

الفصل الثامن

البيئة الاجتماعية

بنية الجماعة^(١)

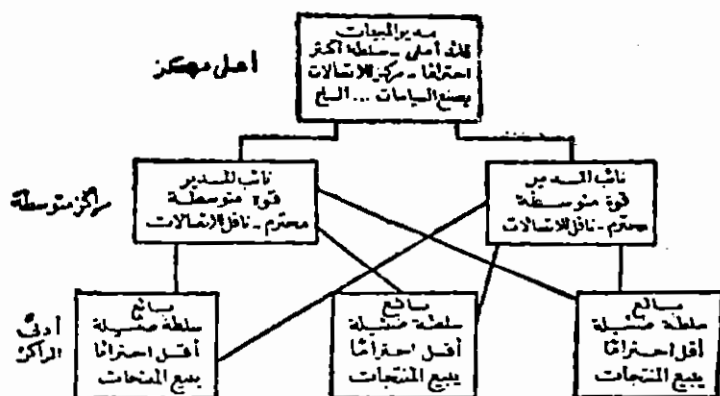
يتأثر كل إنسان فى وقت أو آخر بضروب السلوك التى يقوم بها الفرد الواحد فى المواقف المختلفة ، فـارئيس العدوانى يتلقى مطالب زوجته بكلمة ودیعة هى « حاضر يا عزیزتى » ، والشاب اللبق الذكى بصحبة شبان آخريں ، یصبح مرتبكا وغير كفء فى الجماعات الاجتماعية المختلطة الجنس . والفنائة التى تصنع أحكاما بثقة وبقدر كبير من الدقة حينما تكون مفردة تخطئ غالبا حينما تواجه بأحكام إجماعية خاطئة من زملائها أعضاء الجماعة . ومن الضرورى أن نلاحظ ، من خلال الفحص المدقق ، أن هذه التباينات مرتبطة بالعضوية النوعية فى الجماعة . إن سلوك الشخص ما هو إلا دالة لعلاقاته ، أو لعلاقاتها ، تجاه الآخرين فى الجماعة .

وحین یتجمع أفراد متعددون لأول مرة ، ویدأون فى التفاعل ، فإن هذه الفروق الفردية المتسقة تبدأ فى الظهور ، فيتحدث بعض الأفراد أكثر من غيرهم ، ويمارس بعضهم تأثيرا أكبر على قرارات الجماعة ، ويكون البعض أكثر نشاطا بوجه عام من الآخرين . ویدو أن بعضهم یتزع احتراما أكبر مما یتلقاه أعضاء الجماعة الآخرين وهلم جرا . وینشأ التفاوت بین أعضاء الجماعة لدرجة أن عدم التساوى یوجد بینهم على امتداد العديد من الأبعاد ، وأن هذه التفاوتات هى أساس بناء الجماعة ، وعندما تحدث التفاوتات أو الفروق تنشأ العلاقة بین الأجزاء المتفرقة ، حتى أنه یوجد نمط من العلاقات داخل الجماعة ، هذا النمط من علاقات الأجزاء المتمایزة فى الجماعة یشار إليه غالبا على أنه بنية الجماعة (١١٢) ومع ذلك ومن حیث أن الجماعة قد تصیر متمایزة عبر العديد من الأبعاد ، فإن هذا المفهوم لبنية الجماعة إنما یعنى أنه ليس ثمة بنية واحدة للجماعة ، بل هناك بالأحرى بنیات متعددة للجماعة ، وهى فى الواقع بنیات كثيرة ، بقدر ما یوجد من أبعاد (٣٣٩) . ولكن بنية الجماعة فى الواقع ، ليست فحسب مجرد مجموعة من أنماط العلاقة المنفصلة رغم وجود ترابط لأنماط العلاقات بین وحدات متباينة ، إنما هو نمط متكامل منظم یعكس الأجزاء المتمایزة كشكل کلی والكامنة فى كل فرد من أعضاء الجماعة ، وینبغى أن یتوسع مفهوم دقیق لبنية الجماعة هذا التعقید .

طبيعة بنية الجماعة :

داخل أى جماعة معينة تكون مختلف للفروق التى تظهر فى أجزاء الجماعة تكامنة فى كل عضو من أعضاء الجماعة ، بمعنى أن عضو الجماعة هو الذى يتميز عن الأعضاء الآخرين فى الجماعة من حيث ابعده الخاص موضع الاهتمام . ومن ثم فمن الممكن لعضو معين فى الجماعة أن يكون فى وقت واحد هو الشخص الذى يتكلم غالبا ، وهو الشخص الأكثر نشاطا ، وهو الشخص الذى فى نفس الوقت له أقل تأثير فى الجماعة ، وهلم جرا . ويمكن أن يشار إلى التمايز الكلى لمختلف الأجزاء المرتبطة بعضو معين فى الجماعة ، على أنه موضع الفرد فى الجماعة . وعلى هذا فإن كل عضو جماعة يحتل موضعا فيها ، كما أن نمط العلاقات بين المواضع المختلفة فى الجماعة يكون بنية الجماعة .

ويتم تقسيم كل موضع بواسطة أعضاء للجماعة ، بما فيهم شاغلي الموضع ، من حيث الهبة والأهمية ، أو من حيث قيمته للجماعة وهذا التقسيم يشار إليه بأنه : المركز الاجتماعى أو ببساطة المركز . وعلى الرغم من أن مواضع متعددة يمكن أن تتمتع بمراكز متكافئة ، فإن هناك غالبا فروقا فى المركز بما تؤدي إلى أن تصبح بنية الجماعة هرمية . ويتوقع من يشغل موضعا أن يقوم بوظائف معينة (ينفذ بعض ضروب السلوك) أثناء تفاعل الجماعة . وتشكل مجموعة ضروب السلوك المتوقعة : والمرتبطة بموضع فى الجماعة ، تشكل الدور الاجتماعى ، أو بإيجاز أكثر تشكل « دور » شاغلي هذا الموضع . وهذه الجوانب الخاصة ببنية الجماعة موضحة بيانياً فى الشكل ٨ - ١ . ويرى هذا الرسم تنظيم قسم للمبيعات فى متجر صغير ويحتل مدير المبيعات أعلى المراكز موضعا . إنه يمارس تأثير الأعظم على الجماعة ، ولديه معظم السلطة ، وهو أكثر أعضاء الجماعة احتراما .. الخ . ومن المتوقع منه أن يقود الجماعة وأن يضع السياسة وأن يحدد أهداف الجماعة ، وأن يتصرف كحكم نهائى فى المنازعات وأن يؤدى ما يماثل ذلك من مهام أخرى للجماعة ولنواب مدير المبيعات مراكز متكافئة ولكنها أقل من مركز المدير . إن لهم بعض السلطة فى الجماعة ، وهم يملكون قدرا متوسطا من التأثير على الجماعة ، يتمتعون باحترام أقل مما هو متحقق لمدير المبيعات . ولكنه أكثر مما هو متحقق للآخرين فى الجماعة .. الخ . ومن المتوقع منهم أن يقدموا المشورة لمدير المبيعات فيما يتعلق بالأمر المتعلقة ، وأن يقودوا الآخرين فى الجماعة فى أداء واجباتهم ، وهم يقومون بما يماثل كل ذلك من وظائف أخرى للجماعة . ورجال البيع الثلاثة هم قاعدة هرم المراكز . ويشغلون مراكز متشابهة ، إن لهم سلطة ضئيلة تمارس تأثيرا ضعيفا على الآخرين فى الجماعة ، وهم على وجه العموم أقل احتراما من مدير المبيعات ونوابه . إن دورهم يتطلب أن ينفذوا تعليمات المديرين ، بمعنى أن وظيفتهم الأولى هى بيع الإنتاج الذى ينتجه المتجر الصغير :



(شكل ٨ - ١) بنية جماعة بيع في مؤسسة تجارية صغيرة

والمثل الذي يقدمه الشكل ٨ - ١ يقدم بنية رسمية للجماعة ، وقد تم توضيح المواضيع والأداء والمراكز من خلال التنظيم الأكبر الذي تقع الجماعة كجزء فيه . ولكن البنية ليست فى حاجة لأن تكون واضحة ، وهى فى الواقع ليست كذلك بالفعل فى الجماعات العديدة غير الرسمية ، فمثلاً قد يكون المشاركون فى لعبة البريدج جماعة غير رسمية ، حيث يكون لكل عضو موضع محدد ، وربما يقوم أعضاء الجماعة كل موضع بشكل مختلف . إن هناك نمطاً من العلاقات بين المواضيع المكونة بنية الجماعة ، ويتوقع من شاغل كل موضع أن ينخرط فى أنواع معينة من السلوك تكون الدور المرتبط بهذا الموضع ، ويعنى كل عضو فى الجماعة ، بشكل أو بآخر بنية الجماعة هذه ، ويمكنه فى الغالب التعبير عن هذا بوضوح كامل . وعلى هذا فليس ثمة صياغة واضحة خاصة بتنظيم الجماعة ، ومن ثم فقد توجد بنية الجماعة بشكل رسمى أو غير رسمى . ويمكن التعرف عليها وتحديداتها فى سلوك الجماعة بشكل صريح أو بشكل ضمنى . وعلى أية حال فإن بنية الجماعة تمارس تأثيراً عاماً على سلوك أعضاء هذه الجماعة .

وبالإضافة إلى المركز المرتبط بكل موضع ، فإن الجماعة تنشئ قواعد تحدد السلوك المقبول فى الجماعة ، وتسمى قواعد السلوك هذه أعرافاً اجتماعية ، أو ببساطة أكثر ، تسمى أعرافاً ، وتحدد الأعراف السلوك المقبول فى الجماعة ، ويمكن أن تنطبق على كل أفراد الجماعة ، أو تنطبق فقط على شاغلي مواضع معينة فى الجماعة . ومقتضيات الدور عبارة عن أعراف تنطبق على المواضع ، ولكن ليست كل الأعراف عبارة عن محددات للدور . أكثر من هذا فإن هناك تبايناً واسعاً فى درجة عدم طاعة أعضاء الجماعة للأعراف بدون جزاءات تطبق عليهم . وسوف يتم استعراض التشعبات الخاصة بأعراف الجماعة فيما بعد .

ومتى تأسست بنية الجماعة ، فإنها تصبح مستقلة إلى حد كبير عن أولئك الأفراد الذين يكونون الجماعة . ويتطابق الموضع المعين مع مركز معين بصرف النظر عن الشخص الذى قد يشغله ، ويتوقع من شاغل المركز أن ينفذ ضروريا معينة من السلوك ، وعلى سبيل المثال فإنه يتوقع من رئيس الشركة أن يضع السياسة العامة للشركة وأن يخطط للأهداف الخاصة بها .. الخ . ومهما يكن من أمر فإن أى سياسات وأى أهداف توضع قد تعتمد بشكل قوى على الخصائص الخاصة بالشخص المحدد الذى يشغل الموضع . وعلى هذا فإن النهوض بالدور يكون بمثابة دالة للجوانب البنائية للجماعة (بمعنى ضروب السلوك المتوقعة والمترتبة بـضع ما) وعلى الخصائص الشخصية الخاصة بشاغل الوظيفة . وعلى الرغم من أن شاغل الموضع قد يغير الدور المرتبط بالموضع والمركز المخصص له ، فإن بنية الجماعة تميل لأن تكون مستقرة عبر الزمن حتى حين تتغير عضوية الجماعة .

وقد تم تجربيا البرهنة على ثبات الجماعة بواسطة جاكوبز وكامبل (٢٩٩) . فبعد أن تم إرساء عرف ثقافى بمساعدة شركاء (حلفاء) تم نقل الشركاء والأعضاء القدامى من الجماعة ، واحد فى كل مرة حيث يحل محلهم أعضاء جدد . وقد استمر العرف الاعتباطى لمدة أربعة أو خمسة أجيال بعد أن نقل آخر شريك ، وبعد ذلك اضمحل هذا العرف . وتوضح هذه الدراسة أن جانبيا واحدا على الأقل من بنية الجماعة لا يعتمد على الأفراد الذين يكونون الجماعة ، وهى تفترض أيضا إلى حد بعيد ، أن الجوانب الاعتباطية فى بنية الجماعة ، والتى هى من قبيل العرف فى تجربة جاكوبز وكامبل من المحتمل ألا تدوم بشكل مطلق مع تغيير عضوية الجماعة . ولقد اتضح حقيقة أن بعض جوانب الجماعة يمكن أن تتغير من خلال توزيع المتأفآت فى الجماعة (٤٤) . وقد تم تدعيم جماعات يتكون كل منها من أربعة أشخاص فارقا بواسطة أعضاء ملونة . يشير اللون الأخضر إلى أن العضو كان يقدم إسهاما إيجابيا للجماعة ، وكان الضوء الأحمر يشير إلى أن العضو كان يقدم إسهاما سلبيا . وكان عضو الجماعة المختار لتلقى تدعيم إيجابى مرتفع (أعضاء خضراء أكثر سيبا) ، هذا العضو ، كان يضعه زملاؤه فى الجماعة موضعا عاليا كمجارة للتدعيم بشكل يختلف عما كان عليه قبل فترة التدعيم . وباختصار فإن التدعيم الذى يمارسه مصدر من خارج الجماعة يمكن أن يغير المكائات النسبية لأعضاء الجماعة ، وهى النتيجة التى قد برهن عليها سميث (٥٧٧) .

المراكز والمواضع والأجزاء المتمايزة :

إن المركز المعين لموضع محدد هو نتيجة للخصائص الأخرى التى تؤدى إلى تمايز هذا الموضع عن الأوضاع الأخرى فى الجماعة . موضع القيادة عادة ما يمنح قيمة أكثر سوا من الأوضاع غير القيادة . ويتطلب الموضع ذو النفوذ الأكبر حجما مركزا أعلى من الأوضاع ذات النفوذ

الأقل . والوضع ذو الاحتمال الأكبر فى الاتصال يدرك على أنه أهم من باقى الأوضاع وهكذا . ومن ثم فإن المركز الممنوح لوظيفة معينة هو دالة للتمايزات حين تحدث فى الجماعة ، كما أنه يستوعب المظاهر المتنوعة فى بنية الجماعة والتي يشار إليها على أنها بنية القيادة وبنية للنفوذ وبنية سوسيومترية وبنية اتصال ، وما شابه ذلك . وتترابط هذه الجوانب المختلفة من بنية الجماعة لدرجة أن القائد هو عادة أقوى شخص فى الجماعة ، ولديه أكبر إمكانية اتصال (بمعنى أنه مركز لشبكة الاتصال) .. الخ وعلى سبيل المثال . فقد لاحظ فريز وكوهين (٢٠٥) أن فروق المركز بين أعضاء الجماعة الذين لم يكونوا مرتبطين فى جماعة^(١) (بمعنى : مركز مرتفع فى المجتمع) اتبعوا فروقا بين أعضاء الجماعة من حيث النفوذ والمكانة ، على الرغم من أن هذا الأثر لا يحدث إذا لم تكن خصائص الأداء لدى الأعضاء مطابقة للمركز . وبمعنى آخر ، فإن للجوانب المختلفة فى بنية الجماعة ، على الرغم من أنها مترابطة إلا أنها مستقلة من حيث أن جانباً معيناً (النفوذ مثلاً) ربما تغير ، فى حين أن جانباً آخر (القيادة مثلاً) قد يظل بدين تغيير . ويمكن لأى بعد أن يتباين من أجل الأغراض التجريبية ، وقد فحصت عدة دراسات آثار « البنيات المفردة »^(٢) . وقد تمت بالفعل مناقشة بعض هذه الدراسات . وهناك دراسات أخرى سيتم تقديمها فى جزء لاحق من هذا الفصل .

وقد يكون واضحاً الآن أن تحليلنا لبنية الجماعة وطريقة استخدامنا لمصطلحات الموضوع والمركز والدور فى بنية الجماعة مختلفة إلى حد ما عن التحليلات والاستخدامات الأخرى . وعلى سبيل المثال فقد تم منح المركز الكثير من المعاني التصورية بواسطة المنظرين المهتمين بالجماعة . وهو غالباً ما يختلط بالوضع والدور . وقد أجلنا مناقشة هذه الوجهات المتباينة من النظر إلى جزء لاحق من هذا الفصل .

مصادر بنية الجماعة :

إن تكوين بنية الجماعة هى أحد الجوانب الأساسية فى نمو الجماعة ، ومن ثم فإن بزوغ الأوضاع والمراكز والأدوار والأعراف يتم أثناء عملية تكوين الجماعة وارتقائها . وليس من الممكن أن ننظر فى تكوين الجماعة دون النظر فى الوقت نفسه إلى مصادر ومنشأ بنية الجماعة فى نفس الوقت . وقد ناقشنا فى الفصل الرابع بعض مراحل ارتقاء الجماعة ، كما لوحظت فى جماعات حل المشكلات (٢٣) وفى جماعات التدريب على الحساسية . وفى كلا الحالتين كانت الجماعات معينة بمشكلات العلاقات داخل الجماعة وببؤرة الضغط . وقد لاحظنا أيضاً أمثلة من تكوين التحالفات والطرق التى تتكون من خلالها الجماعات الفرعية . وفى الفصول اللاحقة لاحظنا أن آثار البيئة الفيزيائية والخصائص الشخصية لأعضاء الجماعة وآثار تركيب

الجماعة على مثل هذه الجوانب في الجماعة من قبيل نمو القيادة والمركز وعلاقت النفوذ ، وبالتالي فإننا قد تحدثنا كثيرا عن أصول بنية الجماعة ، ومن ثم فإن المناقشة سوف تقتصر على استعراض لتلك الاهتمامات المبكرة ، ومحاولة لعرض كيفية ترابطها .

ووفقا لكارتررايت وزاندر (١١٤) فإن العوامل التي تحدد بنية الجماعة يمكن تصنيفها إلى ثلاثة فئات كبرى هي : (١) متطلبات الأداء : الكفاء للجماعة ، (٢) القدرات وبدوافع لدى أعضاء الجماعة ، (٣) البيئة الفيزيائية والاجتماعية للجماعة . ولقد رأينا كيف أن مجموعة هذه المتغيرات تؤثر في مختلف جوانب بنية الجماعة . ولكننا رأينا أيضا كيف أن جانباً واحداً في بنية الجماعة يمكن أن يؤثر في جانب آخر ، وبالتالي يؤثر في طبيعة البيئة ككل ، ولذلك فإن فئة رابعة يجب أن توضع في الاعتبار ، ألا وهي « البنيات » الفردية للجماعة .

متطلبات الأداء الكفاء للجماعة :

تتجمع الجماعات عادة من أجل غرض ما : ربما لحل مشكلة ذات حجم كبير ، أو لمجرد الاشتراك في تفاعل اجتماعي ودي . إن نوع العمل الذي تنشئه الجماعة أو تقبله على أنه هدفها ، يصبح مهما لأعضاء الجماعة الذين يهتمون بأفضل الطرق لتنظيم أنفسهم لإنجاز الهدف . وقد تم وضع هذا الميل في موضع التركيز الشديد في دراسة عن الاتصال واختيار القائد في الجماعات الصغيرة (٥٥٢) وقد لوحظت الجماعات ذات الأعضاء الخمسة كل منها على حدة من خلال تجربة تطلبت أن يختار الأعضاء في الجماعة المشكلات ، وأن يحلوها من خلال اتصال كتابي . وقد خصص لكل عضو صندوق بريد ، وكانت الطريقة الوحيدة التي يمكن للأعضاء استخدامها للتفاعل هي كتابة الخطابات لبعضهم البعض . وفي ثماني جماعات من عشر اقترح عضو أو أكثر في فترة مبكرة من التفاعل أن الجماعة تحتاج لتنظيم نفسها من أجل الأداء الأكفأ . وقد اقترح الأعضاء بطرق متنوعة أن الجماعة محتاجة لقائد أو منس .. الخ ، هو الذي سوف يوجه أنشطة الآخرين . وقد نفذت هذه الاقتراحات في كل حالة ، ونظمت الجماعة نفسها بطريقة جعلت الأعضاء يعتقدون أنها تساعد على العمل بكفاءة .

وقد تم في الفصل الرابع تقديم دليل له قيمته لإبراز أن التحالفات تتشكل في مواقف التي يمكن فيها للجماعات الفرعية تحقيق مكافآت أكبر مما يستطيعه الأفراد الذين يعملون منفردين . ومن الواضح أن الاهتمام بالنتائج يؤثر في نوع التجمعات الفرعية ، التي تنمو على الرغم من أن الكفاءة الكلية للجماعات قد يلحق بها ضرر أحيانا .

خصائص أعضاء الجماعة :

من الواضح أن أنواع التمايزات التي يمكن أن تنشأ في الجماعات حديثة النشاط تتأثر أيضا بخصائص الأفراد الذين يكونونها . وسوف يحاول الفرد ، الذي تحدوه الرغبة في أن يسيطر على الآخرين ، أن ينشئ بنية مركزية للنفوذ يكون هو مركزها ، وسوف يلجأ للفرد الذي

يتمتع بالتفاعل الاجتماعي إلى بناء بنية تتسم بالمساواة وتسمح بالتبادل الميسور بين الأشخاص . وعضو الجماعة اللبيب أميل لأن يزرغ باعتباره قائدا للعمل . وهكذا . وتوجد لدى بعض الأفراد حاجة للبنية ، ويحتاج الفرد لأن ينشئ مواقف مناسبة بطرق متكاملة وذات مغزى ، (١٣٨) . وحين يوجد الأفراد الذين يملكون هذه الاحتياجات في مواقف جماعية فإنهم يحاولون بناء اجماعة لإشباع حاجاتهم . وعلى سبيل المثال فقد وجد أرونوف وميس (١٣) أن الجماعات مكونة من خمسة أفراد لكل منها والتي تتكون من أعضاء لديهم حاجات مرتفعة للأمن كانت أميل أن تقيم بنية هرمية ، على حين أن الجماعات المكونة من أفراد لديهم حاجات مرتفعة للتقدير حاولت لأن تقيم بنات أكثر تساويا^(١) وبمعنى آخر فقد مالت الجماعات لأن تقيم بنات مرتبطة بدوافع أعضائها .

وقد لوحظ في الفصل السادس أن خصائص أعضاء الجماعة تساهم في بنية الجماعة بطرق عديدة ومهمة وقد اتضح أن التفوق البدني والذكاء والمهارات المتعلقة بالعمل مرتبطة إيجابيا بيزوغ القيادة . ويسهم الأشخاص ذوو التوجه الإيجابي نحو الآخرين في ارتقاء تماسك الجماعة . ويسهم الفرد الاعتمادى^(٢) في تحقيق الهدف ، وهو أكثر ميلا لأن يبرز كقائد . من ناحية أخرى تسهم خصائص العضو هذه ، وبدون شك فإن هناك الكثير من الجوانب الأخرى لأعضاء الجماعة والتي لم يتم دراستها بعد بعناية ، تسهم إلى حد كبير في ارتفاع بنية الجماعة .

بيئات الجماعة^(٣) :

لقد تم على مدى صفحات هذا الكتاب التأكيد على أن بيئات الجماعة تلعب دورا بالغ الدلالة في عملية الجماعة . إن البيئة الفيزيائية تقدم الفرصة للمتغيرات الأخرى كي تؤثر في بنية الجماعة وتمارس أيضا أثرا مباشرا على نمو البنية من خلال التضمينات الثقافية للمواضع المكائبة . وعلى سبيل المثال كشفت الدراسة ذات الشهرة الواسعة عن إسكان الطالب (١٨٩) بشكل واضح عن أن الموقع الفيزيقي للأحياء السكنية يحدد البناء السوسيويمترى للجماعات . وقد وجدنا في الفصل السادس أن مراكز أعضاء الجماعة ترتبط بقوة بموقعهم الفيزيقي في اجماعة . ويمنح الأشخاص الذين يجلسون على رأس المائدة ، على سبيل المثال ، بشكل نمطى مركزا أعلى من الأفراد الذين يجلسون على الجانبين . وعلى العكس من ذلك فإن افراد ذو المركز المرتفع في الجماعة عادة ما يختار أن يجلس على رأس المائدة . وبالمثل فإن الشخص الذى يشغل وظيفة أو وضعاً مركزيا بطريقة اعتباطية فى شبكة الاتصال ، هناك احتمال نوى لأن يزرغ كقائد ، وتؤثر أنماط الاتصال أيضاً فى البناء السوسيويمترى

للجماعة وكذلك فى الدرجة التى يدرك بها شاغل الموضع فى شبكة الاتصال باعتباره مستحوذا على مكانة متميزة فى الجماعة .

