الفصل السابع

البنية الاجتماعية : تكوين الجماعة

لقد تم بالفعل تقديم البرهان الكافى للدلالة على أن الأفراد الذين يشكلون جماعة إنما يكونون بمثابة محددات ذات دلالة مهمة لعملية الجماعة ، فإن مجرد تواجد الآخرين كاف لتغيير سلوك الأفراد (الفصل ٣) . ويعتمد تكون الجماعة جزئيا على الجاذبية بين الأفراد وعلى الإثابات التى يقدمها كل منهم للآخرين (الفصل الرابع) . وتساهم العلاقات المكانية بين الأفراد فى التفاعل بينهم ، وفى أنواع العلاقات التى ينشئونها (الفصل الخامس) وتترابط مجموعات الخصائص الشخصية تقريبا بكل جوانب وظائف الجماعة ، بالإضافة إلى ارتباطها بكثير من ضروب السلوك الفردى فيها (الفصل السادس) وليس ثمة من شك فى أن أنواع الأفراد الذين يشكلون جماعة إنما يكونون مجموعة من المحددات القوية لسلوك الجماعة .

وفى الفصل السابق تم توجيه الانتباه إلى آثار خصائص الفرد على عملية الجماعة بدون النظر إلى خصائص الأفراد الآخرين فى الجماعة . فلقد نظر إلى الارتباطات بين خصائص الشخصية والسلوك لدى الجماعات من خلال ظروف التكوين العشوائى (أو غير المخطط له) للجماعة ، فى محاولة من أجل ارساء آثار عامة للخصائص الشخصية على عملية الجماعة . بمعنى أن هذه الارتباطات تعكس نتائج مترتبة عليها حين يكون أعضاء الجماعة الآخرين عاديين من حيث صفاتهم الشخصية ، بمعنى آثار خصال الشخصية فى الجماعة الشكلية . وفى هذا الفصل نهتم بالعلاقات بين الخصائص الشخصية لدى أعضاء الجماعة ، وآثار هذه العلاقات على أداء وظائف[1] الجماعة ، فليست الخصائص الخاصة بالفرد عضو الجماعة هى ذات الأهمية ، ولكن الخصائص النسبية للأشخاص المختلفين الذين يكونون الجماعة . وعلى سبيل المثال فإننا حين نناقش الذكاء فإن ما نهتم به هو الفروق فى ذكاء الأفراد المختلفين فى الجماعة أكثر من الاهتمام بمتوسط ذكاء ومستوى الثقافة لدى الأفراد أعضاء الجماعة .

إن السؤال الأول الذى ينبغى أن يثيره الباحث بالنسبة لآثار تكوين الجماعة هو : هل التكوين الخاص يؤدى إلى أى فروق ؟ أو هل الفروق بين الجماعات التى عولجت على نمط واحد يمكن تفسيرها على أساس الخصائص الفردية فحسب ؟ فلنفترض على سبيل المثال أن

---

(١) Group Functioning

هناك خمسين شخصا يمكن تقسيمهم إلى عشر مجموعات كل مجموعة مكونة من خمسة أفراد ، هل تنشأ أية فروق ، كنتيجة لتوزيع هؤلاء الأفراد الخمسين ، على الجماعات ، أو هل يمكن تقسيمهم عشوائيا بدون حدوث مكسب أو خسارة فيما يتعلق بإنجاز الجماعة ؟ والإجابة كما سوف نرى ، هى أن هناك فرقا يحدث بسبب كيفية تكوين الجماعات .

ويختص السؤال الثانى بالتمازج[١] الخاص للأفراد وآثار هذا التمازج على عمية الجماعة . وقد استخدم الباحثون مناحى متباينة لدراسة هذه الجوانب من تركيب الجماعة . فقد عنى البعض بالجاذبية بين الأفراد (التماسك) وبالتشابه فى مقابل التكامل بين الخصائص الشخصية وأهتم آخرون بالتآلف بين الحاجات ، وهناك آخرون اهتموا ببعض التجانس وعدم التجانس فى تكوين الجماعة . إن هناك الكثير مما هو مشترك بين هذه المناحى ، ولكن اهتمامات وتكنيكات الباحثين تتنوع بدرجة واضحة . وعلى سبيل المثال كان الاهتمام الأساسى لوينش (٦٧٩) هو تكامل الحاجات فى اختيار الأزواج . ومن ثم فقد قصر بحوثه على ثنائيات[٢] الزواج والمواعدة . وقد كان دارسو التماسك مهتمين بالحل الجماعى للمشكلات وتفاعل الجماعات الصغيرة . ولذلك فقد ركزوا على الجماعة الصغيرة . وسوف نهتم فى الأجزاء التالية أولا بالبرهان الإمبيريقى الذى يدعم النتيجة التى مؤداها أن التمازج النوعى لخصائص الأفراد يمكن أن يؤدى إلى أثر ذى معنى عى عملية الجماعة . وسوف نهتم فى الأجزاء التالية بآثار الترابط والانسجام وتجانس ، وعدم تجانس ، أعضاء الجماعة على سلوك الجماعة .

أثر التجميع[٣] :

يشير مصطلح أثر التجميع إلى التباينات فى سلوك الجماعة والتى تكون نتيجة لنماذج معين للأشخاص فى الجماعة ، بصرف النظر عن الآثار الناتجة عن الخصائص المتعلقة بأعضاء الجماعة . ولننظر على سبيل المثال إلى حالة أربعة أشخاص يجب أن يقسموا إلى ثنائيات اثنين منهم يميلان إلى السيطرة على الآخرين واثنين يميلان للخضوع . وقد يبدو واضحا أن نتيجة جيدة قد يحصل عليها أكثر إذا زاوجنا كل شخص يميل إلى السيطرة مع شخص ميال للخضوع ، من أن نزاوج بين اثنين مسيطرين واثنين خاضعين . وقد يبدو ذلك غاية فى الوضوح إلى درجة لاتحتاج إلى برهان .

لقد افترض هايثورن (٢٧٢) ، حقيقة ، فى دراسته الشاملة عن تأثيرات خصائص الشخصية على عملية الجماعة ، والتى نوقشت فى الفصل السادس ، افترض أن مثل هذه الآثار يجب أن تستبعد عن البيانات ، وذلك من أجل الوقوف على تأثيرات الشخصية كما هى فى الواقع . ومن

---

(١) Combinations

(٢) Dyads

(٣) Assembly

ثم فقد صمم تجربة بحيث عمل كل مفحوص فى خمس جماعات متميزة يتكون كل منها من أربعة أفراد . ولم يكن أى مفحوص عضوا فى أكثر من واحدة منها .

ويهتم الدارس الجاد لسلوك الجماعات الصغيرة مع ذلك ، بأن لا يضع كثيرا من المسلمات ، حيث أنه يحتاج إلى التحقق من كل الفروض ، حتى تلك التى تبدو واضحة . وربما كان هذا الاهتمام لتحقيق الفروض الواضحة هو الذى أدى إلى الدراسة التى أجراها روزينبرج وأيرليك وبيركوفيتش (٤٩٥) والتى أسهمت فى أفضل برهان وضع ، والذى يتعلق بأن التجميع هو فى الحقيقة محور لسلوك الجماعة . فقد أخذت عينتان تتكون كل منهما من ٩ أفراد من بين المجندين فى قاعدة كبيرة للقوات الجوية ، وقسمت كل مجموعة مكونة من ٩ أفراد إلى ثلاث مجموعات كل منها من ٣ أفراد . وكانت عضوية هذه الجماعات تتغير من محاولة لأخرى ، وذلك لكى يعمل كل فرد من العينة مع كل فرد آخر من نفس العينة . ومن ثم فإن كل ثلاثى كان يختلف عن أى ثلاثى آخر فى تكوينه ، على الرغم من أن أى ترتيب معين اشتمل على نفس الأفراد مثله مثل أى ترتيب آخر . وعلى هذا فإن أى فروق فى الوظائف لدى الثلاثيات يمكن ألا تفسره الفروق بين الموارد وخاصيات الأفراد المكونين للجماعة ، ويعنى هذا أنه حين تتم المقارنة بين ترتيبات أو تجميعات مختلفة لنفس الأفراد ، فإن أى فروق وجدت بغير الصدفة يجب أن تعزى إلى آثار تكوين الجماعة .

وقد كان العمل المحدد لتلك الجماعات ذات التجميع المختلف يتطلب صيغة جماعية لجهاز الكرة والحلزون[١] . ويتكون هذا الجهاز من قاعدة سداسية الشكل حيث تخرج منها قناة حلزونية إلى أعلى تمر بخمس مستويات إلى مأوى دائرى فى قمة القناة . وقد ثبتت ٦ مقابض بالقاعدة حتى يمكن تناولها بواسطة الأعضاء الثلاثة فى الجماعة . وقد تم وضع كرة جولف فى قاع القناة وكانت مهمة الجماعة فى كل محاولة هى معالجة الحلزون بطريقة تسمح بتحريك كرة الجولف لتستقر فى القمة . وكان يتم تسجيل خطأ واحد للجماعة فى كل مرة تسقط الكرة من على الممر ، كما كان يتم تسجيل درجة أداء بالنسبة لمتوسط الارتفاع الذى تصل إليه الكرة قبل السقوط . لقد اختلفت فاعلية الجماعة ذات الثلاثة أفراد على كلا المقياسين ، هذا على الرغم من أن الفرق فى درجات الأداء كان فى أدنى حد يمكن الاعتماد عليه . وعلى هذا فقد أكدت نتائج هذا البحث فرض الذى يذهب إلى أن الأفراد يساهمون بشكل مختلف فى نتاج الجماعة ، اعتمادا على الأفراد المعينين الآخرين الذين يعملون معهم فى الجماعة .

تماسك الجماعة[٢] :

حيث أن من الواضح الآن أن تكون الجماعة هو متغير ذو دلالة فى عملية الجماعة فإن

---

(١) Ball and spiral apparatus

(٢) Group Cohesiveness

علينا أن نرجع إلى دراسة العلاقات النوعية المتبادلة بين أعضاء الجماعة والتى تساهم في هذا التأثير . ومن بين هذه العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة ، الدرجة التى ينجذب بها أعضاء الجماعة كل منهم إلى الآخر ، أو الدرجة لتى يبقى بها أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض أو الدرجة التى تتماسك بها الجماعة . ويشار إلى هذا الجانب من الجماعة عادة على أنه « تماسك الجماعة » . ولسوء الحظ فإن هناك ثلاث معانى مختلفة اقترنت عادة بمصطلح « التماسك » هى : (١) الجاذبية نحو الجماعة ، بما فى ذلك مقاومة تركها ، (٢) الروح المعنوية أو مستوى الدافع الذى يظهر فى أعضاء الجماعة ، (٣) تآزر جهود أعضاء الجماعة ومع ذلك فإن معظم الأشخاص الذين يستخدمون المصطلح إنما يتفقون على أنه يشير إلى الدرجة التى تدفع بالأفراد ليستمروا فى الجماعة . والأعضاء فى الجماعات ذات التماسك المرتفع أكثر نشاطا فى أنشطة الجماعة ، وهم قليلا ما يتغيبون عن لقاءات الجماعة ، ويكونون سعداء حين تنجح الجماعة ، ويحزنون حيث تفشل ... الخ . على حين أن أعضاء الجماعة الأقل تماسكا أقل اهتماما بأنشطة الجماعة . والمناقشة التالية تتبنى التعريف لذى قدمه فستنجر من أن تماسك الجماعة إن هو إلا محصلة لجميع القوى التى تؤثر على الأعضاء لكى يظلوا فى الجماعة (١٨٩) ووفقا لهذا التعريف ، فإن كل هذه العوامل المساهمة فى الجاذبية بين الأشخاص والتى تمت مناقشتها فى الفصل الرابع إنما تساهم أيضا فى تماسك الجماعة . والفرق الرئيسى بين دراسة الجاذبية بين الأشخاص وتماسك الجماعة هو أن الأول يركز على ضروب جاذبية الأفراد على حين يركز الأخير على عدد وقوة ونمط ضروب الجاذبية داخل الجماعة . وقد تم توضيح هذا الفرق بواسطة نتائج قدمها جود ونيلسون (٢٣٥) لقد نوعوا فى كل من حجم التشبه بين مسلك الشخص والجماعة (بمعنى تشابه كل عضو مع الأعضاء الآخرين فى الجماعة) وحجم التشابه داخل الجماعة (أى تشابه أعضاء الجماعة كل منهم مع الآخرين) . وقد كانت جاذبية الجماعة إيجابية الارتباط بالنسبة لتشابه الفرد مع الجماعة ، على حين كان تماسك الجماعة دالة لدرجة التماسك داخل الجماعة .

وينعكس تماسك الجماعة من خلال ضروب السلوك المتباينة لأعضاء الجماعة ، ومن ثم فليس من المستغرب أن تتنوع المقاييس المستخدمة للتماسك بشكل بارز من بحث إلى بحث . والتكنيك الأكثر شيوعا لقياس درجة تماسك الجماعة يتمثل فى استخدام الاختيار السوسيومترى ، حيث يطلب من أفراد الجماعة أن يذكروا اسم الشخص أو الأشخاص الذين يفضلونهم أكثر كمشاركين فى الأنشطة المختلفة ، ومن المفروض أن عدد الاختيارات داخل الجماعة تعكس درجة تماسك تلك الجماعة . وقد بنى هذا المقياس على أساس جاذبية أعضاء الجماعة وإهمال القوى الأخرى التى ربما كانت ذات تأثير على الشخص لكى يبقى فى الجماعة أو يتركها . وربما كان تنويع استخدام هذا الأسلوب ذا أهمية فى فهم العلاقة بين التماسك وملامح أخرى لعملية الجماعة . وعلى سبيل المثال فإن بعض الباحثين يحصون فقط الاختيارات

الإيجابية على حين قد يطلب آخرون من الأفراد أن يحددوا أقل الأشخاص وأكثرهم تفضيلا ، ثم يتم طرح الإختيارات السلبية من الإيجابية لتقدير التماسك . ويبقى أيضا الآخرون الذين قد يضعون في الاعتبار الاختيارات المتبادلة . وإضافة لذلك فإن التماسك قد تم تقديره بالتكرار النسبي ولإستخدام أعضاء الجماعة « لنحن » و « أنا » في مناقشاتهم ، ومن خلال الانتظام في حضور اجتماعات الجماعة ، وبالتساؤلات المباشرة عن رغبات الأعضاء لكي يظلوا في الجماعة . وتعكس هذه المقاييس المختلفة للتماسك ملامح مختلفة لتماسك الجماعة ، ولا أحد يضع في الاعتبار كل جوانب روح الجماعة . ويجب أن نضع في الاعتبار هذه المتغيرات في أسلوب القياس إذا ما حاول الفرد أن يقوم نتائج البحوث المتعلقة بالتماسك .

وقد تم افتراض أن تماسك الجماعة يؤثر على نطاق واسع من أنشطة الجماعة إلا أنه ربما كانت أكثر التأثيرات دلالة هو ما يتعلق بالحفاظ على الجماعة . ووفقا لمعظم النظريات – (قارن كاتل (فصل ٢) الشخصية العامة للجماعة[1]) ونظرية بينس وشبرد عن ارتقاء الجماعة (فصل ٤) – فإن المطلب الأول الذى يجب أن تواجهه الجماعة هو حل المشكلات الداخلية . وفى الواقع فإنه إذا لم تحل الجماعة تلك المشكلات فإنها ستنتهى من الوجود . ومن ثم فإنه يجب أن يوجد حد أدنى من التماسك إذا ما كان للجماعة أن تواصل العمل كجماعة . وبقدر ازدياد هذا المطلب ، فإنه من المتوقع أن درجة التماسك سوف ترتبط بجوانب أخرى من عملية الجماعة .

وعلى الرغم من ارتباط تماسك الجماعة نظريا أو إمبيريقيا ، بالعديد من متغيرات العملية ، فإن أهمها هو التفاعل والتأثير الاجتماعى وإنتاجية الجماعة والرضا ، وسوف يكون من المفيد أن يتم النظر إلى العلاقة بين التماسك وكل عملية من هذه العمليات .

التماسك والتفاعل :

إنها لملاحظة عامة أننا نتفاعل لفظيا بغير الألفاظ ، ومع ذوى الجاذبية بالنسبة لنا . ومع ذلك فإن هذه العلاقة بين التفاعل والجاذبية المتبادلة بين أفراد الجماعة إنما تقترن عادة بوجود فرصة للتفاعل ، طالما أننا نختار الارتباط بجماعات مكونة من أشخاص ذوى جاذبية بالنسبة لنا . إنه من الممكن نظريا أن يكون التفاعل مجرد نتيجة فرعية للانتماء ، وهو يتأثر فحسب بطريقة غير مباشرة بالجاذبية أو التماسك . هذا وإن كان هناك دليل قوى على أن كلا من كمية وكيفية التفاعل مرتبطان بتماسك الجماعة . وقد حصل لوت ولوت (٣٧٧) على مجموعات مكونة من ٦ إلى ١٠ أصدقاء من منظمات طلابية من جامعة كنتياكى وكلية ولاية

---

(١) Group Syntality

كنتياكى ممثلين للأنشطة الدينية والأكاديمية والرياضية والاجتماعية . وقد تم الحصول على مجموعات من الغرباء أيضا من الدارسين لبرامج تمهيدية فى علم النفس ، وطلب من كل شخص فى بداية كل لقاء للجماعة أن يؤشر على مقياس من ٩ درجات إلى أى حد قد أعجب كل منهم الآخرين الموجودين .

لقد تمت مزاوجة كل عضو بعضو آخر ، وتم بالنسبة لكل زوج من الأفراد حساب متوسط فروق تقدير كل منهما للآخر ، وعلى ذلك فقد تم حساب مؤشر لتماسك الجماعة من خلال متوسط الدرجات التى أحرزها كل زوج . وقد ناقشت كل مجموعة بعد ذلك موضوعا متعلقا باتجاهات الطلبة ، على حين قام أحد الملاحظين بحساب تكرار اتصال الأعضاء ببعضهم البعض . وقد أدت هذه الإجراءات إلى تقدير لتماسك الجماعة ، ومقياس لعدد أشكال أنشطة الاتصال بالنسبة لكل جماعة من الجماعات الخمسة عشر ، فأمكن الحصول على معامل ارتباط لاختلاف الرتب مقداره ٠,٤٢ بين التماسك ومستوى الاتصال . وعلى الرغم من أن هذا الارتباط ليس فائق الارتفاع إلا أنه يعتمد عليه إحصائيا : وهو يشير إلى ارتباط التماسك بكم الاتصال حتى فى ظل تماثل فرص التفاعل بالنسبة لكل الجماعات .

وقد تمت ملاحظة السلوك وفقا للنتائج التى أوردها لوت ولوت فى مواقف مختلفة تماما (٤٣٦) ففى دراسة لموران تم الحصول على ٢٣٣ ثنائيا من تسع مجموعات للتدريب الصناعى من الهولنديين وقد تم تمييز الثنائيات ذات التماسك العالى والتماسك المنخفض على أساس الاستعداد الذى عبروا عنه للعمل معا . وتم الحصول على كمية الاتصال بين أعضاء كل ثنائى بسؤال كل شخص لكى يؤشر على مقياس تقدير مداه ٧٠ مليمتر لكى يكشف عن مدى اتصاله . وقد تم حساب مستوى الاتصال لكل ثنائى كنتيجة لادراك العضوين لحجم الاتصال الذى وصل لكل واحد منهم من الآخر فى جماعة التدريب . وقد تم تحديد العلاقة بين الاتصال والتماسك بمقارنة الرقم النسبى بالثنائيات المرتفعة فى التماسك والمنخفضة فيه ، والتى كانت فوق أو تحت مستوى وسيط الاتصال بالسبة لكل الثنائيات ، وقد وجد أن هناك ١٢ ثنائيا من المرتفعين فى التماسك يقعون فوق مرتبة الوسيط مقارنين بأربعة ثنائيات من منخفضى التماسك يقعون فوق هذه المرتبة . ومن الواضح اذن أن التماسك ييسر التفاعل اللفظى .

