

## الفصل السابع

### بيئة العمل (١)

تتكون الجماعة وتواصل وجودها لغرض معين ، وحين يزول هذا الغرض فإن الجماعة تتفكك ما م يمكن إيجاد غرض جديد . وقد يوجد بالطبع أكثر من غرض واحد للجماعة ويسمى الغرض عادة ( هدف الجماعة )<sup>(١)</sup> ولكنه أحيانا يشار إليه على أنه مهمة الجماعة<sup>(٢)</sup> . وهدف الجماعة ومهمة الجماعة ليسا في الواقع متساويين في مداهم ( أو مجالهم ) على الرغم من أنهما في بعض الأحيان يمكن أن يكونا متطابقين . بمعنى أن العمل الذي تواجهه الجماعة يمكن أن يكون هو نفسه هدف الجماعة ، وحينما يستكمل العمل فلن تبقى للجماعة مبررات للوجود . مثال ذلك لجنة عينت بغرض إصدار توصيات متعلقة بتنظيم الأموال المتاحة لدعم الطلاب . وكانت مهمة الجماعة هي إعداد صيغة توصيات ، وإكمال مثل هذه الصيغة كان هو هدفها . ولكن في كثير من الأحيان يمكن أن تكون المهمة هي مجرد إنجاز هدف فرعي يجب الوصول إليه من أجل الوصول إلى الهدف النهائي للجماعة فيمكن مثلا أن يوجد ، كهدف للجماعة ، تحسين نظام التعليم في مجتمع معين ، وبمحاولة تحقيق هذا لهدف يكون على الجماعة أن تكمل عددا من الأعمال مثل دفع النقود لكتب المكتبات وتعيين مدرسين ذوى كفاءة عالية ... الخ . أما حينما يكون العمل الذى تواجهه الجماعة فى أى لحظة هو إنجاز مباشر لهدفها النهائي ، كما فى مثال لجنة إعداد التوصيات ، أو حينما يكون مجرد هدف فرعى كما فى مثال جماعة تطوير التعليم ، فإنه يكون من المتوقع أن تمارس خصائص العمل تأثيرا قويا على عملية الجماعة . وعلى مدى صفحات هذا الكتاب قمنا بمناقشة آثار المتغيرات على إنتاجية الجماعة وإنجاز المهمة . وقد لاحظنا كيف أن الآثار الخاصة بالمتغيرات تعتمد بشكل متكرر على ( مهمة ) الجماعة . وعلى الرغم من أنه قد يكون من المفيد الاهتمام بخصائص العمل قبل تناول جوانب أخرى للجماعة مثل خصائص العضو وتكوين الجماعة وبنية الجماعة ، فإنه قد يكون من الصعوبة بمكان أن يتم تحليل بيئة العمل بدون الاستناد إلى المعلومات الخلفية التى تضمنتها الأجزاء السابقة من هذا الكتاب . ومهمة تحليل بيئة العمل لن تكون ميسرة حتى فى هذه المرحلة ، ويجب ان بدأ بالسؤال عن معنى مصطلح « هدف الجماعة » ، حتى يمكننا ربطه بطريقة

The task Environment

(١)

Group goal

(٢)

Group task

(٣)

سليمة . ثانيا يجب أن نسأل : إلى أى مدى يرسى أعضاء الجماعة أهداما للجماعة ، وما إذا كانوا يستجيبون لأهداف الجماعة كما يفعلون بالنسبة للأهداف الفردية خيرا سوف نحتاج لأن نهتم بتحليل مهام الجماعة ، وأن نستعرض علاقات خصائص المهمة ( العمل ) بسلوك الجماعة ( أو بوظائف الجماعة ) ، وحيثُ فقط نبدأ فى فهم تعقد بيئة العمل ونتائجها على عملية الجماعة .