البنيات المفردة كعوامل فى منشأ بنية الجماعة :

يساهم التفاعل بين مختلف جوانب بنية الجماعة فى ارتقاء البنية ، وكما لوحظ من قبل فى هذا الفصل ، تصبح الجماعة متميزة من خلال أبعاد مختلفة ، ويمكن من ثم أن يرى الفرد الجماعة وكأنها مالكة لبنيات مختلفة ، بنية واحدة لكل بعد ، بحيث تصبح الجماعة متميزة بالنسبة له . وقد حددنا هذه البنيات بالنسبة للأبعاد المفردة « كبنيات مفردة » . ولكل بنية مفردة أثر على تلك البنيات الأخرى . وغالبا ما يتاح مركز رفيع لمشخص الذى يحقق وضعاً قيادياً فى الجماعة . ويبدو للشخص الجذاب للآخرين فى الجماعة (ذو المركز السوسيوميتري الرفيع) على أنه أكثر استحوذاً على وضع ذى مركز رفيع ولأن يصبح هو القائد . والمركز السوسيوميتري مصدر واحد للقوة كما سوف نرى فيما بعد . وعلى هذا فإن كل بنية مفردة هى بمثابة عامل فى ارتقاء البنيات المفردة الأخرى ، ولأن أقصى حد فى بنية الجماعة . وبمعنى آخر فإن التمايز من خلال بعد واحد هو فى الغالب محدد للتمايز على باقى أبعاد الجماعة والتى يؤثر كل منها فى البنية العامة للجماعة .

وبإيجاز تؤثر عوامل متعددة فى ارتقاء بنية الجماعة ، وهى تمتد من خصائص الأعضاء المكونين للجماعة إلى آثار جانب معين لعملية البنية على الآخرين . وعلى الرغم من أن الطبيعة العامة لهذه الآثار معروفة ، فقد درس القليل منها بتفصيل مدق ، وربما كان هناك كثير مما يمكن قوله من آثار بنية الجماعة على عملية الجماعة .

المراكز والأدوار والأعراف :

المركز والدور والعرف عبارة عن مفاهيم ذات دلالة لوصف وتحليل بنية جماعة ، وهى ترابط من خلال العديد من الطرق . أكثر من هذا فقد استخدمت هذه المصطلحات بعدد مختلف من المعانى ، وقد وصفت بألقاب متعددة تمنحها دلالات مختلفة ، وسوف نستكشف فى هذا الجزء المعانى المختلفة للمركز^(١) والدور^(٢) والعرف ، وسنحاول أيضاً عرض بعض آثارها على سلوك الجماعة .

المركز والوضع^(٣) :

بين المركز والوضع ارتباط كبير لدرجة أن المصطلحين يستخدمان عادة بطريقة تبادلية م (١٥٨ ، ٣٦٣) ولكنهما أساساً جانبان مختلفان من بنية الجماعة ، فموضع الشخص فى

الجماعة هو التجسيد الكلي للأجزاء المختلفة للجماعة والتي ترتبط بهذا الشخص ، إنه مكانه في النظام الاجتماعي . وحين نحدد وضع شخص في الجماعة ، فإننا في نفس الوقت نحدد موقفه النسبي باخسبة لأبعاد من قبيل النفوذ والقيادة والجاذبية ، ويشير المركز من ناحية أخرى ، إلى تقييم هذا الوضع . إنه الرتبة الممنوحة للوضع بواسطة أعضاء الجماعة ، أو مكانة الوضع^(١) .

وقد أقام بعض الكتاب تمييزا بين المركز الممنوح^(٢) والمركز المحرز^(٣) إن المركز الممنوح يُعزى إلى الفرد من خلال انعدام الخطأ أو لاستحقاق من جانبه . وهو يستند إلى خصائص اعتباطية كالجنس والسن والقرابة . والخصائص الشخصية للفرد هي الأساس في إعطائه هذا المركز الممنوح . ومن الواضح على سبيل المثال أن الشخص الذي في المكانة العليا يملك مركزا أعلى من الشخص الذي لسوء حظه ولد في المكان غير المناسب . وعلى سبيل المثال فإن روكفلر لديه مركز أفضل من سنافي سميت (أى شخص عادي) والإنجازات الذاتية للشخص أو مؤهلاته ليست ذات صلة بهذا النوع من المركز . ومن ناحية أخرى يعتمد المركز المحرز على الإنجاز أو الفشل الشخصي . ويمكن للشخص غير المحظوظ ، الذي ولد في عائلة غير معروفة أن يحقق مركزا رفيعا إذا كانت لديه الدوافع والقدرات اللازمة . ويروى أن ابراهيم لنكولن قد ولد في كوخ خشبي ، ولقد حقق بعد ذلك مركزا رفيعا في المجتمع الأمريكي . وحين يتم وضع هذا التمييز عموما ، فإنه من الواضح أن مصطلح المركز يتم استخدامه أساسا بنفس الطريقة التي يستخدم بها مصطلح الوضع ، على الرغم من أن رتبة المكانة تفهم ضمينا أيضا . ومن ثم فإن على القارئ في المناقشة التالية أن يتذكر أن مصطلح « الوضع » يشير إلى مكان الشخص في البنية الاجتماعية ، ويشير « المركز » إلى تقييم أعضاء الجماعة لهذا الوضع .

آثار المركز :

حينما يقابل شخص شخصا آخر للمرة الأولى ، فإنه يحاول أن يحصل بقدر ما يستطيع على معلومات تخص هذا الشخص ، مثل : كفاءته ، أهليته للثقة ، تصوره لذاته ، وبالطبع مركزه . وتطلب بعض هذه المعلومات لذاتها ، ولكن هناك غالبا سببا عمليا . إن المعلومات الخاصة بالآخر تساعد لشخص على أن يحدد الموقف لكي يتمكن منذ البداية من تحديد ما يمكن له أن يتوقعه من الشخص الآخر ، وما يمكن للشخص الآخر أن يتوقعه منه . إن أهمية المركز كمفتاح للتفاعل الملائم ، لا يمكنه في الغالب أن يؤكد أهميتها بطريقة مبالغ فيها ، ولكنه بالطبع المركز المؤثر^(٤) هو الذي يؤثر في السلوك . إن إدراك المركز ضروري لتحديد الموقف

الاجتماعى لأنه من خلال هذه العملية يمكن أن يرتبط الفرد بالآخرين . ويلعب ادراك المركز دورا ذا دلالة فى التنظيم الاجتماعى والتكيف الاجتماعى ، وكذلك فى عدم التنظيم الاجتماعى وعدم التكيف الاجتماعى (٣٧٧) . وطالما أن إدراك المركز هو المهم فى التفاعل الاجتماعى ، فإنه من حسن الحظ أن إدراك المركز يتفنن عادة مع مقاييس موضوعية للمركز (٢٥٦) .

وقد لاحظنا فى مناقشة سابقة أن المركز يسهم فى عدد من عمليات الجماعة وفى ضروب سلوك العضو . والعضو ذو المركز المرتفع يختار وضعاً مكانياً محترماً ثقافياً داخل الجماعة . إنه يجارى أعراف الجماعة بدرجة تزيد أو تقل عن عضو الجماعة ذى المركز المنخفض اعتماداً على الموقف . وهو يملك على الأرجح ، تأثيراً كبيراً على نتائج الجماعة أكثر من أعضاء الجماعة ذوى المراكز المنخفضة . وقد أظهرت دراسات متعددة مثلاً أن الشخص صاحب المركز المرتفع يميل للمجاراة أكثر من عضو الجماعة صاحب المركز المنخفض (٦٢) . وقد اقترح هومانز (٣٨٨) أن الشخص يجب أن يتصرف وفقاً لكل أعراف الجماعة إذا ما أراد أن يحرر مركزاً عالياً فيها ، فمن ناحية أخرى ذكر هارفى وكونسالفى (٧٠-) أنه تحت كل الظروف المادية العالية وجد أن الشخص صاحب المركز العالى الثانى فى الجماعة يجارى أكثر من الشخص الأعلى أو الشخص الأدنى منه مركزاً . وبالمثل لاحظ هولاندر (٢٨٦) أن عضو الجماعة قد يسمح له بالابتعاد عن أعراف الجماعة إلى الحد الذى أسهم به فى تحقيق أهداف الجماعة فى الماضى ، وهو لهذا أعطى لنفسه الحق فى الشذوذ السلوكى أو المرجى الذى يتسم به . والنتيجة التى يمكن استخلاصها من تلك النتائج هى أن الشخص صاحب المركز المرتفع يسمح له بالانحراف عن أعراف الجماعة بدرجة أكبر مما يسمح به للشخص صاحب المركز الأدنى كمحاولة للمساهمة فى تحقيق أهداف ، على الرغم من أنه عادة ما يجارى أكثر من الأعضاء ذوى المراكز الأدنى .

وقد ميز جيرجين وتيلور (٢٢٢) مصدراً آخر للتباين فى المجاراة كدال للمركز هو : الدرجة التى يركز عندها الموقف على الإنتاجية والتضامن وحين يركز الموقف على الإنتاجية فإن الشخص صاحب المركز المرتفع يقاوم المجاراة لضروب سلوك الأشخاص ذوى المراكز الأقل . ووفقاً لجيرجين وتيلور فإن هذا الرفض مستمد من حقيقة أن النجاح فى تحقيق الهدف يعتمد على حرية الشخص ذى المركز المرتفع فى توجيه الموارد نحو تحقيق الهدف . وعموماً فإن المجاراة لما يتوقعه الفرد ذو المركز الأقل يمكن النظر إليها على أنها بمثابة انهيار لموقف الشخص ذى المركز العالى فى الجماعة . وتحت كل ظروف التأكيد على التضامن لا يحدث هذا الأثر ، طالما أن المجاراة لا تمثل تهديداً ، سواء بالنسبة لتحقيق الهدف أو بالنسبة للمركز .

وتمارس فروق المركز تأثيراً قوياً على نمط ومضمون الاتصالات فى الجماعة . وتؤثر المراكز النسبية لأعضاء الجماعة فى حجم الاتصال الذى يوجهه أو توجهه ، وفى حجم الاتصال

الذى يتلقاه أو تتلقاه من الآخرين فى الجماعة ، وفى أعضاء الجماعة المعينين الذين يتعلمون به أو بها بشكل متكرر . إن الاتصالات التى يوجهها ويتلقاها الشخص ذو المركز المرتفع أكثر من تلك التى يوجهها ويتلقاها الشخص ذو المركز الأدنى ، كما أن مضمون هذه الرسائل يميل لأن يكون أكثر إيجابية من الرسائل الموجهة إلى أدنى فى هرمية المركز . ومن المحتمل أيضا أن عضو جماعة معين سوف يتلقى اتصالات من الآخرين ممن يملكون مركزا مساويا لمركزه أو مركزها (٣٩) . وقد تمت البرهنة على آثار المركز هذه على عمليات الاتصال من خلال عدد من الدراسات العملية والميدانية . وقد نوع تيبو (٦٢٠) فروق المركز لدى جماعات تضم ما بين ١٠ ، ١٢ ولدا ذوى أعمار تتراوح ما بين ١٠ ، ١٢ سنة . وقد حدد عمل حقير لبعض الأولاد (تم وصفه لهم بواسطة القائم بالتجربة) . وحدد عمل جذاب للآخرين تم وصفه لهم بأصاف وجيبة . وكذلك فى بعض الجماعات تم التنبيه بأنه ربما تغيرت المراكز ، بينما لم يتم ذلك فى الجماعات الأخرى . ومع زيادة الفروق فى المركز تزايدت المراكز الدنيا ، من حيث القدر الكلى من الاتصالات الموجهة منهم إلى ذوى المراكز العليا ، ولكنهم تضاءلوا فى نسبة التعبير بعدوانية . وقد لاحظ كيلى (٣١٣) فى دراسة ذات تصميم مشابه جدا عددا من آثار المركز على الاتصال : (١) تبادل أعضاء الجماعة أصحاب المركز المنخفض معلومات غير متعلقة بأعمال أكثر من أعضاء الجماعة ذوى المركز العالى . (٢) ظهر أن الأشخاص ذوى المركز العالى يجمعون عن نقد أعمالهم أمام الآخرين ذوى المراكز الأدنى . وعلى سبيل المثال فإن اتصالاتهم بالأعضاء ذوى المراكز الدنيا كانت تتضمن تعبيرات قليلة نسبيا لاتجاهاتهم السلبية أو ضروب الخلط المتعلقة بأعمالهم . (٣) تعمل الاتصالات مع الأشخاص ذوى المركز المرتفع كبديل للحراك الحقيقى إلى أعلى بالنسبة للأشخاص ذوى المركز المنخفض الذين لديهم القليل ، أو ليس لديهم ، من إمكانية للتحرّك الحقيقى إلى أعلى .

من ناحية أخرى قام وورشيل (٦٨٠) بالبرهنة على تأثير المركز على مضمون الرسالة ، وذلك فى موقف تجريبى مختلف إلى حد ما . لقد تم إحباط الطلبة : إما من خلال عضو جامعى ذى مركز مرتفع أو من خلال طالب ذى مركز منخفض ، وبعد ذلك قدمت لهم فرصة للاتصال مع مصدر الإحباط ، ووفقا لفرض الإحباط - العدوان ، فإن على الشخص ، الذى هو هدف الإحباط ، التعبير عن الإحباط تجاه مصدر هذا الإحباط . وقد وجد وورشيل أن كمية العدوان اللفظى التى وجهت نحو مصدر الإحباط تناقصت مع ارتفاع مركز المصدر .

وقد تمت إقامة الدليل للاتصال الذى يتجه إلى أعلى فى السلم المركزى من خلال دراسة ميدانية بارعة أجراها فستنجر وهيموفيتش وكيلى وشاستر وثبوت (١٩) فقد تم نشر شائعات داخل مؤسسة صناعية ذات خمسة مستويات من المراكز ، وتم اختيار أعضاء من المؤسسة تعاونوا فى ذكر من أين سمعوا لأول مرة إحدى الشائعات . وقد وجد أنه من بين ١٧ اتصالاً أحد عشر اتصالاً تتجه نحو أعلى سلم المركز ، وأربع اتصالات فى مستوى متكافئ واتصالين

إلى المستوى الأدنى . وقد ظهر أيضا وجود قوى كابتة ضد انتشار الشائعات المخرجة بالنسبة للأشخاص ذوى المراكز المالية .

الدور وآثاره :

لكل وضع فى بنية الجماعة دور يرتبط به ، يتكون من ضروب السلوك المتوقعة من شاغل هذا الوضع ومن المتوقع أن يشرف مدير المدرسة على مدرسى المدرسة ، وأن يخطط وينظم برنامج الدراسة ، وأن يساعد المدرسين فى معالجة مشكلات التدريس والانضباط ، وأن يتعامل مع مشكلات خلافات أولياء الأمور والمدرسين ، وأن يساهم فى كثير من الأنشطة الخاصة الأخرى بالمدرسة . من ناحية أخرى فإنه من المتوقع من حارس المدرسة صيانة المبنى والأراضى ، ولكن بدون مسؤولية عن البرامج التربوية للمدرسة . ومن المتوقع من رئيس قسم الحريق فى المدينة النهوض بأى أنواع من السلوك تساعد فى جعل المدينة آمنة من الحرائق . هذه الأنواع المتوقعة من السلوك يتم الموافقة عليها ، ليس فحسب من شاغل الوضع ، بل أيضا من الأعضاء الآخرين فى الجماعة ، وفى الغالب من أعضاء الجماعات الأخرى فى المجتمع الأكبر الذى يحتضن الجماعة .

وكما فى حالة ، المركز ، فقد ينظر إلى مصطلح الدور من خلال عدة طرق - فعلاوة على التعريف الذى يستخدم فى المناقشة الحالية ، والذى قد يحدد الدور المتوقع عبر بعض الكتاب يبين الدور المدرك^(١) والدور الملعوب^(٢) . إن الدور المدرك عبارة عن مجموعة من ضروب السلوك التى يعتقد شاغل الوظيفة أن عليه أن يؤديه ، وقد يتفق هذا أولا يتفق مع الدور المتوقع ، طالما أن الأخير يعتمد على إدراكات الآخرين . أما الدور المنفذ فهو مجموعة ضروب السلوك التى ينفذها شاغل الدور بالفعل . ومرة أخرى قد يكون الدور الملعوب مختلفا عن الدور المتوقع ويقدر وجود فروق بين هذه الجوانب المختلفة للدور يتزايد احتمال الصراع والاضطراب داخل الجماعة . وهناك عموما فى معظم الأحيان إتساق نسبي بين الأدوار المدركة والأدوار المتوقعة . وحين يتأتى الدور (الملعوب) المؤدى كبيرا جدا عن الدور المتوقع فإن الدور سوف يتغير - أو أن شاغل الوظيفة سوف يستبعد . وفى المناقشة التالية سوف يستخدم الدور بمعنى ضروب السلوك المتوقعة من شاغل الوضع .

إن آثار الدور على السلوك وعلى عملية الجماعة لم تدرس بشكل مكثف ، ربما لأن تعريف الدور يتضمن أنواع السلوك المتوقعة . أكثر من هذا فإن الدراسات صعبة التفسير : وذلك لأن تعريف الدور مختلط بجوانب أخرى من بنية الجماعة . وقد أجرى سلاتر (١٩٧٢) ، على سبيل

المثال ، دراسة عن تمايز الدور داخل الجماعات ذات مراكز الاجماع المنخفض ، فقد درس عشرين جماعة يتراوح حجمها ما بين ٣ و ٧ أشخاص خلال مناقشتهم لموضوع إدارى على مدى ٤٠ دقيقة وقد ظهر نشوء ثلاثة أنماط من بنىات الدور : (١) الحالة النادرة التى يؤدى فيها القائد كل الوظائف ولا يحدث أى تمايز بشكل جوهري . وقد ظهر ذلك فقط فى الجماعات ذات الإجماع المرتفع . (٢) حدث تخصيص متوسط فى الجماعات عالية الإجماع حينما كان المتخصصون ٤ يملكون المهبة الاستثنائية المطلوبة لإنشاء النمط الأولى من بنية الدور . (٣) يبرز التخصص المتطرف حين ينجز الفرد عملا متميزا وذلك لأن هذا واجبا عليه وليس لأن هذا أفضل للجماعة . ويعد ذلك بمثابة ظاهرة للاتفاق المنخفض . وكما هو واضح ، فإن هذه الدراسة تناولت أساسا لارتفاع تمايزات الدور بأكثر مما تناولت آثار الأدوار - وقد لوحظ مع ذلك أن الشكل المتطرف لتمايز الدور يفكك الجماعة ، وهو الأثر الذى ربما رجع للمركز ذو الاتفاق المنخفض بأكثر من رجوعه لشكل تمايز الدور .

وتقدم دراسة اجراها تورانس (٦٥٩) بعض الدليل لأهمية نتائج الدور فى التأثير على الجماعة وذلك على الرغم ، مرة أخرى ، من وجود خلط مع جوانب أخرى من بنية الجماعة . لقد درس تورانس ٦٧ طاقما جويا مستديما و ٣٢ طاقما جويا مؤقتا ، يتكون كل منها من طيار وملاح ومدفعجى ، وأدوار هذه الوظائف مختلفة بشكل واضح : فمن المفروض أن الطيار سيقود الطائرة وسيقوم السلاح بتوجيهها إلى مكانها المقصود ، على حين سيقوم المدفعجى بحمايتها . وثمة أيضا بعض الفروق الأخرى : فالطيار يملك مركزا أعلى : (أنه قائد الطائرة وعادة ما يكون فى رتبة عسكرية أعلى) ويكون الملاح فى الرتبة التالية من حيث المنزلة ، على حين يكون المدفعجى فى المركز الأدنى . وقد كشفت دراسة تورانس عن أن كمية التأثير على قرارات الجماعة قد ارتبطت عموما بالدور ، وبما يملكه الطيار من التأثير الأكبر ، وبما لدى المدفعجى من التأثير الأقل ، وهو الأثر الذى ظهر أكثر فى الجماعات الدائمة . وكما رأينا فإنه يمكن عموما أن يكون سبب ذلك هو فروق المركز بأكثر من أن يكون سببه هو فروق الدور .

صراع الدور^(١) :

يشغل أى فرد كثيرا من الأدوار المختلفة فى جماعات كثيرة متنوعة . وضروب السلوك التى تتحدد مع خلالها الأدوار المختلفة ليست متعارضة فى كثير من الحالات . والطبيب على سبيل المثال ، ليس فى العادة هو « الخانوتى » أيضا ، طالما أن الأدوار المختلفة لا تكون بارزة فى نفس الوقت . ومن المتوقع أن يحمى رجل الشرطة ملكية وحياة أعضاء المجتمع ، ولكن بالنسبة لدور الأب فإنه من المتوقع منه أن يحمى أسرته . وفى ظل الظروف العادية لا يوجد

صراع أدوار طالما أن أدله رجل الشرطة لا يتطلب في نفس الوقت أداء دور الوند . وفي ظل الظروف غير العادية ، عموماً ، قد يطلب من شاغل الأوضاع في جماعات متنوعة أداء كلا الدورين في وقت واحد . وحين يحدث ذلك فإن الفرد سيقوم بحل الصراع في اتجاه الجماعة ذات الجاذبية الأضعف بالنسبة للجماعة . إنه سوف يختار أداء الدور الذى تتطلبه الجماعة ذات الجاذبية الأكبر بالنسبة له . وقد تم الكشف عن هذا الشكل من حل الصراع بشكل قوى فى كارثة حريق مدينة تكساس (٥٢١) ، حين اشتعلت النار فى معمل تَكرير البترول ، وهددت المدينة بأسرها ، وقد ووجه رجال الشرطة بمتطلبات للدور كان من الواضح أنها متصارعة : أداء دور رجل الشرطة والمساعدة فى وقاية المجتمع ، وأداء دور الأب والاهتمام باحتياجات عائلاتهم . وقد تم حل الصراع فى جميع الحالات ، ما عدا فى حلة واحدة ، لصالح دور الأب . وقد ظهر أنه بالنسبة للاستثناء الوحيد أنه لم يكن ثمة صراع على الإطلاق ، حيث كان رجل الشرطة يعرف أن أسرته فى أمان فى مدينة أخرى ، فى زيارة بعض الأصدقاء . صراع آخر تمت ملاحظته فى إضراب عمال التليفون فى مدينة صغيرة . وكان الدور يتطلب من العامل ، باعتباره عضواً فى نقابة التليفونات ، التوقف عن العمل خلال مدة الإضراب ، بينما يتطلب الدور المرتبط بعضوية المجتمع من العامل العودة إلى العمل ، حيث يكون عدم القيام بذلك بالغ الضرر بالمجتمع . وقد كان اتجاه حل الصراع فى هذا المثال غير متسق ، فقد استمر بعض العمال بعبدين عن العمل خلال فترة الإضراب ، رغم العقوبات من جماعة مجتمعهم المحلى ، والبعض عادوا إلى العمل حين أصبحت النتائج بالنسبة للجماعة خطيرة . ومن الواضح أهمية الدور بالنسبة لهؤلاء العاملين .

الأعراف^(١) والسلوك :

الأعراف عبارة عن قواعد للسلوك أرساها أعضاء الجماعة للمحافظة على الاتساق السلوكى . وإذا قرر كل عضو فى الجماعة لنفسه كيف سيسلك فى كل تفاعل ، فلن يستطيع أى إنسان أن يتنبأ بسلوك أى عضو آخر ، وسوف تسود الفوضى . وتقدم الأعراف أساساً لتنبؤ بسلوك الآخرين ولتمكين الفرد حينئذ من توقع أعمالهم وإعداد الاستجابة الملائمة . وتعمل مثل تلك القواعد بمثابة دليل للسلوك الخاص بعضو الجماعة ، ويقلل ذلك من الغموض الذى يجد الكثيرون أنه غير محتمل .

وتمثل الأعراف الاجتماعية تعميمات معيارية خاصة بالسلوك المتوقع فى المسائل ذات الأهمية النسبية للجماعة . ومن ثم فهى عبارة عن أنواع معينة من المفاهيم ، وهى شأنها فى ذلك شأن كل المفاهيم تشير إلى تجميعات من البنود ، بمعنى أن العرف لا يحدد سلوكاً محدداً مثل قول « صباح الخير » عندما يقابل شخص أحد معارفه . بل بالأحرى يحدد العرف أن على الشخص

تحية أحد المعارف بسرور ، وفقا لشكل ما من الأشكال المقبولة في التخاطب . وتتميز الأعراف عن المفاهيم عموما بطبيعتها التقويمية ، أنها تشير إلى ما ينبغى فعله ، ومن ثم فإن الأعراف تمثل أحكاما قيمية بالنسبة لنماذج السلوك في المواقف الاجتماعية .

والأعراف عبارة عن منتجات اجتماعية تتشكل خلال التفاعل الاجتماعي . وربما تم فرض المعيار^(١) من الخارج (فقد تطلب إدارة المدرسة أن يرتدى التلاميذ على نحو معين مثالا) ، ولكن مثل هذه المعايير المفروضة لا تصبح أعرافا ، ما لم تقبل من التلاميذ على أنها سليمة ومناسبة . وتطرح هذه الحقيقة بالفعل سؤالا مهما لم تتم الإجابة عليه بشكل مرضى ألا هو : كم عدد الأعضاء الذين يجب أن يقبلوا المعيار السلوكي لكي يصبح عرفا ؟ كل الأفراد ؟ الأغلبية ؟ : من الواضح أنه لا أحد يستطيع أن يشير إلى نسبة تعسفية من أعضاء الجماعة الذين يجب عليهم أن يقبلوا القاعدة لكي تصبح عرفا ، ولكن من الواضح أيضا أن العرف نادرا ما يتم قبوله من جميع أعضاء الجماعة . وينظر معظم دارسي ديناميات الجماعة إلى المعيار على أنه عرف ، إذا كان أكثر من نصف أعضاء الجماعة يوافقون على أنه كذلك .