وربما كانت نوعية التفاعل ذات دلالة أكبر بالنسبة لأداء الجماعة ، من مجرد الكم . وهناك دليل قوى مؤداه أن التماسك مرتبط بنوعية التفاعل ، وقد كشفت دراسة مبكرة أجراها فرنش (٢٠٦) بعض الفروق الكيفية التى يمكن ملاحظتها بين الجماعات المتماسكة وغير المتماسكة ، على الرغم من أنه لم يستخدم التماسك كعنوان للفروق داخل جماعاته . فقد قارن ثمانى جماعات منظمة (فرق رياضية) بثمانى جماعات غير منظمة (طلاب مرحلة البكالوريوس

بجامعة هارفارد ممن لا يعرف بعضهم البعض) . وقد حاولت كل مجموعة مكونة من ٦ أشخاص حل ٣ مشكلات كانت معروفة بأنها من المعضلات : (١) التأليف بين أربعة أرقام رباعية بطريقة ما لتساوى قيما بين ٦٥ ، ٩٠ ويكون من بينها هاتان القيمتان . (٢) تحريك إسطوانات من وضع لآخر فى اتجاه وضع ثالث ، يحل بدوره ، مع عدم وضع إسطوانة أكبر على أخرى أصغر . (٣) مشكلة الكرة واللولب (الحلزون) وقد دون الملاحظون فئات السلوك والتعليقات المفظية (وأشياء أخرى لا تتصل بموضوعنا) . وقد كشف تحليل الملاحظات اللفظية عن ستخدام « النحن » أكثر بدلا من « أنا » فى الجماعات المنظمة بما يدعم التفسير الحالى الذى يذهب إلى أن الجماعات المنظمة كانت أكثر ترابطا مع الجماعات غير المنظمة . وقد كشفت سجلات الملاحظين لفئات السلوك عن أنه عند المقارنة بالجماعات غير المنظمة كانت الجماعات المنظمة منخرطة بموضوعية أكبر فى سلوك لحل المشكلات (متوسط = ١٣١,٢ فى مقابل ١٢١,٦) وسلوك أقل مودة (متوسط ٤,٧ مقابل ٨,٠) وعدوانية أكثر فى اتجاه الآخرين (متوسط ٤,٥٤ فى مقابل ٦,) ، وعدوانية ذاتية أكثر (متوسط ٧,٠٥ مقابل ٣,٠٥) . ولم تكن جميع الفروق يعتد بها إحصائيا . ولكن كان من الواضح أن نمط السلوك موضع الاختبار مختلف لدى كلا النوعين من الجماعات .

وقد كشف باك أيضا عن فروق فى نمط الاتصال داخل الجماعات كدالة للتماسك (١٧) من خلال دراسة صممت لقياس آثار التماسك على الضغوط نحو التماثل[1]. وقد تم إعطاء كل عضو من كل ثنائى مجموعة من ثلاث صور فى ظل تصور بأن المجموعتين كانتا متماثلتين ، على الرغم من أنه كانت هناك فى الواقع فروق ضئيلة . لقد طلب منهم أن يناقشوا تتابع الصور ، وأن يكتبوا قصة عنها . وقام ملاحظان بتسجيل المناقشة باستخدام نظام تسجيل ذى ٢٠ فئة . وقد تلقت الثنائيات المرتفعة والمنخفضة فى التماسك من خلال التعليمات إما على أساس الجاذبية نحو الشريك أو الجاذبية إلى العمل أو الجاذبية إلى الجماعة ذاتها (المكانة) . وقد كشفت مراجعة تالية عن أن ضروب الحث التجريبية أنتجت الفروق المطلوبة فى التماسك ، عموما فقد مال أعضاء لجماعة الأقل تماسكا إلى العمل باستقلالية ، مع اهتمام ضئيل بالعضو الآخر فى الثنائى ، على حين كان أعضاء الجماعة المتماسكة نشيطين فى البحث عن الحقائق وفى الوصول إلى الاتفاق كما كانت أنماط التفاعل داخل الجماعات الأعلى تماسكا مختلفة تماما بالنسبة للأنواع المختلفة من التماسك . وحين كان التماسك مبنيا على الجاذبية بين الأشخاص رغب أعضاء الثنائى فى إطالة المناقشة والانخراط فى مناقشة ممتعة ، وحين كان التماسك مبنيا على أداء العمل فقد أرادوا إنهاء العمل بسرعة وبكفاءة ، وعندما كان التماسك مبنيا على مكانة

---

(١) Uniformity

الجماعة فقد عمل أعضاء الثنائى بحرص ، وحاولوا تجنب الأفعال التى ربما عرضت مكانتهم للخطر .

من ناحية أخرى لوحظت أيضا ، بين جماعات الأطفال ، أنماط فارقة من التفاعل كدالة على التماسك (٥٦٠) . وقد تم تكوين جماعات من ثلاثة أفراد ، متباينة فى درجة التماسك على أساس تفضيلات اختيار أنماط العمل فى إطار موقف أحد فصول الدراسة . وقد حددت للمجموعات مهمة تعلم هجاء قائمة من الكلمات ، والعمل فى جماعات ، وقد قام المدرس ، الذى لم يكن يعلم درجات التماسك بملاحظة وتسجيل سلوك كل جماعة . وقد لوحظت الفروق بين الجماعات الأعلى والأقل تماسكا فى ٤ فئات : مناخ الجماعة وأسلوب الدراسة وسلوك القيادة وسلوك اللاعمل . لقد كان أعضاء الجماعات الأعلى تماسكا متعونين ودودين ، ومدح الأعضاء بعضهم بعضا لإتمام العمل ، بينما كان أعضاء الجماعات الأقل تماسكا متباغضين وعدوانيين ، وكانوا يتهجون حين يقترف الآخرون خطأ . وقد كرست الجماعات الأكثر تماسكا منذ البدية الوقت للتخطيط لأسلوبهم فى الدراسة ، واتبع جميع عضاء الجماعة الخطة المتفق عليها ، وكان أعضاء الجماعات الأقل تماسكا عادة ما يبدأون على الفور كاختيار بعضهم للبعض بدون تخطيط مسبق . وقد بزغ قائد قوى فى كلا الجماعات الأعلى تماسكا والأقل تماسكا ، ولكن فى الجماعات الأعلى تماسكا تصرف القائد بطريقة ديموقراطية ، بينما فى الجماعات الأقل تماسكا كان القائد رئاسيا وأتوقراطيا . ومن البداية كرست كل من الجماعات الأقل والأعى تماسكا معظم الوقت للعمل المحدد لهم ، ولكن عند الوصول للفترة الثالثة من العمل انشغلت الجماعات الأعى تماسكا فى نشاط اللاعمل (نشاط اجتماعى) ، على حين أن الجماعات الأقل تماسكا حدثت بينهم الصراعات المتبادلة ومالوا إلى التفكك واستمروا فى دراستهم منفردين .

وبإيجاز فمن الواضح أن التماسك يتعلق بكل من الكم والكيف فى تفعل الجماعة ، كما أن أفراد الجماعات الأشد تماسكا يتواصلون مع بعضهم البعض إلى حد أكبر ، ويتوجه مضمون تفاعل الجماعة بطريقة إيجابية . وأعضاء الجماعات الأقل تماسكا متعاونون بدرجة أقل وودودين بدرجة أقل ، ومضمون تفاعلهم موجه بطريقة أكثر سلبية . أما أعضاء الجماعات الأعلى تماسكا فهم متعاونون وودودون ، ويسلكون عموما بطرق مؤدية لتعزيز تكامل الجماعة ، على حين أن أعضاء الجماعات الأقل تماسكا يسلكون بطرق أكثر استقلالية ، مع اهتمام ضئيل بالآخرين فى الجماعة .

التماسك والتأثير الاجتماعى :

تمارس الجماعات ، التى تتميز بروح الصداقة والتعاون والجاذبية المتبادلة بينهم وبخصائص مماثلة متعلقة بتماسك لجماعة ، تمارس تأثيرا قويا على الأعضاء لكى يتصرفوا بشكل يتفق مع

توقعات الجماعة ، وينتظر من أعضاء الجماعات المتماسكة الاستجابة للآخرين فى الجماعة بشكل إيجابى . وينبغى أن يعكس سلوكهم هذا الدافعية . وعلى سبيل المثال وجد فرنش (٢٠٦) أن الجماعات المنظمة كانت ذات دافعية أعلى بكثير من الجماعات غير المنظمة ، وهو ما اتضح سواء من خلال تقديرات الملاحظين أو من خلال إجابات أعضاء الجماعة على استخبار . ومن ثم فإنه على المستوى النظرى يجب على أعضاء الجماعة المتماسكة أن يجاروا معايير الجماعة وأن يستجيبوا إيجابيا للتأثير الذى يمارسه الآخرون فى الجماعة . وقد دعمت الملاحظات الإمبيريقية عموما هذه التوقعات النظرية . وقد وجد فستنجر وشاستر وباك (١٨٩) أن أعضاء الجماعات المتماسكة والمقيمين فى وحدات إسكان جامعى إعتنقوا آراء موحدة ، وكانوا يسلكون عادة بطريقة تتفق ومعايير الجماعة ، ومن ثم تتزايد الضغوط فى اتجاه التماثل بازدياد تماسك الجماعة . وقد وجد باك (١٧) فى الدراسة المعملية السابقة أن أعضاء الثنائيات الشديدة التماسك غيروا آراءهم أكثر نحو موقف شركائهم بأكثر مما فعل أعضاء الثنائيات الأقل تماسكا . وقد فسر باك ذلك على أنه برهان على أن التأثير من خلال الاتصال الاجتماعى كان أكبر فى الجماعات المتماسكة ، منه فى الجماعات غير المتماسكة .

وفى دراسة أجراها شاستر واليسترون وماكبرايد وجريجورى (٥٠٨) تم إثبات أن التأثير الممارس فى الجماعات المتماسكة ذو فاعلية أعظم فى ظل ظروف بذاتها مما هو داخل الجماعات غير المتماسكة . وقد قام هؤلاء الباحثون بدراسة تأثيرات الحث الإيجابى والسلبى داخل الجماعات لمرتفعة والمنخفضة فى التماسك . وقد عولج التماسك بأخبار الأعضاء بعض الجماعات أن استجاباتهم للاستخبارات أشارت إلى أنهم كانوا أعضاء فى جماعات متجانسة جدا (مرتفعة التماسك) وأخبر أعضاء جماعات أخرى أنه كنتيجة لصعوبات تتعلق بالتوقيت ، فقد كان من المستحيل تجميع جماعات متجانسة ، ومن ثم لم يكن هناك سبب للاعتقاد بأن الآخرين فى الجماعة سوف يعجبون بهم . وقد خصصت لكل عضو فى الجماعة حجرة مختلفة . وعطى له عمل يقوم فيه بتقطيع أجزاء من ورق مقوى من أجل استخدامه بشكل إيهامى غير حقيقى بواسطة الأعضاء الآخرين فى الجماعة لعمل لوحة شطرنج . وتم تقديم محاولات التأثير من خلال مذكرات مكتوبة ، حيث اعتقد المفحوص أن مصدرها أعضاء آخرون فى الجماعة ، على الرغم من أنها فى الواقع كانت قد أعدت بواسطة القائم بالتجربة . وفى خلال الدقائق الست عشرة الأولى من فترة العمل تلقى كل عضو فى الجماعة خمس ملاحظات لم تكن ذات تأثير على الإنتاجية . وخلال الدقائق الست عشرة الأخيرة تلقى كل عضو فى الجماعة ٦ ملاحظات حاولت إما أن تزيد أو تخفض من الإنتاجية . ولقد كانت محاولات الحث الإيجبية متساوية النجاح سواء فى الجماعات مرتفعة التماسك أو منخفضة التماسك .

ولكن الحث السلبى كان أكثر فاعلية فى الجماعات عالية التماسك منه فى الجماعات الأقل تماسكا . وقد ناظر شاستر وزملاؤه أن قوتين اثنتين كانتا تؤثران على الفحوص : قوة ارضاء القائم بالتجربة والأداء لجيد للعمل المحدد ، وقوة القبول فى الجماعة . وفى ظروف الحث الإيجابى كانت القوتان ، تعملان فى اتجاه واحد ، على حين أنه فى ظل الحث السلبى كانت القوتان تعملان فى اتجاه عكسى . وقد يقدم هذا تفسيرا للأثر الأكبر والأشمل للحث الإيجابى . أما فيما يتعلق بسبب الفشل فى العثور على فروق بين الجماعات الأعلى والأقل تماسكا فى ظل ظروف الحث الإيجابى فإنه لم يكن واضحا .

وقد أورد بركوفيتش (٦٤) نتائج مختلفة إلى حد ما على الرغم من أن الإجراء كان من حيث الجوهر هو نفسه الذى اتبعه شاستر وزملاؤه . لقد كان المفحوصون من الذكور طلاب (ROTC) وطلابا فى الاقتصاد ، ممن أخبروا إما بأنهم سيكونون مختلطين فى جماعات متجانسة أو أنهم لن يجدوا الآخرين متجانسين معهم . وكان العمل هو تجميع طفايات برغم أن كل عضو حقيقة كان يقطع قطعا دائرية من الورق الذى يستخدم كنشاف بالمكاتب . وفى بعض الجماعات تم إرساء معيار للإنتاجية العالية من خلال الاتصال الذى يحكمه القائم بالتجربة ، على حين أنه فى الجماعات الأخرى تم إرساء معيار منخفض ، وفى هذه التجربة : عموما تأثر أفراد الجماعات الأعلى تماسكا أكثر من الجماعات الأقل تماسكا بكلا أنواع الحث السلبية والإيجابية . والسبب فى هذا الفرق بالنسبة لأنواع الحث الإيجابى فى الجماعات الأعلى تماسكا لا تتضح على الفور ، ولكنها ربما كانت راجعة إلى الفروق بين المفحوصين . لقد كان مفحوصو شاستر وزملاؤه من الإناث وعلى هذا فربما كان توجههم نحو العمل أكثر إيجابية من المفحوصين الذكور الذين استخدمهم بركوفيتش . وإذا كان الأمر كذلك فإن الحث الإيجابى فى جماعات الإناث الأقل تماسكا ربما أدى إلى إنتاجية قصوى ، وفى هذه الحالة لا يستطيع المفحوصون أن يؤدوا أفضل حتى إذا كانوا أكثر تأثرا بطلبات زملائهم أعضاء الجماعة .

ولقد ظهرت الآثار الفارقة للتأثير الاجتماعى كدالة للتماسك بشكل أكثر وضوحا فى دراسات المجاراة . ففى دراسة مبكرة وجد فيستنجر وجيرارد وهيموفيتش ورامين (١٨٧) أن الجماعات ، التى أخبرت أنها سوف تجد بعضها متجانسة ومثيرة للاهتمام ، قد مارست ضغوطا فى اتجاه التماثل فى الرأى أكثر من الجماعات التى لم تكن قد أعطيت مثل تلك التعليمات . وفى دراسة لوت ولوت (٤٣٦) المذكورة آنفا ارتبط مؤشر التماسك بمعامل ارتباط قدره ٠,٥٤ مع مقياس مصمم لرأى جماعة . وباستخدام منحى تقليدى للمجاراة وجد واير (٦٨٢) أن أعضاء الجماعة يجارون أكثر لحكم الأغلبية المخططة ، والذى انصب على النقط التى توجد على بطاقة ، وذلك لدى الجماعة عالية التماسك بأكثر من الجماعة ضعيفة التماسك . هذا وإن تفاوت حجم تأثير التماسك باختلاف ظروف أخرى . وقد أورد بوفارد

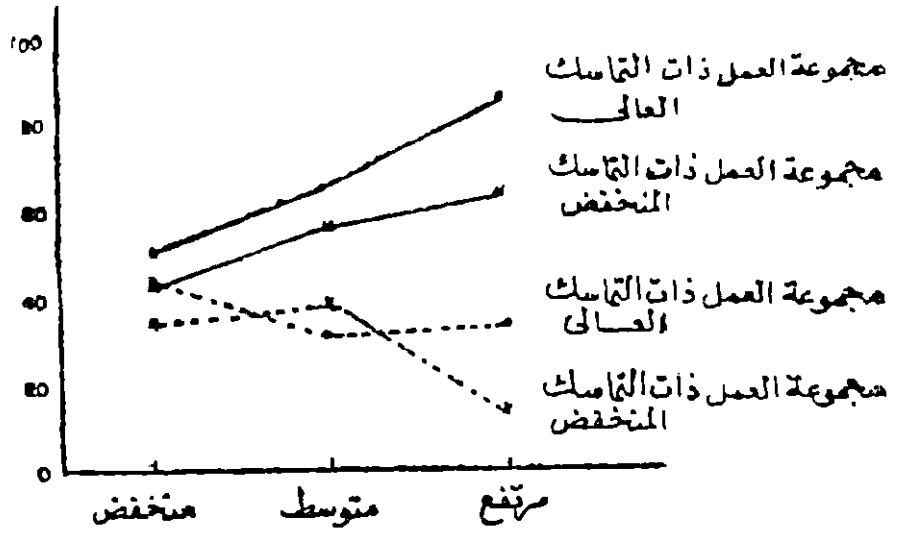
علاقة إيجابية بين التماسك والمجاراة (٨١) ولكنه فى دراسة أخرى (٨٤) لم يجد فرقا فى المجاراة كدالة للتماسك . وقد أورد دانينج نتائج تكشف عن الفشل فى الوقوف على نتائج إيجابية (١٦٨) وذلك من خلال استخدام الحركة الذاتية[١] (الحكم على ضوء ثابت فى حجرة مظلمة) وهو ما وجده أيضا سيشور (٥٢٤) باستخدام موافقة أعضاء جماعات صناعية فيما يختص بمعايير الإنتاجية كمقياس للمجاراة . وفى كلتا الدراستين الآخرين كانت هناك عموما عوامل أخرى قوية جدا لدرجة أن آثار التماسك أمكن بدون شك قمعها .

والاستنتاج العام من هذه الدراسات هو أن التماسك يؤدى إلى تأثير اجتماعى ، والذى ينتج فى معظم الحالات مجاراة أكبر لمعايير الجماعة . ومع ذلك ربما كانت المتغيرات الأخرى قوية بقدر كاف لرفض آثار التماسك ، وقد ميز تيبو وستريكلاند (٦٢٣) بعضا من هذه المتغيرات الأخرى فى التجربة التى تضمنت مستويين من التماسك (مرتفع ومنخفض) وثلاث مستويات من الثقة (مرتفع ومتوسط ومنخفض) . ومجموعتين سيكولوجيتين (مجموعة توجه للعمل ومجموعة توجه للجماعة) . وقد كانت الجماعات العالية من التماسك مكونة من طلاب أخذوا العهد حديثا من رابطات اجتماعية فى حرم الكلية . وكانت الجماعات المنخفضة التماسك مكونة من غرباء ذكور . وقد تحددت مستويات الثقة من حيث علاقتها بمهمة الجماعة . وقد أجلس كل عضو فى كابينة مواجها للوحة مربعة مقسمة إلى أربعة أرباع يحتوى كل منها على أربعة وعشرين مسمار صامولة مركبة بطرق مختلفة . وقد كانت المسامير مرتبة بها بحيث أن الأرباع يمكن أن ينظم ترتيبها وفقا لأى من المحكات الأربعة . وقد تلقى المفحوصون تعليمات لكى يتخيلوا أن المسامير فى كل ربع من الدائرة تمثل أربع مجموعات من الأفراد . وطلب منهم أن يراقبوا الجماعات على أساس الصداقة . وقد تم إعطاء عشر محاولات وهمية للاقتراع ، وذلك فى نفس الوقت الذى أدار فيه المفحوص واحدا من أربعة نظم تبادلية ، وأشار إلى درجة ثقته فى حكمة على كل بطاقة من البطاقات الخمسة التى ستنتقل إلى أعضاء جماعة أخرى . وقد أمكن للقائم بالتجربة اعتراض هذه البطاقات واستبدالها بأخرى سبق وضع علامات عليها أمكن بمقتضاها التغيير فى مستوى الثقة وتوصيل قرار للأغلبية مختلف عن الذى اتخذه المفحوص . وقد تمت معالجة التوجه النفسى من خلال التعليمات ، وركزت تعليمات توجه العمل على أهمية حل المشكلة ، بينما صممت تعليمات التوجه للجماعة بشكل جعل التقييم الاجتماعى داخل الجماعة بارزا بقدر الإمكان .