### طبيعة أهداف الجماعة :

يبدو أن الجميع يوافقون على أن الجماعات لها أهداف ، ويبدو أن غالبية الكاب والباحثين يفترضون أن كل فرد يعرف ما هو المقصود بمصطلح « هدف الجماعة » . وعلى أى حال فإن تعريف هدف الجماعة عادة لا يخرج عن الوقوف على هدف بعينه لجماعة بذاتها . وعلى سبيل المثال يفترض الباحث أن هدف الجماعة هو حل مشكلة محددة فى أقصر وقت ممكن ، على حين أنه يطلب من الجماعة فى الواقع أن تتبنى مثل هذا الهدف ولا يكون لديه دليل كاف على أن أعضاء الجماعة قد قبلوا فعلا حل المشكلة كههدف لهم . ومن ثم فإن كلا من تعريف هدف الجماعة وتحديد الهدف بالنسبة لجماعة معينة يعتمدان على افتراض غير محقق بواسطة الباحث . وعلى وجه العموم ليس ثمة استثناء واحد جدير بالملاحظة . وقد قام كارتراي وزاندر ( ١١٢ ، ١١٣ ، ١١٤ ) بمحاولات بطولية لمعالجة هذه المشكلة المعقدة . وتنعكس المشكلات المتضخمة فى صياغة تعريف مقبول لهدف الجماعة فى تغير آراء هذين الكاتين : ففى الطبعة الأولى لكتابهما كانا قد كرسا قسما كاملا للحديث عن « أهداف الجماعة وتحركها » ، وقاما بتقديم أربعة مفاهيم لأهداف الجماعة . وعند مراجعة الكتاب سنة ١٩٦٠ قام بتغيير عنوان القسم إلى « دوافع الأفراد وأهداف الجماعة » وكانت المفاهيم الأربعة ، رغم أنها ظلت موجودة ، منضوية فى مناقشة عامة عن الآثار الدافعة . وفى الطبعة الثانية سنة ١٩٦٩ تم إبعاد القسم الخاص بالأهداف كلية وظهرت مناقشة أهداف الجماعة ، فى قسم يتناول العمليات الدافعة فى الجماعات ، وطالما أن تحليل كارتراي وزاندر يمثل أكثر المحاولات كثافة لمعالجة مفهوم أهداف الجماعة ، فسوف يكون من المفيد الاهتمام بمعالجتهما لهذا الموضوع .

لقد بدأ كارتراي وزاندر ( ١١٢ ) تحليلهما بافتراض أن الخصائص الشكلية لأهداف الجماعة لا تختلف جوهريا عن خصائص أهداف الأفراد . وعلى هذا فإن أنشطة أعضاء الجماعة بالنسبة لأهداف الجماعة مشابهة لأنشطة الأفراد بالنسبة للأهداف الفردية ( سوف نرى فيما بعد أن هذا الافتراض له أسس إمبريقية ثابتة ) ، ومن ثم فقد نظرا إلى المشكلة العظيمة على أساس كيف تربط أهداف الفرد بأهداف الجماعة . وتمثل مفاهيمها الأربعة محاولات مختلفة لحل هذه المشكلة .

يفترض من المفهوم الأول أن هدف الجماعة هو مجرد تركيب من أهداف متماثلة لدى أفراد الجماعة . وقد وجد كارتراي وزاندر هذا التعريف مرض بما فيه الكفاية . وقد عرضا