أننا نستطيع الآن أن نحدد بعض خصائص الأعراف المهمة لفهم كيفية نمو الأعراف ، وكيف أنها تؤثر في سلوك الجماعات ، أولا : لا ترى الجماعة أعرافا لكل موقف يمكن تصوره ، بل أن الأعراف تتكون فقط بالنسبة للأمور التي لها بعض الدلالة بالنسبة للجماعة . ثانيا : لا يمكن أن تنطبق الأعراف على كل عضو في الجماعة ، وقد تنطبق فقط على أعضاء معينين . فمثلا يتبع كل أعضاء فريق البريدج أسلوبا معينا كلما كان ذلك ممكنا ، ومع ذلك ، فالمعته فقط هو الذي يتوقع منه أن يكشف عن أوراق لعبه . وتلك الأعراف التي تنطبق على أعضاء جماعة نوعية هي في العادة أعراف تحدد دور شاغل الوضع في بنية الجماعة . ثالثا : تتباين الأعراف في الدرجة التي تقبلها الجماعة فبعض الأعراف تقبل غالبا من كل فرد (وعلى سائق العرب ، مثلا ، أن يتوقف بها عند ظهور الضوء الأحمر) على حين هناك أعرافا أخرى يقبلها بعض أعضاء الجماعة فقط دون البعض الآخر (وعلى سبيل المثال ينبغى على سائق العرب البطيئة أن يقودها في الحارة الخارجية) ، رابعا : تتباين الأعراف في مدى ما يسمح به من انحراف ، وحين ينحرف شخص عن عرف ما فإن صورة من صور العقاب توجه غالبا ضده (٥٠٦) ، ويتراوح العقاب من عدم الرضا الحقيقي إلى عقوبة الإعدام ، تبعا لشدة ما يترتب على الأعراف ، وتبعا للظروف التي حدثت فيها (انظر : ٥٥٧) . ولكن الأعراف تختلف بالنسبة لحجم الانحراف المسموح به ، فبعض الأعراف تتطلب تشبها صارما بالمبدأ (مثل : لا ينبغى عليك أن تقتل) بينما يسمح البعض الآخر بمدى واسع من السلوك الذي يعد مقبولا (مثل : لا ينبغى على الأشخاص أن يكونوا غير مهنيين مع الآخرين) .

المجارة لمتطلبات الدور :

لا تتباين الأعراف فحسب فى الدرجة التى تكون فيها المجارة مطلوبة ، ولكن هناك تباينات أخرى : درجة المجارة للعرف المعين تحت ظل الظروف المختلفة . لقد لاحظنا بالفعل متغيرات متعددة تؤثر فى درجة المجارة ، ولكننا لم نهتم بالتفصيل مفهوم المجارة والطرق التى استخدمت لدراستها فى العمل . إن المفهوم المتداول للمجارة هو أنها مسaire عمياء وغير عاقلة لأنماط السلوك التى أرساها الآخرون لمتطلبات السلطة . وحتى بين علماء علم النفس الاجتماعى يوجد قصور شائع عن المجارة من حيث اعتبارها حى الموافقة مع الغالبية من أجل الموافقة فقط . ومن حسن الحظ بدأ بعض الباحثين (انظر مثلا : ١٦٦) يميزون بين هذا النوع من المجارة (القائم على التأثير العرفى الاجتماعى) وأنواع الأخرى من المجارة (على سبيل المثال تلك التى تعتمد على التأثير الاعلامى الاجتماعى) ، وعلى حين ينتج التأثير العرفى الاجتماعى عن رغبة المجارة لتوقعات الجماعة ، فإن التأثير الاعلامى الاجتماعى هو نتيجة للقيمة التى قد تملكها المجارة بالنسبة للفرد . إنه يعتمد على سلوك الغالبية كمصدر للمعلومات لمساعدته فى القيام بالاستجابة الأفضل التى يستطيعها فى الموقف الذى يجد نفسه فيه ، وعلى الرغم من أن هذا التمييز التصورى بين أنواع المجارة أمر منطقى وله دلالة بدون شك لتفسير سلوك المجارة ، فإن معظم الباحثين لم يقوموا بهذا التمييز ، ولم يتبنوا التصور المتداول للمجارة . إنهم فى الواقع يتجاهلون بساطة الأسباب الكامنة وراء سلوك الشخص ، ويعرفون المجارة بأنها اتفاق استجابة الفرد مع استجابة غالبية الجماعة .

إن أساليب الدراسة تتنوع جدا فى التفاصيل ، ولكن معظم الباحثين يتبنون واحدا أو آخر من بين إجراءين رئيسيين . وتمثل الصيغة التجريبية الأولى الدراسة الكلامية للمجارة التى أجراها سولومون أش سنة ١٩٥٢ ، حيث تعرض على الشخص أحكام واضحة الخطأ مجمع عليها من قبل الغالبية فى جماعة المواجهة . ويتم ذلك من خلال شركاء يطلب منهم الباحث إصدار استجابات خاطئة . وفى دراسة أش عرضت على الأشخاص أشكال مصورة تحتوى على أربعة خطوط منها خط واحد معيارى وثلاثة خطوط بمثابة منبهات . وكان عمل الشخص : هو اختيار الخط المنبه الذى كان له نفس طول الخط المعيارى . (استخدمت أنواع أخرى من المهام ، بالطبع . وذلك من قبيل تقدير مساحة أشكال هندسية ، إحصاء عدد دقات المترونوم ، وتقديرات حركة ضوء ثابت فى غرفة مظلمة ... الخ) . وكانت المجارة تقاس بتكرار اختيارات الشخص التى تتفق مع إجماع الغالبية . وطالما أن قليلا من أخطاء الحكم تحدث عندما يواجه الشخص العمل منفردا ، فإن مثل هذا الاتفاق يفترض أنه راجع إلى تأثير الغالبية .

والطريقة الثانية عبارة عن جماعة محاكاة تظاهرية^(١) من النوع الذى اقترحه كرتشفيلد (١٥١) حيث كان يتم إجلاس كل عضو جماعة فى كابينة يشير منها بأحكامه إلى القائم بالتجربة من خلال تشغيل مفتاح كهربائى . وكانت أمام المفحوص لوحة استجابات من المفترض أن توضح عيها اختيارات الآخرين فى الجماعة . ويمكن أن يتواجد أفراد عديدون فى الجلسة الواحدة بشط أن يعامل كل شخص على أنه آخر شخص يصدر حكمه ، ومن ثم فإن كل الأحكام الأخرى تكون معروفة له فى الوقت الذى يستجيب فيه . ومن الواضح أن أحكام أعضاء الجماعة الآخرين يقررها الباحث ، وقد كانت المنبهات وطرق تقدير المجارة هى نفسها التى تضمنتها صيغة أش .

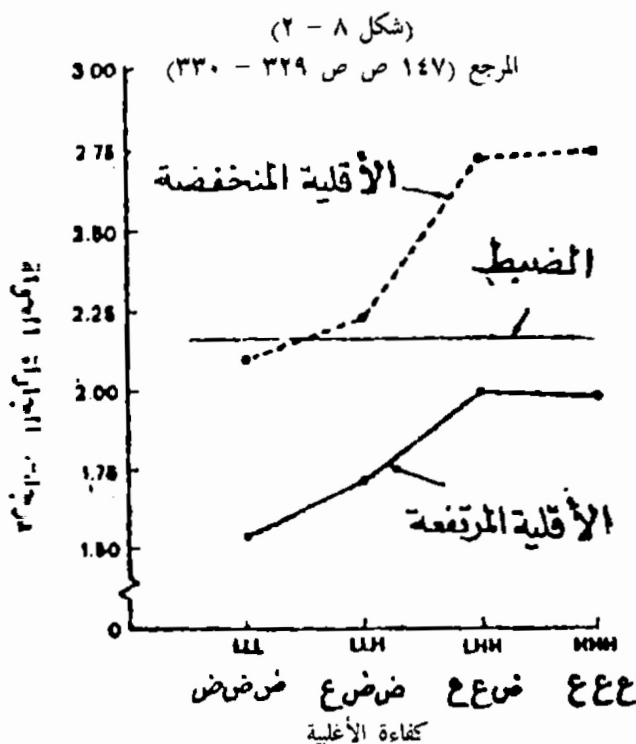
وعلى الرغم من أنه يمكن طرح أسئلة خطيرة حول هذا التعريف للمجارة وتلك الطرق المتعلقة بدراسة العوامل المحددة لها ، فإن الكثير قد تم تعلمه من هذه الاجراءات ، كما أن هناك دليلا على أن النتائج التى تم الحصول عليها تتفق بشكل جيد مع النتائج التى يتم الحصول عليها فى المواقف الطبيعية ، كما سوف نلاحظ فيما بعد . إننا الآن مهيبون للنظر فى فئات المتغيرات التى تؤثر فى سلوك المجارة ، ومحاولة توضيح كيف أن قوى الاتجاه نحو التوحد تندمج لإفراز مستوى معين من سلوك المجارة .

وهناك أربع فئات عامة من المتغيرات تؤثر فى المجارة لأعراف الجماعة هى : (١) خصائص الشخصية لدى أعضاء الجماعة . (٢) أنواع المنبهات المثيرة للاستجابة والتى تعكس المجارة . (٣) العوامل الموقفية . (٤) العلاقات داخل الجماعة (٤٨٣) . وتشير عوامل الشخصية إلى خصائص عضو الجماعة التى تؤهله لكى يجارى أعراف الجماعة . وقد أشرنا فى الفصل السادس إلى أن الأشخاص الأكثر ذكاء يظن أنهم أقل فى المجارة من الأفراد الأقل ذكاء ، وأن النساء تجاربن أكثر من الرجال على الأقل فى الأعمال التقليدية ، وهناك علاقة منحنية بين العمر والمجارة ، فإن الأفراد الذين يلومون أنفسهم لما يحدث لهم يجارون أكثر من أولئك الأفراد الأقل لوما لأنفسهم ، والتسلطيون أكثر مجارة من غير التسلطيين . وقد تم كذلك الكشف عن وجود استعداد عام للانصياع ، وهو ما يرتبط إيجابيا بالمجارة (٢١١) . يضاف إلى ذلك أن كرتشفيلد (١٥١) أورد ارتباطات سلبية بين المجارة ومقاييس الاستعداد للقيادة ($r = -0.3$) والتحمل ($r = -0.3$) والمشاركة الاجتماعية ($r = -0.36$) والمسؤولية ($r = -0.4$) . وكل هذه الارتباطات منخفضة نسبيا ، وهى ترجع فى جانب منها إلى عدم ثبات مقاييس الشخصية ، ولكنها ترتد بشكل أكبر إلى حقيقة أن عوامل الشخصية أقل قوة بشكل نسبى فى تحديد سلوك المجارة من فئات أخرى من المتغيرات سبق ذكرها .

وتشتمل عوامل التنبيه على تلك الجوانب من المشكلة التى يواجهها الفرد أى المنبهات المرتبطة بالعرف الذى يفترض أن الشخص يجاريه . ويجب تذكر أنه فى احجربة العملية التقليدية عن سلوك المجارة يتشكل العرف بتعرض المفحوص لاستجابات زائفة ، تتفق عليها الأغلبية ، بواسطة الأعضاء الآخرين فى الجماعة (حقيقيون أو محاكوه) . وتقاس المجارة لعرف الجماعة ، هذا العرف المفروض بشكل تعسفى ، بمدى الاتفاق بين استجابة الشخص للمنبه ، وما تم ذكره بواسطة أعضاء الجماعة الآخرين . وتتضمن مثل هذه المنبهات ظاهرة الحركة الذاتية (الحكم على الحركة المدركة لنقطة دقيقة ثابتة من الضوء فى حجرة مظلمة) ، وعد سلسلة من دقات المترونوم وتقدير مسافات أشكال هندسية والحكم على أطوال الخطوط وهكذا . وعلى وجه العموم كلما كان الموقف المنبه أكثر غموضا كان سلوك المجارة أضخم . لننظر إلى المنبهات الأربعة المذكورة فيما سبق . إن موقف الحركة الذاتية يتطلب من الفرد الحكم على حركة ضوء ، هو فى حقيقته ثابت ، على الرغم من أنه يبدو متحركا . ومن ثم فإن الفرد يواجه بموقف غامض جدا ، وهو غير متأكد إلى حد كبير من القدر الحقيقى من الحركة المدركة . وتحت ظل هذه الظروف يحضغ حوالى ثمانية من كل عشرة مفحوصين للضغط الاجتماعى من قبل الجماعة (٤٦٧) . ويمكن التنوع فى غموض دقات المترونوم إلى حد كبير ، ولكن فى الموقف النمطى يكون المنبه متوسطا فى درجة غموضه ، ويكون الشخص غير متيقن من دقة حسابه . ويجارى حوالى ستة من كل عشرة مفحوصين للعرف المدرك للجماعة إزاء هذا النوع من المنبهات (٥٦٨) . وعندما تستخدم الأشكال الهندسية كمنبهات فإن العمل يكون هو تقدير المساحة التقريبية لدوائر ومربعات ومثلثات .. إلخ ويوجد فى هذا المثال إجابة دقيقة موضعية ، ولكن المفحوص يجب أن يكون رياضيا عبقرىا لكى يحسب المسافات فى الوقت الناتج تبعاً لشروط تقديم المنبه . ويجارى حوالى نصف المفحوصين على الأقل بشكل نمطى للضغط الاجتماعى لبعض الوقت من قبل الجماعة (٤٥٥) . وأقل المنبهات المذكورة آنفا من حيث الغموض هى الخطوط التى استخدمها فى الأصل أش (١٤) وكثير من الباحثين فيما بعد ، حيث يطلب من المفحوصين الحكم على أى الخطوط الرأسية الثلاثة له نفس طول خط معيارى معروض فى نفس الوقت . وهناك ، شكل نمطى ، قليل من الشك حول الاستجابة الصحيحة . وحينما يستجيب وهم منعزلون تحدث أخطاء قليلة فى الحكم . وما لا شك فيه فإن ثلث المفحوصين تقريبا يدون قدرا من المجارة للضغط الاجتماعى للجماعة فى شكل عرف زائف . وتتباين هذه الأنماط الأربعة من المنبهات فى درجة الغموض فى الترتيب الذى قدمت به هنا تقريبا . ومن الواضح أن درجة المجارة تتفق بشكل قوى جدا مع درجة الغموض ، ومن الواضح إذن أن موقف المنبه يمارس تأثيرا قويا على سلوك المجارة . ويبدو أنها أقوى مجموعة متغيرات حددت حتى الآن .

وتتضمن اعمال الموقفية^(١) كل جوانب سياق الجماعة ما عدا موقف المنبه . إنها تشير إلى متغيرات من قبيل حجم الجماعة وإجماع الغالبية وبناء الجماعة وهكذا . وقد وجد أش (٥١) ، في دراسته المبكرة ، أن المجارة لحكم إجماعي زائف تتزايد مع تزايد حجم الجماعة إلى أربعة أشخاص ، ثم تستقر بشكل جوهري بعد ذلك . وعلى الرغم من أن هذا الأثر الدقيق كان موضع تساؤل (٢٢٠) فإنه من الواضح أن حجم الجماعة هام للمجارة . وتتزايد المجارة مع تزايد حجم الجماعة صعودا إلى حد معين (حجم ٤ أو ربما أكثر) ربما لأن العدد الأكبر من أعضاء الجماعة الذى يعطى نفس الاستجابة فى وقت واحد قد يضعف من ثقة المفحوص فى أحكامه الخاصة ، ويقوى من اعتقاده فى عرف الجماعة . وقد وجد أش أيضا أن المجارة كانت أكبر حيفا كانت الغالبية على إجماع ، مما لو قام واحد أو أكثر من أعضاء الجماعة الآخرين (المشوكين) بإعطاء الاستجابة السليمة فمثلا حين يبنه على أحد أعضاء الجماعة أن يستجيب استجابة صحيحة للخطوط كثير ، تناقصت النسبة المئوية للمجارة من الثلاثة والثلاثين فى المائة المضادة مع الغالبية المجمعة إلى ٥,٥ ٪ . وقد برهن شو وزملاؤه (٥٥٩) على أن هذا الأثر كام ، راجعا إلى نقص الإجماع بأكثر مما كان راجعا إلى المساندة المقدمة من المشارك المتلقى للتعليمات . إن عضو الجماعة ، الذى قال فحسب انه كان غير قادر على أن يصنع حكما ، كان يملك آثارا مشابهة على سلوك المجارة . وقد وجد هؤلاء الباحثون كذلك مجارة فى شبكة الانصالات اللامركزية أكثر مما وجد فى الشبكة المركزية ، وهى النتيجة التى أوردتها أيضا جولد بيرج (٢٣١) . وتكشف هذه الدراسات العديدة بوضوح عن أن السياق الاجتماعى الذى يحدث من خلاله تفاعل الجماعة له تأثير ملحوظ على سلوك المجارة لدى أعضاء الجماعة .

ويشير مصطلح العلاقات داخل الجماعة^(٢) إلى العلاقات بين أعضاء الجماعة ، وتتضمن هذه الفئة متغيرات من قبيل نوع الضغط الممارس وتكوين الجماعة ، وكيف كانت الجماعة ناجحة ، فى تحقيق الأهداف السابقة ، ودرجة توحيد الشخص بالجماعة ... إلخ . هذا ، وقد تم توضيح أن كى هذه المتغيرات مرتبطة بالمجارة . وقد اقترح كيلي (٣١٤) أن الجماعة تخدم كلا من الوظيفة العرفية^(٣) والوظيفة المقارنة^(٤) ، وهو التمييز المشابه لتمييز دوتش وجيرارد (١٦٦) بين التأثير العرفى والاعلامى والاجتماعى . وقد عرف التأثير الاجتماعى العرفى بأنه ضغط من أجل مجارة التوقعات الإيجابية لأعضاء الجماعة ، على حين أن التأثير الاجتماعى الإعلامى كان يعتمد على استخدام الفرد لاستجابات الآخرين كمصدر للمعلومات عن العالم



المجاعة في مستويين من كفاءة الأقلية كدالة لكفاءة الأغلبية
(طُبعت بعد إذن كوستانزو ، ريتن ، وشو) المرجع (١٤٧)

الخارجي . وقد كان دوتش وجيرارد قادرين على إيضاح أن المفحوصين يستجيبون بشكل فارق لهذه الأنواع المختلفة من الضغط . وقد لاحظنا بالفعل في الفصل السادس أن المجاعة تزيد بزيادة التوحد مع الجماعة (التماسك) ، وأن الجماعات ذات الجنس الخليط غالبا ما تكشف عن مجاعة أكبر من الجماعات ذات الجنس الواحد . كذلك تم الكشف عن آثار تكوين الجماعة في دراسة أجراها كوستانزو وريتان وشو (١٤٧) حيث وجدوا أن المجاعة تتأثر بكل من الكفاءة المدركة للغالبية وإدراك المفحوص لكفاءته الذاتية المتعلقة بالعمل . ويعرض الشكل ٨ - ٢ لهذه الآثار . وقد عولجت الكفاءة المدركة بواسطة القائم بالتجربة من خلال الإبلاغ عن درجات أداء تختص بمحاولات لم تتسم بالضغط من أجل مجاعة أعضاء الجماعة وحين يكون لدى المفحوص (كأقلية) ثقة عالية في كفاءته فإنه كان يجارى بدرجة أقل عما لو كان يدرك كفاءته على أنها أقل بصرف النظر عن كفاءة غالبية الجماعة : وهو على وجه العموم حين يدرك أن كفاءة غالبية الجماعة أعلى ، فإنه يجارى أكثر مما لم أدركها على أنها أقل بصرف النظر عن مستوى كفاءته هو . وقد تمت البرهنة على هذا الأمر بواسطة باحثين آخرين متعددين (٢٨٧) . وقد أوضح كيد وكامبل (٣٢١) أن النجاح السابق للجماعة يساهم

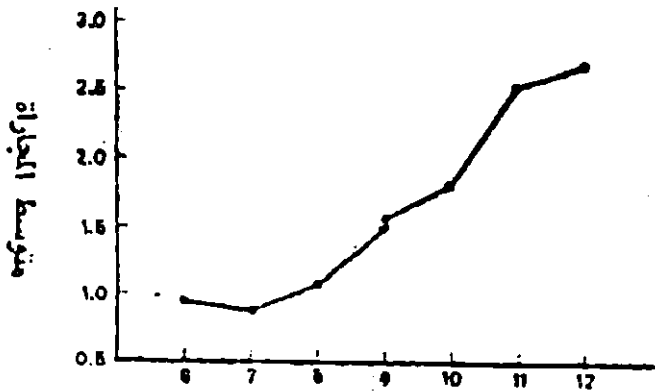
فى سلوك المجارة . وقد ذكر شنيدر (٥١٧) أن كلا من البيض والسود يجارون للأغلبية البيضاء أكثر من مجاراتهم للأغلبية السوداء .

وحين يتوع الفرد أن علاقته ستكون أقل أو أكثر دواما فإنه سوف يكون أكثر اهتماما بالمجارة لمعايير الجماعة . وقد برهن على هذه النتيجة لويس ولانجان وهولاندر (٣٦١) فى دراسة اهتمت بمشكلات متعلقة بالسكان والتلوث والعلاقات الدولية وأمور حضرية . فقد تم اقتياد بعض الأفراد لأن يعتقدوا بأنهم سوف يناقشون المشكلات مع أعضاء جماعة آخرين فى المستقبل - على حين لم تقدم هذه المعلومات إلى آخرين . وقد جرى الأفراد ، الذين توقعوا تفاعلا فى المستقبل ، جاروا رأى الأغلبية بشكل أكبر مما فعل الذين لم يتوقعوا تفاعلا فى المستقبل . وبنسبة اقترحت هذه النتيجة ، أن المجارة لأعراف الجماعة فى الجماعات المستمرة أكبر منها فى الجماعات المعملية المؤقتة .

وبإيجاز فإنه من الواضح أن المجارة لأعراف الجماعة تتأثر بالعديد من العوامل التى يمكن تصنيفا إلى الفئات الأربع من المتغيرات المذكورة من قبل . ولكن هناك سؤالا هاما تثيره هذه النتائج : هل آثار هذه المتغيرات مستقلة ومنضافة ، أم أنها تعمل كمتغيرات بديلة لسلوك المجارة ؟ فمثلا إذا فجر منه معين ٥٠٪ من سلوك المجارة فى مجتمع مختار عشوائيا ، هل هذه الدرجة من المجارة تزيد أو تنقص بتنوع حجم الجماعة ، أو باختيار أعضاء أكثر استعدادا للمجارة ولنصوغها بشكل آخر : إذا انتج موقف منه معين ٥٠٪ مجارة عبر تنوعية من أحجام الجماعة ، وأنتجت غالبية من ثلاثة ٣٠٪ مجارة (عبر مواقف متنوعة البنية) غير متنوعة فى مواقف المنبه فهل نفس المنبه مضافا إليه غالبية من ٣ تنتج ٨٠٪ مجارة أم ٥٠٪ فقط ؟ لقد هاجم نيكولوس (٤٥٥) هذه المسألة بطريقة تجريبية ، حيث تم التنوع بشكل متنسق لكل من متغير الشخصية (الانصياع) ومتغير المنية (الغموض) ومتغير موقفى (حجم الجماعة) . وقد تم تنوع الانصياع من خلال اختيار المفحوصين الذين حصلوا على درجات إما عالية أو منخفضة على مقياس التقبل الاجتماعى لبص (٣٢) ، كما تم تنوع الغموض باستخدام خطوط أش (منه غير غامض) ومنبه الحركة الذاتية . (منه غامض) ، وتم التنوع فى حجم الجماعة من ٢ إلى ٤ أشخاص (عالية من واحد فى مقابل غالبية من ٣) . وحيث أن التجارب السابقة أشارت إلى أن عوامل المنبه لها التأثير الأكبر على المجارة ، وأن عوامل الشخصية لها التأثير الأقل ، فقد وازنت نيكولوس المتغيرات الثلاثة بالطريقة التالية : المنبه ٣ ، حجم الجماعة ٢ ، شخصية عضة الجماعة ١ ، وقد اقترحت الباحثة ، تعسفيا ، أن الفرق بين المستوى المرتفع والمستوى منخفض لكل متغير يجب أن يوازن بعامل قيمته ٢ . وباستخدام هذه الأوزان كانت قادرة على حساب دليل للمجارة بقصد التنبؤ بحجمها فى كل الظروف التجريبية المتعددة . وعلى سبيل المثال إذا حصل شخص ما على درجة منخفضة على مقياس الانصياع ،

وكان قد تعرض لمنبه غامض، وكان عضواً في جماعة ذات عضوين فإنه دليله فالمجاعة سيكون $3+2+1=6$. وإذا حدث وكان في الطرف الأقصى (مرتفعاً على الاصبع) وتعرض لموقف غامض كان عضواً في جماعة ذات أربعة أعضاء) فسوف يتضاعف كل وزن ، وسيكون دليل المجاعة ١٢. ويعرض الشكل رقم ٨-٣ للعلاقة بين هذا الدليل ومتوسط المجاعة في ظل ظروف تجريبية متنوعة . ويمكن ملاحظة أن الدليل تنبأ بحجم المجاعة بشكل جيد جداً ، وبما يدعم افتراض أن آثار المتغيرات المؤثرة على سلوك المجاعة منضافة ، والمنحنى الموضح في الشكل ٨-٣ عبارة عن منحنى صاعد إلى حد ما ، وقد يعكس ذلك الحقيقة التي مؤداها أن حداً أدنى من الضغط مطلوب لإحداث أقصى سلوك مجاعة . هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، فإنه يعكس الحقيقة التي تذهب إلى أنه حير تكون القوى شديدة بقدر كاف لإنتاج أقصى مجاعة فإن قوة إضافية لن يكون لها تأثير أكبر .