وعبر كل الظروف التجريبية جارت الجماعات عالية التماسك فى ٥١٪ تقريبا من الوقت مقابل ٤١٪ للجماعة منخفضة التماسك . ومع ذلك فقد تنوع بانتظام حجم المجاراة مع

---

(١) Auto kinetic.



(شكل ٧ – ١)

سلوك المجاراة كدالة لثقة الأغلبية والظرف السيكولوجى (المرجع ٦٢٣)

المتغيرات الأخرى فى اموقف . ويقدم شكل ٧ – ١ تمثيلا بيانيا بمقدار المجاراة تحت مختلف الظروف . ويمكن ملاحظة أنه حين تعبر الغالبية عن ثقة منخفضة فى حكمـا يكون هناك قليل من التباين فى المجاراة كدالة على التماسك ، وحين تكون ثقة الغالبية عالية على وجه العموم ، فإن الجماعات مرتفعة التماسك تجارى أكثر من الجماعات منخفضة التماسك تحت كلا التوجيهين النفسيين . ومن المثير للاهتمام أن الجماعات مرتفعة التماسك قد جارت أكثر من الجماعات منخفضة التماسك فى جميع مستويات الثقة تحت شروط توجه الجماعة ، هذا وإن كان الفرق فى ظرف انخفاض ثقة الغالبية من المحتمل ألا يعتد به .

وبإيجاز فإن هناك دليلا لا بأس به على أن تماسك الجماعة يرتبط بالتأثير الاجتماعى فى الجماعة . وحين ينجذب أعضاء الجماعة إليها فإنهم يندفعون لكى يسلكوا بطريقة تتطابق مع رغبات باقى أعضاء الجماعة بطرق تيسر أداء الجماعة . وتنعكس ضروب الدافعية هذه فى شكل درجة أكبر من المجاراة لمعايير وأعراف الجماعة . ويجب التسليم عموما بأن كثيرا من المتغيرات الأخرى إنما ترتبط بعمليات التأثير الاجتماعى . وفى ظل بعض الظروف فإن هذه المتغيرات الأخرى يمكن أن تكون من الشدة بحيث تلغى آثار التماسك .

التماسك والإنتاجية :

إن أعضاء الجماعة الذين ينجذبون إلى الجماعة يعملون بقوة من أجل تحقيق أهداف الجماعة

وإحدى نتائج ذلك إنتاجية أعلى للجماعات ذات التماسك الأكبر . ويقرر هذا التأكيد صيغة بادية الوضوح عن عملية الجماعة ، ومن ثم فقد كرس قدر كبير من البحوث لتحديد ما إذا كانت صادقة أم لا . وبعد استعراضنا لبعض هذه البحوث فإننا نستطيع أن نتحدث أكثر عن صحة العلاقة المتوقعة بالنسبة للتماسك والإنتاجية . وعلى سبيل التوقع يبدو أن الجماعة المتماسكة تستطيع أن تحقق الأهداف التى تقبلها وذلك بكفاءة أكبر مما تستطيعه الجماعة غير المتماسكة . والمشكلة غاليا هى : أن الجماعات لا تضع عين الأهداف لنفسها والتى تضعها المؤسسات الخارجية لها ، الخبراء ومجالس المدينة ... إلخ) . ومن ثم فإن الجماعة المتماسكة يمكن أن تحقق أهدافها الخاصة ، ولكنها تكون غير منتجة نسبيا بالنسبة لأهداف الباحث . ودعنا ننظر فى بعض هذه الدراسات .

لقد تم تصميم دراسات معملية قليلة نسبيا من أجل هدف أساسى هو فحص العلاقة بين التماسك والإنتاجية هذا على الرغم من وجود بعض الدلائل حول هذه المشكلة فى دراسات صممت لأهداف أخرى . وفى الدراسات التى اهتمت بآثار التماسك على التأثير الاجتماعى مثلا ، تم الحصول على مقاييس قاعدية للإنتاجية قبل تقديم محاولات التأثير . وقد كشفت هذه الحقائق عن أنه لا توجد فروق بين الجماعات ذات التماسك المرتفع والمنخفض فى تجربة شاستر وزملائه (٥٠٨) . وفى دراسة بركوفيتش (٦٤) تم الكشف عن تزايد بسيط فقط فى صالح الجماعات المرتفعة التماسك . وحيث أن أعضاء الجماعة كانوا يعملون فى حجرات منفصلة دون معرفة بتوقعات باقى أعضاء الجماعة الآخرين : فقد لا يثير شدة الدهشة أن يكون لجو الجماعة تأثير ضئيل على الإنتاجية .

والدليل لأكثر معقولية يتوفر من خلال الدراسات والتجارب الميدانية ، وقد أجرى جوداكر دراسة ميدانية على ١٢ فصيلة تتكون كل منها من فرق ذات ٦ أشخاص فى جيش الولايات المتحدة الأمريكية (٢٣٦) . وقبل المشاركة فى المشكلة العسكرية التى أجريت فى الميدان ، طلب من أعضاء الفرقة أن يحددوا إختياراتهم لأصدقائهم فى مختلف المواقف الاجتماعية والتكتيكية . لقد استخدمت هذه الاختيارات من أجل حساب التماسك فى كل مجموعة . وقد تراوح الارتباط بين مقاييس تماسك الجماعة والدرجات التى تم الحصول عليها فى المشكلة العسكرية بين ٠,٦٢ ، ٠,٧٨ وقد ارتبطت الدرجة العامة لتماسك الجماعة بمقدار ٠ ،٧٨ مع درجة الميدان . من ناحية أخرى درس هنفيل وسيكريست أيضا الأشخاص العسكريين (٢٨٠) حيث فحصوا ٢٤ طقما لقاذفة القنابل طراز ب ٢٩ فى حالة عمل فى منطقة المحيط الهادى . وطلب من كل شخص أن يختار طاقما طائرا من الكتيبة بتحديد رجل واحد لكل موقع فى الطقم . وقد حسبوا من ثم مؤشرا للتماسك داخل الطقم فى مقابل مؤشرا للتماسك خارجه وذلك بالنسبة لكل طقم طيران . وقد ارتبط هذا المؤشر بعد ذلك بدرجات دقة القذف

الجوى التى تم الحصول عليها من السجلات الرسمية . لقد كان الارتباط إيجيبيه ، ولكن لم يكن عاليا (ر = ٠,٣٦) مثل هذا الذى حصل عليه جوداكر . وقد أورد سروب وهازمان (٦٠٦) علاقة إيجابية بين التماسك والإنتاجية لأطقم صيانة الطائرات ، ولكر دراسة روبى (٤٨٧) قد أفضت إلى نتائج مشكوك فيها ، ومع ذلك فإن البرهان المستمد من الدراسات الميدانية فى المواقف العسكرية قد دعم ، على وجه العموم ، افتراض أن التماسك والإنتاجية مرتبطان بشكل إيجابى .

وتتسق الدلائل المستمدة من الدراسات فى المواقف الصناعية أيضا مع هذا العرض . وفى سلسلة من الدراسات أورد فان زيلست (٦٥٠ ، ٦٥١) ارتباطا ايجابيا بين مقاييس التماسك ومؤشرات الإنتاجية ، فقد طلب من النجارين والبنائين فى الدراسة الأولى أن يسجلوا ثلاث اختيارات لرفاق الطريق ، وقد سمح بتجمعات تطوعية على أساس هذه الاختيارات . لقد استخدمت هذه الاختبارات من أجل حساب مؤشرات عمل الرجال معا لمدة خمسة أشهر فى عمل للبناء . وبالمقارنة بفترة ٩ أشهر سابقة على فترة إعادة التجميع هبط معدل التدبير فى العمال ، وتبين وجود ٥٪ وفر فى مجال تكلفة الإنتاج . وفى دراسة ثانية تمت مقارنة جماعات لمهام البناء على أساس سوسيوميترى من بين النجارين والبنائين مع جماعات ضابطة خلال فترة عمل مدتها ثلاثة أشهر . وقد كانت الجماعات التجريبية متفوقة على الجماعات الضابطة بالنسبة لمعدل المبيعات ومؤشر تكلفة العمل ومؤشر تكلفة المواد . وقد أورد سبيروف وكير (٥٨٩) نتائج مماثلة فى دراسة عن تخفيض الحوادث من خلال تجميع سوسيوميترى حيث طلب من عمال يدويين من الزنوج والمتحدثين بالأسبانية فى مصنع للصلب أن يذكروا اسم الشخص الذى سوف يفضلون العمل معه أكثر واسم الشخص الأقل تفضيلا . وقد تم حساب مؤشر للجاذبية بطرح مربع عدد اختيارات التفضيل الأقل من مربع عدد اختيارات التفضيل الأعظم . وقد ارتبط هذا المؤشر بمقدار —٠,٥٤ مع عدد الحوادث خلال ثلاثة أعوام سابقة . ومن ثم فإن التماسك قابل لإثبات ارتباطة بالسلوك فى المجال الصناعى .

وأخيرا فإن هناك دليلا على أن التماسك يرتبط بفاعلية الجماعة فى الفصل الدراسى . وفى دراسة شو وشو (٦٥٠) المذكورة من قبل ، تم تجميع طلاب بالسنة الثانية الثانوية ، وفقا لاختيارات سوسيوميترية بأسلوب يمكن أن يشكل جماعات تتفاوت فى درجة التماسك . وقد طلب من كل تلميذ أن يذكر أسماء ثلاثة أشخاص يميل هو أكثر لأن يدرس معهم ، وأن يذكر أقل ثلاثة أشخاص تفضيلا فى أن يدرس معهم . وقد تم حساب مؤشر للتماسك لكل جماعة مكونة من ثلاثة أشخاص بإعطاء وزن مقداره واحد للرفض . ووزن مقداره اثنان لعدم الاختيار ووزن مقداره ٣ للاختيار الإيجابى ، فمثلا لنفترض أن جماعة تتكون من الأشخاص أ ، ب ، جـ حيث اختار الشخص أ الشخص ب كأكثر الأشخاص تفضيلا ورفض الشخص ب الشخص جـ . سيكون مؤشر التماسك على هذا هو ١٢ من حيث إمكانية وجود أربعة

اختيارات محتملة لم تتم ، بالإضافة إلى اختيار رفض واحد واختيار إيجابى واحد . وقد تم امتحان كل جماعة من خلال قائمتين من الكلمات ، وقيست فاعلية الجماعة من خلال عدد الكلمات التى استطاعت الجماعة أن تتهجاها والتى لم تكن تستطيع أن تتهجاها قبل فترة الدراسة ، بمعنى مجموع ما اكتسبه الفرد من كلمات أكثرمن تلك التى كانت لديه قبل إجراء الاختبار . وعموما فقد تم اختبار أربع فئات من الجماعات ، بما أدى إلى إنتاج أربعة ارتباطات لكل فترة اختبار . وفى فترة الاختبار المبدئى كانت جميع الارتباطات بين التماسك والأداء موجبة وتتراوح ما بين ٠,١٦ ، ٠,٥٦ ، وبمتوسط قدره ٠,٤٧ ، وفى مدة الاختبار الثانى ، مع ذلك ، تراوحت الارتباطات بين — ٠,٥٦ ، ٠,٤٧ بمتوسط قدره — ٠,٠١ ..

لقد قدمت هذه الدراسة بشىء من التفصيل لأنها تقدم إضافة للدراسة التجريبية حول التماسك والإنتاجية . وينبغى تذكر أن أنماط التفاعل كانت مختلفة فى الجماعات المرتفعة والمنخفضة التماسك ، وقد تغير هذا النمط خلال برنامج الدراسة . وفى الفترة الثانية للاختبار انخرطت الجماعة الأعلى تماسكا فى أنشطة اجتماعية أكثر ، وكرست وقتا أقل للعمل المطلوب ، على حين أن لجماعة الأضعف تماسكا تفسخت ودرست على انفراد ، وقد حطم هذا النمط الفارقى للتفاعل ، خلال فترة الاختبار الثانية بشكل قوى ، العلاقة بين التماسك والأداء . وبمعنى آخر وضعت الجماعة الأعلى تماسكا النشاط الاجتماعى كهدف لها . ومن الواضح أنها حققت هذا الهدف .

ويبدو واضحا أنه على الرغم من وجود قدر من الالتباس فيما تم ايراده من دلائل فإن البيانات الإمبيريقية تدعم الفرض الذى مؤداه أن الجماعات الأعلى تماسكا أكثر فاعلية من الجماعات الأقل تماسكا فى تحقيق أهدافها . وتعمل الجماعة المتماسكة ، أيا كان ما تحاول القيام به ، أفضل من الجماعة غير المتماسكة . وقد ذكر سيشور (٥٢٤) أن التماسك بين الجماعات الصناعية كان مرتبطا بكل من الإنتاجية العالية والمنخفضة ، اعتمادا على معايير الإنتاج التى أرستها الجماعة .

إن أثر التماسك على أداء الجماعة يصطبغ بدون شك بعوامل الدافعية ، ووفقا لنظرية كاتل عن الشخصية العامة للجماعة (انظر الفصل الثانى) يمكن أن تستدل على أن التماسك يزيد من فاعلية التعاون فى الجماعة بطريقتين : فهو من ناحية يزيد التعاون الإجمالى للجماعة بتحقيق اتجاهات محببة أكثر نحو الجماعة من جهة أفرادها . وهو من ناحية أخرى يقلل من كمية التعاون المطلوبة للحفاظ على الجماعة . ويمكن التزايد الناتج فى فاعلية التعاون للجماعة من الوصول إلى هدفها بكفاءة أكثر . والبيانات الخاصة بالعلاقة بين التماسك ورضاء العضو (مذكورة فى القسم التالى) متفقة عموما مع هذا التفسير .

التماسك والرضا :

إن أعضاء الجماعة المتماسكة هم بشكل عام أكثر رضا بالجماعة من أعضاء الجماعة غير

المتماسكة ، صحيح أن مفهوم التماسك يتطلب غالبا أن تكون هذه هى الحالة ، لأنه من غير المحتمل تماما أن يبذل فرد ما جهدا لكى يبقى فى جماعة ليس راضيا عنها . وبالطبع فإنه من الممكن أن ينجذب شخص إلى بعض جوانب الجماعة ، مثل أهداف الجماعة ، دون أن يكون راضيا عن الجماعة ككل . ومع ذلك فإن التوقع النظرى العام هو رضا متزايد مع ازدياد التماسك .

وتتسق المعلومات الإمبيريقية تماما مع هذا الفرض . فقد وجد فان زيلست فى دراسة النجارين والبنائين المذكورة من فان ، أن أعضاء الجماعات الذين تكونوا على اساس الأختيار السوسيوميترى كانوا على درجة من الرضا عن العمل أكبر من أعضاء الجماعات الضابطة (٦٥١) وقد أورد باركيز وجوتزكو وهاينز (٤٠٧) بيانات مماثلة فى دراسة ميدانية عن مؤتمرات اتخاذ القرار ، إذ تمت ملاحظة المشاركين فى ٧٢ مؤتمرا عن قطاع الأعمال الحرة والحكومية فى جامعة ميتشجان ، وقد حسب مؤشر للتماسك لكل جماعة ، تم تحديده من تقديرات الملاحظة عن التحاب بين أعضاء الجماعة ، فقد قرر أعضاء الجماعة رضاءهم بجوانب عديدة فى المؤتمر ، وارتبط التماسك إيجابيا برضاء الأعضاء عن عملية الجماعة واللقاء فيما بينها . وقد أورد جروس (٢٤٦) علاقة إيجابية بين التماسك لدى جماعة من القوات الجوية ورضاهم عنها وعن أهدافها .

وقد تدعمت نتائج الدراسات الميدانية أيضا من خلال المعلومات المستمدة من خلال دراسات أخرى معملية أكثر تقليدية . فقد أخبر أكسلاين (١٧٧) بعض المشاركين بأنهم يكونون جماعات جيدة التماسك والانسجام ، وأخبر آخرين أنه لم يكن ممكنا ترتيب جماعة ملائمة لهم . وقد عبر الأشخاص الذين حددوا افتراضيا داخل جماعات متجانسة عن درجة من الرضا، فيما يتعلق بتقديم جماعاتهم ، بأكثر مما فعل أولئك الذين حدد لهم التوجه المضاد .

ومن ثم فإن النتائج العامة ، فيما يتعلق بتماسك الجماعة وعملية الجماعة متسقة ، على الرغم من ضروب الضعف فى الصياغة الإجرائية لمفهوم التماسك . فالجماعات المرتفعة فى التماسك مقارنة بالجماعات ذات الدرجة المنخفضة فيه ، إنما تنخرط فى تفاعل اجتماعى أكبر ، كما تنخرط فى تفاعلات أكثر إيجابية (أن يكونوا ودودين ومتعاونين وديموقراطيين .. الخ) كما أنها تمارس تأثيرا أكبر على أعضائها ، وتحقق الأهداف التى حددتها لنفسها ، كما يتمتع الأعضاء فيها بدرجة أعلى من الرضا .

تآلف الجماعة[1] :

من الضرورى أن يكون واضحا من المناقشات السابقة أن الجماعات المتماسكة تتكون من أعضاء متآلفين ، ومن ثم فإن تماسك الجماعة هو إحدى صور تآلفها . والأسئلة المطروحة

---

(١) Group Compatability

عن سلوك الجماعات المتماسكة مع ذلك ليست مبنية على افتراض أنهم إما متآلفين أو غير متآلفين ، على الأقل ليس إلى ما بعد مستوى التآلف الذى تتضمنه الجاذبية فيما بين الأفراد .ولكن يوجد عدد من المنظرين والباحثين يهتمون بنتائج التآلف فى حد ذاته . هؤلاء الباحثون يحاولون عموما أن يصوغوا فروضا نظرية عن خصائص الأفراد التى تجعلهم متآلفين أو غير متآلفين مع أفراد آخرين بذاتهم ، ومن ثم تتكون الجماعات المتباينة فى درجة التآلف ، وتدرس تحت شروط مضبوطة ، بهذه الطريقة يكون بالمستطاع وضع لفروض النظرية موضع الاختبار ، كما يكون بالمستطاع أن ترسى العلاقات الأمبريقية بين توترات التآلف ومتغيرات عملية الجماعة .

وعلى الرغم من أن مناحى تحليل ودراسة التآلف متنوعة ، فإنها يمكن أن تصنف إلى فئتين عامتين : الحجة إلى التآلف وتآلف الاستجابة . وهذان المنحيان متشابهان أساسا فى أن كلا منهما مهتم الخصائص الشخصية لأعضاء الجماعة التى تعكس ميول الاستجابة والتى تكون إما متآلفة أو غير متآلفة . وهما تختلفان فى نوع الخصائص التى تعتبر ذات أهمية .

تآلف الحاجات :

إن إشباع حاجات الأفراد قد ييسر أو يعاق من خلال تفاعل الجماعة . وحين يمكن إشباع حاجات شخصين أو أكثر بشكل متبادل من خلال أنشطة متبادلة فإنهم يكونون متآلفين من حيث الحاجت ، وحينما تكون حاجاتهما غير ممكن إشباعها من خلال التفاعل ، أو حينما يكون الرضا عن حاجاتهم معاقًا من خلال عملية التفاعل فإنهم يكونون غير متآلفين . ومن الواضح أن الجماعات ذات الأعضاء غير المتآلفين أقرب إلى أن تكون غير سعيدة ، وسوف تتأثر فاعلية عضاء الجماعة بشكل عكسى ، وحين تشبع حاجات الأعضاء (أى حين تكون الجماعة متآلفة) فمن المحتم حدوث الأثر العكسى .

