختارين علاقات من نوع رؤساء ومرؤوسين إذ تحد هاته العلاقات من تلقائية الاتصال.

● دور المنشط :

يمثل دوراً أساسياً إما أن يؤدي إلى نجاح أو فشل حصة البرابنستورمنيق وهو دور يبدأ قبل الحصة وينتهي بعدها.

قبل الحصة :

- وضع المسألة لإطلاع المشاركين عليها بضعة أيام قبل بداية الحصة وذلك ليتمكنهم تجميع بعض المعلومات وإثارة حركية ما تحت الشعور.
- اختيار المشاركين حسب الموضوع.

عند الحصة :

- المهمة الأساسية تتمثل في جعل المشاركين يحترمون هذه القواعد الأربعة :
- رفض كل نقد ذاتي أو نقد للغير (بما أن التقييم مخصص لمرحلة أخرى موالية).

- إثارة الخيال الحر وقبول الأفكار الغريبة والمخالفة للصواب على
الرحب والسعة فكلما كانت الأفكار شاذة كلما كان ذلك أحسن لأن عقلنة
الأفكار أيسر من اكتشافها.

- البحث عن الكم في الأفكار يضاعف احتمال وجود الأفكار المفيدة
بينها.

- محاولة إيجاد ترابطات انطلاقاً من أفكار الآخرين وتحسينها.

مدة الحصّة :

بينت التجربة أنه من الأحسن أن تتراوح الحصّة بين 30 و 45 وإذا كانت
المدة أقل من هذا تبقى الأفكار على مستوى سطحي نسبياً فعند بداية الحصّة
تستعرض الحلول الأولية البسيطة وبعد مدة تختلف حسب الجماعات
والموضوع تنتقل المشاركة إلى مستوى أعمق من التحليل.

بعد الحصّة :

بناء على مبدأ اشتراك «ما تحت الشعور» Subconscient في عملية
الابتكار يمكن التوقع بأن الأيام والليالي التي ستلي حصّة البراينستورمنيق
سيكون فيها الأفراد مدفوعين لإيجاد أفكار أخرى ولذا كان من المفيد أن يطلب
منهم تسجيل هاته الأفكار ومد المنشط بها.

3.2 - استعمال طريقة البراينستورمنيق في ميدان التصرف :

تستعمل هذه الطريقة عند البحث عن متوج جديد أو اسم علامة تجارية أو
طرق عمل جديدة ومبتكرة وبما أن هدف الطريقة كما رأينا يتمثل أساساً في تنمية
التفكير بحرية والقضاء على كل العوائق الناتجة عن التقييم والمصالح المتضاربة
عند المشاركين، فإن هؤلاء يتواجدون في موقف غير ملزم للشخصية يعني أن
الأشخاص ليسوا محل نقد ولا تأثير على المصالح في ميدان العمل إذ أنه
لن يتخذ قرار طيلة الحصّة والمجال فسيح لتلاقح الأفكار دون اللجوء إلى أي

سلطة. والعوامل النفسية التي تؤثر خاصة في النتائج النهائية للحصة هي قدرة الجماعة على التخلص عن عادات في التفكير (مثل النقد الذاتي وربط إنتاج الأفكار بتقييمها ونقد الغير واحترام القيم والموانع) وبصفة عامة يكون لمهارة المنشط دور كبير في نجاح الحصة كما أن هناك عوامل ثقافية ذات دور هام فإما أن تساعد على التحرر في التفكير والتعبير تلقائياً عن كل التصورات التي تنشأ في ذهن المشارك أو أنها تمنعه من التحرر في التعبير والتخلص من الموانع ولو لفترة وجيزة.

واستعمال البراينستورمانيق في التصرف له ميادين محدودة إذ كثيراً ما تكون الحاجة إلى عمل جماعي لاتخاذ القرارات فعلاً، إما لأن هاته القرارات تحتاج وجهة نظر أخصائيين مختلفين أو لأن تطبيقها لن يتحقق فعلاً إلا إذا حظيت بقبول المعنيين بالأمر. وإذا تكونت الجماعة بهدف اتخاذ قرار يصبح التزام الأفراد شيئاً ضرورياً وتتدخل عوامل نفسية اجتماعية من نوع آخر تؤثر على نشاط الجماعة التي لن تقدر على اتخاذ قرار جماعي بالمعنى الحقيقي إلا إذا تخطت مراحل طبيعية وهي مراحل تنتهي إلى «نضج» الجماعة من الناحية النفسية الاجتماعية.