شكل ٨ - ٣



أوزان المعالجة التجريبية
متوسط درجات المجاعة الخاصة بأوزان امتزاجات المعالجة التجريبية
مركبة بطريقة الأوزان المعطاة لامتزاجات المتغيرات
(طبعت بعد اذن نيكولوس) المرجع (٤٥٥)

وربما يتساءل القارئ المهتم إزاء هذه النقطة ، عما إذا كانت لهذه النتائج المعملية أى علاقة بالسلوك في المواقف الطبيعية . ومن حسن الحظ أوضحت دراسات ميدانية عديدة أن مثل هذا السلوك يتحقق بالفعل في المواقف الطبيعية . وقد لاحظ ليفوكوفيتش وبلاك موتون (٣٤٨) احترام وانتهاك إشارات المرور كدالة للقدرة الذي يحترم أو ينتهك الإشارة . وقد تمت الملاحظة عند تقاطع ثلاثة شوارع مختلفة في أوستن بتكساس بعد ظهر ثلاثة أيام خلال الساعات بين ١٢ - ١ ، وبين ٢ - ٣ ، وبين ٤ - ٥ . ولم يكن يوجد رجل شرطة في الخلية ، على الرغم من أن الدراسة كان مصرحاً بها من قسم البوليس . وكانت أنوار المرور في التقاطعات التجريبية

من ذات الأربعين ثانية لإشارة الانتظار . يعقبها ٥٠ ثانية لإشارة العبور . وقد أجريت الملاحظات خلال فترة الانتظار وتم استخدام الألفين ومائة وثلاثة من المشاة الذين حدث أن وجدوا أثناء فترات الملاحظة كمفحوصين ، دون أن يعرفوا ذلك . وأجريت الملاحظات فى ظل خمسة شروط : (١) التحكم (تم فقط تسجيل المنتهكين للإشارة) . (٢) مجارون من ذوى المكانة الرفيعة (شخص يرتدى جيداً ، اقترب من التقاطع وانتظر إشارة العبور) . (٣) منتهكون من ذوى المكانة لرفيعة (مشاركون من ذوى المركز العالى انتهكوا الإشارة) . (٤) مجارى ذو مكانة منخفضة (مشارك ذو زى فقير انتظر ظهور إشارة العبور) . (٥) منتهك من ذوى المكانة المنخفضة (مشارك ذو زى فقير سار مخالفاً للإشارة) . وفى ظل ظروف التحكم انتهك المفحوصون الإشارة ٨ مرات من بين ٧٤٢ حالة ، أما فى حالة ظروف المجارين انتهك المفحوصون الإشارة ٤ مرات فقط من بين ٧٧١ حالة ولكن فى ظل ظروف الانتهاك انتهكت الإشارة ٥٢ مرة من بين ٥٢٦ حالة . ومن الواضح أن المشارك الذى ينتهك إشارة المرور يؤثر على الآخرين يفعلوا مثله . وقد وقعت ٤٠ حالة انتهاك من بين ٥٢ حالة من قبل منتهكين ذوى مكانة عالية . إن لدى المشارك المجارى تأثير ضئيل ربما لوجود منتهكين قليلين فى ظل ظرف التحكم .

وقد أجرى بارش وترومبو ونانجل (٢٦) دراسة مشابهة إلى حد ما فى لانسنج الكبرى^(١) بميتشيغان . يلاحظوا السلوك الإشارى التحذيرى لقائدى السيارات لمدة ٦١ ساعة على مدى أربعة أسابيع . فقد تم اختيار أزواج من العربات وفقاً للمحك التالى : كانت كلتا السيارتين متعاقبتين ، ولم يكن يوجد بينهما أى سيارة ، وكانت السيارة الثانية على بعد حوالى ١٠٠ قدم أو أقل خلف السيارة الأمامية (القائدة) . وعلى وجه العموم تمت ملاحظة ١١٩٥ زوجاً من السيارات وقد وجد من بينها ٧٢٣ سيارة قائدة أعطى سائقوها تحذير ، ولم يفعل ٤٧٢ ذلك . وكانت المجاراة تسجل : إما عندما يعطى السائق الأمامى إشارة تحذير فيعطى السائق الذى خلفه نفس الإشارة أو حين لا يعطى السائق الأمامى الإشارة ، فيفعل السائق الخلفى مثله . وحينما حذر سائق القائد فعل مثله السائق التابع ٤٣٢ مرة واخلق ٢٢٦ مرة وفشل فى التحذير ٢٤٦ مرة . ومرة أخرى تم إثبات أثر سلوك الآخرين فى مواقف طبيعية .

وهناك آثار مماثلة لاحظها كل من فريد وشاندلر وموتون وبلاك (٢٠٢) بالنسبة للمجاراة لعلامات (ممنوع الدخول) الموجودة على الأبواب ، وأخرى لاحظها روزنياوم وبلاك (٤٩٣) للسلوك التطوعى . وليس ثمة شك حول إمكانية حدوث المجاراة ليس فحسب فى العمل ، ولكن فى مواقف (الحياة الحقيقية) أيضاً . والواقع أن المبادئ التى أرستها تلك البحوث تم وضعها موضع الاستخدام العملى ، وإن كانت موضع تساؤل إلى حد ما ،

من خلال المؤسسات التي تلتزم الهبات بواسطة البريد . وكان الشخص الهدف^(١) لمشروع رفع الهبة يتسلم طلبا من أجل دفع النقود ، بالإضافة إلى قائمة بأسماء الأشخاص الذين ثبت أنهم منحوا مقادير محددة من النقود لهذا السبب . ومن المفروض أن هذا يخلق تمهما لعرف اجتماعي ، يؤثر على الشخص الهدف من أجل أن يقدم الهبة أيضا .

آثار المجارة :

تتاب المجارة عموم من قبل الجماعة ، ويتم عقاب الانحراف أو على الأقل ٣ يكافأ . لهذا فليس من المستغرب وجود مجارة عامة لأعراف الجماعة ، وبالنسبة لكثير من الملاحظين فإن المجارة هي نتاج غير مرغوب بالنسبة لتفاعل الجماعة . حيث ينظر إليها على أنها فقدان للفردية وقيد على الإبداع وخفض لكل أعضاء الجماعة إلى المستوى الأقل (انظر ١٤ ، ٢٤ ، ٦٧١) . وتأتي هذه النتائج غير المرغوبة من خلال نمط المجارة الأعمى غير المتقبل « اتبع الحشد » . ومن حسن الحظ ليس ثمة برهان على أن السلوك وفقا لأعراف الجماعة ينشأ بالضرورة أو حتى في العادة عن مثل هذا الانصياع لأعمى . وفي الكثير من الأمثلة ، إن لم يكن في معظمها ، توجد أسباب وجيهة وكافية من أجل مجارة أعراف الجماعة . إن المجارة تقدم النظام إلى عملية الجماعة وتحقق التآزر بين ضروب السلوك الفردية ، وإذا لم يجار أحد فإن أفراد الجماعة سوف لا يعرفون ما هو السلوك الذي يتوقعونه من الآخرين في لجماعة ، ومن ثم فقد لا يكون لديهم أي أساس لتحديد مسارات الفعل المناسبة من أجل سلوك عدل للجماعة . ننظر إلى مجتمع يقرر فيه كل سائق سيرة لنفسه السير في أي جانب رسمي من الطريق في أي لحظة . ننظر إلى فريق البريدج يقرر فيه كل عضو لنفسه معنى أي محاولة خاصة أو قيمة كل اتفاق . إنه من الواضح أن التفاعل المؤثر لدى الجماعة سيكون مستحيلا في ظل مثل هذه الظروف .

وعلى الرغم من أن معظم الدراسات ركزت على النتائج السلبية للمجارة فإن بعض الباحثين قد فحصوا آثارها الإيجابية . فقد أوضح بروكوفيتش ودانيلز (٦٥) أن المجارة لعرف اجتماعي يمكن أن تقود إلى نتائج مرغوبة ، حتى حينما يوجد أو لا يوجد قليل من المكافآت الاجتماعية أو المادية يمكن كسبها بمجارة العرف . ولقد لعب كل مفحوص في تجاربهم دور (العامل) بافتراض أنه يعمل تحت الإشراف المباشر لقرين غريب لعب بدوره دور المشرف عليه . وقد تم في أحد الظروف التجريبية إخطار المفحوصين بأن تقييم المشرف سوف يعتمد على إنتاجية العمل (اعتمادية عالية) وفي ظرف آخر تم إخبار المفحوصين أن التقييم لن يتأثر بأدائهم

(اعتمادية منخفضة) . لقد افترض بروكوفيتش ودانيلز وجود عرف (معيار) للمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى أن يحاول العامل مساعدة المشرف على أن يصل إلى هدفه حتى لو لم توجد مكافآت على القيام بذلك . وقد دعمت نتائج هذه الدراسة الفرض الذى يذهب إلى أن العمال ينتجون درجة دالة فى ظل ظروف الاعتمادية العالية عنهم فى موقف الاعتمادية .

وقد تام ميلجرام باستخدام منحى مختلف إلى حد ما لايضاح أنه فى بعض المواقف تحرر المجارة لفرد لكى يسلك وفقا لمعايير سلوكه الخاصة أكثر من سلوكه وفقا للاجبار التسلطى . وقد ثبت فى إحدى الدراسات (٤٢٣) أن المفحوصين فى موقف تجريبى سوف يعطون صدمة كهربائية « مفرطة فى الشدة » لشخص آخر حين يتلقون تعليمات من القائم بالتجربة لأداء ذلك . وفى سلسلة تالية من الدراسات لاحظ ميلجرام (٤٢٥) آثارا مشابهة ، ولكن تقديم المشاركين الذين تحدوا سلطة الباحث غير من سلوك المفحوص . وقد تم التنبيه على المفحوصين فى التجربة الأولى أن يوجهوا صدمة قوية جدا للضحية ، على الرغم من احتجاج الضحية وصياحة من الألم . وقد أذعن معظم المفحوصين لطلب القائم بالتجربة ، على الرغم من أن هذا السلوك كان مناقضا للمعايير السوية للسلوك . وفى التجربة الثانية نبه على اثنين من المفحوصين المشاركين أن يعارضوا سلطة الباحث عندما تصل الصدمة المعطاة إلى المستوى القوى جدا (حوالى منتصف المدى الذى يتراوح بين « الصدمة الخفيفة » و « الصدمة الحادة الخطرة ») . وفى ظل هذه الظروف استمر أربعة فقط من بين أربعين مفحوصا على طاعتهم للباحث . وفى تجربة ثالثة كان الإجراء هو نفسه الذى تم فى التجربة الثانية باستثناء أن اثنين من المشاركين اتبعوا أوامر المجرب بدون أسئلة . وقد كانت النتائج هى أساسا نفس نتائج التجربة الأولى : فقد كانه لطاعة المشاركين أثر ضئيل على سلوك الأفراد . ومن ثم فإنه يمكن ملاحظة أن المجارة لعرف قائم على أسس تجريبية ، قد تحرر الفرد أحيانا من ضغط السلطة وتمكنه من اتباع معييره الخاصة .

وبإيجاز ، فإن المجارة لأعراف الجماعة يمكن أن تكون إما إيجابية أو سلبية . وبعض معايير السلوك المتفق عليها أساسية من أجل فاعلية أداء الجماعة . وقد تثمر المجارة أحيانا فى السلوك الإيثارى أو السلوك الذى يتفق مع المعايير الخلقية الخاصة بالفرد . وتنتج المجارة الآثار السلبية حير المرغوب فيها والتي يتكرر نسبتها إليها حينما يجارى عضو الجماعة من أجل المجارة ذاتها فحسب .

الانحراف عن متطلبات العرف :

من الواضح أنه ليس كل عضو جماعة يجارى أعراف الجماعة ، وعادة ما يجلب الانحراف بعض الجزاءات المنحرف . ومنذ سنين عديدة لاحظ الملاحظون فى المؤسسات

الصناعية أن أعضاء وجماعات العمل ينشئون بشكل نمطى معايير^(١) (أعرافا)^(٢) للإنتاج كان يتمسك بها معظم أعضاء الجماعة (٢٨٨ ، ٤٩١) وعندما ينحرف عامل بدرجة كبيرة عن المعيار فقد كان يخضع للسخرية ولأشكال أخرى متعددة من الجزاء . وإذا ما أنتج العامل كثيرا جدا فقد كان يشار إليه على أنه ملك السرعة أو محطم الرقم القياسى . وإذا ما أنتج قليلا جدا أطلق عليه لفظ « غشاش » وهناك وسيلة خاصة لضبط الأفراد على الإنتاج تسمى البنغو^(٣). وهى لعبة يضرب بمقتضاها شخص ذراع شخص آخر حيث يكون للشخص الثانى الحق فى أن يثار لنفسه والهدف هو معرفة من يستطيع أن يضرب الأقوى ، ولكن هذه اللعبة كانت تستخدم غالبا لتعويض الإنتاجية .

وقد تمتد البرهنة على هذه الأنواع من الجزاءات فى المعمل أيضا ، فقد أجرى شاشتر (٥٠) دراسة صممت للكشف عن بعض العمليات المتعلقة بردود فعل الانحراف عن عرف للجماعة تم إرساؤه تجريبيا . وقد أنشئت أربعة أنماط من الأندية . يمثل كل منها درجة مختلفة ومزيجا من التماسك والملاءمة (أهمية موضوع المناقشة بالنسبة لأعضاء نادى) ، وكان كل نادى يتكون ما بين خمسة إلى سبعة أفراد ، وكانوا جميعا طلابا جامعيين من الذكور . وقرأ كل عضو فى الجماعة تاريخ حالة حدث جانح ثم أشر على مقياس من سبع درجات بما يرى وجوب عمله بالنسبة للجانح ، ومن ثم فقد أعلن رأى كل عضو جماعة للمجموعة متبوعا برأى كل شخص من المشاركين الثلاثة المأجورين . وقد وزع المشاركون المأجورون على ثلاثة أدوار مختلفة : (١) المنحرف الذى إختار وصفا متطرفا ويتمسك به على مدى مناقشة الملاحظة . (٢) المنوال^(٤) الذى يختار رأيا هيكليا للجماعة ويتمسك به خلال المناقشة . (٣) المنزلق^(٥) الذى يختار وصفا متطرفا ولكنه يسمح لنفسه بأن يتأثر حتى أنه عند نهاية المناقشة يكون فى الوضع المنوالى . وقد تمت مناقشة الحالة لمدة ٤٥ دقيقة حيث قام ملاحظ خلال هذا الوقت بتسجيل جوانب مختارة من تفاعل الجماعة . وقد تم أيضا استخدام اختبار تال للتجربة من أجل الحصول على قياسات ردود فعل أعضاء الجماعة حول شركائهم . وقد أشارت النتائج بوضوح إلى أن الاتصالات الاستهلاكية تم توجيهها من البداية نحو المخالفين (المنحرف والمنزلق) . وقد تناقصت الاتصالات بالمنزلق كلما اقترب من رأى المنوالى للجماعة ونزائدت الاتصالات بالمنحرف إلى نصة ما ثم تناقصت ، ولكن هذا الأثر كان قاصرا على أعضاء الجماعة الذين رفضوا المخالف . وقد

تنوعت معظم هذه الآثار مع التماسك والملاءمة ، ولكن الصورة العامة التي برزت كانت واحدة من المحاولات المتزايدة لجعل المنحرف يجارى ، ويتبع ذلك قبول كامل إذا ما خضع ، أو نبذ كامل إذا تمسك بموقفه المخالف . ويبدو أن المعنى وراء هذه القصة يشير إلى أنه يمكن أن تكون مخالفا طالما أنك (مرن) بما يكفى لتغيير عقلك حينما تلفت غالبية الجماعة نظرك إلى خطأ أساليبك .

رأينا فى الصفحات السابقة كيف أن بناء الجماعة عبارة عن نتيجة لتفاعل الجماعة ، لا يمكن تجنبها . وقد لاحظنا الطرق الكثيرة التى تؤثر ، من خلالها ، بنية الجماعة على سلوك أعضاء الجماعة . إننا مستعدون الآن لفحص بعض جوانب محددة فى بنية الجماعة ، مما يؤدي وظيفة مهمة بوجه خاص فى تحديد عملية الجماعة . وفى القسم التالى سوف نهتم بالنفوذ^(١) المرتبط بالأوضاع^(٢) فى بنية الجماعة (النفوذ الاجتماعى) ، وفى القسم الذى يليه سوف نقوم بفحص دور القيادة فى الجماعات الصغيرة .

النفوذ الاجتماعى^(٣) :

يوجد عادة بعض التنوع فى النفوذ المرتبط بالأوضاع المختلفة فى بنية الجماعة . وسوف يوافق معظم المتخصصين فى ديناميات الجماعة على هذا القول ، ولكن من المحتمل أن أشخاصا مختلفين قد يفسرون معناه بشكل مختلف . إن كل شخص يعتقد أن هناك شيئا ما يمكن أن يسمى نفوذاً ، ولكن يوجد اتفاق ضئيل حول خصائصه . إن النفوذ الاجتماعى يختلط أحيانا أيضا بجوانب أخرى فى بنية الجماعة . فيبدو مثلاً أن رايمرسون (١٧٦) والكيرا وكولوم وكاسوان ولاف (٦) يستخدمون المركز^(٤) والنفوذ بشكل تبادلى . وقد استخدم آدم ورومنى (٢) فى تحليلهما لعلاقة السلطة مصطلح السلطة^(٥) ليعنى نفس الشيء الذى يطلق عليه الآخرون النفوذ (٣٣ ، ٤٤٤) وعلى الرغم من هذه الاستخدامات المتنوعة للمصطلح فإنه من الممكن تعريف النفوذ بطريقة متسقة ، ودراسة نتائجها على وظائف الجماعة .

طبيعة النفوذ الاجتماعى :

للمفاهيم المتنوعة للنفوذ الاجتماعى بوجه عام وجهة مؤداها أن النفوذ يتطلب على الأقل قدرة شخص ما على التحكم أو التأثير فى شخص آخر بطريقة ما . وقد عرف ليفين (٣٥٧) نفوذ الشخص (أ) على الشخص (ب) بأنه نسبة أقصى قوة يمكن أن يوجهها (أ) إلى (ب)

Power	(١)
Positions	(٢)
Social power	(٣)
Status	(٤)
Authority	(٥)

وأقصى مقاومة يستطيع (ب) أن يتحرك بها ضد (أ) . وقد عدل فرنش (٣٠٧) هذا التعريف إلى حد ما على الرغم من أنه عرف النفوذ أيضا بمعنى القوة Force . إن نفوذ انشخص (أ) على الشخص (ب) عرف إنه القوة القسوى التي يؤثر بها (أ) في (ب) مطروحا منها لقوة القسوى التي يستطيع (ب) أن يتحرك بها لمقاومة (أ) والنفوذ من كلا هذين التعريفين عبارة عن دالة مشتركة للقوى التي يتحكم فيها (أ) و (ب) . وقد استمدت هذا التعريفات من نظرية المجالية ، ولكنها مشابهة في كثير من الوجوه لتعريفات النفوذ المستمدة من نظرية التدعيم^(١) . وعلى سبيل المثال عرف باص (٣٣) النفوذ بأنه التحكم في الآخرين من خلال استخدام الثواب والعقاب ، وهو تعريف لا يشبه ذلك الذى صاغه تيبو وكيلى (٦٢٢) فى نظريتهما البادلية^(٢) . وإذا استبدلنا النفوذ بالسلطة فإن تعريف باص سيتفق مع تعريف آدمز ورومنى (٢٢)

ويبدو على وجه العموم ، أنه من الملاءم تعريف النفوذ بأنه التحكم فى المعلمات ، ومن ثم فإن الشخص (أ) له نفوذ على الشخص (ب) بملدى تحكمه فى معجمات (ب) . وفى جماعات العمل الصناعى يكون لرئيس العمال نفوذ على رجاله لأنه يتحكم فيما يتصل بها من مدعّمات ، مثل المرتب ومواعيد العمل والترقية .. إلخ . وللأفراد أيضا نفوذ على رئيس العمال حيث أنهم يتحكمون فى الإنتاجية إلى حد . وتدعيمات رئيس العمال أكثر تعلقا بإنتاجية الجماعة العمالية الخصة به . وعلى العموم يملك رئيس العمال نفوذا على رجاله أكثر من نفوذهم عليه لأنه يتحكم فى مدعّماتهم أكثر ويتحكم فيها بشكل أكثر مباشرة .

وتسمح هذه المفاهيم الخاصة بالنفوذ الاجتماعى بتميز دى مغزى بين المفاهيم الماثلة مثل النفوذ دى التأثير الاجتماعى والقيادة . وعلى ذلك فإنه يمكن تعريف السلطة بأهم القوة الشرعية أو ضبط المدعّمات التى يوافق عليها أعضاء الجماعة . ويمكن تعريف التأثير الاجتماعى على أنه ممارسة القوة أو استخدام المعلمات للتحكم فى سلوك شخص آخر . ويستخدم التأثير الاجتماعى أحيانا ليشير إلى عملية ، كما فى التعريف المقدم هنا ، وأحيانا إلى عائد كتيحة نهائية للعملية الاجتماعية . وحين يستخدم التأثير الاجتماعى بالمعنى الأخير فيجب تعريفه على أنه نتيجة لممارسة النفوذ الاجتماعى . والقيادة عبارة عن حالة خاصة من التأثير الاجتماعى ، بمعنى أن القيادة عبارة عن ممارسة النفوذ والقوة فى مواقف معينة كذلك التى يمارسها شاغل وضع معين فى بنية الجماعة

والمشكلة الرئيسية فى التخطيط التصورى^(٣) المعروض سابقا هى تحديد المدعّمات ، طالما أن ما هو مدعّم لشخص ما ليس بالضرورة مدعّما لشخص آخر . على وجه العموم . وبدون شك هناك أمور من قبيل النفوذ مثلاً مدعّمات لمعظم الأشخاص فى جماعة ما ، كذلك ليس بأكثر صعوبة

من تحديد المدعمات تعريف القوى التي يمكن لشخص ما أن يحركها من أجل أو ضد شخص آخر . وربما كانت المدعمات والقوة عبارة عن مسميات مختلفة لنفس الظاهرة . ولنأخذ على سبيل المثال أسس النفوذ الاجتماعي التي حددها فرنش ورافين (٢٠٨) والتي تنطبق على القوة التي تحددت من خلال المنحى الجمالي والمنحى التدعيمي . لقد ميزوا خمسة أنواع من النفوذ الاجتماعي هي نفوذ الجاذبية ونفوذ المكافأة ونفوذ الإكراه أو (القهر) والنفوذ الشرعي ونفوذ الخبرة . ويقوم نفوذ الجاذبية على التقمص أو على علاقة أعجاب شخص ، فإن الشخص محط الإعجاب يكون له نفوذ على الشخص الآخر أكثر من الشخص الذي لا يتمتع بالإعجاب . ويستند نفوذ المكافأة على القدرة على تحقيق المكافآت للشخص الآخر . ويقوم نفوذ القهر (الإكراه) على تهمة العقوبات للشخص الآخر . ومن ثم فإن نفوذ الإثابة ونفوذ القهر عند أخذهما معا فإنهما يكونان تعريفا للنفوذ بأنه التحكم في المدعمات . ويقوم نفوذ الشرعية على الاعتقاد بأن شخصا ما له الحق في فرض سلوك على شخص آخر . ويقوم نفوذ الخبرة على اعتقاد الشخص الأقل خبرة والأقل نفوذا بأن الشخص ذا النفوذ لديه موارد أكبر بالنسبة لمجال معين وينبغي أن يكون واضحا من تحليل هذه الأسس للنفوذ بأنها جميعا تقدم صورة ما للتحكم في المدعمات إن الشخص الجذاب يستطيع أن يقدم الأفضال الداعمة للشخص الذي ينجذب إليه ، يستطيع الخبير أن يدعم الشخص الآخر بتقديم الموارد غير المتاحة للشخص الآخر ، ويصف النفوذ الشرعي فحسب اتجاه عضو الجماعة نحو النفوذ المحقق لعضو الجماعة صاحب النفوذ . ومن ثم فإن هذه الأنواع الثلاثة من النفوذ تختزل في نفوذ المكافأة ونفوذ القهر . وقد لاحظنا بالفعل أنها تتفق بشكل جيد مع نظرية أن النفوذ هو ضبط المدعمات . إن التمييز بين أنماط النفوذ يفيد بلا شك طالما أن آثار النفوذ على عملية الجماعة تتنوع بتنوع مصادر النفوذ .