هذه الفكرة البسيطة عن التآلف استغلها وينش (٦٧٩) فى اختيار القرين فى نظريته عن تكامل الحاجات . وقد قرر دينش اساسا أن الأفراد يختارون الأقران الذين لديهم خصائص شخصية تكمل خصائصهم الخاصة . فمثلا ينبغى أن يتزوج الأشخاص ذوو النزعة التأكيدية من الأشخاص الطبيعين أو الخاضعين ، طالما أن الحاجة لتأكيد الذات عن شخص ما يمكن أن تشبع من خلال التفاعل مع شخص يحتاج لأن يكون خاضعا . ولإختبار صدق هذه النظرية أجرى وينش استبارات لاستشفاف الحاجات لخمسة وعشرين زوجا من المتزوجين . وعلى أساس هذه الاستبارات ، وقف على حاجات كل شخص ، وربط بينها ليحدد ما إذا كانت العلاقات المزوجة قد حدثت . وقد كانت الارتباطات على وجه العموم فى اتجاه التنبؤ ، ومن ثم فقد اتجهت الارتباطات إلى تدعيم نظرية وينش . ومهما يكن من شىء فإن البيانات المستمدة من استباراب تاريخ الحالة ، ومن تحليل الاستجابات على بطاقات اختبار تفهم الموضوع (TAT)

فشلت فى أن تدعم ومن ثم فقد استنتج أن بياناته تدعم الفرض الذى مؤداه أن شركاء الزواج يختارون بعضهم لإشباع الحاجات التكاملية . وقد أبعد وينش هذه البيانات لأن درجات الحاجة لا يعتد بها .

ولم ينجح باحثون آخرون بشكل عام فى الحصول على دعم لفرض وينش ، فقد درس كيلى (٣١٧) ٣٠٠ ثنائيا مخطوبين : وذلك لإختبار فرض أن « المتضادين يتجاذبون » . وكون وحدة من اختبارات صممت لقياس الاتجاه والقيم الاجتماعية والاهتمامات . وقد حسبت الارتباطات بين درجات الأزواج « الثنائيات » المخطوبين ولما كانت هذه الارتباطات تتراوح ما بين – ٠,٢ ، ٠,٠٨ فقد استنتج أنه لا يوجد دليل على أن المتضادين يتجذبون . ومع ذلك فإن الخصائص التى درست لم تشمل أنواع الحاجات التى بحثها وينش . وقد ورد جروس (٢٤٧) برهانا غير حاسم أيضا من خلال دراسة للجماعات فى قواعد الدفاع الجوى . وقد تم تحليل الجماعات بالنسبة لتكوينها على ١٧ متغيرا : مثل الحالة الزواجية ، والدين ، والتعليم ، ومصدر الدخل . وقد وجد أن بعض الجماعات كانت تتكون من أناس يملكون خصائص غير متشابهة أو متناقصة ، بينما كانت أخرى تتكون من أناس لهم خصائص متشابهة . مرة أخرى فالتساؤل قائم عما إذا كانت هذه النتائج متعلقة بفرض الحاجة إلى التكامل والاستنتاج العام الذى يمكن أن يستمر هو أن الحاجات إلى التكامل تقود إلى اختيار القرين ، ولكن التماثل بالنسبة لخصائص من قبيل الميول والاتجاهات وبعض الخصائص الاجتماعية الأخرى ربما كانت ذات أهمية أكبر (انظر الفصل الرابع) .

وأكثر المحاولات طموحا لتحليل الحاجة إلى التآلف فى الجماعات هى نظرية شوتز ثلاثية الأبعاد عن سلوك العلاقات بين الأشخاص . وهى نظرية التوجه للعلاقات الأساسية بين الأشخاص[1] وقد لخصناها بإيجاز فى الفصل الثانى (٥١٩) . وينبغى تذكر أن شوتز افترض ثلاث حاجات تفاعلية هى : التضمن والتحكم والوجدان ، والتى اعتقد أنها ضيووية وكافية لشرح السلوك المتبادل بين الأشخاص . وقد تم افتراض أن بعض الامتزاجات بين الحاجات إنما تفضى إلى تآلف بين الجماعات أو عدم تآلف لدى جماعات أخرى . وعلى العموم كلما كانت الجماعة أكثر تآلفا كانت أكثر اقترابا من تحقيق هدفها .

وفى المراحل المبكرة من نمو النظرية حاول شوتز أن يكون جماعات متآلفة وأخرى غير متآلفة على أساس الخصائص الثلاث الفردية لأعضاء الجماعة : الأعتماد وتأكيد الذات والخصوصية[2] الشخصية . وقد قيست هذه الخصال الشخصية بمقاييس صممت لذلك خصيصا . وتم تكوين الجماعات وفقا للنمط الموضح فى الجدول (٧ – ١) حيث استخدم

---

(١) Fundamental Interpernale Relationship Orientation (FIRO)

(٢) Personalness

جدول ٧ – ١ ص ٢١٢

خصائص الأعضاء المستخدمين فى بناء الجماعات المتآلفة والجماعات غير المتآلفة

أعضاء الجماعة المتآلفة					
المتغيرات	FPP	MSP	MP	MP	MP
الخصوصية الشخصية	ع*	ع	ع	ع	ع
الاعتماد	ض م	ض م	ض م	ض م	ض م
تأكيد الذات	ع	ض م	ض م	ض م	ض م
الذكاء	ع	ع	ض م	ض م	ض م

أعضاء الجماعات غير المتآلفة					
المتغيرات	FPP	MSP	MP	MP	MP
الخصوصية الشخصية	ع	ع	ض	ض	م
الإعتماد	ض م	ض م	ع	ع	م
تأكيد الذات	ع	ض م	ع	ض م	ض
الذكاء	ع	ض م	ع	ض م	ض م
	جماعات ذات توجه شخص		جماعات ذات توجه مضاد للشخص		جماعات مستقلة
	جماعات متضادة				

ع* = الربيع الأعلى .
م = أحد الربيعين الثانى أو الثالث (متوسط)
ض = الربيع الأدنى
المرجع : (٥١،٨) ص ص ٤٢٩ – ٤٦٠) .

الذكاء كمتغير ضابط . ووفقا للنظرية يمكن بناء الجماعات المتآلفة بأن ينتقى لعضوية الجماعية أشخاصا يفضلون التوجه الشخصى ولا يفضلون التوجه الاعتمادى كهؤلاء الموضحين فى الجدول ٧ – ١ ، بالإضافة لذلك افترض شوتز أن الجماعة قد تحتاج إلى شخص يؤرى كى

يعطى المبادرة المناسبة . وعلى هذا فإن الشخص المميز بالرمز FPP (فى الجدول ٧ – ١) عليه أن يلعب هذا الدور طالما أنه مرتفع فى تأكيد الذات ، وكل الأعضاء الآخرين منخفضون إلى المتوسط فى هذه الصيغة . ويمكن تكوين الجماعة غير المتآلفة بتكوين جمعتين فرعيتين متضادتين . وعلى هذا فلجماعة التى يكشف عنها الجدول ٧ – ١ تشتمل على جماعة متآلفة فرعية مكونة من شخص بؤرى وعضو متآلف وجماعة فرعية ثانية تفضل توجه النفوذ على التوجه الشخصى . هذه الجماعة الفرعية أيضا لها شخص بؤرى وهو الذى يخلق مناخ التوجه إلى النفوذ لجماعته الفرعية . وعلى هذا فإن الجماعة غير المتآلفة تتكون من جماعة فرعية ذات محى شخصى وجماعة فرعية أخرى مضادة للمنحى الشخصى ، وهاتان الجماعتان متضادتان لقد تم توقع أن تكون الجماعات المتآلفة أكثر إنتاجا من الجماعات غير المتآلفة حين كان عمل الجماعة معقدًا ويتطلب تعاونا بين أعضاء الجماعة ، فقد كان مطلوبا من الجماعات حل ثلاث مشكلات متفاوته فى تعقدها . وكان العمل الأكثر تعقيدا عبارة عن مشكلة تخطيطية صممت بشكل يقتضى التعاون من خلال تقسيم العمل . وكان مطلوبا بشكل أساسى من الجماعة أن تخطط ممرا لكثير من الطائرات على لوحة تخطيطية ضخمة رتبت بها الطائرات بطريقة يملك معها الأعضاء المختلفون فى الجماعة أعمالا مختلفة مطلوب إكمالها فى وقت واحد . وكانت المشكلة التالة فى التعقيد هى مشكلة الاعتراض ، وقد تطلبت الاتفاق بين أعضاء الجماعة بالنسبة لكل قرار تتخذه الجماعة . وتضمنت المشكلة الأخيرة والأقل تعقيدا مشكلتين ذهنيتين هما تمرين فك رموز وتمرين منطق ، وكلتاهما لا تحتاج إلى قدر كبير من تعاون الجماعة . وقد أبرزت النتائج بوضوح أن الجماعات المتآلفة كانت أكثر إنتاجا من الجماعات غير المتآلفة ، وكان هذا الأثر أكبر كلما تزايد تعقد العمل . وقد أشار البرهان المستمد من نتائج الاستخبار أيضا إلى أن أعضاء الجماعة قد شعروا بإيجابية أكبر تجاه الجماعات المتآلفة ، وقد يزغ الشخص البؤرى كقائد بشكل أكثر تكرارا عن الآخرين . وحيث أن الجماعات كانت قد تكونت مع وضع الذكاء فى الاعتبار ، فإن هذه الفروق فى الإنتاجية يجب أن تعزى إلى الفروق فى التآلف . وتدعم هذه الدراسة الرائدة من ثم فروض شوتز بالنسبة للفروق بين الجماعات المتآلفة والجماعات غير المتآلفة .

وحينما تطورت النظرية بشكل أكثر كمالا ميز شوتز (٥١٩) ثلاثة أنماط من التآلف : التآلف التبادلى[١] وتآلف تحقيق الرغبة والتآلف المتبادل[٢]. وقد تم وصف هذه الأنماط من التآلف بتفصيل فى الفصل الثانى . ويمكن حساب مؤشر التآلف لكل واحد من هذه الأنماط داخل كل مجال من مجالات الحاجات الثلاث ، فبالمستطاع حساب مؤشرات الانماط الثلاثة من خلال تجميع مجالات الحاجات الثلاثة من خلال مؤشر مناسب ، فالتضمن والتحكم

---

(١) Interchange

(٢) Reciprocal

والوجدان يمكن حسابها بجمع مؤشرات الأنماط الثلاث داخل نطاق الحاجات الملائمة ، كما يمكن حساب مؤشر شامل للتآلف بجمع مؤشرات الأنماط الثلاثة للتآلف أو مؤشرات الحاجات الثلاثة . وعلى هذا فمن الممكن حساب ستة عشر مؤشرا مختلفا للتآلف ، وقد أورد شوتز عددا من الدراسات الخاصة بالعلاقة بين أنماط التآلف المختلفة وإنتاجية الجماعية وتماسك الجماعة . وقد دعمت هذه الدراسات عموما وجهة النظر الذاهبة إلى أن التآلف يرتبط إيجابيا بعمليات الجماعة هذه ، على الرغم من أنه فى بعض الحالات كانت النتائج غامضة . وقد وجد شوتز (٥٢٠) فى دراسة تالية أن أعضاء الجماعات المتآلفة كانوا أكثر دراية بالخصائص التفاعلية لجماعتهم من أعضاء الجماعات غير المتآلفة .

وهناك نتائج إيجابية تدعم فرض وجود ارتباط بين التآلف والإنتاجية أوردها ريدى وبيرنس (٤٨٢) . فقد تم تكوين الجماعات عشوائيا ما بين ١٠ ، ١٢ مديرا متوسطا يعملون فى شركة كبيرة لتسويق الأغذية وطلب منهم بناء نموذج لرجل من المكعبات . وباستخدام مقاييس (ت ع أس IRO-E)[1] تم حساب مؤشر للتآلف أو التبادل لكل جماعة بالنسبة لكل مجال من مجالات الحاجات الثلاثة . وقد تم حساب معامل ارتباط بين كل مؤشر من مؤشرات التآلف هذه والوقت اللازم لبناء النموذج . وقد كانت الجماعات الأكثر تآلفا ، من حيث التحكم والوجدان ، كانت هى الأسرع من حيث تجميعها للنموذج (ر=٠,٥٣ للتحكم و٠,٤٢ للتآلف وللوجدان) . أما بالنسبة للتآلف فى مجال التضمن فلم يكن ذا دلالة جوهرية بالنسبة لدرجات الوقت . من ناحية أخرى فشل موس وسبيسمان (٤٣٥) فى إيجاد علاقة بين التآلف والوقت اللازم لنقل أطواق من لوحة أوتاد إلى لوحة أوتاد أخرى باتباع قواعد معينة للنقل ، على الرغم من أنهم وجدوا أن التآلف كان مرتبطا إيجابيا بالنسبة لعدد النقلات التى قامت بها الجماعة . من ناحية أخرى فإن الفشل فى إيجاد علاقة جوهرية بين التآلف وفاعلية الجماعة تم جوده أيضا عند شو ونيكو لوس (٥٥٣) ، فقد طبقا مقاييس شوتز على جمهور كبير من المتحوصين ، وكونا جماعات على أساس عشوائى . ولاحظاها فى مواقف لحل المشكلات . وقد تم حساب كل مؤشرات التآلف الممكنة وكل الارتباطات المكونة بين هذه المؤشرات ومقاييس إنتاجية الجماعة ورضاء الجماعة . وقد كان القليل فقط من الارتباطات ذا دلالة ، وقد يكون هذا راجعا لعوامل الصدفة . ومع ذلك فقد لوحظ أن مدى درجات التآلف لم يكن كبير ، وهو ما يمكن أن يفسر انخفاض الارتباطات . ويبدو من هذه النتائج أن الجماعات المطرفة فى التآلف أو عدم التآلف ربما لا تنشأ بشكل طبيعى .

من ناحية أخرى درس التمان وهايثورن (١٠) أيضا الانسجام وعدم الانسجام القائم على

---

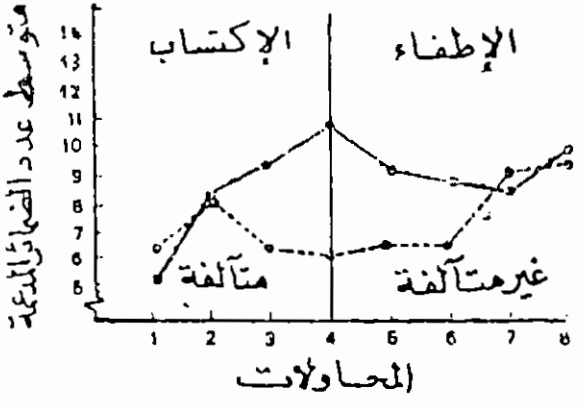
(١) Firo-B Scales
توجه العلاقات الأساسية بين الأشخاص

الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى السيطرة . وقد وجد آثار التآلف المتوقع ، فحسب ، بالنسبة للحاجة إلى الانتماء . لقد تنبأ بأن الثنائيات المتجانسة بالنسبة للحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الانتماء قد تكون أكثر تآلفا من الثنائيات غير المتجانسة بالنسبة لهذه الحاجات . ومن ثم فإن الجماعات المتجانسة محتم لها أن تعمل بفاعلية أكثر من الثنائيات غير المتجانسة . لقد أدت الثنائيات المتجانسة فى الحاجة للانتماء أفضل من الثنائيات غير المتجانسة فى هذه الحاجة كما كان متوقعا ، ولكن الثنائيات غير المتجانسة فى الحاجة إلى الإنجاز أدوا أفضل من الثنائيات المتجانسة فى هذه الحاجة على عكس ما كان متوقعا . ومن ناحية أخرى فإن الثنائيات غير المتجانسة فى الحاجة للسيطرة كان من المتوقع أن يكونوا أكثر تآلفا . وبالتالى أن يؤدوا أفضل من الثنائيات المتجانسة من حيث الحاجة للسيطرة ، ولكن تمت ملاحظة آثار عكسية . وقد لاحظ التمان وهايثورن أن تصميمهم التجريبى لم يسمح بتقدير التفاعل بين متغيرات الحاجة ، ومن ثم فربما كانت بعض الآثار الملاحظة ناتجة عن بعض تلك التفاعلات بأكثر مما كانت راجعة للتآلف وعدم التآلف . ومن الممكن أيضا أن تكون الحاجات الخاصة موضع السؤال ، وعلى الخصوص الحاجة للإنجاز ، متعلقة بالأداء الفعال وباستقلال تام عن تكوين الجماعة ، ومن ثم فإن آثار التآلف وعدم التآلف قد اختلطت على الأقل بآثار الأفراد . ومن الممكن أيضا ، بالطبع أن تكون افتراضات التمان وهايثورن المتعلقة بالحاجة لـ التآلف غير صحيحة ، على الرغم من أن هذا قد يكون من الصعب شرحه بالنسبة للحاجة إلى السيطرة على وجه الخصوص . وعلى الرغم من هذه العيوب الكامنة فى التصميم والتنفيذ ، فإن نتائج هذه الدراسة تثير التساؤلات حول مدى شمولية تأثيرات التآلف أو عدمه على فاعلية الجماعة .

وقد تبنى سابولسكى (٥٠٤) منحى مختلفا إلى حد ما ، فقد بحث آثار التدعيم اللفظى على الاكتساب والانطفاء كدالة للتآلف وعدم التآلف لدى القائم بالتجربة والمفحوص . لقد اختار خمس باحثات من الإناث على أساس درجاتهن على مقاييس شوتز ، ولكن كلهن مرتفعات بالنسبة للحاجة إلى التحكم ، ولكنهن تفاوتن بالنسبة للحاجة للتضمن والوجدان . وقد اختيرت المفحوصات من ثم لتكن إما متآلفات أو غير متآلفات مع الباحث الذى عملن معه . وقد طلب من كل مفحوصة أن تكون جملا باستخدام كلمات قدمت على بطاقات ، وخلال هذا الإجراء دعم القائم بالتجربة، لفظيا . استخدم ضمائر المتكلم بقول «هيه هيه» فى نهاية أى جملة تبدأ إما «بأنا» أو« بنحن » ، وتبعت فترة الاكتساب بفترة انطفاء لم يقدم خلالها أى تدعيم ، والنتائج معروضة فى الشكل (٧-٢) ومن الواضح أن المفحوصات فى الثنائيات المتآلفة استجبن للتدعيم اللفظى أكثر من المفحوصات فى الثنائيات غير المتآلفة ، وقد استمر هذا الأثر لبعض الوقت بعد أن توقف التدعيم . وقد يكون هذا تفسيرا جزئيا للإنتاجية الأكبر والرضا لدى الجماعات المتآلفة ، فالتدعيمات التى يقدمها الآخرون المتآلفون إنما تقوى من دافعية الأفراد والجماعة .

تآلف الاستجابة[١] :

هناك مجموعة أخرى من الباحثين اهتموا بأنماط السلوك المتوقعة من وحى خصائص الشخصية . الافتراض الأساسى هو أن خصالا معينة للشخصية تهيئ الفرد لأن يسلك بطرق نمطية ، وأن هذه الطرق للسلوك ربما تؤدى إلى تآلف الجماعة أو عدم تآلفها ، وقد أشرنا إلى بعض هذه الاعتبارات فى الفصل السادس وفى الجزء الأول من هذا الفصل . ويجب تذكر أن الشخص المتسلطى على سبيل المثال ، شخص أوتوقراطى وكثير المطالب ، وأن الأفراد المهيمنين مؤكدون لذوتهم ومسيطرون ... إلخ .