مثالا لشاين يريد كل منهما الزواج من نفس الفتاة . وعلى الرغم من أن الأهداف الفردية لدى الشاين متماثلة ، فإن قليين سوف يوافقون على أنهما يكونان هدفا للجماعة . وحتى حقيقة وجوب المشاركة بين أهداف الأفراد قد رفضت في ضوء المثال السابق . ونظرة أعمق إلى المثال السابق إنما تكشف بوضوح عن أن الشاين لهما هدفان مختلفان : الشاب ( أ ) ينشد هدفا مؤداه ( أ ) يتزوج من الفتاة (ج) ، على حين أن الشاب (ب) ينشد هدفا مؤداه أن يتزوج (ب) من (ج) . وعلى الرغم من تشابه الهدفين من حيث أن (ج) هدف لكليهما فإنهما فى الواقع غير متشابهين على الإطلاق فى كل الجوانب الأخرى . أكثر من ذلك فهو لأمر مشكوك فيه أن تقول أن الشاين يكونان جماعة سيكولوجية . وهناك مشكلات أخرى مرتبطة بهذا المفهوم حول هدف الجماعة ، هى : أولا : كيف تكون أهداف الأفراد مركبة ؟ هل هى منضافة أو هل ينبغى إعطاء أوزان لبعض الأهداف الفردية بأكثر مما يعطى لبعضها الآخر ؟ ثانيا : كيف يمكن تحديد التشابه ، وأيضاً كيف ينبغى أن تتماثل الأهداف الفردية قبل تكوين هدف الجماعة ؟ ثالثاً : لاحظ كارترتريت وزاندر أنه أحيانا ما يوجد هدف للجماعة حتى إذا كانت أهداف الأفراد أعضاء الجماعة غير متشابهة . لقد ذكرنا المثل الخاص بالأولاد الثلاثة الذين حشدوا القوى من أجل بناء كشك ليموناده على الرغم من أن هدف ( أ ) كان هو كسب نقود تكفى لشراء قفاز يسبول ، وكان هدف (ب) هو استخدام أدوات التجارة التى تلقاها بمناسبة عيد ميلاده ، وكان هدف (ج) هو مجرد المشاركة فى أنشطة الآخرين . ومرة أخرى فإنه بالإمكان أن يتبدد هذا الاعتراض إذا ما نظر امرء إلى الموقف ككل . ومن الواضح أن التمييز يجب أن يتم بين الأهداف المباشرة والأهداف بعيدة المدى . فالهدف المشترك المباشر لكل من الأولاد الثلاثة ، يمكن تحديده : بناء كشك ليموناده . صحيح أن هذه وسائل من أجل غاية مختلفة لكل واحد من الأولاد الثلاثة ، ومن ثم يجب اعتباره هدفا فرعيا . فبالنسبة لـ ( أ ) تشكل الغاية المرجوة هدفا بعيد المدى ، أما بالنسبة لـ (ب) و (ج) فهى أهداف مباشرة أيضا ، طالما أنها يمكن أن تتحقق فى وقت واحد مع تحقيق الهدف « اكتمال كشك الليموناده » . وسواء بدأ أن هدف الجماعة هو أن يوجد أو لا يوجد ، حين تكون أهداف الفرد مختلفة ، فإن هذا يعتمد على ما إذا كانت الأهداف المباشرة أو الأهداف بعيدة المدى هى موضع الاعتبار .

ويذهب المفهوم الثانى للهدف الذى ناقشته كارترتريت وزاندر إلى أن هدف الجماعة إنما يتكون من أهداف فردية للجماعة . ويبدأ هذا المنحى بوجهة نظر فينومينولوجية حيث يطرح التساؤل كيف يرى أعضاء الجماعة الموقف ؟ . ومن ثم فإن هذا التعريف يتضمن إجراء عمليا للوقوف على أهداف الجماعة : يطلب من أعضاء الجماعة أن يحددوا هدف الجماعة ، وتعكس درجة الإجماع الدرجة التى تملك الجماعة هدفا موحدا ، وهى تلتقى أيضا مع محك كارترتريت وزاندر المتعلن بالربط بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة . من ناحية أخرى فإنهما يفترضان

أنه قاصر على ما يصرح به من أهداف بطريقة إرادية ، ولا يكشف عن الأهداف المختبئة من ناحية أخرى لا يذكر شيئا عن كيفية امتزاج أهداف الفرد .