ومن المحتمل أن تؤثر التباينات بين أفراد الجماعة بالنسبة للنفوذ على عملية الجماعة بصور مختلفة إن عضو الجماعة صاحب النفوذ يستثير ردود فعل من أعضاء الجماعة الآخرين ، تختلف عن تلك التي تستثار بواسطة أعضاء جماعة أقل نفوذا . ويتأثر سلوك عضو الجماعة بالحجم النسبي للنفوذ الذي يملكه ، وتحدد بنية النفوذ لدى الجماعة إلى حد ما أنواع المنتج الذي تنتجه الجماعة .

ردود الفعل تجاه عضو الجماعة ذي النفوذ :

تباين نظرية التي يدرك بها أعضاء الجماعة بتباين موقف نفوذهم داخل الجماعة . وتحدد ردود أفعال أعضاء الجماعة لعضو آخر في جانب منها بالنفوذ النسبي لهذا الشخص في الجماعة وعلى وجه لعموم فإن عضو الجماعة صاحب النفوذ إنما ينظر إليه على أنه شخص محبوب أكثر من عضو لجماعة الأقل نفوذا . إنه يعامل بشكل مختلف ، وهو هدف لنصيب غير محدود من الاتصالات داخل الجماعة . وهناك الكثيرون ممن يسارعون بالاستجابة لرغباته . ويمكن

استشفاف كل هذه النتائج من الدراسات الميدانية التي أجراها هورفيتش وزاندر وهيموفيش (٢٩٣) وليبيت وبولانسكى وريدل وروزين (٣٦٥). لقد إختار هيرفيتش وزملاؤه ٤٢ عاملا فى مجال الصحة العقلية على أساس تقديرات المكثنة ، وذلك بواسطة اثنين من الأشخاص الأكفاء . وقد افترض أن هذه الترتيبات تعكس فروق النفوذ بين العاملين فى مجال الصحة العقلية . ودعمت تقديرات ثالثة للنفوذ المدرك هذا الافتراض . وكان قد تم تقسيم العاملين إلى جماعات يتكون كل منها من ٦ أشخاص بطريقة تنوعت فيها الجماعات من حيث توزيع النفوذ . بعد ذلك قام كل عضو بتقدير المدى الذى أعجب كل واحد من أعضاء الجماعة الآخرين ، وقدر إدراكه لكيفية إعجاب الآخرين وإدراكه لمقدار المشاركة اللفظية لكل عضو فى الجماعة . وقد احتفظ الملاحظون بسجل لنمط المشاركة . وقام الأعضاء ذوو النفوذ المرتفع باتصالات أكثر تكرارا من الأعضاء الأقل نفوذا ، وتلقوا اتصالات أكثر مما تلقاه الأعضاء الأقل نفوذا ، كما كان أعضاء الجماعة أصحاب النفوذ موضعاً للإعجاب بأكثر مما كان عليه الحال بالنسبة للأعضاء الأقل نفوذا .

وقد لاحظ ليبيت وزملاؤه آثارا مشابهة فى دراستين عن النفوذ المتعلق بأعضاء معسكرات الهواة الطلق فى ميتشيغان وويسكونسين . وقد مثل الشخص ذو النفوذ المرتفع هدفا لسلوك المراعاة والسعى حيال الموافقة من قبل الآخرين الأقل نفوذا . وقد مال الآخرون أيضا إلى قبول محاولات التأثير من الأشخاص ذوى النفوذ المرتفع إلى مدى أكبر . ويفترض أنه ينظر إلى أعضاء الجماعة ذوى النفوذ الأعلى باعتبار أنهم قادرون إما على مساعدة الآخرين أو الإضرار بهم من حيث أهدافهم . ويحدد لهذه الضروب من السلوك ، من ثم ، أن تقلل من القلق الذى يثيره هذا الإدراك . وقد تدعم هذا الجانب من خلال دراسة معملية أجراها بتلر وميللر (٩٣) كشفت عن أنه قد تم توجيه إثباتات أكثر وعقوبات أقل إلى المفحوصين الذين لهم نفوذ أعلى فيما يتعلق بإثابة الآخرين فى الجماعة .

وقد تمت دراسة ردود فعل الأعضاء نحو قائد الجماعة كدالة لنفوذه فى دراسة أجراها مولدر وفان ديجك وسوتنديجك وستيلواجس وفيرهاجين (٤٤٦) . وقد تمت معالجة النفوذ من خلال تنوع حجم الإثباتات أو الغرامات التى يستطيع القائد أن يقدمها لأعضاء لجماعة . وقد تم إرساء ثلاثة مستويات من النفوذ : (١) النفوذ المرتفع حيث يستطيع القائد أن يعطى إثباتات أو عقوبات قيمتها ١٩٠ سنت (حيث كانت ٢٥٠ سنت) مساوية تقريبا لدولار أمريكى . (٢) نفوذ متوسط وفيه ضبط القائد المكافآت والعقوبات فى حدود ١٠ سنت . (٣) النفوذ المنخفض فى المكافآت والعقوبات بما يساوى ١٠ سنت فقط . وبعد تفاعل الجماعة قوم الأعضاء القائد على عدد من الخصائص ، فكان القائد الأكثر نفوذا هو الأكثر من حيث

الثقة فى النس والرضا عن الذات . وعلى وجه العموم ارتبط تقديران بشكل سلبى مع نفوذ القائد : تقديرات أن القائد « زميل لطيف » ودرجة تفضيله كزميل فى موقف اجتماعى .

وقد لاحظ جونسون واوينس (٣٠٥) ردود أفعال مشابهة للشخص الأكثر نفوذا . والشخص الأقل نفوذا (٣٤٦) . وقد شملت هذه الدراسة تصورات العامل إزاء المشرف الذى إما أن يتحكم فى إنتاج العامل أو يتصور أنه يتحكم فى إنتاجه (على الرغم من أنه فى الواقع لا يستطيع ، أو ليس له أى تحكم على إنتاج العامل ، وأثناء موقف التفاعل الثنائى ، فإما أن المشرف أذى العامل (أى : استخدم نفوذه لتحقيق إنتاج غير محب للعامل) ، وإما أنه اعتقد أنه كان يؤذى العامل أو أنه لا يؤذيه . وحين كان المشرف يؤذى العامل فقد كان ينظر إليه باعتباره غير صديق ومؤكد لذاته ، حتى ولو كان غير واع لنتائج سلوكه . أكثر من هذا أن العاملين عبروا عن ثقة أكبر فى انطباعاتهم تجاه المشرف صاحب النفوذ الأكبر ، أكثر من المشرف الذى لا نفوذ له .

وتقودنا خبراتنا اليومية إلى أن نتوقع أن الشخص صاحب النفوذ سيكون قادرا على أن يجعل الأشخاص الآخرين ينفذون أو يذعنون لمطالبه خصوصا إذا كان الشخص ، يتحكم فى المدعمات (بمعنى اسطاعته ضبط الإثابات والعقوبات) فإننا نتوقع أن يستجيب الآخرون لمحاولات التأثير فى سلوكهم . وعلى وجه العموم فإن خبراتنا اليومية ليست دائما أساسا مناسبة لفهم السلوك المعقد ، والبحث هو الذى يكشف عن أن ردود فعل الآخرين تجاه الشخص صاحب النفوذ تعتبر دليلا جزئيا على نوع مصادر النفوذ التى يملكها وكيف يحاول استخدامها . وهناك دراسة عن آثار التهديد من قبل شخص له نفوذ على انصياع الآخرين (٥١٤) تكشف عن أن درجة الانصياع عارة عن دالة لسلوك الشخص صاحب النفوذ بعد أن يبعث بتهديده . وحين يتبع التهديد سلوك سلبى (أى : السلوك الذى يقيد كلا من أعضاء الجماعة ذوى النفوذ المرتفع وأعضاء الجماعة ذوى النفوذ الأقل) ، فإن الشخص هدف التهديد سيكون أكثر انصياعا منه حينما يكون الشخص صاحب النفوذ استقلالى (أى : يسلك بطريقة يفيد بها نفسه على حساب الشخص الآخر) . وشبيه بذلك أن تينيس ولينز كولد وجاهان (٦١٢) وجدوا أن أعضاء الجماعة ذوى النفوذ يكونون ، فى الغالب ، أكثر تجاهلا لتعبير الآخرين عن رغبتهم فى أن يكونوا متعلمين ، كما أنهم أنفسهم كانوا أقل تعاونا من الأعضاء الأقل نفوذا .

بإيجاز أوضحت دراسات ردود فعل العضو تجاه عضو الجماعة صاحب النفوذ أنه ينظر إليه على أنه قادر على مساعدة أو إعاقه الآخرين فيما يتعلق بتحقيق أهدافهم ، ومن ثم فإنه يكون هدفاً للاتصالات وسلوك المراعاة . والشخص صاحب النفوذ محبوب أكثر من أعضاء الجماعة الأمل نفوذا ، ولكنه لا ينظر إليه على أنه شخص جذاب للتعامل الاجتماعى ، وهو

على الأقل ليس جذبا مثل أعضاء الجماعة الأقل نفوذا . وحين يستخدم عضو الجماعة صاحب النفوذ نفوذه لإنتاج نتائج سلبية بالنسبة لعضو الجماعة الأقل نفوذا ، فإنه ينظر إليه بدون مودة وباعتباره شخصا مؤكدا لذاته ، ويكون أعضاء الجماعة أكثر اقناعا بأن انطباعاتهم أكثر صحة عندما يكون لعضو الجماعة الآخر عليهم نفوذ أكبر مما لو لم يكن له عليهم أى نفوذ .

ردود الفعل لدى عضو الجماعة صاحب النفوذ :

لا تؤثر القوة التي يملكها عضو الجماعة فى ردود أفعال الآخرين فى الجماعة تجاهه فحسب ، ولكن كذلك فى سلوك الشخص صاحب النفوذ أيضا بالمقارنة بالأعضاء الآخرين فى الجماعة يكون عضو الجماعة الأكثر نفوذا أكثر انجذابا للجماعة ، وهو يدرك أن له تأثيرا كبيرا عليها ، كما أنه أكثر رضا بهذا الوضع .. إلخ . ويمكن البرهنة على بعض هذه الأوضاع التي يملكها العضو صاحب النفوذ بسهولة شديدة فى موقف المعمل أو فى الفصل الدراسى . وفى سياق الإيضاح التجريى لزاندر وكوهين (٦٩٢) تم تشكيل جماعات من سبعة أعضاء داخل إحدى حجرات الدراسة ، وطلب من الجماعة افتراض أن لجنتهم تم تعيينها من قبل نائب رئيس الجامعة لارشاده فى استخدام مبلغ كبير من المال تبرع به شخص مجهول ، ومن ثم فقد طلب من عضوين أن يتركا الغرفة لفترة من الوقت لكي يمكن لهما أن يعايشا مشاعر عضو جديد انخرط فى جماعة كان لها تنظيمها السابق . وحينما كانا خارج الحجرة أخبر الأعضاء الخمسة الآخرون أن على واحد من العضوين أن يلعب دور عميد الكلية ، بينما على الآخر أن يلعب دور الطالب المستجد بالسنة الأولى . وكان على الأعضاء عموما ألا يذكروا شيئا عن الوضع الذى يشغله العضوان الجديدان . وكان الهدف هو أنه سوف يكون للعميد نفوذا أكبر فى مجتمع أكاديمى على الرغم من أنه من الواضح أن فروقا أخرى يمكن أن توجد أيضا . وبعد التحاق الأعضاء الجدد بالجماعة تمت مناقشة المشكلة لفترة قصيرة ثم قام الأعضاء بملء استخبارات عن ردود أفعالهم تجاه الجماعة . وأظهرت النتائج بالنسبة للشخص المستجد ما يلى : (١) كان العميد أكثر انجذابا للجماعة (المتوسط = ٦,٢ مقابل ٤,١) . (٢) أعتقد أنه ترك انطباعا أوليا أفضل لدى الجماعة (المتوسط = ٥,٠ مقابل ٣,٩) . (٣) أعتقد أن الجماعة تمنح أراءه صلقا اجتماعيا أكبر (المتوسط = ٥,٤ مقابل ٣,٩) . (٤) أعتقد أنه كان له تأثير أكبر على الجماعة (المتوسط = ٦,٨ مقابل ٤,٤) .

وتتسق هذه النتائج مع تلك التى أوردها ليببت وزملاؤه (٣٦٥) فى الدراسة التى سبق ذكرها . وهناك نتائج مشابهة أوردها أيضا واطسون وبرومبيرج (٦٦٦) . من ناحية أخرى تم تناول النفوذ فى جماعات معملية من خلال تعيين عضو منسق ، ومنحه النفوذ لكي يصدر الأوامر التى ينبغى على أعضاء الجماعة الآخرين أن يطيعوها . وقد حلت كل جماعة سلسلة من المشكلات ، بينما تم اقتصار التفاعل على الاتصال المكتوب . وفى ظل هذه الظروف كشف

عضو الجماعة ذو النفوذ المرتفع عن أنه يملك فرصة أكبر لكى يؤثر فى الجماعة ، وأنه يساعد فى تحقيق أهداف الجماعة بأكثر مما يفعل الأعضاء ذوو النفوذ الأقل . وقد عبر أيضا عن استمتاع لوضعه أكبر مما فعل الأعضاء ذوو النفوذ الأقل .

وعلى الرغم من أن مشاعر عضو الجماعة صاحب النفوذ لها بدون شك بعض الآثار على تفاعل الجماعة فإن مكان وزمان استخدامه لنفوذه غالبا ما تمارس تأثيرا كبيرا وأكثر انتشارا على عملية الجماعة . وعلى مدى التاريخ ، كان الفلاسفة الاجتماعيون مهتمين بالنفوذ واستخدامه فى المجتمع الأكبر ، على الرغم من أنه كان بينهم القليل من الاتفاق . وقد خشى كثيرون من أن النفوذ يفسد الشخص الذى يملكه من حيث أنه يستخدمه لأغراض استبدادية والواقع فإن البراهين الخاصة بهذه النتيجة تتداعى إلى الذهن على الفور . فقد استخدم هيتلر نفوذه لكى يسود الشعوب ، وقد حكم قياصرة الروس بيد من حديد . وفى الوقت الراهن يعتقد الكثيرون أن نيكسون استخدم نفوذه كرئيس بشكل دكتاتورى . من ناحية أخرى ، يعتقد بعض الأشخاص أن النفوذ يمكن أن يؤثر بجعل صاحبه يتصرف بإشفاق وأن يستخدم نفوذه لمنفعة تابعيه الأقل قوة . ومن المحتمل أن يتحقق كلا العائدين ، وهو ما يتوقف على خصائص الشخص صاحب النفوذ وعلى الظروف التى يجد نفسه فيها . وعلى وجه العموم فإنه ليس من الواضح أن آثار النفوذ التى تلاحظ فى المجتمع الأكبر تحدث أيضا فى الجماعة الصغيرة . إن الفروق الكثيرة بين الجماعة الصغيرة والمجتمع من المحتمل أن تجعل أى محاولة غير ذات بال لتعلم ما يدور فى واحد مع الآخر فى الاعتبار حوادث الآخر ، ومن حسن الحظ أن لدينا دلائل مباشرة عن استخدام النفوذ فى الجماعات الصغيرة .

لننظر ، مثلا إلى دراسة كينيس (٣٢٤) . فقد عين طلاب جامعيون متخصصون فى التجارة ، عينوا لكى يعملوا كمديرين فى موقف محاكاة صناعى . وقد أخبر كل مدير أن عليه أن يشرف على أربعة طلاب من المدارس الثانوية يقيمون فى مبنى ملاصق . والواقع أن « العمال » كانوا محاكين وكان إنتاجهم قد تمت برمجته من قبل . أما المديرون فقد أخبروا أيضا أن عملهم هو إدارة الشركة على مستوى يحقق الربح بالمحافظة على كفاءة العاملين وقد أعطى نصف المديرين ضبطا للمدعمات (وعد أو منح زيادة فى المكافأة، تهديد أو نقل فعل للعاملين إلى عمل آخر، إعطاء تعليمات إضافية للعاملين ، التهديد بخفض أو خفض الفعلى لأجر العامل ، والتهديد بطرد أو الطرد الفعلى للعامل) . ولم يتلق النصف الآخر من العاملين تحكما مماثلا . وقد وجدت فروق عديدة ذات دلالة بين ضروب سلوك المديرين أصحاب النفوذ والمديرين الأقل نفوذا . وبمقارنة المديرين الأقل نفوذا ، فإن المديرين أصحاب النفوذ: (١) قاموا بمحاولات أكثر للتأثير فى سلوك العمال . (٢) قللوا من قيمة أداء العاملين . (٣) أرجعوا جهود العاملين إلى نفوذهم المتحكم وليس إلى دافعية للعمال للأداء الجيد . (٤) نظروا إلى العمال كأشياء للاستخدام . (٥) عبروا عن

تفضيل المحافظة على مسافة نفسية بينهم وبين العمال . وتوضح هذه النتائج بجلاء كيف أن إمتلاك النفوذ يؤثر في إدراك الآخرين الأقل نفوذا . إن الأشخاص الأقل نفوذا ينظر إليهم على أنهم أقل دافعية للإنجاز، كأشياء يستخدمها الشخص الأكثر نفوذا، وهم أقل تأثيرا ، أكثر من ذلك ، فإنه من الواضح أن الشخص الأكثر نفوذا ميل لأن يستخدم نفوذه لجعل الآخرين يحققون رغباته.

وقد برهنت دراسات أجراها و. ن. سميث (٥٧٦) على أن عضو الجماعة صاحب النفوذ يميل لاستخدام نفوذه أكثر من الأشخاص ذوي النفوذ الأقل . فقد تم إخبار كل عضو من بين ٧٢ مفحوصا بأن عليه أن يعمل من خلال وسيط لكي يؤثر في شخص ثالث من حيث ما يتلقاه من إثباتات من شخص آخر . كذلك تم إخبار كل منهم بأنه يملك إما نفوذا مرتفعا أو نفوذا منخفضا على الشخص الوسيط ، وأن الوسيط يملك إما نفوذا مرتفعا أو نفوذا منخفضا على الشخص (الثالث) مصدر الإثباتات . وقد استخدم المفحوصون نفوذهم أكثر حينما اعتقدوا أنهم يملكون نفوذا كبيرا ، وأيضا عندما اعتقدوا أن الوسيط يملك نفوذا كبيرا . ويكشف الدليل الإمبيريقى من ثم عن أن عضو الجماعة صاحب النفوذ لا يستمتع بوضعه فحسب ، ولا يدرك عى أنه ذو تأثير كبير على الجماعة فقط ، بل أنه أيضا يميل إلى أن يستخدم نفوذه بنسبة مباشرة مع درجة النفوذ الذى يعتقد أنه يتمتع به .

إن الدرجة التى يستخدم بها الشخص نفوذه الذى يملكه ونوع المدعمات الى يستخدمها تتباين مع خصائص الشخص صاحب النفوذ بوضع خصائص الشخص الأقل نفوذا مع نوع وحجم النفوذ الذى يملكه ومع الظروف التى يتم فيها التفاعل . وقد تم بالفعل ملاحظة أن الذكور والإناث يختلفون من حيث استخدامهم للنفوذ ، حيث أن الذكور أكثر ميلا لأن يستغلوا الخصوم المتعاونين حينما يملكون نفوذا على حين أن النساء أكثر ميلا للاستقلال حين يكن ضعيفات نسبيا (٧٦) . وشبه بذلك ما لاحظته بيديل وسترنك (٥٤) مع أن الذكور أكثر استخداما لنفوذهم للإثابة من النساء ، ومهما يكن من شىء فإن الذكور لا يختلفون عن الإناث من حيث استخدامهم للعقوبة .

وعلى وجه العموم فكلما كان الشخص أكثر نفوذا كان الاحتمال الأقوى هو أن يستخدم نفوذه . ومهما يكن من شىء فإن الآثار النوعية للحجم على سلوك الشخص صاحب النفوذ ، تتأثر بكيفية تمكئة بال ضبط من التحكم فى المدعمات المتاحة له . وعلى سبيل المثال فقد جعل سميث ولجنيسكى (٥٨٣) من الممكن للفرد أن يهدد أو يغرم خصم مساوم بقيم قصاها ٢٠، ٥٠ و ٩٠ و ١٤٠ نقطة أما فى ظل نفوذ محكم (حجم التهديدات أو الغرامات يمكن أن يكون تحت الحد الأقصى الذى يرغب فيه الشخص) ، أو فى ظل نفوذ غير محكم (التهديد أو الغرامة يمكن فقط أن تكون بالحد الأقصى أو لا شىء) . وقد توقف التكرار الذى استخدم

به الشخص نفوذه على كمية النفوذ التي كان يملكها فقط حينما كان النفوذ محكما ، وعلى العموم فإن مقاومة الحل الوسط تزايدت مع النفوذ في كلا طرفي الأحكام .

بالإضافة لذلك ، فإن العلاقة الخاصة بين الشخص صاحب النفوذ والشخص الأقل نفوذا تؤثر في أفعال عضو الجماعة صاحب النفوذ . وعلى سبيل المثال فقد وجد كينيس وفاندرفير (٣٢٥) أن التابع المرضى عنه يتلقى أكثر من حقه من الإثابات من القائد المعين ، على حين أن التابع العدواني يجعل القائد يوزع إثابات أكثر على كل التابعين المسايين . وهناك سبب للإعتقاد ، عموما ، بأن خصائص معينة لدى صاحب النفوذ تحدد كيفية استجابته للتابعين المشككين . وفي دراسة حديثة درس جودتستات وهيجل (٢٩٣) مشرفين كانوا ذوي توجه نحو الخارج (أى يعتقدون أن نتائجهم كان محكوما بواسطة قوى خارج أنفسهم) أو من ذوي التوجه نحو الداخل (أى يعتقدون أنهم متحكمون في أقدارهم الخاصة) . ومن خلال المناقشة مع عامل مشكل ، استخدم ذوو التوجه الخارجى نفوذا قهريا أكثر واستخدم ذوو التوجه الداخلى نفوذا إغرائيا أكثر .

وتوضح هذه النتائج أنه ، على الرغم من أن الشخص صاحب النفوذ يميل إلى أن يستخدم نفوذه ، في أنواع المدعمات التي يختار أن يستخدمها إنما تتحدد بعدد آخر من العوامل . إن الكاد بادون في معرفة كيف أن هذه العوامل الأخرى تؤثر في استخدام النفوذ .

آثار فروق النفوذ على نواتج الجماعة :

إن ضروب سلوك عضو الجماعة صاحب النفوذ وردود فعل الآخرين تجاهه ذات تأثير لا يمكن تجنبه على سلوك الجماعة . ومن الغريب أنه قد تم توجيه القليل من الدراسات نحو تحليل هذا الأثر . فقد اهتم معظم الباحثين بآثار متغيرات أخرى على نتائج التباين في النفوذ بين أعضاء الجماعة وعلى سبيل المثال فإنه يبدو من الواضح أن مزيدا من المجارة يمكن أن يلاحظ في نفوذ سرمى أكثر مما في بنية يملك أعضاؤها نفوذا متساويا ، على الأقل لدى الأعضاء ذوي النفوذ المنخفض . وقد كانت الدراسة في هذا المجال منحصرة إلى حد بعيد في مقارنات نفوذ الإثابات نفوذ القهر مع اهتمام خاص بمتغيرات أخرى . وقد عرض كينيس (٣٢٣) أطفال مدرسة للثلاث لدعاية خاصة بكتب كوميدية قدمها راشد لديه القدرة إما على إثابة أو عقاب الأطفال بسبب المجارة . وقد تم تقديم الدعاية في بعض الحالات من خلال محاضرات . وقد كان الإذعن المبدئي متساويا في جميع الظروف ، ولكن المراجعة التي تمت بعد أسبوع كشفت عن أثر في المناقشات الجماعية حيث كان نفوذ الإثابات أقوى فاعلية في مواصلة المجارة من نفوذ القهر . على حين أنه في فصول المحاضرة كان العكس هو الصحيح . وقد افترض كينيس أن المناقشة الجماعية تجعل قوى القهر أكثر بروزا ، ومن ثم تخفض أثارها ذات المدى البعيد على المجارة .