3 - الجماعة واتخاذ القرار:

إن تكوين مجموعة للقرار يرجع إلى إعطائها هدفاً رسمياً وقد بينت دراسة حركية الجماعات أن تحرك الجماعة لبلوغ هدف ما (انظر قوى التقدم) متعلق:

(أ) برأي أعضاء الجماعة الخاص بالموضوع الذي هو بصدد الدرس ومدى اطلاعهم وعلاقتهم بالجماعة (هل هم مندمجين معها أو منعزلين؟ ما هو موقفهم من الجماعة؟ ما هي قوى الضغط بهدف الامتثال؟...).

(ب) بنوعية الحياة الشعورية عند الجماعة، مدى التلاحم، نوعية التفاعلات بين الأفراد وبين الفرد والمجموعة ككل، نوعية البنية الاجتماعي... .

تؤثر هذه العوامل في مدى جلب الأفراد نحو الهدف أو التخلي عنه وإذا كان الهدف اتخاذ قرار جماعي فقد بينت البحوث⁽¹⁾ أنه إذا توفرت كل الظروف لحمل الأفراد على العمل نحو الوصول إلى الهدف فلا بد من أن تمر الجماعة بمراحل نمو حتى النضج النفسي الاجتماعي الذي بدونه لا يمكن أن يكون القرار المتخذ جماعياً بالمعنى الصحيح ويقسم MUCCHIELLI هذه المراحل إلى 5:

المرحلة الأولى:

هي ما يوافق بداية الحصّة يكاد يكون فيها تأثير الجماعة منعديماً، فالضغط بهدف الامتثال غير موجود إذ الجماعة غير قادرة على إنشاء قيم خاصة بها ولكن هناك ميل إلى الامتثال للقائد الرسمي (الرئيس) ويبدى المشاركون آراء على أنها «خاصة» ولكنها كثيراً ما تكون صورة لقيم ومثل الجماعات المرجعية الخارجية أو لآراء بعض المشاركين الذين يتمتعون بتقدير وهيبة خاصين. وإذا طلب من الجماعة في هاته المرحلة أن تقرر فلا تقدر على ذلك وتلجأ حتماً إلى استعمال الطرق الرسمية وفرض قرار ما: وإذا لم يطلب ذلك بإلحاح من الجماعة فإنها ستتقل إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية:

تندرج ظاهرة الامتثال التي طغت على المرحلة السابقة إلى شيء من العدوانية فيتخذ المشاركون موقفي تهجم ودفاع. كل يبحث أن يقبل الآخرون وجهة نظره ويقاوم ويتهجم على أوجه النظر التي يبديها غيره مع البحث عن موضع سلطة تعمل بمثابة (حكّم) وتحد من ظاهرة العدوانية.

إذا طلب من الجماعة في هاته المرحلة أن تقرر فلن يكون القرار جماعياً بل مفروضاً.

K. LEWIN- Décisions de groupe et changement social in «Psychologie sociale». (1)
A. LEVY (éd) P: 498. R. MUCCHIELLI, la dynamique de groupe.

المرحلة الثالثة :

إذا تخطت الجماعة المرحلة الأولى والثانية دون أن تجبر على اتخاذ قرار فقد يبرز بعض الأشخاص المحبين أو ذوي الايديولوجيات المقبولة من طرف الجماعة وتنشأ حول هؤلاء الأشخاص تيارات شعورية تتخلل الجماعة يكون من نتائجها بناء اجتماعي تلقائي وغير رسمي يحد من رغبة الأفراد في الإبقاء على تباينهم واختلافهم ويزيد في رغبة التماثل مع الجماعة ولكن الجماعة تبقى منقسمة إذ يدور النقاش حول عدد من الآراء البارزة والمتضاربة ولا يمكن في هذه الحال اتخاذ قرار جماعي .

المرحلة الرابعة :

في هذه المرحلة يكون الشعور بأهداف الجماعة قد تمتن شيئاً فشيئاً كما هو الحال بالنسبة للدور والمسؤولية عند كل مشارك .

كذلك التفاعلات تعمل بمثابة مثيرات للابتكارية وتصبح التصورات أكثر مرونة وتتغير الآراء بسهولة أكثر . ويتولد شعور بالأهمية عند الأغلبية مع الإبقاء على دور المعارضة .