وينظر المفهوم الثالث إلى هدف الجماعة على أنه يعتمد على علاقة خاصة بين الأساق الدافعية لأعضاء الجماعة . هذه الصياغة ليست واضحة على الإطلاق ، لا من الناحية التصورية ولا من الناحية الإجرائية . ومن المفترض أنه حينما تنشأ العلاقات بين شخصين أو أكثر ، بحيث أن أفعال أى شخص ترضى حاجات أو تخفض توترات الحاجة لدى الآخرين ، حينئذ يوجد (هدف للجماعة) . والمشكلات الأساسية لهذا التصور هي: (١) لا توجد طريقة سهلة لتحديد متى توجد مثل هذه العلاقة ، (٢) وأن أعضاء الجماعة يجب أن ينخرطوا فى أنشطة متوجهة نحو الهدف قبل أن يتم تحديد الهدف بدقة . (٣) أنه لا يحدد ما هو هدف الجماعة ولكنه فحسب يؤكد وجود هدف معين ، المفهوم الرابع والأخير يحدد هدف الجماعة كامل محفز<sup>(١)</sup> . ويضع هذا الرأى فى الاعتبار حقيقة أن هدف الجماعة يمكن أن يؤثر فى أعضاء الجماعة لكى ينخرطوا فى أنشطة متوجهة نحو الهدف. ويتنظر من أعضاء الجماعة أن يعملوا فى اتجاه إنجاز هدف الجماعة. وعلى الرغم من أنه من الصحيح أن هدف الجماعة يمتن أن يكون محفزا لقوى الدافعية على أعضاء الجماعة فإنه لا يمكن اعتبار ذلك تعريفا جادا بهدف الجماعة.

وسوف يجد القارئ نفسه بدون شك معايشا لشعور قوى من عدم الرضا مع هذه المحاولات لتعريف أهداف الجماعة . ومن الواضح أن كارترايت وزاندر لم يكونا سعيدين تماما بتحليلهما . وفى طبعتهما الثالثة (١١٤) عرفا أهداف الجماعة ببساطة على إنها الوضع المفضل لدى الجماعة فى بيئتها ، وهذا يعنى أن الجماعة تحتل موقعا ما فى بيئتها يمكن أن يتغير من خلال بعض أنشطة أعضاء الجماعة . وحين تقوم الجمدة بمثل هذه الأنشطة فإنه من المفترض أن موضعا آخر يكون مفضلا بواسطة كل أو بعض أعضاء الجماعة . ويعتبر موضع الجماعة حين تنتهى هذه الأنشطة هو الوضع المفضل ، ومن ثم فإنه يتحدد كهدف للجماعة ، فهو لذلك لا يعطينا الأساس الذى يمكننا ، من خلاله ، التعرف على أهداف الجماعة من قبل الوصول إلى الهدف . أكثر من هذا أنها لا تضم أى تمييز بين إنجاز الهدف النهائى المرغوب فيه من أعضاء الجماعة والهدف النهائى المتحقق بفعل الجماعة . ومن الممكن تصور أن الجماعة يمكن أن تشتغل فى أنشطة مصممة من أجل الوصول إلى الوضع (أ) وهى تقاد بالفعل إلى الوضع (ب) فى نفس الوقت تتوقف فيه الأنشطة بسبب أن التحرك إلى (أ) بدأ مستحيلا .