وقد تمت أيضا ملاحظة عدم الفاعلية النسبية للنفوذ العقابى فى مقابل النفوذ الإيجابى فى جماعات الراشدين (٣٢٧) . وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أن النفوذ الأكثر ثابة ييسر محاولات الشخص للتأثير فى الآخرين الذين يثابون ، على حين أن النفوذ الأكثر عقاما له الأثر المضاد . وتناقض هذه النتيجة بالطبع مع توقعات « الفهم المشترك »^(١) والذى يرى أن الشخص الذى يمكنه إيقاع العقوبة يمكنه أن يؤثر فى الآخرين لا طاعة أوامره . وقد اقترح ميللر وزملاؤه أن فاعلية نفوذ العقاب إنما يتوقف على عدم استخدامه ، وحين يعاقب شخص شخصا آخر فإنه لا يحقق فحسب نتائج سلبية لهذا الشخص ، ولكنه أيضا يوقظ مشاعر سلبية تجاه الشخص الذى أوقع العقوبة . فقد يحصل الضحية على رضا من خلال عدم الازداع لرغبات الشخص الذى استخدم نفوذ العقاب . وتقرح هذه النتائج أن القهر وسيلة غير فعلة لضبط سلوك الآخرين ، اللهم إلا فى حالة الخصوم غير المحبوبين أو المكروهين الذين لا يمكن التأثير فى سلوكهم بوسائل أخرى (٥١٥) .

وتميل الدراسات الإمبيريقية المتعلقة بإنتاجية الجماعة أيضا ، والقليلة من حيث الحكم ، إلى الإهتمام بآثار المتغيرات الأخرى المتصلة بالنفوذ . وقد فحص ج . ب . كوهين (١٤٩) آثار النفوذ كدالة لشبكة الإتصال ، ووزن عضو الجماعة فى تحديد نتاج الجماعة . ففى كـ جماعة مكونة من ثلاثة أفراد منح العضو (أ) القدر لأضخم من النفوذ بما يؤدى إلى أن تتد قراراته من البدائل المتاحة للعضو (ب) الذى تحد قراراته بالتالى من البدائل المتاحة أمام العضو (ج) وكانت بنية النفوذ من ثم بنية هرمية حيث يملك العضو (أ) أضخم نفوذ للإعاقه ، ويملك العضو (ج) أقل نفوذ . وفى التجربة الأولى تم فرض شبكتين للاتصال (ب - أ - ج) ، (أ - ب - ج) ، ومن ثم فقد كانت الشبكتان عبارة عن سلاسل فيها العضو (أ) فى الوضع المركزى فى واحدة والعضو (ب) فى الوضع المركزى فى واحدة أخرى . وفى التجربة الثانية تم تقديم سلسلة ثالثة (ج - أ - ب) حيث كان العضو (ج) فى الوضع لمركزى . وقد تم تقدير وزن كل عضو من خلال معادلات أعطت الوزن الأكبر إما إلى إنتاج (أ) أو إنتاج (ب) فى تقدير قيمة الإنتاج النهائى للجماعة ، بمعنى أنه قد تباين جانبان من النفوذ نفوذ الإعاقه ونفوذ التأثير . ولم يتأكد الفرض الذى مؤداه أن شبكة الاتصال تكون أكثر فاعلية حينما يكون العضو (أ) فى الوضع المركزى . وقد أكدت نتائج كلتا التجريبتين مع ذلك التنبؤ الذى يذهب إلى أن إنتاجية الجماعة إنما تكون أكبر حين يملك العضو (أ) كبر نفوذ (تعويقي) إلى جانب أنه يملك أيضا أكبر وزن فيما يتعلق بنتائج الجماعة . ومن المحتمل ألا تكون مثيرة للدهشة تلك النتيجة التى مؤداه أن إعطاء أكبر وزن لإنتاجات العضو الذى يملك

أعظم تأثير على متغيرات الجماعة إنما يحقق درجات أعلى في الإنتاجية ، ولكنها توضح أن فروق النفوذ عبارة عن محددات لإنتاجية الجماعة .

إن التركيز على المتغيرات الأخرى المتعلقة بآثار فروق النفوذ يمكن أيضا ملاحظتها في دراسات سلوك المساواة . وقد بحث كوموريتا وشيبوش وبرافر (٣٣٢) آثار الادراكات المختلفة للعضو صاحب أكبر نفوذ في جماعات ثنائية على مستوى التعاون للعضو الأقل نفوذا . وقد طلب من المفحوصين أن يلعبوا لعبة ورطة السجن حيث أن أفضل أداء لكلا الفردين يمكن الحصول عليه فقط من خلال التعاون في اختبارات الاستجابة . وكان العضو الأقل نفوذا يعتقد لأن يعتقد أن العضو الأكثر نفوذا ينوي أن يستخدم نفوذا إيجابيا إما في شكل إحسان أو في شكل اساءة أو سلبيا (عدم استخدام النفوذ) . وقد فجر ظرف الاحسان أكبر قدر من التعاون (وبالتالي أكبر قدر من الاتبات لكلا العضوين) ، وفجر ظرف الاساءة أقل قدر من التعاون . ونتائج فروق النفوذ في هذا الموقف هي تلك التي ينظر إليها على أنها دالة لإدراك عضو الجماعة لنوايا العضو صاحب النفوذ . وفي موقف مشابه إلى حد ما لاحظ تيبو وجروود (٦٢١) أن الجماعات ، ذات البديل الجذاب للتفاوض الذي يعتمد فيه أعضاء الجماعة على بعضهم البعض ، هذه الجماعات كونت اتفاقيات منظمة لسلوكهم التساوي ، ومع ذلك فقد استطاعت الجماعات ذات البديل غير الجذاب أن تكون مثل هذه الاتفاقيات ، فقط إذا ما استطاع العضو صاحب النفوذ القليل أن يعرض طريقة ما العضو صاحب النفوذ المرتفع عن فقده للنفوذ . وقد وجد سوينجل (٦٠٧) أيضا أن بنية النفوذ المساوية^(١) تنتج تعاونا أكثر مما تنتجه بنية النفوذ غير المساوية ، حتى حينما يكون النفوذ غير المساوي نفوذا غير حقيقى . لقد انخفضت الآثار غير المرغوب فيها لنفوذ عدم المساواة ، مع ذلك ، حينما اكتشف الأعضاء أنهم يملكون حقيقة نفوذا مساويا .

وبتلخيص موجز ، تؤثر فروق النفوذ بين أعضاء الجماعة في ردود فعل أعضاء الجماعة الآخرين تجاه عضو الجماعة قوى النفوذ ، وكذلك في رد فعل عضو الجماعة قوى النفوذ تجاه الجماعة ، كما تؤثر في إنتاجات الجماعة . وتحدد الآثار الخاصة بفروق النفوذ على إنتاجات الجماعة من خلال عدد آخر من المتغيرات مثل الوزن المعطى لإنتاجات أعضاء الجماعة وادراكات نوايا عضو الجماعة صاحب النفوذ ونوع البدائل المتاحة للجماعة .

القيادة :

يعتبر دور القيادة واحدا من أكثر الأدوار ارتباطا بالأوضاع في بنية الجماعة . وقد تمت دراسته بشكل أكثر كثافة من أى دور آخر ، وبأكبر قدر من التنوع في أساليب البحث .

ومن المحتمل أيضا ويصدق ، أن يكون قد تم تعريف « القائد » و « القيادة » بأكثر من طريقة خلافا لما تم بالنسبة لأى مفهوم مرتبط بينة الجماعة . لهذه الأسباب فإنه من اهتم الاهتمام ببعض المشكلات التعريفية فى دراسات القيادة قبل فحص نتائج مثل تلك الدراسات .

تعريفات القيادة :

لقد تصدى كارتر لمشكلة تعريف القيادة (١١٠) حيث حدد خمسة آراء محتلة اختلافا واضحا عن القيادة ، كانت قد ظهرت فى التراث : أولا ، أن القائد يمكن تعريفه على أنه الشخص الذى يكون محورا لضروب سلوك الجماعة ، ويركز هذا التعريف على استقطاب أعضاء الجماعة حول القائد . وكما لاحظنا فعلا من قبل فإنه يبدو أن القائد يتلقى اتصالات أكثر من الآخرين وله تأثير أكبر على قرارات الجماعة ... الخ . ومن ثم فإن القائد عادة ما يكون مركز الانتباه فى الجماعة وكما لاحظ كارتر فإنه توجد ، عموما ، مواقف كثيرة يكون فيها الفرد الذى هو محور الانتباه ليس هو الشخص الذى يمكن أن يقرر معظم الباحثين أنه هو القائد . وقد أورد كارتر المثال الخاص بالسكير المزعج فى تجمع اجتماعى . إن سلوك أعضاء الجماعة قد يتمركز حول السكير ، ولكن قليلين قد يوافقون على اعتباره قائدا . وفى دراسات الانحراف المذكورة من قبل فى هذا الفصل كان المنحرف مبدئيا هو مركز تفاعل الجماعة ، ولكن مرة أخرى هناك قليلون يمكن أن يعتبروه قائداً .

وهناك منحنى ثان يعرف القيادة فى إطار أهداف الجماعة .. بمعنى أن القائد هو الشخص القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها . ومعظم الناس ربما يوافقون على هذا التعريف ، على الرغم من أن كارتر وجده غير مرض بسبب صعوبة تعريف ماهية أهداف الجماعة . وهذه فى الواقع مشكلة ، فكما سوف نرى فى الفصل القادم ، مع ذلك فإنه من الممكن ألا تكون مهمة مستحيلة . وقد لاحظ كارتر أيضا أن مثل هذا التعريف سوف يستبعد أفرادا يقودون الجماعة بعيدا عن أهدافها كما فى حالة قادة من أمثال هتلر .

منحنى ثالث يعرف القائد على أنه الشخص الذى يعتبر قائدا من قبل أعضاء الجماعة، ومن ثم يستند هذا التعريف للقيادة على الاختيار السوسيوميتري. وقد اعترض كارتر بأن هذا التعريف يشير فقط إلى الشخص الذى يقوم بدور القيادة، ولكنه لا يقدم شيئا عن خصائص القيادة. وواضح أن هذا حقيقى ولكن آراء أعضاء الجماعة قد تكون بدون شك مفيدة فى تعريف قائد الجماعة. منحنى رابع اقترحه كاتل (١١٧) فى إطار نظريته عن شخصية الجماعة^(١) (انظر الفصل الثانى) ، وفقا لذلك ، يعرف القائد على أنه شخص له تأثير واضح على شخصية الجماعة

بمعنى أنه هو الشخص الذى يؤدى إلى تغيير شخصية الجماعة . ويجب تذكر أن مصطلح « شخصية الجماعة » بالنسبة للجماعة مثل مصطلح « الشخصية »^(١) بالنسبة للفرد ، ويمكن أيضا أن تكون (شخصية الجماعة) هى الأداء المقاس (المقدر) للجماعة . وفى إطار التفسير الأخير لشخصية الجماعة فإن تعريف القائد على أساس أنه الفرد الذى يحقق تغيير فى شخصية الجماعة ، سوف يعنى أن القائد هو الشخص الذى يغير من مستوى أداء الجماعة ، ولسوء الحظ لم يقدم كاتل طرقا أو وسائل دقيقة لتحديده ، حتى يمكن لشخص ما أن يحدث مثل هذا التغيير ، وقد رفض كارتر هذا التعريف على أساس أنه غير عملى . وعموما فإن هناك افتراضا آخر يكمن فى تعريف كاتل يستحق الملاحظة هو أن أى عضو جماعة هو قائد بالدرجة التى يؤثر بها فى شخصية الجماعة . وعلى هذا فإنه لا يوجد قائد واحد للجماعة ، وبديلا عن ذلك فإن كل عضو هو قائد بدرجة ما ، اعتمادا على مقدار تأثيره على تغيير شخصية الجماعة . وهذا صحيح بدون شك . فحين نتحدث عن القائد فإننا نعنى عضو الجماعة الذى مارس أكبر قدر من التأثير على أداء الجماعة .

التعريف الخامس للقيادة الذى ذكره كارتر هو التعريف المفضل لديه : تعريف القائد بأنه هو الشخص الذى يخطر فى السلوك القيادى ، إن هذا التعريف إجرائى ، وهو برامجى (عملى) بالنسبة للبحث ، بمعنى أن الباحث قد يعرف أنواعا معينة من ضروب السلوك التى نسميها ضروب سلوك القيادة . ويمكن للآخرين أن يقبلوها أو يرفضوها كعلاقات للقيادة . ولكن ، على الأقل ، فإن ما تتم مناقشته سيكون واضحا . ومع ذلك يقود هذا المنحى إلى كتلة غير متجانسة من الأفعال النوعية التى يفترض أنها تعرف القيادة فى الجماعة . وما يكون للقيادة سوف يعتمد على رأى الشخص الذى يرصد ضروب سلوك القيادة .

وهناك تعريفات أخرى لم يذكرها كارتر . وعلى سبيل المثال عرف كثير من الباحثين القائد بأنه الشخص الذى يشغل وضعا قياديا فى الجماعة . فـ رئيس الشركة ومشرف العمل ورقب الفصيلة فى وحدة عسكرية وعضو مجلس إدارة هيئة شرفية للطلاب هم من ثم قادة بحكم الوظائف التى يشغلونها . ويشير هذا التعريف حقيقة إلى الرئاسة أكثر مما يشير إلى القيادة . وعلى هذا فإن هذا النوع من شغل الدور يتدعم من خلال القوى الموجودة خارج الجماعة . وقد يكون قادرا أو غير قادر على السلوك كقائد للجماعة . والقائد من الناحية السيكلوجية هو الشخص الذى يملك الدعم من الأعضاء وجماعته ، ويكون قادرا على التأثير فى سلوكهم بدون الالتجاء لسلطة خارجية . ومن ثم فإننا نفضل أن نعرف القائد على أنه عضو الجماعة الذى يمارس تأثيرا إيجابيا على الأعضاء الآخرين فى الجماعة ، أو أن هذا العضو يمارس تأثيرا إيجابيا على الآخرين أكثر مما يمارسونه هم عليه . وتشير كلمة « إيجابى » إلى أن اتجاه التأثير يكون هو الاتجاه

المرغوب من القائد . ويسمح هذا التعريف بضم القادة الذين يقودون الجماعة بعيداً عن أهدافها ، طالما أن هذا الاتجاه هو الذى ينوب القائد المضى فيه سواء اعتقد أو لم يعتقد أنه انقائد سوف يكون محققاً للهدف ، وهو يستبعد الشخص الذى يمارس تأثيراً سلبياً على الجماعة وهو ذلك العضو الذى يجعل الجماعة تقوم دائماً بعكس ما يرغب لها أن تقوم به .

منحى السمة^(١) فى دراسة القيادة :

تأثرت دراسة القيادة إلى حد كبير باتوجهات الفلسفة السائدة فى العالم الغربى . وفى الجزء الأخير من القرن التاسع عشر والجزء الأول من القرن العشرين ، كان العالم الغربى خاضعاً لوضع الفردية الذى يذهب إلى أن الإنسان يمكن أن يصبح ما يريد أن يكون طالما أنه يعمل جاداً وبمثابرة . ومن ثم فإن القائد يصبح قائداً بسبب جهده وخصاله الشخصية وربما لا يكون من المستغرب أن دارسى القيادة نظروا إلى خصائص الفرد على أنها المحركات الأساسية الكبرى للقيادة . ومن ثم فإنه منذ الجزء الأول من هذا القرن حاولت مئات من الدراسات الإمبيريقية أن تحدد الخصائص أو السمات الشخصية للقادة . وقد تعرضنا فى لفصل السادس لنتائج الكثير من هذه الدراسات وسوف لا نكررها هنا ، وكفى عرض موجز للنتائج التى ربما استمدت من منحى السمة .

وعلى الرغم من أن الارتباطات بين السمات الفردية ومقاييس القيادة ليست كبيرة فإن هناك بدون شك اتساقاً كافياً يسمح ببعض التعميم . إن قائد الجماعة يمتلك بدرجة أكبر مما يمتلك أعضاء الجماعة الآخرين ، سمات لها علاقة بالقدرة والاجتماعية والدافعية . ومن ثم فقد لاحظ ستوجديل (٥٩٧) أن قائد الجماعة العادى يتفوق على العضو العادى فى الجماعة فى قدرات من قبيل : الذكاء والتحصيل الدراسى ومعرفة كيفية أداء الأعمال والاستبصار بالمواقف واليسر اللفظى والقدرة على التكيف . كذلك يتفوق القائد على عضو الجماعة بالنسبة للعوامل الاجتماعية التى من قبيل الاستقلالية فى ممارسة المسؤوليات والنشاط والمشاركة الاجتماعية والتعاون والشعبية^(٢) . وقد تمت الإشارة إلى خصائص الدافعية من خلال النتائج ، على أساس أن القادة يتفوقون على أعضاء لجماعة الآخرين بالنسبة للمبادرة والمثابرة . وحين يوضع فى الاعتبار التنوع الكبير للجماعات وتعريفات القائد وأساليب البحث فإنه يكون من الممكن ملاحظة أن نتائج منحى السمة تكشف عن اتساق كاف يسمح بهذا التعميم . وتزيد الثقة فى هذه النتائج إذا ما وضعنا فى الاعتبار دراسات التحليل العاملى التى كشفت عن ثلاثة عوامل هى نفسها أساساً السمات الثلاث التى سبق الإشارة إليها .

أساليب القيادة :

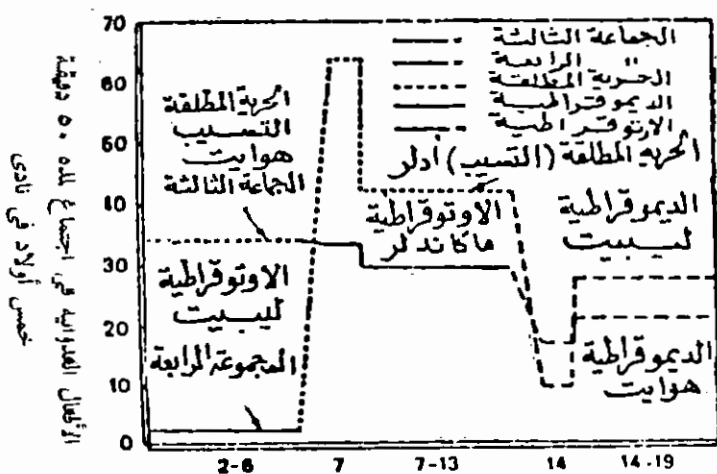
طالما أنه من المعتقد أن خصائص الأفراد تعكس النزعات السلوكية فقد رأى كثير من دارسي القيادة أن البحوث يجب أن تتناول السلوك مباشرة . وتكشف مجرد الملاحظات العادية للقيادة في العمل عن مروق ضخمة في أسلوب القيادة . وبعض القادة يصدرون الأوامر ويطلبون الطاعة ويصنعون كل القرارات دون ما اعتداد برأى الآخرين ... الخ ، على حين أن قادة آخرين يراعون مشاعر الآخرين ويلتمسون تعاونهم ويسألونهم الرأى قبل اتخاذ القرارات ... الخ ، ومثل هذه الفروقات في أسلوب القيادة تؤثر بوضوح في عملية الجماعة ، ومن هنا أجريت عدة دراسات لتحديد الطبيعة الحقيقية للآثار .

وقد أجريت الدراسة الرائدة عن أساليب اقيادة بواسطة ليفين ومعاونوه (٣٦٠ ، ٣٦٦) إذ تمت ملاحظة أربع مجموعات مقارنة من الأطفال ذوى العشرة أعوام من خلال تجريبيهم القيادة مع أحد لراشدين على النمط الأوتوقراطى والديموقراطى والفوضى . وقد أتيح لمختلف الجماعات فى ظل النظم المختلفة تجربة هذه الأنماط المتنوعة من القيادة ، وكان على جماعة العمل أن تنخرس فى أعمال للهوايات من قبيل صنع أقنعة ورقية . وكانت كل جماعة تتقابل بعد المدرسة ٣ فترات مدة كل فترة منها ستة أسابيع بقائد راشد مختلف وأسلوب قيادة مختلف فى كل فترة . وتم تدريب أربعة من القادة الراشدين لكى يلعبوا كلا من أدوار القيادة الثلاثة ، وكان القائد الأوتوقراطى يحدد كل السياسة للجماعة ، ويفرض الأساليب والأعمال لكل منها فى حينه لكى يؤكد أن أعمال المستقبل سوف تكون كلها غير مؤكدة ، وعادة ما كان يملئ المهام الخاصة بالعمل وكذلك زملاء العمل ، كما كان ذاتى الأسلوب فى مدح وقبح أعمال أعضاء الجماعة ، وكان أسلوبه غير شخصى وانعزاليا وإن لم يكن عدائيا صريحا ، أما القائد الديموقراطى فقد سمح للجماعة بأن تحدد موضوعات السياسة والخطوات العامة التى تم تحديدها للهدف ، وتم اقتراح الإجراءات البديلة حين تكون مناسبة . وكان الأعضاء أحرارا فى العمل مع أى فرد يختارونه ، كما كان القائد موضوعي فى مدحه ولومه لأعضاء الجماعة ، من ناحية أخرى كان القائد الفوضى غير مشارك بصفة أساسية فى أنشطة الجماعة ، وأعطيت الجماعة حرية كاملة لصنع قراراتها الخاصة ، وكانت المواد والمعلومات تقدم عند الطلب ، وكانت التعليقات على قسطة الأعضاء قليلة الحدوث .

وقد تم حفظ تسجيلات كاملة تقريبا لسلوك الجماعة ، وتضمنت ملاحظات وتحليلات علنية ، وتفسير للأفعال ذات المغزى بالنسبة للأعضاء وتسجيلات اختزالية لكل المناقشات ، وتفسير لعلاقات الأعضاء وأفلاما لأجزاء متعددة من تفاعل الجماعة وتعليقات للقائد وللراشرين . وقد أبرزت النتائج بشكل ملحوظ أنماطا مختلفة من التفاعل كدالة لأسلوب القيادة . وقد

كان حجم العدوانية في الجماعة الأوتوقراطية أكبر ثلاثين مرة لما في الجماعة الديمقراطية ، وكان حجم العدوان في الجماعات الأوتوقراطية ٨ أمثال ما وجد لدى الجماعة الديمقراطية . وكان هناك أسلوب « كبش فداء » في الجماعات الأوتوقراطية أكثر مما وجد لدى الجماعتين الأخريين . فقد كان أحد أعضاء الجماعة دائما هدفا للعدوان والكرهية إلى أن يترك الجماعة ، وحيث يتم اختيار ولد آخر لهذا الدور المشرف . وقد أحب القائد الديمقراطي أكثر من القائد الأوتوقراطي ١٩ ولدا من بين ٢٠ ولدا : كما أحب القائد الفوضي أكثر من القائد الأوتوقراطي سبعة أولاد من عشرة ، ولم يكن ثمة فروق يعتد بها في عدد الإنتاجات التي تحققت ولكن إنتاجات الجماعات الديمقراطية حكم عليها بأن جودتها أحسن من جودة الإنتاجات التي وجدت لدى الجماعات الأخرى .

وقد وجدت بعض الآثار الناتجة الشيفة جدا ، والمرتبطة بتغيير أسلوب القيادة على الرغم من أنه لسوء الحظ لم يسمح تصميمها بتفسيرها بدقة ، وقد حدثت الآثار الأعظم تشويقا حين عايش الجماعة في البداية القائد الأوتوقراطي ، يليه القائد الفوضي في الفترة الثانية ، ويمكن ملاحظة ارتفاع العدوان في ظل القيادة لفوضوية في شكل ٨-٤ . وقد عزى هذا إلى العدوان المكبوح خلال الفترة الأوتوقراطية . وفي ظل جو الجماعة المتحررة عبر الأولاد عن مشاعر العدوان الحبيسة التي لم يكونوا قادرين على التعبير عنها في ظل القائد الأوتوقراطي . ويمكن أن تكون الآثار الناتجة عن هذا النوع لها أهميتها الكبيرة بالنسبة للتفاعل في الجماعات الطبيعية ، ومن ثم تستحق دراسة أكثر . وعلى سبيل المثال ، لننظر إلى رد فعل عامل كان عضوا في جماعة عمل يقودها رئيس عمال أوتوقراطي وجد نفسه الآن عضوا في جماعة ذات قائد ديموقراطي ، ومن المحتمل ألا يصبح فعالا في مثل هذه الجماعة لأن استجابته العدوانية تسيطر على سلوكه الآن .



(شكل ٨ - ٤)

الاجتماعات

نفس الجماعة فى أجواء مختلفة ، الجماعة ٤ تشير إلى التحولات للعمل النمطى لكل محيط عام وبنين أيضا إطلاق التوتر فى أول يوم حرية (٧) بعد الاوتوقراطية فطرة الشعور ، الجماعة الثالثة تفاوت التغير وكانت نسبيا عدوانية حتى تحت الديموقراطية . (طبع بموافقة ليفين ، ليبس ، ووايت ، المرجع ، ٣٦٠) .