(شكل ٧ - ٢)

المنحنيات تبين متوسط عدد الضمائر المدعمة التى استعملتها الجماعة المتآلفة والغير متآلفة .
(أعيد طبعها بعد إذن سابولسكى) المرجع (٥٠٤)

(انظر جدول ٦ - ٣) وربما يكون الشخص الأوتوقراطى متآلفا مع الشخص الخاضع ، ولكنه قد يكون غير متآلف مع شخص يسلك هو نفسه بطريقة مسيطرة . وعلى ذلك فمن المهم أيضا أن نعرف كيف أن الامتزاجات المتنوعة لخصائص الشخصية لها علاقة بالتآلف وعدم التآلف ، وبالتالى كيف تؤثر على أداء ورضا الجماعات . ومن سوء الحظ فإن الانجازات الخاصة بآثار استجابة التآلف ، كما تحددها خصائص الشخصية ، انجازات قليلة ، وقد انحصرت كلها تقريبا فى دراسات التسلطية .

---

(١) Response compatability.

وربما كان من أكثر الدراسات شمولا عن تآلف الاستجابة المستمدة من التسطية ، ما قام به هايثورن وكوش ولانجهام وكارتر (٢٧٥) ، حيث تم استخدام مقياس (ف F كاليفورنيا) باعتباره مقياسا لتسلطية العضو ، وتكونت الجماعات من تمازجات متنوعة للقادة والتابعين : القادة مرتفعون فى التسلطية ، الأتباع مرتفعون عليها أيضا (جماعات ف ف : FF) ، القائد مرتفع والتابعون منخفضون (جماعات : ف د FD) ، والقائد منخفض والأتباع مرتفعون (جماعات م ف DF) والقائد منخفض والأتباع منخفضون (جماعات م م DD) . وعلى الرغم من أن هايثورن وزملاءه قد ناقشوا تنبؤاتهم على أساس مصطلحات التشابه وعدم التشابه بين القادة والأتباع ، فقد تأسست فروضهم على افتراض أن نفس الأفراد سيسلكون بشكل مختلف اعتمادا على خصائص الآخرين فى الجماعة ، فقد توقعوا ، على سبيل المثال ، أن القادة سوف يكونون أقل توجيها وأتوقراطية مع التابعين الديموقراطيين (الذين يحصلون على الدرجات المنخفضة على مقياس التسلطية) منهم مع التابعين الأوتوقراطيين (درجات عالية) . أما مع الأتباع التسلطيين فقد تم التنبؤ بأن القادة سيكونون أكثر حزما وتوجيها لأن مثل هذه الأنواع من الأتباع يتوقع من القائد أن يسلك بهذه الطريقة . وعموما فإن أعضاء الجماعة المماثلين يجب أن يكونوا متآلفين ، وأعضاء الجماعة غير المماثلين محتم عليهم أن يكونوا غير متآلفين .

وقد طلب من الجماعات ذات الأربعة أشخاص والمكونة وفقا للتصميم السبق ، طلب منهم أن يؤدوا عملا يتطلب مناقشة مشكلة للعلاقات الإنسانية عرضت من خلال فيلم ، بعد أن تكونوا وسجلوا حوارا لمشكلة مشابهة . وقد سجل الملاحظون التفاعل ، ثم طبقت استخبارات ما بعد التجربة للحصول على ردود الفعل لدى الجماعة . وقد كشفت النتائج عن الفروق المعتادة بين سلوك القادة التسلطيين والقادة الديموقراطيين ، فى حالة القادة التسلطيين كان هناك اهتمام أقل بموافقة الجماعة ، وحساسية أقل بالآخرين ، وأوتوقراطية أكثر من القادة الديموقراطيين . كذلك كانت هناك أيضا فروق اعتمدت على التمازجات الخاصة بشخصية القائد التابع . وقد تم تقدير القادة ذوى لأتباع التسلطيين بواسطة الملاحظين على أنهم أعلى فى السلوك الأوتوقراطى ، وتم تقدير جماعاتهم على أنهم أكثر تعرضا للسيطرة من قبل القائد عن الجماعات ذات الأتباع الديموقراطيين . وتحت القيادة الديموقراطية قدر الملاحظون أن الأتباع يملكون تأثيرا أكبر وفاعلية أشد تأثيرا ومشاركة متكافئة فى أنشطة الجماعة . وقد كشفت الجماعات المتآلفة عن صراعات شخصية أقل مما كشفت عنه الجماعات لأقل تآلفا . أكثر من هذا الأتباع فى الجماعات المتآلفة تم تقديرهم باعتبارهم أكثر أمنا وسعيا نحو تحقيق الهدف من أولئك الذين يعملون فى الجماعات الأقل تآلفا .

وقد أجرى شو (٥٣٦) دراسة مشابهة إلى حد ما ، على الرغم من أنه كان مهتما أساسا بتألف أعضاء الجماعة من ناحية بنية الجماعة . وكما فى دراسة هايثورن وزملائه ، وتكونت الجماعات من تمازجات متنوعة من حيث تسلطية القائد والتابع ، هذا وإن كان استخدام

مقياس للتسلطية هو مقياس قبول السلطة الذى صممه بيلز (٢٢) . وقد تم تحديد جماعات مكونة من أربعة أشخاص إما فى بنية اتصال مركزى[١] أو بنية اتصال لا مركزى . فى البناء المركزى يستطيع شخص واحد فى الجماعة أن يتصل مع كل الأعضاء الآخرين ، ولكن هؤلاء الأعضاء الآخرين لا يستطيعون أن يتصلوا مع بعضهم البعض . فى البنية اللامركزية يستطيع كل عضو أن يتصل بأى عضو آخر فى الجماعة . وقد طلب من الجماعات أن يحلوا سلسة من المسائل الرياضية ، تتطلب اتصالا كتابيا بين أعضاء الجماعة . وقد تم توقع أن الجماعات المكونة من أعضاء تسلطيين سوف يؤدون أفضل ، وسوف يكونون أكثر رضا فى البنية المركزية عنهم فى البنية اللامركزية ، على حين أن الجماعات المكونة من أعضاء لا تسلطيين سوف يكونون أكثر فاعلية فى الشبكات اللامركزية . ومن ثم فإنه من الناحية النظرية ينبغى أن تكون التمازجات الأفضل كفاءة من قادة واتباع تسلطيين فى بنية مركزية ومن قادة واتباع لا تسلطيين فى بنية لا مركزية ، ولسوء الحظ ارتبطت مقاييس التسلطية سلبيا بالذكاء لدرجة أن مقياسا مباشرا لهذه التوقعات لم يكن صادقا . ومن ثم فقد حسبت الارتباطات بين درجة تسلطية القائد وأداء الجماعة مع ضبط الذكاء ، وبين متوسط درجة التسلطية لكل أعضاء الجماعة ودرجة أداء الجماعة مع ضبط الذكاء . وكانت معاملات الارتباط الجزئية بين تسلطية الجماعة وأدائها (الوقت المستغرق فى الحل) — ٠,١٨ فى البناء المركزى ، و٠,٢٢ فى البنية اللامركزية . وقد كان هذ الفرق فى الاتجاه المتوقع ، ولكنه لم يكن يعتد به من الناحية الاحصائية . وقد كانت معاملات الارتباط الجزئية بين درجات تسلطية القائد وأداء الجماعة — ٠,٢٩ فى البناء المركزى (البنية المركزية) و٠,٣٨ فى البنية اللامركزية . وهو فرق ذو دلالة مرتفعة . وهذه النتائج لها أهميتها لأنها تقترح أن آثار خصائص عضو الجماعة ربما اعتمدت على الأدوار التى يتوقع أن يلعبها أعضاء الجماعة بداخلها .

وإجمالا ، فإن الدليل المتعلق بتآلف الاستجابة المتوقعة من التسلطية المتاح والمحدود فى حجمه يشير إلى أن تمازجات خاصة ربما تكون أكثر فاعلية مخيب للآمال ، ليس لمجرد أنه سلبى ، ولكن بسبب ضآلته . والبرهان المتاح والمحدود فى حجمه يشير إلى أن تمازجات خاصة ربما تكون أكثر فاعلية من أخرى ، على الأقل فى ظل ظروف خاصة ، وإن اقتضى الأمر القيام بجهد أكبر قبل وضع استنتاجات محددة حول التمازجات الأعظم فاعلية فى ظل ظروف محددة . وقد ينتظر هدا البحث التطور فى مقاييس للتسلطية أكثر ملاءمة .

وقد كان الباحثون فى مجال السيطرة على درجة أفضل من النجاح فى الكشف عن أن تجمعات التآلف تؤدى إلى عمل للجماعة أكثر فاعلية وقد رأى سمبار (٥٧٠) أن التمازجات

---

(١) Centralized Communication structure.

من أفراد مسيطرين وخاضعين من شأنها أن تحدد المدى الذى عنده يمكن لمثل هؤلاء الأفراد استخدام أساليب تفاعلية بارزة بين الأفراد . ويرتبط استخدام مثل هذه الأساليب بخفض القلق ، وحين يسمح الموقف ، متضمنا الشخص الآخر فى الجماعة ، باستخدام أساليب مع استعدادات الشخص ، فإن القلق ينخفض . ويقوى أداء الجماعة . وإذا لم يستطع الشخص أن يستخدم أنماطا اعتيادية من الاستجابة ، فمن الممكن أن يحدث القلق ، ويكف أداء الجماعة أو يعاق . وقد تم تكوين ثنائيات متآلفة وغير متآلفة بالمزاوجة بين أفراد مماثلين أو غير مماثلين فى السيطرة[1] والخضوع ، على أساس درجات مقياس صمم لقياس السيطرة . وقد حددت لبعض الأزواج أدوار (واحد مسيطر وآخر خاضع) ولم يتم ذلك بالنسبة للبعض الآخر . وفى داخل الأزواج الذين حددت لهم أدوار كانت الشخصية والأداء متطابقين بنسبة لبعض المفحوصين ، ولم تكن كذلك بالنسبة للبعض الآخر . وقد أعطى كل ثنائى مهمة للتشغيل المتأنى لقطارين على مجموعة عادية من الطرق ، وكانت مفاتيح التحكم فى القطرات والمعاير والتمويل .. إلخ . تضبط بواسطة كل شخص ، ومن ثم فإن إهمال أى من الفردين يمكن أن يعوق أداء الآخر . وقد قدرت درجات الجماعة على أساس الرحلات الدائرية المتبادلة ، ومن ثم اعتمدت درجة الإنجاز على التعاون .

وقد كان سمبار من البداية مهتما بالتطابق بين الشخصية والدور ، ولكن نتائجه قدمت أيضا برهانا يتعلق بالتآلف فى تكوين الجماعة . وفى ظل تساوى الأشياء الأخرى فإن ثنائيين يتكونان من شخص مسيطر والآخر خاضع يجب أن يكون متآلفا ، على حين أن الأزواج المكونة إما من فردين اثنين كلاهما خاضع أو من فردين اثنين كلاهما مسيطر يكونون غير متآلفين . وحين تمت مقارنة الأزواج المسيطرين والخاضعين مع تكوينين آخرين فى ظل ظروف عدم تحديد دور معين وجد أنهم أكثر فاعلية (متوسط درجات الأداء ١٤١,٢) من أزواج يتسم كلاهما بالخضوع (المتوسط ١٣٠,٢) ولكنهما كانا مساويين تقريبا للأزواج الذين يتسم كلاهما بالسيطرة (متوسط = ١٤٢) . وفى ظل ظروف تحديد الدور يمكن أن يكون الدور والشخصية متطابقين تماما فقط فى الأزواج الذين يتكونون من واحد مسيطر وآخر خاضع ، بمعنى أنه فى كلا أزواج المسيطر – المسيطر والخاضع الخاضع حدد لأحد العضوين دور متطابق وحدد للآخر دور غير متطابق ، وحين تمت مقارنة الأزواج المتطابقين المكونين من شخص مسيطر وآخر خاضع بالآخرين ، ظهر أن الأزواج المكونين من شخص مسيطر وآخر خاضع كانوا أكثر فاعلية بشكل واضح (المتوسط ١٦٠,٤ فى مقابل ١٥٣,٣ ، ١٤٢,٩) ، كذلك كان الأزواج المكونون من شخص مسيطر وآخر خاضع المحدد لهم أدوار غير متطابقة أقل الأزواج فاعلية (المتوسط = ١١٦,٤) .

---

(١) Ascendence

وقد حصل فراى أساسا على نتائج مشابهة (٢١) فى دراسة عن تمازجات متنوعة لأعضاء جماعة متسيدين . وقد قسم المفحوصون فى الدراسة الأولى المذكورة ، إلى أرباعيات وفقا لدرجاتهم على مقياس صمم لقياس السيطرة والخضوع . وقد تمت مضاهاتهم بالنسبة للذكاء والتسلطية[١] .

وقد أحضرت إلى المعمل جماعات مكونة من أربعة أشخاص ، واحد من كل مستوى من السيطرة من أجل كل جلسة تجريبية . وقد قام كل عضو بلعبة تتطلب التناسق مع كل شخص من المفحوصين الآخرين الثلاثة فى ثلاثة محاولات متتالية . وأظهرت النتائج أن الأفراد الذين يملكون درجات سيطرة[٢] متفاوتة أدوا أفضل من أولئك ذوى الدرجات المتشابهة فى التسيد فى تجربة ثانية ، وقد تمت مزاوجة (وضع كل اثنين معا) المفحوصين على أساس أنهم متشابهون إذا جاءوا من أرباع متلاصقة وعلى أنهم غير متشابهين إذا جاءوا من أرباع أكثر تباعدا . وكانت الفروق واحدة على الرغم من أنها لم تكن ضخمة ، كما فى الدراسة الأولى ، وهو تباين ربما كان راجعا إلى إجراءات التجميع . وبوضع نتائج بحوث كل من سمبار وفراى فى الاعتبار ، فإنه يبدو واضحا أن الجماعات المتآلفة من ناحية التسيد والخضوع أكثر فاعلية من الجماعات غير المتآلفة فى هذا الاتجاه .

وقد اتضح أن التآلف القائم على تفضيل الدفاع عن الذات يؤثر أيضا ، على العلاقات بين الأشخاص (١٣٦). فقد افترض كوهين أنه حين يكون لشخصية نمط متشابه من الاضطراب النفسى الجنسى ، وحين يستثار هذا الاضطراب فإنهما يستحييان لبعضهما من منظور دفاعاتهما ضد الاضطراب وباستخدام اختبار بلاكى للصور[٣] واختيار تفضيل الدفاع المساعد له أمكن تمييز الدفاعات التالية ضد الاضطرابات النفسية الجنسية : الإسقاط والتحاشى والنكوص وتكوين رد الفعل والتبرير . وقد زوج الأفراد وفقا لنمط الاضطراب والدفاع المفضل ضده ، من أجل تكوين ثلاثة أنواع من الثنائيات : ثنائيات أزواج اسقاطيين وأزواج لهم دفاعيات متشابهة غير الاسقاط ، وأزواج لهم دفاعيات غير متشابهة . وقد ناقش كل زوج ، من ثم ، حقائق متعلقة باضطراباتهم الجنسية ، بعد أن قدروا جوانب متنوعة فى عملية الجماعة . وقد كشفت النتائج عن أن الأعضاء من ثنائيات الإسقاطيين قد أحسوا أن تفاعلهم سلبى أكثر من الثنائيات الأخرى . وكلما زادت شدة الاضطراب زاد الأثر المترتب على تكون الجماعات . وحيث أن رد الفعل السلبى هذا حدث فقط حين زوج الإسقاطيون مع بعضهما ، فقد ظهر أنه راجع إلى تكوين الجماعة بأكثر من رجوعه إلى إسقاط العضو فى حد ذاته . وقد فسر كوهين هذا الأثر فى إطار القلق المستثار خلال عملية الإسقاط .

---

(١) Authoritarianism.

(٢) Ascendent.

(٣) Blacky pictures test.

وبإيجاز فإن أعضاء الجماعة حين يملكون خصائص شخصية تجعلهم يسكون سلوكا متآلفا فإن جو الجماعة يكون منسجما ، ويكون الأعضاء مسترخين ، كما أن سوك الجماعة يكون أكثر فاعلية . ومن ناحية أخرى حين تقود خصائص العضو إلى ضروب سلوك غير متآلفة يكون الأعضاء قلقين ومتوترين ، أو غير راضين ، كما أن أداء الجماعة يكون أقل فاعلية .

التجانس وعدم التجانس[١] في عضوية الجماعة :

من الواضح من المناقشات السابقة أنه فى كثير من الدراسات كانت الجماعات غير المتآلفة غير متجانسة بالنسبة للحاجات وخصال الشخصية ، وكانت الجماعات المتآلفة متجانسة بالنسبة لهذه الخصائص . وبدراسة الجدول ٧ – ١ يتضح أن الجماعات المتآلفة التى كونها شوتز كانت أكثر تجانسا من الجماعات غير المتآلفة . وبالمثل فإن الجماعات التى تكونت على أساس التسلطية والسيطرة تباينت أيضا من ناحية التجانس وعدم التجانس . وهذه الأنماط من تكون الجماعات يمكن تمييزها عن تلك التى نحن بصدد مناقشتها ، أساسا ، لأن أصحاب نظريات التآلف ، يفترضون أنه بإمكان بعض الجماعات المتجانسة أن تكون متآلفة ، وأن أخرى يمكن ألا تكون متآلفة ، ومن ثم فقد كان التأكيد مركزا على العلاقات بين خصائص معينة وليس على مجرد حقيقة تجانس خصائص عضو الجماعة أو عدم تجانسها . من ناحية أخرى يعتقد كثير من المنظرين أن بعد التجانس وعدم التجانس هو أكثر الأبعاد أهمية . ومن ثم فقد ركزوا بحوثهم على هذا الجانب من تكون الجماعة . والافتراض العام هو أن معظم أنشطة الجماعة تتطلب مهارات متنوعة ومعارف ، وعلى هذا فكلما كانت الجماعة غير متجانسة كانت القدرات والمعلومات متاحة وكانت الجماعة أكثر فاعلية . حقيقة أن بعض الباحثين (مثل هوفمان ، وهوفمان وماير (٢٨٣ ، ٢٨٤) أكدوا أن الجماعات غير المتجانسة فعالة ، على وجه العموم ، أكثر من الجماعات المتجانسة . ومع ذلك فإن على القارئ أن يظل على وعى بأن التمييز بين التآلف والتجانس وعدم التجانس هو إلى حد ما اعتباطى . كما يجب تذكر أن الجماعات متجانسة أو غير متجانسة من ناحية خصائص معينة ليست كلها متعلقة بأنشطة الجماعة .

وأكثر المناحى شيوعا بالنسبة لتجانس – عدم تجانس تكوين الجماعة عبارة عن مقارنة بسيطة بين الجماعات المتجانسة وغير المتجانسة ، حيث يعرف التجانس من منظور خاصية مفردة . وعلى سبيل المثال فإن الجماعات التى تتكون من أشخاص من نفس الجنس تقارن بجماعات من جنس مختلط ، أو أن جماعات مكونة من أعضاء لهم نفس القدرات تقارن بجماعات مكونة من أعضاء ذوى قدرات متنوعة . وقد تمت الإشارة لذلك فى مكان آخر على أنه تجانس السمة[٢] (٥٤٣) وعلى العكس من ذلك فقد اعتدت بعض الدراسات بالخصائص

---

(١) Homogeneity - Heterogeneity.

(٢) Trait Homogeneity.

العديدة لأعضاء الجماعة فى تعريف التجانس وعدم التجانس ، وفى تلك الدراسات تقارن عادة بروفيلات الشخصية لتحديد درجة التجانس فى البروفيل بين خصائص العضو . ويمكن اعتبار تجانس البروفيل محددا قويا لعملية الجماعة أكثر من تجانس السمة ، وذلك بسبب العدد الكبير من الخصائص المستخدمة فى تمييز الفروق فى الجماعة . ومن الواضح أن آثار متغير واحد يمكن أن تطمسها متغيرات غير مضبوطة ، ومن ناحية أخرى فإن للمتغيرات المختلفة المنعكسة فى بروفيلات الشخصية لدى أعضاء الجماعة ربما كانت لها آثار عكسية ، ومن ثم فقد يلغى بعضها البعض الآخر ، بمعنى أن تجانس بعض السمات ربما سهل أداء الجماعة ، على حين أن عدم تجانس سمات أخرى قد يكون أمرا مرغوبا فيه . ويمكن ألا يتأكد هذا التأثير إذا اعتد الباحث فقط بتجانس البروفيل . وأفضل منحى هو البحث المتأنى الذى يتم فى نفس الوقت لكل من تجانس البروفيل وتجانس السمة . ولسوء الحظ فإنه نادرا ما يستخدم هذا المنحى ، كما سوف نلاحظ فى المناقشات التالية .