وربما يكون من المفضل النظر إلى أهداف الجماعة باعتبارها نوعا مركبا من الأهداف

الفردية ، على الرغم من الصعوبات المرتبطة بمثل هذا التصور . إنه من الواضح أنه أيا ما كانت الأهداف التي تعزى إلى الجماعة فإنه من الواجب أن تكون كامنة لدى أعضاء الجماعة . ويبدو واضحا أيضا أن الجماعات التي يوافق كل أعضاؤها على هدف واحد مع استبعاد كل الأهداف الأخرى سواء الفردية أو الجماعية فإنه يمثل حالة نادرة . وفي جماعة نمطية يؤخذ على الأقل هدف واحد يمكن أن يكون مقبولا لدى الغالبية ، والذي يمكن اعتباره هدفا للجماعة ، أو أن أفراد الجماعة الذين يقبلون هذا الهدف مدفوعون لأن يقوموا بأنشطة يتوقع منهم أن تساعد في إنجاز هذا الهدف ، وهم يبتهجون ويسعدون ( خبرة خفض التوتر ) حين تكون هناك حركة تجاه الهدف ، أو حين يتحقق هذا الهدف . حتى أولئك الأعضاء غير المتحمسين لهذا الهدف يعملون ، مع ذلك ، في اتجاهه من أجل عدد متنوع من الأهداف الفردية ، أو من أجل أهداف فرعية ، وعلى هذا فإن هدف الجماعة هو غاية يرغب فيها أغلبية أعضاء الجماعة ، ويمكن تحديدها من خلال ملاحظة أنشطة أعضاء الجماعة ، عادة من خلال سؤال أعضاء الجماعة بأن يحدوها .

والتعريف بهدف الجماعة بهذه الطريقة يجعل من الضروري أن يأخذ الإنسان حذره لتحاشي افتراض أن الجماعة ينبغي أن يكون لها هدف واحد فقط . إن الجماعة يمكن أن يكون لها هدف واحد ، ولكن من الشائع أيضا أن تملك الجماعة أهدافا متعددة . إن جماعة تخطيط المدينة يمكن أن يكون لها في وقت واحد أهداف عديدة : مثل رصف طرق المدينة والحصول على أموال فيدرالية من أجل برج مراقبة لمطار المدينة وبناء جراجات عمومية . كل هذه الأهداف يمكن أن تنضوى تحت هدف عام يرمى إلى تحسين المدينة . ويشير هذا الاعتبار مرة أخرى السؤال المتعلق بالأهداف العاجلة والآجلة . إن القيام بتحسين المدينة يمثل هدفا طويل المدى ، على حين أن رصف شوارع المدينة يعتبر هدفا أكثر قربا . وفي محاولة فهم سلوك أعضاء الجماعة ، يجب أن يتذكر الإنسان أن الهدف العاجل هو الذي له الدلالة الأكبر . إن أنشطة أعضاء الجماعة متصلة مباشرة بالأهداف العاجلة ، ولكنها مرتبطة بالأهداف طويلة الأجل فقط بطريقة غير مباشرة . وكما سقت الإشارة ، فإن الأهداف العاجلة أو الأهداف الفرعية غالبًا ما تكون متماثلة تماما مع الجماعة .

وأخيرا فإنه من المهم أن نقر بأن أهداف الفرد التي ليست جزءا من هدف الجماعة لا تتوقف عن التأثير في سلوك الفرد لمجرد أنه يصبح عضوا في الجماعة ، ويقبل هدف أو أهداف هذه الجماعة . وربما حاول عضو الجماعة أن يحقق فحسب الأهداف الفردية ، أو أهداف الجماعة ، أو كلا من الأهداف الفردية وأهداف الجماعة ، حين يقوم بمجموعة خاصة من الأنشطة . وهو عادة ما يحاول أن يحقق كليهما في وقت واحد . وتحدد القوى النسبية لأهداف الفرد وأهداف الجماعة والدرجة التي يمكن عندها أن يتحقق كلاهما بواسطة نفس الأنشطة ، تحدد إلى أي مدى ستكون الجماعة فعالة في تحقيق هدفها .