وكثير من النتائج التى أوردها ليفين وزملاؤه تكرر ورودها بشكل واسع فى مواقف مغايره . وقد طلب بريستون وهينش (٣٧٣) من أعضاء فى عديد من فصول المعامل أن يرتبوا ١٢ من المرشحين المحتملين للرئاسة فى ترتيب للتفضيل الشخصى . ومن ثم تم تقسيم أعضاء الفصل إلى جماعات تتكون كل منها من ٤ أو ٥ أعضاء ، وطلب منهم ترتيب المرشحين من خلال عملهم كجماعة ، ونبه على القادة المعينين أن يلعبوا إما دورا مشاركا أو دورا إشرافيا . وتم إخبار القائد المشارك بأن يتأكد من : أن كل قسم تم الاهتمام به ، وأن يشجع جميع الأعضاء لكى يشاركوا فى المناقشات ، وألا تشجع أساليب الصدفة التى يقرر بمقتضاها حالات مشكوك فيها ، وأن يكمل العمل فى نصف ساعة : وقد تم التنبيه على القادة الإشرافيين ألا يشاركوا فى المناقشة وأن يحدوا من مسئوليتهم فى انجاز العمل فى الوقت المسموح به . وأوضحنت النتيجة أن القيادة بالمشاركة كانت أكثر فاعلية فى تغيير الاتجاهات عن القيادة الإشرافية ، وعند مقارنة أعضاء الجماعات الإشرافية بأعضاء الجماعة المشاركة وجد الأخيرون أكثر رضا بترتيب الجماعة ، ووجدوا العمل أكثر تشويقا وأكثر دلالة ، وحكموا على مناقشات جماعتهم بأنها أكثر ودا وإحاثا وذلك بأكثر مما قام به أعضاء الجماعة تحت القيادة الإشرافية .

وقد تم بحث آثار القيادة التسلطية والقيادة غير التسلطية أيضا فى موقف معملى بواسطة م . أى . شو (٥٣٢) حيث تتم تجميع جماعات تتكون كل منها من ٤ ذكور من طلاب الجامعة ، وحيث تم تعليمهم تعليمات لكى يلعبوا إما دور القيادة التسلطية أو غير التسلطية . وطلب من القائد التسلطى أن يصدر الأوامر ولا يقبل أى اقتراح بدون نقد ، وأن يجعل من الواضح أنه رئيس الجماعة . وتم التنبيه على القائد اللاتسلطى أن يطلب الاقتراحات وأن يقدم طلبات بدلا من إصدار أوامر ، وأن يجعل من الواضح أنه يريد للجماعة أن تسلك بشكل ديموقراطى . وقد حلت كل مجموعة ثلاث مسائل حسابية من خلال اتصال كتابى . وقد ارتكبت الجماعات التسلطية أخطاء أقل ، واحتاجت لرسائل أقل لحل المشكلة ، كما أنها احتاجت لوقت أقل مما احتاجت إليه الجماعات اللاتسلطية . ومع ذلك كانت معدلات الرضا بالجماعة أعلى فى الجماعات اللاتسلطية .

وقد وردت آثار مشابهة فى دراسات أجريت فى مواقف طبيعية . وقد اختار مورس وريمر (٤٤١) أربع جماعات عمل من مؤسسة صناعية غير اتحادية ، وتمت مضاهاة الجماعات الأربع

بقدر المستطاع من حيث الرضا ومقاييس الإنتاج المأخوذة قبل بدء الدراسة ، وحددت مجموعتان من الأربعة لظرف استقلالي حيث منحوا تحكما أكبر على جميع جوانب موقف العمل ما عدا أجرهم . وعين الآخرون لموقف هرمي من حيث التحكم حيث تم منح المشرف قدرا أكبر من التحكم . وكان العمل كتابيا ويتطلب أن تعمل الجماعة بأى مواد تقدم إليها . وسن ثم تم قياس الإنتاجية بعدد العمال المطلوبين للتعامل مع عدد معين من الوحدات ، وبعده أن قضت الجماعات سنة فى ظل الظروف التجريبية تم الحصول مرة أخرى على مقاييس الرضا والإنتاجية ، وعلى نحو ما كان الأمر فى الدراسات العملية ، تزايد الرضا فى الجماعات الاستقلالية ، ولكنه تناقص فى الجماعات المحكومة هرميا . وتزايدت الإنتاجية فى كلتا الجماعتين ، لكن التزايد كان أكبر فى الجماعات المحكومة هرميا (+ ١٤,١) مما كان فى الجماعات الاستقلالية (+ ١٠) . وفى تفسيرنا لهذه الفروق الإنتاجية يجب أن نتذكر أن أحد المعوقات تمثل فى أن أحدا من العمال لم يكن يمكن أن يفصل لعدم الاحتياج إليه ، ومع ذلك فإن العامل الذى كان يستقيل لم يكن يتم إحلال آخر مكانه ، ويمكن للعامل أن ينقل إلى قسم آخر فى الشركة . وكان من الممكن لأعضاء جماعة العمل الاستقلالي أن يكونوا أكثر تبرا لنقل عامل انعدمت الحاجة إليه أكثر من المشرف فى الجماعات ذات التحكم الهرمي .

ومن الواضح ، على الرغم من استخدام مصطلحات متباينة أن هذه البحوث المعددة تناول متغيرات قيادة متشابهة . وفى كل مثال يقارن قائد توجيهي بآخر غير توجيهي ويتسق تماما النتائج الخاصة بردود فعل أعضاء الجماعة عبر مجال عريض من الموقف والجماعات : ويستجيب أعضاء الجماعة مع القادة غير التوجيهيين بإيجابية للجماعة أكثر مما يفعل أعضاء الجماعة الذين يقودهم قادة توجيهيون . والدليل المتعلق بالإنتاجية غير متسق ، ويبدو عموما أنه إما أن تكون الجماعة المنقادة توجيهيا عادة أكثر إنتاجية من الجماعة ذات القيادة غير التوجيهية أو لا يكون ثمة فروق فى الإنتاجية .

وقد آثارت الدراسات العملية جانبا آخر مثيرا للاهتمام للقيادة الأوتوقراطية فى مقابل القيادة الديمقراطية : حيث أنه من الواضح أنه أكثر سهولة أن تكون قائدا أوتوقراطيا جيدا من أن تكون قائدا ديمقراطيا جيدا . وعنى سبيل المثال فإنه فى دراسة شو (٥٣٤) كانت كل من الجماعات الأكثر فاعلية والأقل فاعلية لها قائد ديمقراطي ، وكان هناك تباين ضئيل نسبيا بين الجماعات الأوتوقراطية . إنه من السهل إصدار الأوامر ، ولكن اصعب هو استثمار قدرات أعضاء الجماعة بفاعلية . وإذا ما شك القائد فى قدرته على أن يكون قائدا ديمقراطيا مؤثرا فمن الممكن أن ينصح بأن يلعب دور القائد الأوتوقراطي .

المواقف والقيادة :

علينا أن نذكر أن العلاقات بين السمات النوعية والقيادة تميل لأن تكون متسقة . ولكنها متوسطة الضعف ، بمعنى أن الشخص الذى يملك سمة شخصية معينة من المرجح أن يصبح قائدا عن شخص يفتقر إلى هذه السمة ، ولكن هناك حالات كثيرة لا يكون فيها هو القائد ، ويجادل مورفى (٤٤٧) فى أن سمات القيادة مائعة ، من حيث أن الخصائص الفردية يمكن أن تتغير مع الموقف . وعلى سبيل المثال فإن الشخص المسيطر عادة قد يصبح خجولا إذا وضع فى موقف غير مألوف . ومن الواضح أن هذا صحيح ولكن امتلاك خاصية معينة لا يتضمن أن الفرد سوف يسلك كما هو متوقع فى كل موقف يمكن تصوره . ومع ذلك فمن الخطأ الاعتقاد بأن العلاقة بين السمة والقيادة أمر له عالميته . إن السمة التى ترتبط إيجابيا بالقيادة فى موقف ما قد لا ترتبط أو ترتبط سلبيا فى موقف آخر . وقد قادت هذه الحقيقة كثيرا من الباحثين إلى استنتاج أن سمات القيادة وأيضا ضروب سلوك القيادة متعلقة بالموقف .

ويمكن تيرير هذا الاستنتاج إذا ما صيغ بشروط . ينبغى تذكر أن السمات المرتبطة بالقيادة هى بالأحرى عامة : فالقدرات مثلا متضمنة ليس فقط القدرة العامة (الذكاء) ولكن أيضا كثيرا من القدرات المحددة . إن على القائد أن يملك القدرة المتعلقة بالموقف الذى يجد نفسه فيه . والشخص الذى يملك قدرة أكبر بالنسبة لبناء الكبارى ، يمكن أن يملك الفرصة الأفضل لأن يصبح قائدا فعلا فى فريق لبناء الكبارى عن آخر بدون مثل هذه المهارات ، ولكن فرصته ليصبح قائدا غريق بحث كيميائى ربما تكون منخفضة جدا ، ومن ثم فإننا نستطيع أن نقدم صياغة سابقة مفادها « القدرات المتعلقة بعمل الجماعة مرتبطة إيجابيا بالقيادة الفعالة » . وتقود هذه الاعتبارات الشخص إلى أن يتشكك فى أن العوامل الموقفية تؤثر فى كل من بزوغ القادة وضروب سلوكهم فى الجماعة . وتؤكد نتائج البحوث هذا التوقع . وعلى سبيل المثال لاحظ دوريس وهامان (٤٤٠) أن الأشخاص الذين تم إدراكهم على أنهم قادة للجماعة شاركوا أكثر من غيرهم القادة ، على الرغم من أن المشاركة المرتفعة لم تكن كافية لبزوغ القادة . وقد أكد غير القادة ، الذين كانوا مشاركين مرتفعين ، على الأنشطة التى كانت مدمرة لإبداع الجماعة ، وم يؤكدوا على الأنشطة التيسيرية . أما المشاركون المنخفضون الذين تم إدراكهم على أنهم قادة فقد كانوا غالبا أشخاصا أطلق عليهم لقب القائد من خلال الباحث . وبالمثل وجد ميتشنر وتاونسج (٤٢١) أن القائد الرسمى الذى اغتصب سلطة التحكم كان يؤيد فى موقع القيادة أى : ينظر إليه على أنه لديه نفوذ شرعى) من قبل أعضاء الجماعة إلى مدى أقل من القائد الذى لا يغتصب الحكم . أكثر من ذلك أن عضو الجماعة ، الذى يدرك أن أعضاء الجماعة الآخرين يساندون بشكل موحد قائدا بعينه ، كان يؤيد القائد إلى مدى أبعد من عضو الجماعة الذى كان يرى أن القائد ليس لديه مثل هذه المساندة العامة . ويمكن لهذه النتيجة الأخيرة بالطبع أن تعكس فحسب المجازاة لرأى الأغلبية .

وقد وضح كذلك أن القادة البازغين ، الذين يحصلون على اعتراف ومساندة ، يظهرون محاولة قيادية أكثر من القادة الذين لا يدعهم أعضاء الجماعة (٤٤٢) . ومن الواضح أن العوامل الموقفية تؤثر في إدراكات القيادة وفي ضروب سلوك القادة حيال تفاعل الجماعة .

وقد تم الكشف عن بعض آثار العوامل الموقفية أيضا بواسطة الباحثين في أساليب القيادة . إن نوع سلوك القيادة الأكثر فاعلية يعتمد على الموقف الذى يجد القائد فيه نفسه . وقد أدت الحقائق المستمدة من دراسات فيدلر (١٩٢) عن العلاقة بين درجات (LPC: ز ع ق ض) والقيادة الفعالة إلى استنتاج مشابه . ووفقا لنموذجه عن التوافق الملخص فى القسم التالى ، فإن القيادة التوجيهية أكثر فاعلية من كون موقف العمل إما موافيا جدا أو غير موافيا للقائد ، على حين أن القيادة غير التوجيهية أكثر فاعلية حين يكون الموقف متوسطا من حيث درجة ملائمته (انظر الشكل ٨ - ٥) . ويمكن أن يكون هذا واحدا من أسباب افتقار الاتساق بين النتائج المتعلقة بالفروق فى إنتاجية الجماعات تحت ظل القيادة الأوتوقراطية والديموقراطية . وعلى الرغم من أن تعيين بعد الملاءمة يعتبر خطوة فى الاتجاه السليم ، إلا أن معلومات لها وزنها فيما يتعلق بالخصال الخاصة وضروب سلوك القادة مطلوبة من أجل كفاءة الجماعة فى مختلف أنواع المواقف .

نموذج التوافق المتعلق بفاعلية القيادة :

لقد تقدم فيدلر (١٩٢ ، ١٩٤) بوحدة من أكثر التحليلات إثارة للتفاؤل عن القيادة . وقد حاول هذا التحليل أن يجمع ما بين آثار أساليب القيادة والمتغيرات الموقفية . وفى هذا النموذج عن فاعلية القيادة عرفت أساليب القيادة من خلال درجات القيادة (LPC / ASC) كما وصفت فى الفصل السادس . وينبغى تذكر أن درجات ز ع ق ض ، ثم م ض^(١) يتم الحصول عليها من خلال الإجابة على استخبار يطلب من المفحوص أن يقدر أكثر وأقل زملائه تفضيلا من حيث عدد من الخصائص ودرجة ش م ص ASO (التشابه المفترض بين الأضداد) تستمد من المقارنة بين أعلى وأدنى تقدير يعطيه المفحوص لزملائه ، وكلما زاد الفرق بين موقفى التقدير كلما زادت درجة ش م ص ASO وتعتمد درجة « زميل العمل الأقل تفضيلا » على التقديرات الممنوحة للزملاء الأقل تفضيلا ، وهى ترتبط بشكل مرتفع بدرجة ش م ص ASO ومن ثم فإن الدرجتين تستخدمان بالتبادل : ويستخدم أكثر الباحثين غالبا درجة LPC فقط ويدرك الشخص المرتفع فى ز ع ق ض LPC زميله الأقل تفضيلا بطريقة ملائمة نسبيا ، ويعرفه فيدلر (١٩٤) على أنه شخص يستمد معظم رضاه من العلاقات الناجحة بينه وبين الآخرين . ويدرك الشخص المنخفض فى LPC زميله لأقل تفضيلا فى إطار غير ملائم تماما ، وهو يوصف بأنه شخص يستمد معظم رضاه من خلال أداء العمل .

(١) زميل العمل الأقل تفضيلا . للتشابه المفترض بين الأضداد

وعلى هذا فإن القادة المرتفعين فى LPC زميل عمل الأقل تفضيلا . يهتمون بأن تكون لهم علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين ، وبأن يحصلوا على مرتبة رفيعة وتقدير للذات من خلال هذه العلاقات ، أما القادة المنخفضون فى LPC فإنهم يهتمون بتحقيق النجاح فى الأعمال الموكولة لهم ، حتى وإن ترتب على هذا أن تكون لهم علاقات سيئة مع زملاء العمل . وعلى هذا ستكون ضروب سلوك القادة المرتفعين والمنخفضين فى LPC مختلفة جدا إذا ما كان الموقف مهددا لإشباع حاجاتهم . وفى ظل هذه الظروف يزيد القائد صاحب درجة LPC العالية من تفاعله مع الآخرين من أجل تقوية علاقاته مع أعضاء الجماعة الآخرين ، على حين سيتفاعل القائد المنخفض فى LPC من أجل إكمال المهمة بنجاح . إن الشخص المرتفع فى LPC فهو مهتم باكتساب تقدير الذات من خلال اعتراف الآخرين بنجاحه . أما الشخص المنخفض فى LPC فيهتم باكتساب تقدير الذات من خلال الأداء الناجح لمهمته ، وكلا النوعين من القادة قد يهتمان بالعمل ، كما أن كلاهما سوف يستثمر العلاقات مع الآخرين ، على الرغم من أن القائد المرتفع فى LPC سوف يشغل نفسه بالعمل من أجل امتلاك علاقات ناجحة مع الآخرين ، فى الوقت الذى يشغل القائد المنخفض فى LPC نفسه بالعلاقات مع الآخرين من أجل تحقيق نجاح العمل (١٩٤ ص ٤٥-٤٦) .

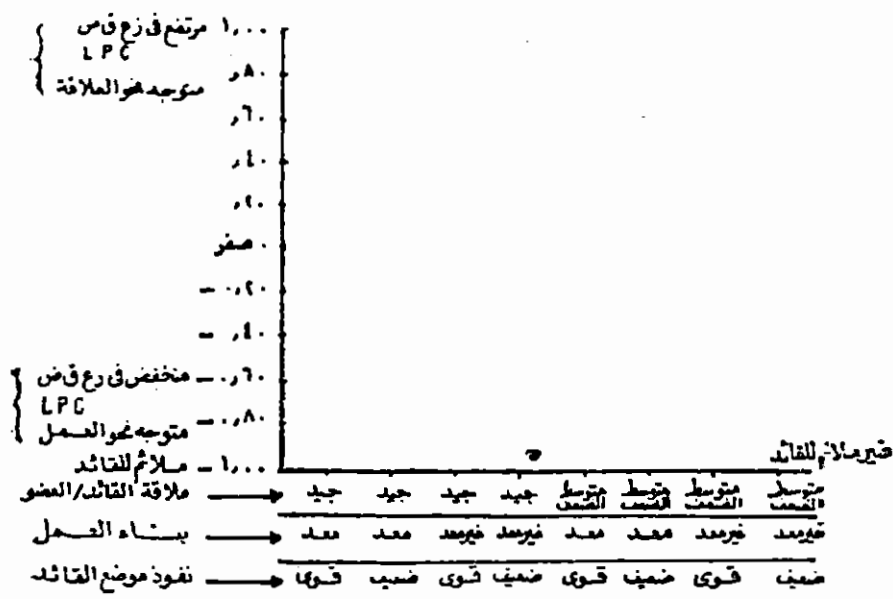
إن العلاقة بين درجة LPC والفاعلية لدى قائد الجماعة قد تم فحصها فى بحوث عديدة ذات نتائج متبينة . وقد تراوحت الارتباطات بين درجات LPC الخاصة بالقائد ، ومقاييس فاعلية الجماعة ما بين -٠,٦٧ ، و +٠,٦٩ ، وحيث أن هذه الارتباطات تم الحصول عليها من عدة جماعات تعمل فى مجالات جد مختلفة فإن تفسير درجات LPC ، الموصوفة فيما سبق ، يفترض أن آثار أساليب القيادة على فاعلية الجماعة لا يمكن فهمها إلا من خلال الاهتمام بالمتغيرات الموقمية . وبمعنى آخر ، مطلوب سق ما لتصنيف مواقف الجماعة . وقد تأسس نسق للتصنيف الذى اقترحه فيدلر على الاعتقاد بأن أسلوب القائد فى التفاعل مع أتباعه يتأثر بالدرجة التى يمكن بها هذا القائد من استخدام نفوذه والتأثير فى أتباعه . ويفترض نسقه المقترح ثلاثة عوامل هى : (١) نفوذ وضع القائد . (٢) تبعية العمل . (٣) العلاقات الشخصية بين القائد والأعضاء .

وقد تم تعريف نفوذ الوضع على أنه الدرجة التى بها يؤدي الوضع بالقائد إلى أن يكون قادرا على جعل أتباعه يذعنون لرغباته وأن يقبلوا قيادته . ويرتبط هذا المفهوم الخاص بنفوذ الوظيفة من قرب بمفاهيم فرينش ورافين (٢٠٨) عن النفوذ الشرعى ونفوذ الإثابات ونفوذ القهر والتى نوقشت من قبل ، وهى مرتبطة أيضا بمفهوم روني وآدمز (٢) عن السلطة الضابطة للمدعمات . وعموما فإن الموقف يكون ملائما أكثر للقائد حين يكون شاغل لوضع قوى النفوذ . وقد قدر فيدلر نفوذ الوضع بواسطة قائمة صفات ذات ١٨ بندا احتوت على مؤشرات متنوعة عن نفوذ الوضع .

وتشير بنية العمل إلى الدرجة التي يمكن بها تحديد متطلبات العمل بوضوح ، أى الدرجة التي بها يكون العمل قابلا للصياغة المبرمجة . وقد حدد فيدلر بنية العمل إجرائيًا فى ضوء أربعة أبعاد للعمل هى : قابلية تحقق القرارات ووضوح الهدف وتعدد المسارات إلى الهدف وتحديد الحل . وبإيجاز فإن قابلية تحقق القرار هى الدرجة التي عندها يمكن التحقق من صحة القرار باستمالة السلطة أو بإجراءات منطقية أو بالتغذية المرتدة : وتوضيح الهدف هو الدرجة التي عندها يمكن معرفة متطلبات الأعمال لأعضاء الجماعة ، ويشير تعدد المساوات إلى الهدف إلى الدرجة التي يمكن عندها إكمال العمل بإجراءات متعددة . أما تحديد الحل ، أو بمزيد من الدقة : تعدد الحل)فهى الدرجة التي عندها يوجد أكثر من حل أو قرار صحيح (نوقشت أبعاد العمل بتفصيل أكثر فى الفصل ٩) . ومكون العمل بنائيا إلى الحد الذى يصبح عنده الهدف واضحا ويكون هناك مسلك واحد إلى الهدف ويكون هناك حل أو قرار واحد صحيح ، ويمكن التحقق من صحة القرار بسهولة . وعلى وجه العموم فإنه كلما كان العمى أكثر بنائية كان الموقف أكثر ملائمة للقائد .

إن العلاقة الشخصية بين القائد وأتباعه تعتمد على علاقته المتصنعة بأعضاء جماعة ، وعلى القبول الذى يمكن أن يحصل عليه ، والوفاء القادر على انتزاعه من الجماعة . وحين يملك القائد علاقات شخصية جيدة مع زملائه من أعضاء جماعته فإن الموقف يكون أكثر ملائمة له مما لو كانت علاقاته فقيرة ، ويتم تقدير علاقات (القائد - العضو) بمقاييس تقدير سوسيوميتريّة ، أو بتقديرات خاصة لمذاخ الجماعة .

ومن المفترض أن علاقات (القائد - العضو) تمارس أقوى تأثير على بعد الملائمة ويتبع ذلك بنية العمل ، وأخيرا نفوذ وضع القائد . وعند أخذ هذه الفروق فى الاعتبار ، فإنه يمكن ترتيب مواقف الجماعة وفقا لدرجة الملائمة ، فمثلا أعظم المواقف ملائمة للقائد هو الموقف الذى تكون فيه العلاقات بين العضو والقائد جيدة ، ويكون العمل ذا بنية مرتفعة ويكون وضع القائد قويا . أما أكثر للمواقف غير الملائمة هو ذلك الذى تكون فيه العلاقات بين القائد والعضو فقيرة (ضعيفة) ، ويكون العمل غير بنائى ، ويكون نفوذ وضع القائد ضعيفا . ووفقا لنظرية فيدلر فإن القائد المنخفض فى LPC أكثر فعالية حين يكون الموقف إما مرتفع ملائمة أو غير ملائم للقائد . على حين أن القائد المرتفع فى LPC يكون أكثر فاعلية حين يكون الموقف متوسط الملائمة . وهذا يعنى أنه حين يكون الموقف ملائما جدا فإن القائد يمكن أنه يدير ويتحكم بدون إثارة استجابات سلبية لدى أعضاء الجماعة . لأن الأمور تمضى على ما يرم وليس هناك مبرر لرفض ضروب اسلوك التوجيهية للقائد . ومن ناحية أخرى حين يكون الموقف غير ملائم إلى حد كبير ، تكون الأمور سيئة و الجماعة فى خطر هو التمزق ، حيث تكون القيادة التوجيهية مطلوبة ، ومرة أخرى يكون القائد المنخفض فى درجة LPC أكثر فاعلية ، ولكن



(شكل ٨ - ٥)

الارتباط بين القائد المرتفع في زع ق ض وأداء الخدمة

إذا كان الحرقف متوسط الملاءمة فإن الجماعة تتوقع أن تعامل باهتمام ، ويكون القائد السلس المرتفع على LPC أكثر تأكيداً ، وتكشف الحقائق التي قدمها فيدلر والمعرضة في الجدول ٨-٥ عن أن هذه التوقعات قد تدعمت من خلال نتائج إمبريقية . وعلى الرغم من أن الحقائق المقدمة في الشكل رقم ٨-٥ عبارة عن افتراضات ، إلا أن البحوث اللاحقة تدعم هذا التحليل (١٩٤) .