تجانس السمة :

يمكن قياس تجانس السمة بطرق متعددة ، وهى كلها تعتمد على التباين فى الدرجات التى يحصل عليها أعضاء الجماعة على أحد المقاييس المعيارية . وفى بعض الحالات ، مثل تكوين الجنس ، يمكن أن يكون المقياس تفتيشا بصريا فقط ، وتقتصر درجات التجانس وعدم التجانس على عدد الأفراد فى الجماعة ، وهذا يعنى أن الجماعة المكونة من شخصين إما أن تكون متجانسة أو غير متجانسة ، والجماعة المكونة من أربعة أشخاص يمكن أن تكون متجانسة أو ربما تتنوع فى درجة عدم التجانس، طالما أنه قد يوجد ثلاثة من جنس واحد وواحد من الجنس الآخر أو اثنين من كل جنس ... الخ . ومع ذلك فإنه فى حالة خصائص الشخصية تنحصر درجة عدم التجانس فقط فى مقياس خصائص الشخصية بطريقة حساب التباين بين درجات الأعضاء . ويمكن استخدام أى مقياس معيارى للتباين كالمتوسط أو الانحراف المعيارى أو الانحراف المتوسط أو أى متوسط للتفاوت بين درجات كل زوج من أعضاء الجماعة . ويجب أن تقدم جميع المقاييس درجات قابلة للمقارنة على الرغم من أنها قد لا تكون كاملة الارتباط .

إن عدد الخصائص التى تم بحثها ليس كبيرا ، برغم الدلالة الواضحة لهذا الجانب من تركيب الجماعة . ويكشف استعراض التراث عن الدراسات التى تعالج القدرة والجنس والسلالة والأنساق التصورية والتسلطية والشهوة الشخصية « والتآلف بين الأشخاص » . ومع ذلك فإن هناك دلائل كافية لاستنتاج نتائج بالنسبة للقدرة والجنس والسلالة والأنساق التصورية فحسب .

تجانس – عدم تجانس القدرة[١] :

لقد أورد شو فى دراسة مبكرة له (٥٣٧) عن تكوين القدرة نتائج سلبية إلى حد كبير ،

---

(١) Ability Homogeneity - Heterogeneity

وفى دراسة صممت لغرض آخر حلت جماعات ، يتكون كل منها من أربعة أفراد ، مشكلات إما فى بنية ذات سلطة مركزية أو غير مركزية ، وإما فى شبكة اتصالات مركزية ، أو غير مركزية . وقد حسبت درجات التجانس وعدم التجانس لكل جماعة على أساس متوسط الانحراف بين درجات العضو على مقياس الاستعداد المدرسى . ومن ثم فقد ارتبطت هذه الدرجات بدرجات التحصيل وتقديرات رضاء العضو . وقد تراوحت الارتباطات بين التجانس وعدم التجانس والأداء ما بين −٠,٠٧ ، ٠,٣٧ ولم يكن أى منها يعتد به من الناحية الإحصائية . وتراوحت الارتباطات بين درجات التجانس وتقديرات الرضا ما بين −٠,٤٩ ، ٠,٣٠ ، وكان الإرتباط −٠,٤٩ دالا إحصائيا ، وقد وقع فى البنية المركزية للقوة . وبالنظر فى عدد الارتباطات المحسوبة فإن هذا الارتباط المعتد به يمكن أن يكون راجعا لعوامل الصدفة .

وقد تبنى جولدمان منحى مختلفا (٢٣٢) حيث كان مهتما بالأداء النسبى لدى الأفراد ولدى الجماعات الثنائية . وقد طبق مقياس وندرليك للذكاء على مفحوصين من جمهور الجامعة تم تقسيمهم إلى ثلاث مستويات للذكاء مرتفع (ع H) ومتوسط (ط M) ومنخفض (ض L) على أساس درجاتهم فى الاختبار . وقد زوج المفحوصين وفقا للتكوينات التالية ع ع ، ط ط ، ض ض ، ع ط ، ع ض ، ط ض . ثم طبقت صيغة أخرى من نفس اختبار الذكاء على الأزواج ، وطلب منهما أن يعملا معا فى الاختبار وأن يناقشا كل بند وأن يصلا إلى اتفاق فى الرأى بالنسبة للإجابة الصحيحة .

وعلى الرغم من أن جولدمان كان مهتما بالفروق بين أداء الأزواج وأداء الأفراد ، فإننا مهتمون أساسا هنا بالفروق بين الأزواج متجانسة وغير المتجانسة ، ويكشف فحص بيانات جولدمان عن أن الأزواج غير المتجانسة يؤتون أفضل قليلا من الأزواج المتجانسين حيث أن ع ع و ط ع و ض ع لم يختلف بشكل دال عن الآخرين ، وأن ط ض و ض ض لم يختلف على الرغم من أن ط ط كانوا أفضل بشكل دال من كليهما . وإذا ما تم مزج جميع الأزواج المتجانسين (أى الـ ع ع و ط ط و ض ض) وقورن أداءها بـ أداء الأزواج غير المتجانسين (أى الأزواج ع ط و ع ض و ط ض) فإنه يمكن أن نجد أن متوسط ما حصل عليه الفرد هو ٤,٣٧ للأزواج المتجانسين مقارنا بـ ٦,٥٨ للمتوسط الذى حصل عليه الأزواج غير المتجانسين . ولما كانت هذه الدراسة لم تتم لدراسة آثار التجانس وعدم التجانس فإن النتائج ليست غير غامضة تماما ، وعلى وجه العموم فإن التحسن فى درجات اختبار الذكاء عبارة عن اختبار صارم لفاعلية الجماعة ، وتشير النتائج إلى أن الجماعات غير المتجانسة فى القدرة أشد فاعلية من الجماعات المتجانسة . وبافتراض أن كل بند فى اختبار الذكاء يكون بمثابة مهمة افتراضية[1] ، فإن نظرية شتاينر (انظر الفصل الثانى) تتنبأ بأن أداء الجماعة سوف يتحدد

(١) Disjunctive

بواسطة أكثر الأعضاء ذكاء فى الجماعة وحيث أن الجماعات غير المتجانسة تتضمن بالضرورة على الأقل عضوا ذكاؤه أعلى من ذكاء أى شخص آخر فى الجماعات المتجانسة (بمتوسط قدرة للجماعة لها ثباتها) فإن نتائج هذه الدراسة تتفق اتفاقا وثيقا مع نظرية شتاينر .

وهناك دراسات مماثلة جدا أجراها لافين وبرانشن وجونسون (٣٤٠) ، مرة أخرى ، من أجل هدف ساسى هو المقارنة بين أداء الفرد وأداء الجماعة ، وقد طبق الجزء الأول من اختبار التمكن من المفاهيم (٥١٦) ، وتم تقسيمهم إلى الفئات التالية للذكاء . مرتفع « ع » ومتوسط « ط » ومنخفض « ض » ، وتكونت ثلاثيات من التكوينات التالية (ع ع ع) ، (ع ع ط) ، و (ع ع ض) و (ع ط ض) و (ع ط ط) و (ع ض ض) و (ط ض ض) و(ض ض ض) . ومرة أخرى أخذ أداء الثلاثيات فى التطبيق الثانى باعتباره مقياسا لفاعلية الجماعة . وهذا يعنى أن هناك مشكلة فى المقارنة بين الثلاثيات المتجانسة وغير المتجانسة ، لأن جزءا من الفروق بين الثلاثيات كان من الواضح أنه راجع إلى الفروق فى قدرات أعضاء الثلاثيات . وعموما إذا تمت المقارنة بين الدرجة المتوسطة للمجموعات ع ع ع و ط ط ط و ض ض ض ودرجة المجموعات ض ط ع فإن المستوى النهائى للقدرة سيكون هو نفسه للجماعات المتجانسة وغير المتجانسة . ويكشف فحص البيانات ، التى قدمها لوفلين وزملاؤه ، يكشف عن أن الجماعات غير المتجانسة كانت متفوقة بشكل ظاهر على الجماعات المتجانسة (المتوسط = ١٦٣,٧٥ و ٤٩,٨٣) على التوالى ، فيما عدا أن مجموعة ع ع ع (المتوسط ٧٩,٩٤) من الأنماط الثلاث للجماعات المتجانسة أدت أفضل من جماعة (ع ط ض) .

والدليل لإمبيريقى المتعلق بتجانس القدرة وفاعلية الجماعة ليس كثيفا ، على الرغم من أن كثيرا من المقارنات لم تكن جيدة الضبط بالشكل المطلوب . ومع ذلك فإن الدليل المتوافر يدعم ، الفرض الذى مؤداه « إذا كانت الأشياء متساوية فإن الجماعات المكونة من أعضاء ذوى قدرات متباينة يؤدون بفاعلية أكبر من الجماعات المكونة من أعضاء ذوى قدرات متشابهة » .

تجانس وعدم تجانس الجنس[1] :

إنها لملاحظة شائعة أن جماعات النساء يسلكن بشكل مختلف عن جماعات الرجال ، ومن المعتقد عادة أن جماعات الرجال ذوو توجه نحو العمل وعمليون ، وأن جماعات النساء ذوو توجه اجتماعى واهتمامهن بالثرثرة أكثر من اهتمامهن بإنهاء العمل . وعلى الرغم من هذه المعتقدات الكليشهية فإن هناك قليلا من المعلومات الواقعية عن التكوين الجنسى وعملية الجماعة . وقد لوحظ مبكرا فى حوالى سنة ١٩٢٧ أن اللجنة المكونة من نفس الجنس عادة ما تكون

---

(١) Sex Homogeneity - Hetrogeneity

أكثر كفاءة من الجماعة المختلطة ، طالما أن جماعات نفس الجنس تقضى وقتا أطل فى النشاط الاجتماعى الوجدانى (٥٨٦) ومع ذلك فقد استجاب الباحث المتخصص فى الجماعات الصغيرة لهذه المعتقدات عن آثار تركيب الجنس بتقديم ضوابط تجريبية أكثر من محاولة التعرف على طبيعة تمثل هذه الآثار ، بمعنى أنه قد درست إما جماعات مكونة فقط من الرجال أو جماعات مكونة فقط من النساء ، بحيث كانت آثار جنس أعضاء الجماعة واحدة بالنسبة لجميع الظروف التجريبية . ومع ذلك فإن هناك دليلا محدودا فيما يتعلق بتركيب الجنس والأداء ، وفيما يتعلق بتكوين الجنس وسلوك المجاراة .

وحين يكون لدى أعضاء الجماعة وجهات نظر مختلفة فإنه من المرجح أن تكون نوعية حل المشكلة لدى الجماعة أعلى مما لو كان أعضاء الجماعة متجانسين فى هذ الخصوص . وقد رأينا بالفعل أن الذكور والإناث لهم وجهات نظر وضروب سلوك متباية فى المواقف الاجتماعية . وعلى هذا فإن الجماعات حليطة الجنس يجب أن تكون أكثر فاعلية فى حل المشكلات من الجماعات ذات الجنس الواحد . وقد قام هوفمان وماير (٢٨٤) بمقارنة جماعات من جنس خليط من نفس الجنس ، وهم يتفاعلون فى مناقشة حالات وفى حل مشكلة وفى القيام بلعب أدوار . وكان من الممكن أن نعطى المشكلات الثلاثة التى عملت فيها الجماعات درجات بشكل كمى لنوع الحل : (مشكلة الطريق الملغوم ومشكلة صندوق المساعدات المالية للطلاب ومشكلة جدالية بين مصدر وملاحظ) . وتتطلب مشكلة الطريق الملغوم من المجموعة تصميم خطة العبور خمسة رجال فى طريق ملغمة . كانت مشكلة صندوق المساعدات المالية للطلاب عبارة عن القيام بدور يتطلب من أفراد الجماعة أن يقرروا كيف يوزعون (٣٠٠٠) ثلاث آلاف دولار منحة لمساعدة الطلاب على خمسة طلاب (أعضاء الجماعة) وكل منهم محتاج ومستحق لـ ١٥٠٠ دولار من أجل السنة الأكاديمية التالية . ومشكلات المناقشة بين المصدر والملاحظ تتطلب من الجماعة أن تحسم جدالا بين مصدر وملاحظ كلاهما عضو فى الجماعة . وقد تمت دراسة ثلاثة تكوينات للجنس : جماعات كلها من الذكور وجماعات تتكون من ثلاثة ذكور وأنثى واحدة وجماعات تكون من اثنين أو ثلاث إناث وذكر أو ذكرين وقد كان أداء الجماعات المكونة من جنس خليط أكثر كفاءة على الثلاث مشكلات كلها من أداء جماعات الجنس الواحد . ولسوء الحظ اهتمت هذه الدراسة أساسا بتجانس أو عدم تجانس الشخصية ، ولم يكن واضحا على طول الخط أى الآثار كانت راجعة إلى هذا المتغير ، وأيها كان راجعا إلى تكوين الجنس ، والحقيقة التى تذهب إلى أن جماعات النساء لم تكن متضمنة تظلل تفسير هذه النتائج أيضا ، طالما أنه ليس واضحا إلى أى مدى يمكن أن تكون النتائج راجعة إلى الفروق الجنسية بذاتها .

وقد وجد أن الجماعات خليطة الجنس ، تؤدى بعض أنواع المهام بكفاءة أقل من الجماعات ذات الجنس الواحد . وقد قارن كليمنت وشيريك (١٣٠) جماعات كل الذكور (ذذذذ)

وجماعات كل الإناث (ث ث ث ث) وجماعات التناخم الخليط (إجلاس أعضاء نفس الجنس فى موجهة بعضهم البعض (ذذ ث ث) وجماعات الخليط التناوبى (إجلاس الأعضاء تناوبيا حسب الجنس ذ ث ذ ث) وذلك من خلال مهمة خاصة باكتشاف إشارة . وقد كانت المهمة هى تحديد موضع شيء محدد عند عرضه على شاشة . ولم تختلف الجماعات ذذذذ عن الجماعات ث ث ث ث فى الكفاءة ، وأدى كلاهما أفضل من جماعات الجنس الخليط . وقد أدت جماعات الجنس الخليط المتاخم أفضل من جماعات الجنس الخليط التناوبى ، وهو العائد الذى أرجعه كليمنت وشيريك إلى ارتفاع احتمال أن التحالفات من نفس الجنس سوف تحدث فى ترتيب جلوس جماعات ذذ ث ث . ويبدو أنه من المعقول أن وجود أعضاء من الجنس الآخر ربما كان مشتقا ، وهو الأمر الذى يمكن أن يفسر كلا من الأداء الأفضل لجماعات نفس الجنس والاختلاف بين جماعتى الجنس الخليط .

وقد اتضح أيضا أن تكوين جنس الجماعة يمكن أن يؤثر فى بعض الجوانب الأخرى من سلوك الجمعة . وعلى سبيل المثال فقد وجد واير ومالينوفسكى (٦٨٤) أن الأزواج الثنائيات من نفس الجنس الخليط وانخرطوا فى فردية أكثر وفى سلوك تنافسى بأكثر مما فعل الثنائيات من الجنس ، وقد لاحظ كنت وماجيرات (٣١٩) أن منتجات الجماعة فى الجماعات ذات الجنس الواحد كانت أكثر توجها نحو الحركة ، وكشفت عن أصالة وتفاؤل أكبر من منتجات الجماعات من نفس الجنس الخليط . والأمر يحتاج إلى مزيد من البحث قبل أن نفهم بشكل كامل المعنى وراء هذه الآثار الخاصة بتجانس وعدم تجانس الجنس .

إن سلوك المجاراة – كدالة لتركيبة الجنس ، قد تمت دراسته بدرجة أكثر كثافة ، والنتائج إلى حد ما أكثر قابلية للتفسير . وعلى العموم فإن هناك مشكلة منهجية تؤدى إلى تعقيد دراسة تجانس – عدم تجانس الجنس على نحو ما يؤثر فى سلوك المجاراة : إن الإناث تجارين بشكل نمطى أكثر من الذكور (الفصل السادس) (على الأقل فى أكثر الأعمال الممثلة فى دراسات المجاراة) ومن ثم فإن الجماعة غير المتجانسة ستجارى أكثر من الجماعة المتجانسة من الذكور ، ولكن بدرجة أقل من الجماعة المتجانسة من الإناث ، بافتراض أنه ليس هناك آثار لطريقة تكوين الجماعة ، ويجب على أى مقارنة ، على أساس الجنس للجماعات المتجانسة وغير المتجانسة ، أن تضع هذ لمعامل فى الاعتبار . والطريق الأكثر شيوعا للقيام بذلك هو مقارنة كمية مجاراة الأعضاء لدى جنس ما فى جماعات من نفس الجنس أو جماعات من جنس خليط . وفى الدراسات التى استخدمت هذا المنحى جاءت النتائج متعارضة إلى حد ما ، على الرغم مما يبدو من أن الاستنتاج العام ، والذى مؤداه أن كلا من الذكور والإناث يجارون أكثر فى جماعات الجنس الخليط من جماعات نفس الجنس ، استنتاج له ما يبرره . وقد وجد لوشتز ولوشتز (٣٧٩) أن الرجال جاروا لأحكام خاطئة لرفيق أنثى ، أكثر مما جاروا لأحكام خاطئة لرفيق

ذكر . ومع ذلك فإنه من خلال حقائق تم الحصول عليها فى موقف تجريبى أكثر تعقيدا استنتج تودنهام وماكبرايد وزان (٦٤٦) أن الرجال قد جاروا فى جماعات من نفس الجنس أكثر مما جاروا فى جماعات من أجناس خليط . وقد تم فحص تكوينات متعددة للجنس :(٥ رجال ، و ٣ رجال وامرأتان ، رجلان وثلاثة نساء ، وخمسة نساء) وطلب من هذه الجماعات إصدار أحكام على منبهات بصرية (على سبيل المثال : أى الخطوط كان له نفس طول خط المقارنة) . ومشكلات معلومات (على سبيل المثال : النسبة المئوية للأشخاص فى الولايات المتحدة الذين فوق سن الخامسة والستين) وآراء (مثلا : أن معظم الناس سيكونون فى حال أفضل إذا لم يذهبوا إلى المدرسة) ، وبعد أن يتعرضوا لأحكام اجتماعية غير صحيحة (أو حكام متفاوتة فى الرأى) من خلال أعضاء جماعات آخرين . وعلى الرغم من أنه كانت هناك بعض التباينات فى المجاراة كدالة لنوع من الحكم ، فإن أفضل دليل من المحتمل أن يكون هو درجة المجاراة الكلية لكل الأعمال . وقد أوضحت هذه الحقائق أن الرجال يجارون أقل فى جماعات « رجلين وثلاثة نساء » (المتوسط ٢,١٢) أكثر مما حدث فى جماعات « كل الرجال » (المتوسط ٣,٨٠) أو مما فى جماعات « ثلاثة رجال وامرأتين » (متوسط -٠,٤) . ومن ناحية أخرى جارت النساء أكثر فى جماعات الثلاث أنثيات والرجلين (المتوسط ٦,٦٠) أو جماعات كلها نساء (المتوسط ٥,٨١) على الرغم من أنه أيا من هذه الفروق لم يكن دالا من الناحية الإحصائية .