## هل يخدم الأفراد أهداف الجماعة :

لقد حان الوقت لكي نرجع إلى الفرض الكامن في مناقشاتنا المبكرة لبيئة العمى ، وهو أن الأفراد ينشئون أهدافا للجماعة ، ويستجيبون لتلك الأهداف أساسا بنفس الطريقة التي يستجيبون بها للأهداف الفردية . وإذا كان هذا الافتراض صحيحا فإنه يكون من الممكن إثبات أن أعضاء الجماعة يضعون أهدافا للجماعة لها نتائج يمكن التنبؤ بها بالنسبة للسلوك في الجماعة . وقد قام شيل (٥٦٢) بدراسة مبكرة عالجت هذه المشكلة .. اعتمادا على صيغة مستوي الطموح . ويعرف مستوى الطموح على أنه مستوى صعوبة ذلك العمل الذي يحدده الفرد كهدف لخطوته التالية : وفي التجربة النمطية يحاول الفرد القيام بعمل معين ، ويحقق مستوى معين من النجاح أو الفشل ، بمعنى أنه يحصل على درجة معينة ، ثم يطلب منه تقدير الدرجة التي يتوقع ( تنبؤاته ومعتقداته ... الخ ) أنه سوف يحققها في المحاولة التالية . وهذا التقدير للدرجة المتوقعة في المحاولة التالية هو مستوى طموحه . وعلى الرغم من أن مستوى الطموح يخضع لتأثيرات عوامل عديدة مثل الذكاء ومعرفة أداء الآخرين .. الخ . فإن النتائج الإمبريقية تشير عادة إلى أن مستوى الطموح يرتفع بعد النجاح وينخفض بعد الفشل ، حيث يقدر النجاح كأداء مساو ، أو أعلى ، من مستوى الطموح السابق . ويقدر الفشل كأداء أكثر انخفاضا من مستوى الطموح السابق (٣٥٩) . وفي دراسة تجريبية أجريت لهدف آخر استخلص شيل (٥٦٢) مستويات الطموح للجماعة من أعضاء جماعات يتكون كل منها من أربعة أشخاص ، عايشوا درجات مختلفة من النجاح والفشل . وقد تمت معالجة أمر النجاح من خلال مساعد مدرب عمل كعضو خامس في الجماعة . وخلال حل خمس مشكلات قاد مساعد المدرب مجموعات معينة إلى النجاح ، وأكد القائم بالتجربة الفشل للآخرين بتقديم أعمال غير قابلة للحل إليهم ، وقد اقتيدت بعض المجموعات لتنجح في الأربع مشكلات الأولى ( مجموعات النجاح ) ، واقتيد البعض الآخر لكي يفشل في الأربع مشكلات الأولى ( مجموعات الفشل ) . ونجح البعض في المشكلة الأولى ، وفشل في الثانية ونجح في الثالثة وفشل في الرابعة ( مجموعات النجاح / الفشل / النجاح / الفشل ) والبعض فشل في الأولى ونجح في الثانية وفشل في الثالثة ونجح في الرابعة ( مجموعات الفشل / النجاح / الفشل / النجاح ) . بعد المشكلة الثالثة ، ومرة أخرى بعد الرابعة ، طلب من كل عضو أن يقدر كيف ستصرف الجماعة في المشكلة التالية مستخدما مقياسا للتقدير من ١١ نقطة . وقد استخدمت التقديرات التالية كمقياس لمستوى الطموح : بالنسبة للمشكلة الرابعة ٧,١ لمجموعات النجاح و ٢,٣ لمجموعات الفشل ، ٦,٠ لمجموعات ( النجاح / الفشل / النجاح / الفشل ) و ٤,٥ لمجموعات ( الفشل / النجاح / الفشل / النجاح ) . وقد تناظر هذا النمط ، من ثم ، بشكل قوى مع درجة النجاح والفشل الذي جربته المجموعات على المشكلات التي سبقت معالجتها . وكان متوسط مستويات الطموح للمشكلة الخامسة هو ٧,٢ ، ١,٩ ، ٤,٩ ، ٥,٦ على التوالي . مرة أخرى تطابى النمط مع درجة النجاح والفشل . وزاد مستوى الطموح لتلك الجماعات المجربة للنجاح على اشكلة (٤) ،

وتناقض لتلك الجماعات المجربة للفشل لحل المشكلة الرابعة ، ومن ثم فقد كون أعضاء الجماعات التجريبية لدى شيلي أهدافا لجماعاتهم ، واستجابوا للنجاح ، أو الفشل لدى الجماعة بنفس الطريقة التي استجاب بها الأفراد للنجاح أو الفشل الفردي .