في هذه المرحلة وإذا طلب التقرير يكون الحكم للأغلبية إلا إذا كان عدم اعتبار المعارضة يمثل في حد ذاته خطراً على حياة الجماعة وفي هذه الحال تكون الجماعة في مستوى من النضج يسمح لها بالاتفاق على حل جماعي .

المرحلة الخامسة :

تمتاز هذه المرحلة بسيطرة الشعور بالنحن وبأن الجماعة تمثل كياناً مستقلاً مدركاً لذاته ومنظماً . وتتطور التفاعلات إلى أرفع مستوى فلا يتخذ أي قرار إلا بالإجماع ولكن لا يعني هذا أنه تم القضاء على المعارضة بل يبقى دور المعارضين متكاملًا مع السياق الجملي للتفاعلات وإذا وصلت الجماعة

إلى هذه المرحلة من النضج سيكون القرار الأخير الذي تتخذه مبتكراً وجماعياً ويمثل نتيجة إعداد وعمل طويل ومشارك.

تلك هي المراحل التي تتخطاها الجماعات بصفة طبيعية عندما تكون الغاية التفكير المشترك مع اعتبار محددات خاصة بموضوع القرار الذي سيتخذ نهائياً.

وتقسيم هذا التطور إلى مراحل هو في الحقيقة عملية نظرية لا تهدف إلا المساعدة على تيسير الفهم وفي الواقع يكون تطور الجماعة من حالة إلى حالة مسترسلاً وتدوم كل مرحلة أو تقصر حسب خاصيات الجماعة والأعضاء المكونين لها.

وعلى كل حال لا يمكن القول بأن القرار المتخذ يمثل قراراً جماعياً ومبنياً على مسؤولية مشتركة إذا توقف نشاط الجماعة في مرحلة تغلب فيها الذاتيات الفردية على الشعور بالنحن أو تحول الاختلافات والتناقضات دون الشعور الجماعي بالهدف الرسمي.

حجم الجماعة والعمل الجماعي:

ولا يمكن للجماعة أن تشترك في عمل بصفة فعلية إلا إذا كان حجمها مناسباً، وبينت البحوث التجريبية أن الحجم الأمثل يتراوح بين 5 و 10 أشخاص وذلك للأسباب التالية:

- إذا كانت المجموعة تتكون من 3 أو 4 أشخاص تغطي الذاتيات الفردية على الظاهرة الجماعية ولا يكون وجود للجماعة بالمعنى الحقيقي إذ لا تتأثر العلاقات إلا بتأثير كل فرد على الآخرين.

- إذا كانت الجماعة تتعدى 10 أشخاص تنقسم بصفة تلقائية إلى مجموعات صغيرة ويمكن مقاومة ظاهرة الانقسام هذه إذا لم تتخط المجموعة 12 شخصاً ولكن ذلك يستعسر شيئاً فشيئاً كلما زاد عدد الأشخاص. في هذه

الحالة يقع اللجوء إلى تنظيم رسمي مع توزيع للأدوار إذا كان لا بد من العمل الجماعي .

- أما إذا كان العدد يتراوح بين 5 و 10 (ثمانية في أحسن الحالات ومعهم منشط) يمكن استغلال التفاعلات بصفة ناجعة للابتكار الجماعي .

وفي ميدان التصرف تستعمل طريقة التنشيط الجماعي في أخذ القرارات عندما يكون الاهتمام مركز على ضرورة قبول القرار وتطبيقه بقطع النظر على جودته .

فالاشتراك في اتخاذ القرار يجعل احتمال تطبيقه أكبر مما لو اتخذ القرار من طرف الرئيس وحده خاصة إذا كانت هذه القرارات تمس بمصالح متضاربة (سرعة الإنتاج، تحديد طرق العمل) أو بمسائل تشعر بأهميتها فئة دون أخرى داخل المنظمة (الأمن، واستعمال طرق لمنع حوادث الشغل . . .).

ولا محالة قد يتطلب تشريك المعنيين بالأمر أو ممثليهم وقتاً لا يستجبه اتخاذ القرار بصفة فردية إما من طرف رئيس أو خبير ولكن ذلك يوفر وقتاً أطول للإعلام والإقناع أو لإصلاح الهفوات التي ربما تنتج عن عدم احترام القرار أو رفضه .