من ناحية أخرى تمت دراسة العلاقة بين التكوين الجنسى وسلوك المجاراة بواسطة ريتان وشو (٤٨٣) . فقد تم اختيار جماعات مكونة من ٤ رجال و ٤ نساء ، أو من رجلين وامرأتين . واختبروا عن طريق جهاز كرتشفيلد الذى يعرضهم لأحكام اجماعية خاطئة صادرة من أعضاء جماعة أخرى . وقد كشفت نتائج هذه الدراسة بوضوح عن أن كل أعضاء الجماعة ، بصرف النظر عن الجنس ، جاروا فى جماعات الجنس الخليط بأكثر مما حدث فى جماعات الجنس الواحد (الوسيط ٢,٥ ، ٢,١ على التوالى) . وقد تدعم تفسير هذه النتائج من خلال استجابات أعضاء الجماعة على استخبار كشف عن أن أعضاء الجماعة من جنس خليط كانوا أكثر اهتماما بعدم الموافقة ، وكانوا أكثر تشككا فى دقتهم من أعضاء الجماعات ذات الجنس الواحد . وقد فسر ريتان وشو هذه النتائج كإبراز لاهتمامات أكبر بالعلاقات بين الأشخاص فى جماعات الجنس الخليط . وربما يرغب الرجال فى أن يكونوا فى موضع عدم الموافقة مع مرأة أو ربما أضعفت المؤثرات المشتتة للأعضاء من الجنس الآخر من ثقة الفرد فى أحكامه .

وعلى الرغم من أن هناك بعض النتائج غير المتسقة ، فإن البيانات الإمبيريقية تدعم عموما الفرض الذاهب إلى أن الأفراد يجارون أكثر فى جماعات الجنس الخليط من جماعات نفس

الجنس ، وهذا الأثر ينطبق على كل من الرجال والنساء . وحين تكون الجماعات متجانسة بالنسبة للجنس بين أعضائها ، فإن أعضاء الجماعة يكونون متوجهين نحو العمل ، ومن ثم أكثر اهتماما بالأداء الفعال من اهتمامهم بالمشكلات العاطفية والاجتماعية . إن أحكام الآخرين فى الجماعة ، من ثم ، تعمل كمصدر للمعلومات يمكن وضعها فى الاعتبار مع المعلومات الأخرى المتصلة بالعمل . وحين يوجد صراع بين المعلومات الاجتماعية والمعلومات الموضوعية عن العمل ، فإن المعلومات الموضوعية تكون ذات وزن أكبر ، وتحدث مجاراة أقل . ومن ناحية أخرى فإن أعضاء الجماعات مختلطة الجنس ، تكون مهتمة أكثر بالنشاط الاجتماعى الوجدانى ، بالرغبة فى المجاراة وفقا لتوقعات الآخرين فى الجماعة ، ومن ثم فإن رأى الأغلبية يصبح ذا أهمية أكبر من المعلومات الموضوعية ، ويحدث بالتالى مزيد من المجاراة .

التجانس وعدم التجانس فى العرق[1] (العنصرية) :

لقد كانت العلاقات بين أعضاء الجماعات العنصرية لوقت طويل مثار اهتمام علماء الاجتماع ، وهى على الأرجح مثار اهتمام أكبر الآن عما كانت عليه فى الماضى . وقد أصبحت تجمعات البيض والسود على وجه الخصوص أكثر شيوعا مع ظهور عدم التفرقة المدرسية وبرامج الأداء الإيجابى وبعض الإصلاحات الاجتماعية الأخرى . وربما ، بسبب هذه التغيرات ، فحص كثير من الباحثين التفاعل بين السود والبيض . وقد كان الكثير من هذه الدراسات قاصرا على ملاحظة الفروق فى مشاعر وسلوك القادة السود والبيض فى مواقف متباينة (على سبيل المثال : ٤٣ ، ١٦٠ ، ٣١٢ ، ٣٤٧) وتوضح هذه الدراسات على وجه العموم أنه فى تفاعلات السود والبيض يظهر أن السود أكثر قلقا وأقل تأكيدا لذواتهم ، وعندهم توقعات مرتفعة للفشل وأقل كفاءة عما لو كانوا يتفاعلون مع آخرين من السود ، وهم يميلون إلى الحديث مع البيض أكثر من ميلهم للحديث مع السود . وهذه الفروق فى ضروب سلوك السود والبيض مماثلة للفروق فى ضروب سلوك الأشخاص ذوى المركز العالى بالأشخاص ذوى المركز المنخفض (انظر الفصل الثامن) . ومن المحتمل أن الفروق فى المركز بين السود والبيض تعزى إلى الفروق فى ضروب سلوكهم عندما يتفاعلون . وأيا ما كان سببها ، فإن تلك الاستجابات الفارقة للتكوين العنصرى للجماعة ربما أمكن توقع أن تؤثر فى الفاعلية النسبية لجماعات التجانس وعدم التجانس العرقى .

وفى بعض الحالات تعمل الجماعات ذات العنصر الخليط بفاعلية أقل من الجماعات ذات العنصر المتجانس . وقد إختار فنيلون وميجارجى (١٨٢) نساء جامعيات سود وبيض من اللاتى

---

(١) Race Homogeneity Hetrogeneity

حصلن على درجات إما عالية أو منخفضة على مقياس للسيطرة ، وتمت المزاوجة بين الأشخاص المرتفعين والمنخفضين فى السيطرة ، وقد تم تكوين أربعة أنماط من الأزواج : اثنين سود واثنين بيض ، وأسود عالى فى السيطرة مع أبيض منخفض فى السيطرة وأبيض عالى فى السيطرة مع أسود منخفض فيها . وقد حدد لكل زوج مهاما كتابية تتطلب قرارا جماعيا . وقد كان متوسط الوقت اللازم للوصول إلى قرار فى الجماعات المتجانسة هو ٥,٨ ثانية مقارنا بمتوسط قدره ٩,٨ ثانية فى الجماعات غير المتجانسة . ومن الواضح أن التوتر الذى ينشأ فى الجماعات ذات العنصر الخليط يكف عن التفاعل الفعال فى الجماعة . من ناحية أخرى تمت ملاحظة أن الشخص الأعلى سيطرة قد تولى ، بشكل أعظم تكرارا ، دور القيادة فى كل التكوينات فيما عدا الشخص الأبيض الأعلى سيطرة المزاوج بالشخص الأسود الأقل سيطرة . وقد كان ذلك راجعا إلى أن العضو الأبيض لم يكن راغبا فى تأكيد السيطرة على الأسود ، علاوة على النزعة التأكيدية المتزايدة من قبل العضو الأسود الأقل سيطرة .

من ناحية أخرى فإن الجماعات ذات العنصر الخليط ليست بالضرورة أقل كفاءة من الجماعات المتجانسة العنصر . وعلى سبيل المثال فقد درس روهى (٤٩٩) جماعات كل منها يتكون من ثلاثة أشخاص أحدهم إما مشرف أبيض أو أسود مع اثنين من البيض أو اثنين من السود أو مرؤسين أحدهما أبيض والآخر أسود . وقد لاحظ اثنان من الحكام المتمرين الجماعات من خلال مرآة ذات اتجاه واحد للرؤية وسجلوا تفاعلات الجماعة . وقد وجه المشرفون السود أسئلة أقل متعلقة بالرأى ، وقدموا اقتراحات أقل من المشرفين البيض ، بصرف النظر عن التكوين العنصرى للمرؤسين . وفى الجماعات التابعة غير المتجانسة تحدث المرؤس الأسود أقل وقدم اقتراحات أقل ومعلومات أقل وعبر عن رضا أعلى بالعمل فى المهمة المحددة عما فعل المرؤوس الأبيض . وحين كان المشرف أبيض ، فإن المرؤسين السود كانوا أقل ظرفا وتقبلا من المرؤوسين البيض . وعلى الرغم من هذه الفروق السلوكية فإن التكوين العرقى للجماعات لم يؤثر فى إنتاجية الجماعة .

وإيجازا يؤثر التكوين العرقى للجماعة بوضوح على مشاعر وضروب سلوك أعضاء الجماعة ، خاصة بالنسبة لأعضاء الجماعة السود . وفى بعض الحالات عاقت هذه الفروق السلوكية أداء الجماعة ، ولكن هذا ليس حقيقية على إطلاقه . ومع تزايد تكافؤ المراكز المتساوية بين السود والبيض ، فإن آثار التكوين العرقى ربما كان من المتوقع أن تقل وربما تختفى .

التجانس وعدم التجانس فى الأنساق التصورية :

فى تحليل دقيق للشخصية ، ميز هارفى وهانت وشرودر (٢٧١) أربعة أنساق تصورية تعكس المستوى الفردى للأداء المعرفى فقد كان أفراد النسق الأول يميلون لأن يسلكوا فى أدنى

مستوى من التجريد والتركيب التكاملى[١] ، بينما فى النسق الرابع يسلك الأفراد على النقيض التام فى قمة مستوى التركيب التكاملى . وفى النسق الأول يجد الفرد أن الغموض مهدد له ، ومن ثم فإنه يلجأ إلى السلطة والمعايير العرفية لتجنب الغموض . إنه يميل إلى استخدام أبعاد أو مقولات قليلة فى تنظيم المعلومات الخاصة بعالمه ، ويدرك أفراد النسق الرابع ، من ناحية أخرى أبعاد كثيرة من المعلومات ويستخدمون طرقا متعددة لتنظيم عالمهم . إن معالجتهم للمعلومات مرنة وتسمح بكثير من التفسيرات البديلة .

ويتوقع من الجماعات المكونة من أفراد يسلكون فى نفس المستوى التصورى (جماعات متجانسة) أن يسلكوا بنفس الطرق ، ومن ثم يجارون بفاعلية أكبر فى الأعمال التى تتطلب التماثل ، وبفاعلية أقل فى الأعمال التى تتطلب تنوع الرأى من الجماعات المكونة من أفراد مختلفين فى مستوى السلوك التصورى (جماعات متجانسة) . ولسوء الحظ فقد نظر عدد قليل من البحثين إلى هذا الجانب المعين من تكوين الجماعة . وقد بنت الدراسات الخاصة بتكوين النسق التصورى تحليلاتها على الفاعلية النسبية للأفراد ، بصرف النظر تماما عن الآخرين فى الجماعة . وقد بنيت التنبؤات ، عموما على العدد النسبى لأفراد النسق ١ والنسق ٤ فى الجماعة . وكلما كثر أفراد النسق ٤ فى الجماعة ازداد التنبؤ بأن يكون أداؤهم أفضل . وعلى سبيل المثال فقد فحص توكمان (٦٤٣) أداء جماعات كل منها يتكون من ٣ أفراد : إما من النسق ٤ المتجانسين أو من النسق ١ المتجانسين ، أو جماعات غير متجانسة مكونة من واحد من النسق ١ واثنين من النسق ٤ أو جماعات غير متجانسة مكونة من ٢ النسق ١ وشمل واحدا من النسق ٤ . وقد تم التنبؤ بأن الجماعات ذات العدد الأكبر من أفراد النسق ٤ (المتجانسون من النسق ٤ وغير المتجانسين منه) سوف يعملون بفاعلية أكبر من الأفراد المتجانسين من النسق ١ وغير المتجانسين منه وذلك فى الأعمال التجريدية وليس بالنسبة للأعمال العيانية . وقد كان العمل التجريدى يتطلب من الجماعة أن تتخذ عددا من القرارات عن أفضل طريقة لأخذ جزيرة استولى عليها عدو . وقد تم وصفها كمهمة لا تفرض أى حدود بنائية ، ويسمح بالحلول المتعددة والطرق المتعددة المفضية لهذه الحلول . وكان العمل العيانى عبارة عن مهمة تختص بمركز معلومات المعركة والذى سبق أن استخدمه التمان وهايثورن (١٠) والتى إقتضت من أعضاء الجماعة أن يخططوا لمعطيات من خلال جهاز الكشف عن مواقع الأشياء تحت سطح الماء (افتراضا) على لوحة تخطيط رأسية . وقد ذكر أن المطلوب عبارة عن حلول فردية وطرق فردية لهذه الحلول . وعلى العموم . فقد عملت الجماعات المتجانسة أفضل قليلا من الجماعات غير المتجانسة ، على الرغم من أن ذلك قد فسر فى إطار الأداء الأفضل نسبيا

---

(١) integrative complexity

لجماعات التجانس فى النسق الرابع ، وكان أداء جماعات النسق التجانسى الأول أضعف كثيرا من تكوين آخر . وتفسير هذه النتائج يتسم بالتعقيد على أساس أن أفراد النسق ٤ أكثر نجاحا من أفراد النسق الأول ، وهذا الأثر يتداخل مع متغير تكوين الجماعة . كذلك كانت هذه الدراسة معقدة من حيث أن سيادة أعضاء الجماعة تنوعت أيضا بطريقة معقدة مما جعل من الصعب عزل آثار تكوين الأفق التصورى . ومع ذلك فقد دعمت النتائج فرض توكمان والذى مؤداه أن الجماعات التى يسود فيها الأعضاء التجريديون (نسق ٤) إنما يغرقون فى أدائهم الجماعات التى يسود فيها الأعضاء العيانيون ، على الأقل حين يكون العمل غير مركب[١] . ولم نلاحظ أى فروق عى العمل العيانى امركب .

دراسة أخرى أكثر سهولة أجراها ستاجر (٥٩٠) . وكما فى دراسة توكمان كان العدد النسبى من أعضاء جماعة النسق ١ والنسق ٤ يشكل معظم متغير تكوين الجماعة . وقد تكونت جماعات من أربعة أفراد لكى تمثل ٤ فئات من التجانس وعدم التجانس : ١٠٠٪ من الأعضاء : من النسق الرابع ، ٧٥٪ من النسق ٤ و٢٥٪ من النسق الأول ، و٥٠٪ من أعضاء النسق الرابع و٥٠٪ من النسق الأول ، ٢٥٪ من أعضاء النسق الرابع و٧٥٪ من أعضاء لنسق الأول . وقد تعادلت الجماعات من حيث ظروف التكوين بالنسبة للذكاء وبالنسبة لنزعات التسيد . وقد كان العمل هو مشكلة الجزيرة (عملى تجريدى) ، حيث اقتضى أن تحط الجماعة لاسترداد الجزيرة من العدو ثم التنبيه على الجماعة أن تعمل كقادة ميدان عسكريين من ذوى الرتب المشابهة ، كما طلب منهم اتخاذ سلسلة من القرارات خلال سبع فترات كل منها نصف ساعة . وسجل الملاحظون التفاعل بين أعضاء الجماعة وقدروا أداءهم . وكان قد تم التنبؤ بأن مقدار البحث عن معلومات جديدة وأن عدد البدائل المقترحة واستخدام الصراع فى تركيب وتقييم البدائل وتمايز الدور سوف تتزايد مع تزايد النسب المئوية لعدد أعضاء الجماعة من المستوى التصورى المرتفع . وقد دعمت النتائج على وجه العموم التنبؤات كما يتضح من الجدول ٧ – ٣ فقد تزايد تعقد الاتصالات وتقديرات البدائل مع تزايد النسب المئوية لعدد الأعضاء من مستوى التصور العالى كما كان متوقعا . ولم يتباين توليد البدائل (الاقتراحات) مع تكوين الجماعة ، ولكن نسبة الاقتراحات إلى التقييمات تناقصت مع تزايد عضوية النسق العالى فى التجربة ، كما تزايدت أيضا مرونة الدور مع تزايد نسبة المرتفعين فى الجماعة .

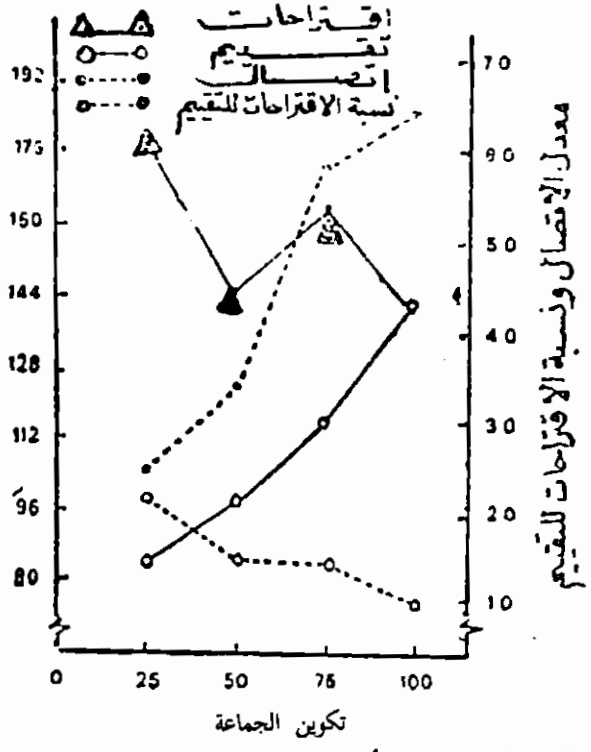
ونتائج البحث متسقة من حيث إيضاح أن عدم تجانس النسق التصورى لأعضاء الجماعة متعلق بوظيفة الجماعة ، على الرغم من أنه من الواضح أن معظم هذا الأثر يمكن أن يفسر من خلال تجميع إسهامات الفرد للجماعة ، بمعنى أن آثار تكوين الجماعة تصور من خلال

---

(١) Un structured

السلوك المنسوب إلى الفرد فى أى موقف . ولا يعتمد على الأفراد الآخرين المعينين الذين يجتمع بهم الشخص . ومن المفترض أن جماعة من أربعة افراد تتكون من ثلاثة أشخاص من مستوى تصورى على وواحد متوسط يمكن أن تكون فعالة كمجموعة مكونة من ثلاثة مرتفعين وواحد منخفض أو من اثنين أو أكثر منخفضين .

شكل ٧ – ٣ المرجع ٥٩٠ ص ١٥٢ – ١٦١



تثير النسبة المئوية المتزايدة للأعضاء ذوى النسق التصورى العالى فى الجماعة على توليد البدائل وتقييم البدائل ، وتعقيد الاتصال ونسبة الاقتراحات للتقييم .
(طبع بعد إذن ستاجر) – المرجع (٥٩٠)

وبإيجاز فإن الدليل المحدود المتعلق بتجانس السمة يفترض أن : (١) الجماعات المكونة من أعضاء غير متجانسين ، بالنسبة للقدرات أكثر فاعلية من أولئك المتجانسين فى القدرة . (٢) إن أعضاء الجماعات مختلطة الجنس يجارون أكثر من أعضاء الجماعات ذات الجنس الواحد . ، (٣) أن عدم تجانس وتجانس السلالة يؤثر فى سلوك ومشاعر أعضاء الجماعة فى بعض الأحيان ، وليس دائما يؤثر سلبيا فى إنتاجية الجماعة . (٤) عدم التجانس فى الأنساق التصورية ليس محددا لأداء الجماعة طالما أن مثل هذا الأداء محصلة لنسبة أفراد النسق الرابع فى

الجماعة . وعلى وجه العموم فإن الدراسات التى تستخدم مقاييس بروفيل التجانس – عدم التجانس تبشر بالتفاؤل .

تجانس البروفيل :

يتطلب حل المشكلات كما أشرنا من قبل العديد من المهارات والقدرات ووجهات النظر ، ومن ثم فإن الجماعة غير المتجانسة فى عدد من خصائص الأفراد أقرب لأن تضم أعضاء لديهم الخصائص المطلوبة ، وهم لذلك أقرب لأن يكونوا أكثر تأثيرا من أعضاء الجماعة المتجانسة ، ويضع منحى البروفيل ، فى دراسة التجانس – عدم التجانس ، فى الاعتبار خصائص فردية عديدة ، وليس مجرد خصيصة فردية واحدة كما فى منحى السمة وهذا يقوى من احتمال أن الجماعات غير المتجانسة سوف تؤدى بفاعلية أكبر من الجماعات المتجانسة . وقد تم اثبات هذا الأثر بجلاء بواسطة هوفمان (٢٨٣) وهوفمان وماير (٦٨٤) . وفى الدراسة الأولى ، كون هوفمان مجموعات على أساس بروفيل الشخصية الذى تم الحصول عليه بتطبيق الاستخبار المسحى المزاجى لجيلفورد وزيمرمان (GZTS) (٢٥١) ويقيس هذا الاستخبار عشر سمات للشخصية ، وهى أبعاد مستقلة نسبيا فى الشخصية . وقد تكونت الجماعات المتجانسة من أفراد ذوى بروفيلات متماثلة على الاستخبار المسحى المزاجى والجماعات غير المتماثلة من الأفراد ذوى بروفيلات الاستخبار المسحى المزاجى غير متماثلة . وقد حلت كل مجموعة مشكلتين : مشكلة طريق ملغم (تم وصفها من قبل) ومشكلة تغيير العمل . ومشكلة تغيير العمل عبارة عن موقف أداء تمثيلى حيث نجد ثلاثة عمال المشرف عليهم يكون رجل الرابع فى الجماعة . ويطلب المشرف ، عند اقتراح دراسة الزمن أن يعمل العمال الثلاثة فى مراكز ثابتة بدلا من التناوب كما كانوا يفعلون من قبل . وعلى الجماعة أن تقرر ماذا تفعل إزاء هذا الطلب طالما أن العمال سوف يفضلون أن يتناوبوا لكى يتحرروا من الرقابة . حين أنهت الجماعة حل المشكلة أجابوا على استخبار صمم لقياس الرضا عن الحل الذى توصلوا إليه .