ومن الواضح الآن أن سلوك القائد يعتمد ليس فحسب على خصال شخصيته ولكن أيضاً على خصائص الموقف . إنه في المواقف الجماعية المتوسطة الملاءمة يشبع القائد ذو المنحى المتوجه إلى العلاقات والمرتفع في (زع ق ض) (LPC)، حاجاته من خلال علاقات جيدة بينه وبين الآخرين . ومن خلال الوضع أو النفوذ الملائم الذي يشغله ، ومن ثم فإنه يكرس كثيراً من طاقاته للعمل . وفي نفس الموقف يصبح القائد المتوجه نحو العمل (المنخفض في زع ق ض) (LPC) أكثر اهتماماً ببناء علاقات جيدة مع الآخرين . وعلى العموم فإن الأشخاص المرتفعين في زع ق ض (LPC) يسلكون بطريقة ملائمة للعلاقات في المواقف غير الملائمة لهم . ويسلك القادة المنخفضون في (LPC) بطريقة وثيقة الصلة بالعمل في المواقف غير الملائمة لهم . وتحدد هذه الأنماط من السلوك الفاعلية النسبية للقادة في المواقف المختلفة ، ويميل القائد المتوجه نحو

العمل لأن يكون أكثر تأثيراً حين يكون الموقف إما ملائماً بشكل مرتفع أو غير ملائم بشكل مرتفع أيضاً بالنسبة للقائد ، على حين أن لقائد المتوجه نحو العلاقات يميل لأن يكون أكثر فعالية في المواقف الملائمة بشكل معتدل فقط أو غير الملائمة بشكل معتدل .

وعلى الرغم من أنه لم تزل هناك بعض مشكلات وأسئلة غير مجاب عنها ، فإن نموذج التوافق هو بداية واحدة نحو تكامل أساليب القيادة والعوامل الموقفية كمحددات لفاعلية الجماعة . إن النموذج هام ، ليس من حيث أنه يؤكد فحسب على أن نوع سلوك القيادة الأكثر تأثيراً يعتمد على الموقف ، ولكن أيضاً لأنه يحاول أن يحدد أى ضروب السلوك أرجح من حيث كونها أكثر فاعلية في المواقف المختلفة .

فروض مقبولة عن بنية الجماعة :

اهتمت مناقشة بنية الجماعة بالكثير من الجوانب عن هذا الملمح لدى الجماعات . وقد أوضحت أنه لم يكن هناك تناول منظم للمتغيرات المحددة لارتفاع بنية الجماعة أثارها على سلوك الجماعة . وتقرح البحوث الفردية القليلة مع ذلك ، عدداً من الفروض المقبولة التي تستحق مزيداً من الاهتمام .

الفرض الأول: أن المفهوم الذاهب إلى أن انتظيم يسر تحقيق الهدف هو محدد لبنية الجماعة : يعتقد كثير من أعضاء الجماعة أن نوعاً ما من التنظيم أمر ضروري لكي تحقق الجماعة هدفها . وقد كشفت دراسة شو وجيلكريست (٥٥٢) عن أن واحداً أو أكثر من أعضاء جماعات حل المشكلات يقترح بعض التنظيم في ٨ من ١٠ جماعات تمت دراستها . وهذا الاعتقاد في كفاءة البنية بالنسبة لتحقيق الهدف يقود أعضاء الجماعة لإنشاء علاقات بنائية بين أجزاء الجماعة .

الفرض الثاني : تكوين بنية الجماعة ييسر بالمدى الذي يشعر معه أعضاء الجماعة بالحاجة إلى البنية :

يهتم هذا الفرض بمحدد لبنية الجماعة مختلف عن هذا الذي تمت الإشارة إليه في الفرض الأول . إن حاجة أعضاء الجماعة للبنية هي حاجة عامة أكثر منها اعتقاد يتعلق بكفاءة البنية من أجل تحقيق الهدف . وقد أثبت كوهين وشوتلاند وولف (١٣٨) أن أفراداً معينين يحتاجون إلى بناء مواقف وثيقة الصلة بطرق متكاملة وذات معنى . وإلى المدى الذي تكون فيه الجماعة مناسبة فإن مثل هؤلاء الأشخاص يجربون الحاجة إلى بنية . ومن ثم فإنه كلما كان أعضاء الجماعة أكثر استحوذاً على مثل هذه الحاجة ، وكانوا أقوى في حاجاتهم إلى البنية كان لديهم ميل أكبر لبنية الجماعة ، وملاحظات بينيس وشيبرد تتسق مع هذا الفرض .

الفرض الثالث: أن نوع البنية التي تطورها الجماعة يتأثر بالحاجات الخاصة لأعضاء الجماعة: يقتصر الدليل الخاص بهذا الفرض على دراسة واحدة . وقد ذكر أرونوف وميس (١٣) أن الجماعات المكونة من أشخاص مرتفعين من حيث حاجاتهم للأمن تميل لأن تطور بنيات هرمية ، وأن الجماعات المكونة من أشخاص مرتفعين من حيث حاجتهم للتقدير تميل لأن تطور بنيات تنسم بالمساواة وعلى الرغم من أن النتائج البحثية محدودة ، فإن الفرض يبدو أنه معقول بشكل كبير لدرجة أننا ينبغي أن نعتبره على الأقل مقبولا .

الفرض الرابع : أن نوع البنية الذي تطوره الجماعة متأثر بالبيئة الفيزيائية :

إن آثار البيئة الفيزيائية ذات انتشار ولها علاقة بكثير من الجوانب الخاصة ببنية الجماعة ، لدرجة أنه من الصعب صياغة فرض عام متعلق بها . وقد لاحظ فستنجر وزملاؤه (١٨٩) آثار التنظيمات الفيزيائية لوحداث الإسكان على تكوين الصداقة (جانب من البناء) . وفي الفصل الخامس لاحظنا كثيرا من الأمثلة للآثار الصبغية الثقافية الخاصة بالترتيبات المكانية على تمايز الجماعة . والعلاقة الوثيقة بين الموضع المكاني والمكانة المدرجة لعضو الجماعة هي مثال واضح على هذا الآخر (٣٧٨ ، ٥٨٥) .

الفرض الخامس : قد ينحرف عضو الجماعة ذو المركز المرتفع عن أعراف الجماعة بدون أن يعاقب إذا ساهم انحرافه في تحقيق الهدف :

يجارى الشخص ذو المركز المرتفع غالبا لأعراف الجماعة أكثر من معظم أعضاء الجماعة الآخرين ، وعموما إذا ساهم في تحقيق هدف الجماعة في الماضي ، فسوف يبنى رصيда متميزا (٢٨٦) بما يسمح له بانحراف أكبر في ظل ظروف معينة . وتقترح دراسات جيرجين وتيلور (٢٢٢) أن هذا الأثر قوى خاصة حين تهتم الجماعة بالإنتاجية أساسا .

الفرض السادس : الشخص الأعلى مركزا يصدر ويتلقى اتصالات أكثر مما يتلقى الشخص الأقل مركزا :

أوضحت دراسات متعددة أن قدرا أكبر من الاتصالات يميل لأن يتجه نحو الشخص صاحب المركز المرتفع بأكثر مما يتم ذلك بالنسبة للشخص ذي المركز المنخفض (٣١٤ ، ٦٢٠) . وقد تم تفسير مثل هذه الاتصالات المتجهة إلى أعلى كبديل للحركة الدافعية إلى أعلى . كذلك فإنها يمكن أن تعكس المحاولة المتعلقة بالحصول على إثباتات من خلال التفاعل مع الأشخاص ذوي المكانة المرموقة .

الفرض السابع : الاتصالات المتجهة إلى أعلى السلم الهرمي ذات مضمون إيجابي أكبر من الاتصالات المتجهة إلى أسفل السلم :

ينعكس هذا الآخر على الاتصالات الخاصة بأعضاء الجماعة ذوي المراكز المرتفعة والأعضاء

ذوى المراكز المنخفضة . وفى دراسات تيبو وكيلى . المذكورة من قبل ، لوحظ أن الاتصالات المتجهة إلى أشخاص مرتفعين فى المركز تتضمن تعليقات عدوانية أقل ومعلومات غير ذات صلة وثيقة بالعمل ، بأكثر مما تحمل الاتصالات المتجهة نحو الأقران . ومن ناحية أخرى يحجم الأشخاص ذوو المراكز العالية عن إيصال اتجاهات سلبية أو بتشويش يتعلق بأعمالهم . وقد لاحظ وورشل (٦٨٠) أيضا أن حجم العدوان اللفظى اوجه نحو شخص على المركز تاليا للإحاط كان أقل من ذلك الموجه نحو شخص منخفض المركز فى ظل الظروف المماثلة . إن الشخص المنخفض المركز يعاقب عن الاتصال العدوانى بسبب الخوف من العقوبة ، على حين أن الشخص المرتفع المركز ربما خاف من فقد المركز إذا عبر عن أى قلق خاص بفاعلية الشخصية .

الفرض الثامن : يتم حل صراع الأداء عادة فى صالح الجماعة الأعظم أهمية بالنسبة لشاغل الدور .

بالإضافة إلى الصدق الذى يشير عليه منطق الفهم العام ، تدعم دراسات الكوارث التى أوردتها كيليان (٣٢٢) هذا الفرض بشكل واضح . وعند مواجهة متطلبات دور معين من بين دورين مختلفين فإنه لا يمكن إشباعهما فى وقت واحد ، وإن عضو الجماعة ستجيب لمتطلبات الدور المرتبط بالجماعة التى يجذب إليها أكثر .

الفرض التاسع : يختلف الأفراد من حيث نزعتهم للمجاراة لمعايير الجماعة : يوجد دليل جيد على أن هناك فروقا فردية فى القابلية للتأثير الاجتماعى . وعلى الرغم من أن هناك كثيرا من العوامل المتعلقة بهذا الفرض (مثل الذكاء والمسؤولية الاجتماعية) فقد أوضح فراى وباص (٢١١) أن هناك نزعة عامة للموافقة على الفروض المختلفة ، وأن هذه النزعة العام تجاه التقبل مرتبطة بسلوك المجاراة ، وتظهر هذه النزعة على أنها واقعية ، ولكن آثارها ضعيفة إلى حد ما .

الفرض العاشر : كلما كان موقف السبه غامضا كان الاحتمال أكبر فى أن عضو الجماعة سوف يجارى الأعراف التى تعتقها الجماعة :

أثبتت دراسات متعددة أن المنبهات الغامضة ، مثل الحكم على الحركة الدتية للضوء (٥٦٧) تؤدي إلى قدر من المجاراة أكبر مما تؤدي إليه المنبهات غير الغامضة مثل الحكم على أطوار الخطوط (١٤) . وحين يكون لدى العضو قدر ضئيل من الدليل الواضح الموضوعى للحقيقة ، فإنه سوف يعتمد على الآخرين من أجل التصديق على آرائه . ومن ناحية أخرى إن كان الدليل الموضوعى كافيا ، فإنه لا يحتاج لأن يعتمد على المعايير العرفية^(٧) ومن المحتمل تكون هذه هى أقوى مجموعة متغيرات بالنسبة لسلوك المجاراة .

الفرض الحامى عشر : تزداد المجارة بزيادة حجم الغالبية حتى حجم أقصى معين وتبقى ثابتة بعد ذلك :

لسنين عديدة قبلت النتيجة التى رسمها آس (١٤) ، والتى تذهب إلى أن غالبية من ثلاثة تنتج أقصى مجارة ، قبلت على أنها نتيجة صادقة . وقد تم مؤخرا وضع هذه النتيجة موضع التساؤل من خلال دراسات أبرزت تزايداً فى المجارة مع أغلبية أكثر من ثلاثة (٢٢٠) ومع ذلك فإن من الواضح وجود حد لحجم المجارة الذى يمكن تحقيقه بزيادة حجم الغالبية .

الفرض الثانى عشر : من المرجح أن يجازى عضو الجماعة لحكم الجماعة حين تكون على اتفاق إجماعى عما لو كانت بخلاف ذلك :

أثبت آس بشكل شامل (١٤) أن تقديم شريك يوافق مع عضو الجماعة الساذج (عديم الخبرة) لم يخفض المجارة إلى حد كبير للغاية ، وأن تضمن عضوى جماعة أو أكثر غير متعلمين لم يودى إلى انخفاض جوهري فى المجارة . ويمكن أن تكون هذه النتائج راجعة إلى حقيقة أن المحوص تلقى دعماً أو إلى الحقيقة المجردة التى مؤداها أن الغالبية لم تكن على إجماع . وقد وجد شو وروث تشيلد وستريكلاند (٥٥٩) إنه حتى المحوص الذى يتمتع عن إصدار حكم ، هذا العضو يقود إلى تخفيض المجارة بواسطة عضو الجماعة ومن ثم فإنه يبدو أن المتغير الحاسم هو الإجماع أو عدم الإجماع فى آراء أعضاء الجماعة .

الفرض الثالث عشر : تحدث المجارة الأعظم فى الجماعات ذات شبكات الاتصال غير المركزية بأكثر مما تحدث فى الجماعات ذات الشبكات المركزية :

فى الشبكات غير المركزية يمكن لجميع أعضاء الجماعة أن يمارسوا ضغطاً مباشراً على كل عضو آخر فى الجماعة ، على حين أن الضغط فى الشبكة المركزية يمكن أن يمارسه فقط بعض الأعضاء على البعض الآخر من خلال وسطاء ويمكن أن يكون الاتصال الشخصى أكثر تأثيراً من الاتصال عبر شخص آخر . وقد تأكد وجود هذا الأثر من خلال أربع دراسات مستقلة على لأقل . وقد وجد جولد بيرج (٢٣١) تأثيراً للجماعة أكبر على تقديرات عضو الجماعة لعدده النقاط الموجودة على بطاقة فى الشبكة غير المركزية مما وجد فى الشبكة المركزية . وقد أجرى سو وزملاؤه (٥٥٩) ثلاث تجارب باستخدام مهام تمثلت فى مناقشة للعلاقات الإنسانية وعد دقات المترونوم ، ووجدت أيضاً مجارة أكثر فى الشبكة اللامركزية .

الفرض الرابع عشر : تنوع المجارة بشكل إيجابى مع الكفاءة المدركة للأغلبية نسبياً مع إدراك الفرد لكفاءته الشخصية :

يعرض الشكل ٨ - ٢ بوضوح فائق الآثار التى تمارسها على المجارة كفاءة عضو الجماعة

مقارنة بتلك التى للآخرين فى الجماعة . ويمكن رؤية أن المجارة تتأثر بشكل من الكفاءة المدركة للأغلبية وإدراك الفرد لكفاءته الخاصة . وحين يعتقد العضو أنه أكثر كفاءة من الآخرين فى الجماعة ، فإنه يكون أقل ميلا لأن يجارى أعرافهم . هذا الأثر من المحتمل أنه يكون نتيجة لعدد من المتغيرات المتداخلة : (١) يشعر الشخص الكفاء بثقة أكبر فى أحكامه . (٢) عضو الجماعة المكونة من أغلبية ذات أعضاء غير أكفاء نسبيا سوف لا يكون جذابا بالنسبة للشخص مثل جماعة مكونة من آخرين أكفاء نسبيا . (٣) تدرك أحكام الأغلبية ذات الكفاءة الأكبر على أنها أكثر صدقا فى تمثيل الحقيقة من أحكام الأغلبية ذات الكفاءة الأقل .. إلخ .

الفرض الخامس عشر : آثار المتغيرات الشخصية والموقفية ومتغيرات المنبه تتضمنه فى نطاق الحدود السوية لسلوك المجارة :

المفاد العام لهذا الفرض هو أن آثار العديد من المتغيرات تتضافر فى دفع سلوك المجارة غالبا إلى مستوى أقصى معين . فمثلا إذا حصل عامل من عوامل الشخصية كالإذعان على ١٠٪ من المجارة ومنبه غامض على ٤٠٪ مجارة وحصل حجم الأغلبية على ٢٠٪ مجارة فإن المتغيرات الثلاثة التى تعمل معا سوف تعطى ٧٠٪ مجارة . وإضافة متغيرات المجارة معروضة فى الشكل ٨ - ٣ .

الفرض السادس عشر : تقدم المجارة النظام إلى عملية الجماعة ، وهى تضمن تآزر سلوك الفرد :

توجد معلومات متاحة فقط عن طريق الملاحظة تدعم هذا الفرض ، ولكن المعلومات قاطعة جدا من الناحية المنطقية لدرجة أن صدق الفرض (١٦) يصعب التشكك فيه .

الفرض السابع عشر : فى ظل ظروف معينة تحرر المجارة الفرد من التأثير القهوى للسلطة : انها حقيقة مرة للحيلة الاجتماعية أن يكون الفرد أحيانا ضحية قوى قاهرة تثلث ضروب سلوك قد لا تتسق مع معايير الفرد الخاصة بالسلوك . وقد أثبت ميلجرام (٤٣٦) النتائج المتطرفة لمثل هذه القوى ، وأثبت فيما بعد أن المجارة يمكن أن تعمل لتحرير الفرد لدرجة يمكنه مقاومة السلطة (٤٢٥) . وقد تم الكشف عن النتائج المرغوبة للمجارة تحت ظل بعض الظروف من خلال تجربة بركوفايتش ودانيالز (٦٤) والتى أظهرت أن المجارة لعرف المسؤولية الاجتماعية غالبا ما تقود إلى مساعدة الشخص الاعتمادى الآخر .

الفرض الثامن عشر : يكشف الانحراف عن أعراف الجماعة عادة عن ضروب سلوك الجزاء بواسطة أعضاء الجماعة الآخرين . وقد يقود الانحراف المستمر أو لمعتاد إلى أن يرفضه أعضاء الجماعة الآخرون :

يكشف الكثير من ملاحظات جماعات العمل عن أن مثل تلك الجماعات ترسى بشكل

نمطى أعرفا تتعلق بالقائد اليومى المناسب (انظر ٢٨٨ ، ٤٩١) ويكشف الانحراف عن تلك الأعراف عن أشكال متعددة للجزاء . وقد أشارات الدراسات المعملية إلى تأثير مشابه . ووجد شاستر (٥٠٦) أن الانحراف عن رأى عرفى للجماعة يكشف مبدئيا عن كثير من الاتصالات المتوجهة نحو المنحرف . وإذا استمر المنحرف فى تبنى رأى المغاير تناقصت الاتصالات . وقد كان واضحا أن المنحرف يرفض كعضو مقبول فى الجماعة .

الفرض التاسع عشر : عادة ما يكون أعضاء الجماعة أصحاب النفوذ المرتفع محبوبين أكثر من أعضاء الجماعة أصحاب النفوذ المنخفض :

أشارت ادراسات الميدانية التى أجريت على الأفراد الصغار (أولاد وبنات فى معسكرات فى الهواء الطلق) وعلى أناس كبار (عاملون فى مجال الصحة العقلية) أشارت إلى أن أعضاء الجماعة يعبرون عن إعجاب تجاه ذوى النفوذ الأقوى بأكثر مما كانوا يعبرون تجاه أعضاء الجماعة ذوى النفوذ الأقل (٢٩٣ ، ٣٦٥) . إن الشخص صاحب النفوذ المرتفع ينظر إليه على أنه يصدر الإثبات والعقوبات ، بمعنى أن الشخص المحبوب إنما يدرك أنه من المرجح أن يثبت بدرجة أكبر ويعاقب بدرجة أقل من الشخص غير المحبوب .

الفرض العشرون : عضو الجماعة ذو النفوذ الأقوى هدف لسلوك أكثر احتراماً ولسلوك يلتبس التقليدي أكثر من أعضاء الجماعة ذوى النفوذ الأقل :

من المحتمل أن يكون أساس الآثار المشار إليها فى الفرض العشرين هو نفس الآثار الخاصة بالفرض التاسع عشر ، ومن المحتمل أن يكون الشخص صاحب النفوذ المرتفع مصدر تهديد لأنه قادر على الإضرار بعضو الجماعة الأضعف . والسلوك المحترم الذى يلتبس الموافقة يخفض الصعوبة التى يثيرها هذا التهديد المحتمل (٢٩٣) . وقد تدعم هذا التفسير أيضا من خلال نتائج بتلر وميلر (٩٣) والتى مؤداها أن مكافآت أكثر وعقوبات أقل توجه نحو عضو الجماعة صاحب النفوذ المرتفع عما يوجه نحو الأعضاء ذوى النفوذ الأقل .

الفرض الحادى والعشرون : يملك الشخص ذو النفوذ المرتفع تأثيرا على الجماعة أكبر مما يملكه أعضاء الجماعة أصحاب النفوذ المنخفض :

يتدعم هذا الفرض المعقول جدا أيضا من خلال الدراسات التى ذكرها لبيت وزملاؤه (٣٦٥) وهرفتش وزملاؤه (٢٩٣) . حيث أنه من الواضح أن الشخص الذى يتحكم فى التدعيمات الأكثر يكون قادرا على التأثير فى الآخرين ، أكثر من الشخص الذى يتحكم فى التدعيمات الأقل . ومع ذلك يجب أن توضع شروط على هذا الفرض لأن الدرجة التى يؤثر بها الشخص ذو النفوذ المرتفع فى أعضاء الجماعة الأخرى تتباين مع نوع النفوذ الذى يحاول استعماله . وقد لاحظ ميلر وتيلر وماكارين (٤٢٧) أن استعمال النفوذ القهرى يكون أقل تأثيرا

من استعمال نفوذ الإثابة . ولقد ظهرت تأثيرات التهديد كدالة على سلوك L بعد التهديد للشخص القائم بالتهديد (٥١٤) .

الفرض الثاني والعشرون : عضو الجماعة ذو النفوذ الأقوى أكثر انجذابه نحو الجماعة من أعضاء الجماعة أصحاب النفوذ المنخفض :

إن عضو الجماعة المرتفع من حيث القبول لدى الجماعة ، والذي يكون هدفا للمعاملة المحترمة من قبل الآخرين ، والذي يملك تأثيرا قويا على عملية الجماعة .. إلخ - سيجد بدون شك أن الجماعة جذابة أكثر من العضو الذى لا يعامل بمثل هذا التفضيل . وكون الفرض المعروض فرضا صادقا قد يتدعم من خلال نتائج البحوث الإمبريقية العديدة فقد أثبت زاندر وكوهين (٦٩٢) مثلا هذه الظاهرة بشكل واضح من خلال تدريبهم فى فصول الدراسة ، والذي مؤداه أن الشخص الذى تحده الجماعة كعميد كان أعلى انجذابا للجماعة بأكثر مما كان العضو الذى عين فى وضع الشخص المستجد ، على الرغم من أنه لا أحد منهما كان يعرف أن هذه التعينات قد تمت . والنتائج التى أوردها ليبيت وزملاؤه (٣٦٥) وواطسون وبرومبيرج (٦٦٦) متسقة أيضا مع الفرض الثامن والعشرين .

الفرض الثالث والعشرون : كلما ملك عضو الجماعة نفوذا أكبر كان من المرجح أنه سوف يستخذه :

هذا الفرض الشيق لا يدعمه قدر كبير من البرهان الإمبريقى ، ولكن ادراسة الوحيدة التى ذكرت هذه النتيجة مقنعة بشكل معقول (٥٨٢) وقد تم دعم هذه النتيجة من خلال بيانات قدمها كينيس (٣٢٤) .

الفرض الرابع والعشرين : القادة الفعالون يتمتعون بقدرات متوجهة نحو العمل وبميول اجتماعية ، ولديهم دافعية لأن يصبحوا قادة :

لكى يكون قائد انجماعة فعالا فمن الضرورى أن يملك المعرفة والمهارات المتعلقة بعمل الجماعة ، حيث يمكنه ذلك من قيادة أعضاء الجماعة نحو أهدافهم ، ويجب أن يملك مهارات للعلاقة بالآخرين (القابلية الاجتماعية) من أجل أن يتعامل بفاعلية مع الاحتكاك الذى لا يمكن تجنبه ، ومع الصراع بين أعضاء الجماعة . ولكن امتلاك هذه القدرات والمهارات الفردية سوف لا يضمن أن يصبح الفرد قائدا فعالا . يضاف إلى ذلك ، أنه ينبغي عليه أن يرغب فى أن يكون قائدا أو على الأقل أن تحقق الجماعة أهدافها بدرجة تكفى لأن تكون عنده الرغبة فى أن يخدم كقائد لكى يصل إلى هذه الأهداف . ويقدم الدليل المستمد من دراسات عديدة الدعم لهذا الاستنتاج (٥٩٧) .

الفرض الخامس والعشرون : يكون القائد المتوجه نحو العمل فعالا بشكل أكبر حين يكون موقف عمل الجماعة إما ملائما جدا أو غير ملائم جدا للقائد ، على حين أن القائد المتوجه نحو العلاقات يكون فعالا أكثر حين يكون موقف عمل الجماعة متوسط الملاءمة أو غير ملائم بالنسبة للقائد :

لقد قدم فيدلر (١٩٢ ، ١٩٤) قدرا وافرا من الدليل الإمبيريقى لدعم هذا الفرض الذى يحتل مكانة مركزية فى نظريته عن التوافق فى فاعلية القيادة (انظر أيضا : ١٢٣) وهناك دليل إضافى تم الحصول عليه من دراسة معملية استخدمت تصميمات تختلف إلى حد كبير عن تلك التى استخدمها فيدلر وزملاؤه (٥٤٧) . وعلى الرغم من أن تعريف الملاءمة قد يتطلب اهتماما أكثر إلا أن الفرض قد تدعم بشكل معقول ، وذلك من خلال المستوى الحالى من المعرفة .