لقد أدت الجماعات غير المتجانسة أفضل على كلا العملين . وفى مشكلة الطريق الملغوم حصلت الجماعات غير المتجانسة على درجات متوسطها ٦٣,١ ، مقارنة بمتوسط الدرجة ٤٤,٥ التى حصلت عليها الجماعات المتجانسة . إن الحلول التى توصلوا إليها فى مشكلة تغيير العمل أعطيت درجات فى ضوء حلول قديمة (تستمر الجماعة فى التناوب) وحلول جديدة (قبول اقتراح المشرف) أو حلول مبتكرة (محاولات للتوفيق بين القديم والجديد) . ولقد أنتجت الجماعات غير المتجانسة حلولا أكثر ابتكارية على الرغم من أنه لم يكن ثمة فروق بين أنماط الجماعات عن الرضا فى الحلول التى توصلوا إليها .

وقد امتدت دراسة هوفمان وماير (٢٨٤) بهذا المنحى إلى عديد من المهام فى محاولة لتحديد ما إذا كانت الجماعات غير المتجانسة ستصدر حلولا ذات نوعية أعلى على الأعمال التى تتضمن

صراعات فى التقييم وصراعات شخصية . وقد تم وصف الحلول الثلاثة التى أمكن تقدير درجاتها بطريقة موضوعية من قبل ، وكانت نتائج هذه الدراسة متسقة مع تلك التى أوردها هوفمان من أن الجماعات غير المتجانسة تصدر نسبة أعلى من الحلول (الجيدة) على معظم المهام ، وبالمثل حلولا جيدة على الأخرى . ويبدو أن الاستنتاج الذى مؤداه أن الحلول عالية الجودة يمكن الحصول عليها من الجماعات غير المتجانسة أسرع مما يمكن الحصول عليه من الجماعات المتجانسة ، وهذا الاستنتاج له ما يبرره .

ومن المعتقد أن هناك دراستين أخريين قد تبنيا منحى البروفيل . بمعنى أن أكثر من خصلة شخصية واحدة يجب أن يعتد بها فى تحديد التجانس وعدم التجانس ، وقد أجرى تراندیس وهول ايوين (٦٤٠) ثلاث تجارب لبحث العلاقة بين عدم تجانس عضو الجماعة والإبداع لدى الثنائيات . وقد قدم فى التجربة إلى المفحوصين مقياس نحوى فارق تختص بمشكلات من قبيل : الحرب والتأمين الصحى الاجتماعى والخلود . وقد كونت الثنائيات (على أساس استجاباتهم لهذه المقاييس) أنهم مرتفعون أو متوسطون أو منخفضون على التشابه المعرفى . وقد طلب من الثنائيات الاهتمام بالمشكلات الاجتماعية ، والتى من قبيل كيفية تقليل حجم البطالة فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وكان لدى نصف الثنائيات فكرة عن مثل هذا العمل ، والنصف الآخر لم يكن له معرفة به . وقد قدرت درجات إنتاج الجماعات بالنسبة للأصالة والسلوك العملى والجودة . وقد عملت الثنائيات غير المتجانسة بشكل أفضل حين كان لديهم خبرة ، ولكنهم كانوا أقل فعالية حين كانوا غير مدربين . وفى التجربتين الآخريين كان تكوين الجماعة مبنيا على مقاييس للاتجاهات وعلى مقاييس للإبداع . وكانت الثنائيات التى تكونت : (١) متجانسة على كل من الاتجاهات والقدرة الإبدعية . (٢) غير متجانسة على كل من الاتجاهات والقدرة الابداعية . (٣) متجانسة على الاتجاهات ولكنها غير متجانسة على القدرة . (٤) غير متجانسة على الاتجاهات ولكنها متجانسة على القدرة . وكانت المشكلات مشابهة لتلك التى استخدمت فى التجربة رقم (١) . وقد استجابت الثنائيات لأسئلة من قبيل كيف يمكن لشخص متوسط القدرة أن يحقق شهرة ، على الرغم من أنه لا يملك أى مواهب خاصة ؟ وقد أوضحت النتائج أن الثنائيات غير المتجانسة فى الاتجاهات والمتجانسة فى القدرات أكثر إبداعا من تكوينات الجماعة الأخرى . إن الطريقة المعقدة نوعا ،التى تم بها قياس الاتجاهات والقدرات الإبداعية والتى تكونت بها الجماعات تجعل من الصعب تفسير هذه النتائج .

دراسة أخرى أجراها فيدلر (١٩٣) يمكن اعتبارها دراسة لتجانس البروفيل . حيث درس جماعات تختلف فى تجانسها من حيث الخلفية الثقافية . وكان نصف الجماعات المتجانسة الثقافية يتكون إما من ٣ رجال يتحدثون اللغة الفرنسية أو ثلاثة يتحدثون اللغة الهولندية ممن يعملون فى الحرية البلجيكية ، وكان النصف الآخر من الجماعات غير متجانسة الثقافة يتكون

من قائد يتحدث الفرنسية واثنين من الأتباع يتحدثان الهولندية أو قائد يتحدث الهولندية واثنين من الأتباع يتحدثان الفرنسية وطالما أن اللغة ترتبط بالفروق الثقافية الواسعة فى خصيات الأفراد ، فقد بنى التجانس وعدم التجانس فى الواقع على كثير من الخصال الشخصية . ويجب أن يكون واضحا أيضا أن عدم تجانس اللغة ينبغى توقع أن يكف الآداء الفعال للجماعة ، على حين أن عدم تجانس الآراء ووجهات النظر يمكن توقع أن يقوى من الأداء . ومن ثم فإن هذه الطريقة الخاصة فى تكوين الجماعات تنتج قوتين متعارضين بالنسبة لفاعلية الجماعة . ويمكن أن تعزى هذه الحقيقة إلى الفروق لصغيرة بشكل صارخ فى أداء الجماعت المتجانسة . ومع ذلك فقد فشل فيدلر وموريس وأونك (١٩٧) أيضًا فى أن يجدوا فرقًا فى د ء الجماعات الهولندية المختلفة فى الدين والتجانس الثقافى الفرعى . إنه من المحتمل ألا تكون لخصائص التى درسها فيدلر وزملاؤه ليست متعلقة بالأعمال التى كان على الجماعات أن تكسلها .

وبإيجاز فإنه عادة ما تؤدى الجماعات غير المتجانسة فى بروفيلها الشخصى فاعلية أكبر من الجماعات المتجانسة فى هذا الجانب . وحين يكون لدى أعضاء الجماعات قدر متنوع من الآراء والقدرات والمهارات ووجهات النظر ، فإن الاحتمال يتزايد فى أن الجماعة ككل سوف تملك الخصائص اللازمة لأداء الجماعة الفعال . ومن الواضح وجود بعض الخصائص الشخصية والتى ينبغى أن يكون أعضاء الجماعة متشابهين بالنسبة لها من أجل سلوك فعال لجماعة . فمثلا ييسر تجانس اللغة اتصال الجماعة بشكل واضح ، وهو ما ييسر بدوره أداء الجماعة كما أن عدم التجانس فى مثل هذه الخصائص يمكن أن يقف فى مواجهة الآثار المرغوبة فى أنماط أخرى من عدم تجانس العضو ، وهى حقيقة تدعم التأكيد السابق من أن أفضل منحى لدراسة تجانس — عدم تجانس عضوية الجماعة تستدعى وجود كل من تحليل السمة وتحليل البروفيل .

فروض مقبولة عن تكوين الجماعة :

إن استعراضنا المختصر إلى حد ما للدراسات التى تناولت آثار تكوين الجماعة يجعل من الواضح أن البحث فى هذا المجال قد بدأ فقط يقلل من عدد الفروض المقبولة المتعلقة بالعلاقات بين خصائص عضو الجماعة وعمليات الجماعة . ومع ذلك فإن العديد من الفروض يملك سندا مبدئيا ، ويجب اعتبار كل الفروض التالية فروضا مقبولة ، ولكن من المطلوب إجراء بحوث أخرى قبل أن يعتبر بعضها محتمل الصدق .

الفرض الأول : يشارك الأفراد بشكل متفاوت فى إنتاجية الجماعة ، بما يعتمد على الأفراد الآخرين فى الجماعة :

على الرغم من أن إثبات الفرض الأول قاصر إلى حد كبير على دراسة واحدة (٤٩٥) إلا أن الفرض قد اكتسب قوة من حيث أنه معقول بشكل بديهى . أى أن فردا ما يمكن أن يكون

نشطا ومتحدثا لبقا حين يكون بين جماعة من الأصدقاء أو مع غرباء ميالين للخضوع ، ولكنه يكون غير نشط وغير متحدث حين يكون فى جماعة من الغرباء العدوانيين . مثل هذه التباينات فى السلوك تعنى بوضوح فروقا فى كمية الإسهام فى إنتاج الجماعة .

الفرض الثانى : يتواصل أعضاء الجماعات ذات التماسك العالى مع بعضهم البعض وذلك إلى مدى أبعد من أعضاء الجماعات ذات التماسك المنخفض :

لقد أوضحت الدراسات المتعددة أن كمية التفاعل فى الجماعات المكونة من الأعضاء الأعلى انجذابا إلى الجماعة تكون أكبر مما هو الحال فى الجماعات المكونة من أعضاء أقل انجذابا ، أو ممن يكونون غير مرغوب فيهم من الجماعة (١٧ ، ٢٠٦ ، ٣٧٧) . إن الأعضاء المعجبين ببعضهم يرغبون فى التحدث مع بعضهم البعض أكثر من الأفراد غير المتحابين . هذه الحقيقة الواضحة ذات مضامين هامة بالنسبة لسلوك الجماعة .

الفرض الثالث : أن نمط التفاعل ومضمونه أكثر إيجابية فى التوجيه لدى الجماعات الأعلى تماسكا منه لدى الجماعات الأقل تماسكا :

حين تكون الجماعة أعلى تماسكا ، يميل الأعضاء لأن يكونوا أصدقاء متعاونين ، وينخرطون فى ضروب سلوك تيسر تكامل الجماعة ويميل أعضاء الجماعات منخفضة التماسك لأن يسلكوا بتفرد بأكثر من سلوكهم على أنهم أعضاء جماعة . ويميل سلوكهم ذو التوجه نحو الجماعة لأن يكون عدوانيا وغير متعاون (١٧٠ ، ٦٥٠) .

الفرض الرابع : تمارس الجماعات الأعلى تماسكا تأثير على أعضائها أكبر مما تمارسه الجماعات الأقل تماسكا :

أحد مصادر النفوذ الاجتماعى هو التفاعل المتبادل بين الأشخاص ، ومن ثم فمن المعقول افتراض أن أعضاء الجماعات الأعلى تماسكا يمكن أن يكون لهم نفوذ أكبر ، وبالتالى تأثير أكبر على بعضهم البعض . وتدعم هذا التوقع من خلال دراسات تبرز أن أعضاء الجماعات الأعلى تماسكا يستجيبون للتأثير الذى يمارسه أعضاء الجماعة الآخرون بأكثر مما يفعل أعضاء الجماعات ذات التماسك الأقل (٦٤ ، ٥٠٨) وأن أعضاء الثنائيات ذات التماسك العالى يغيرون آراءهم فى اتجاه رأى شركائهم أكثر من أعضاء الثنائيات ذات التماسك المنخفض (١٧) وأن أعضاء الجماعات ذات التماسك المرتفع يجارون لأحكام الأغلبية أكثر مما يفعل أعضاء الجماعات ذات التماسك المنخفض (٨١ ، ٣٧٧ ، ٦٨٢) .

الفرض الخامس : الجماعات ذات التماسك العالى أكثر فعالية من الجماعات ذات التماسك المنخفض فى تحقيق أهدافها الخاصة :

إن الدليل الخاص بالعلاقة بين تماسك الجماعة وفاعليتها ليس متسقا تماما . وقد كشفت

الدراسات المعملية فقط عن زيادات طفيفة فقط فى صالح الجماعة عالية التماسك (٥٠٨) كما كشفت عن عدم وجود فروق فى إنتاجية الجماعات عالية أو منخفضة التماسك (٦٤) . وعموما فإن مثل هذا الفشل فى دعم الفرض الخامس ربما يكون راجعا إلى حقيقة أن الجماعات لا تقبل دائما الهدف الذى يحدده القائم بالتجربة . وقد دعمت نتائج الدراسات والتجارب الميدانية على وجه العموم هذا الفرض (٢٣٦ ، ٥٦٠ ، ٦٥٠ ، ٦٥١) وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة عالية من التماسك أكثر فاعلية فى تحقيق أى أهداف يقررها أعضاؤها ، على الرغم من أن هذه الأهداف لا تكون دائما من النوع الذى يهم الباحث .

الفرض السادس : أعضاء الجماعات الأعى تماسكا أكثر رضا على وجه العموم من أعضاء الجماعات ذات التماسك المنخفض :

تدعم نتائج كل من الدراسات الميدانية والتجارب المعملية (٤٦ ، ٤٧ ، ٦٥٩) الفرض الذى يذهب إلى أن أعضاء الجماعات عالية التماسك أفضل رضا مع الجماعة مع إنتاجاتها من أعضاء الجماعات منخفضة التماسك . ولدى أعضاء الجماعات عالية التماسك الدافع لأن يتفاعلوا مع الآخرين فى جماعتهم لتحقيق أهداف الجماعة . ويؤدى هذا الدفع إلى سلوك فعال للجماعة وإلى رضا مرتفع للفرد .

الفرض السابع : الجماعات المتآلفة أكثر فعالية فى تحقيق أهداف الجماعة من الجماعات غير المتآلفة :

على الرغم من وجود بعض النتائج السلبية ، إلا أن الجانب الأعظم من البرهان يفترض أن الجماعات المتوافقة بالنسبة للحاجات والسمات الشخصية أقدر على العمل بانسيابية أكبر ، وتخصص القليل من طاقتها لاستمرار الجماعة ورعايتها ، ومن ثم يحققون أهدافهم بفاعلية أكبر من الجماعات ذات الأعضاء غير المتوافقين بالنسبة للحاجات وخصائص الشخصية (١٥٥ ، ٥٠٤ ، ٥١٨ ، ٥١٩ ، ٥٣٦) . وعلى العموم فإن عملا نظريا كبيرا مطلوب لتحديد أى الخصائص الفردية يتوقع أن تكون متوافقة : حينئذ فقط يمكن أن يرسى العمل الإمبيريقى فروضا صادقة حول الجوانب الخاصة فى توافق الجماعة وفى عملية الجماعة .

الفرض الثامن : أعضاء الجماعات المتوافقة أكثر رضا من أعضاء الجماعات غير المتوافقة :

تقدم الدراسات التى ذكرت فى سياق الفرض السابع بعض الدعم للفرض الثامن أيضا . بالإضافة لذلك تشير دراسات سميلر وفراى (٢١٠) وكوهين (١٣٦) إلى أن أعضاء الجماعات غير المتوافقة يعانون قلقا وعدم رضا عام مع الجماعة . ويبدو أنه من غير الممكن تجنب أن مثل هذه العوامل سوف تعوق مع الوقت السلوك الفعال للجماعة .

الفرض التاسع : فى حالة تساوى الأمور الأخرى ، تؤدى الجماعات المكونة من أعضاء لديهم قدرات متنوعة بفاعلية أكبر من الجماعات المكونة من أعضاء لديهم قدرات متشابهة :

لهذا الفرض أساس نظرى متين كما أن له دعما إمبيريقيا مناسبا . إن أداء الجماعة عادة ما يتطلب مـارات متنوعة ، وهذه غالبا ما توجد فى الجماعات ذات الأعضاء الذين يملكون قدرات متباينة أكثر من الجماعات ذات الأعضاء الذين يملكون قدرات متشابهة . وقد أكدت جهود عدد من الباحثين هذا التوقع (٢٣٢ ، ٣٤٠) .

الفرض العاشر : يجارى الأعضاء فى الجماعات مختلطة الجنس أكثر من أعضاء الجماعات ذات الجنس الواحد :

يشير أفضل دليل إلى أن أعضاء الجماعات مختلفة الجنس يكونون مهتمين أكثر بالعلاقات بين الأشخاص ، وبالتالى فإنهم يجارون أكثر من أعضاء جماعات الجنس الواحد المهتمين أكثر بالعمل الذى يؤدونه ، وعلى الرغم من بعض النتائج غير المتسقة (٦٤٦) فإن الحقائق الإمبيريقية تدعم عموما هذا الفرض (٦٨٣) .

الفرض الحادى عشر : يميل عدم التجانس العرقى (السلالى) إلى خلق توتر بين الأشخاص ويؤثر بالتالى على مشاعر وسلوك أعضاء الجماعة :

إن الدليل الخاص بآثار التكوين العنصرى على سلوك الجماعة محدود جدا . ومع ذلك فقد كشفت دراسات عديدة عن فروق بين البيض والسود فى الجماعات غير المتجانسة عنصريًا وهو ما لم يظهر فى الجماعات المتجانسة عنصريا . ومع الجماعات مختلطة العنصر يتحدث السود أقل من البيض ، وهم غالبا يكشفون عن تأكيد للذات أقل وعن كثير من توقع الفشل ، وهم غالبا أقل كفاءة من البيض (١٦٠ ، ٣١٢ ، ٣٤٧ ، ٤٩٩) وربما تؤثر هذه الإثارة أولا تؤثر على الجماعة بشكل عكسى .

الفرض الثانى عشر: تؤدى الجماعات ذات الأعضاء غير المتجانسين فى بروفيلات الشخصية بفعلية أكبر من الجماعات ذات الأعضاء المتجانسين بالنسبة لبروفيلات الشخصية:

على الرغم من أن الدليل الداعم لهذا الفرض جيد نسبيا (٢٨٣ ، ٢٨٤) إلا أن هناك أيضا سببا للاعتقاد بأن آثار تكوينية معينة ربما يطمسها تحديد الاهتمام بالبروفيلات . فقد وجد فيدلر مثلا (١٩٣) فرقا ضئيلا بين أداء الجماعات المتجانسة وغير المتجانسة ثقافيا وهى النتيجة التى من المحتمل أن تكون ناتجة عن المزج بين الخصال التى يجب أن تكون متجانسة (اللغة) مع تلك التى ينبغى أن تكون غير متجانسة (الآراء ووجهات النظر) من أجل سلوك فعال للجماعة .

وبإيجاز ، لقد بدأنا توا تحليل آثار تكوين الجماعة ، ومن الواضح منذ البداية أن مثل هذه

الآثار أكثر تعقيدا مما قد يبدو ظاهريا ، ويمكن أن نجازف بتخمين أن التوافق المتبادل بين الأشخاص هو المتغير الأساسى فى تكوين الجماعة . إن العمل الضخم الذى يوجه أخصائى ديناميات الجماعة هو التحليل النظرى للعلاقات المتبادلة بين الأشخاص لكى يمكن تحديد التوافق – عدم التوافق فى الخصائص الفردية .