وقد تبني زاندر وزملاؤه (٦٩١ ، ٦٩٤ ، ٦٩٥) أيضا صيغة مستوى الطموح ، وذلك لدراسة موضوع هدف الجماعة . ومهما يكن من شيء فقد كان منجى هؤلاء الباحثين مختلفا إلى حد ما عن إجراء شيلي . وبدلا من سؤال كل عضو جماعة أن يقدر مستوى طموح الجماعة ، فقد طلب زاندر وزملاؤه من أعضاء الجماعة أن يتفقوا على مستوى طموح مشترك ، وهو ما أطلقوا عليه مستوى طموح الجماعة . وقد استخدم زاندر وميدو (٦٩٤) مهمة<sup>(١)</sup> للجماعة هي دفع كرة حيث يكون مطلوبيا ( من كل عضو من أعضاء الجماعة ) أن يقفوا في طابور مفرد لكي يمسكوا بعامود طويل وأن يؤرجحوه كجماعة لكي ترتطم نهاية العامود بكرة خشبية ويتم دفعها أسفل قناة رسمت على جانبيها أرقام . وكانت درجة الجماعة هي الرقم الأقرب إلى مكان وقوف الكرة . وأعطيت كل جماعة خمس ضربات في كل محاولة ، ومن الممكن أن تكسب درجة عظمى من ٥٠ في كل محاولة . وحين أدت المجموعة هذا العمل ، كان مستوى طموح الجماعة يرتفع بعد النجاح وينخفض بعد الفشل . وعلى هذا وضع أعضاء الجماعة أهدافا للجماعة مماثلة إلى حد بعيد لما فعلوه كأهداف فردية ، سواء سئلوا أن يفعلوا ذلك كأفراد أو كجماعة .

ولاحظ زاندر وميدو أيضا أن مستوى طموح الجماعة كان يرتفع بعد النجاح بأكثر مما كان ينخفض بعد الفشل ، وهو اختلاف لوحظ أيضا في دراسات أخرى عن المستويات الفردية للطموح (٣٥٩) . وقد تم تفسير هذه النتائج على أنها عاكسة لما يدرك من احتمال النجاح وجاذبية ما يؤدي من عمل . وقد تم افتراض أنه حين يجب أن يقرر الفرد ما إذا كان عليه أن ينخرط في نشاط فردي ، فإنه يفعل ذلك على أساس الرضا الذي قد يحصل عليه من الانخراط فيه . وبطريقة مشابهة ، حين يختار عضو الجماعة مستوى من الطموح جماعته ، فإنه يفعل ذلك على أساس ما يتوقعه من رضا ، وهو ما يشق بدوره من كل من الرضا الذي يمكن الحصول عليه ، ومن احتمال أن هذا الرضا المحتمل سوف يتحقق في الواقع من خلال أداء الجماعة المتعلق بهذا العمل . ومن المثير للاهتمام ملاحظة أن الميل الأقوى لرفع مستوى طموح الجماعة تاليا للنجاح بأكثر من خفضه تالياً للفشل تمت ملاحظته أيضا في المواقف الطبيعية . وقد درس زاندر ونيوكمب (٦٩٥) التغييرات في الأهداف الرسمية لمجلات التمويل الحكومية في ١٤٩ مدينة على مدى أربعة أعوام . وقد كانت المجلات الناجحة غالبا ما يتبعها هدف أكثر

ارتفاعا في العام التالي ، تلى حين أن المحلات الفاشلة كان من النادر أن يتلوا هدف منخفض في العام التالي .

وتكشف دراسات مستويات الطموح في الجماعات أن الأفراد يكونون أهدافا للجماعة ويستجيبون لتحقيق الهدف بنفس الطريقة التي يستجيبون بها لتحقيق الهدف الشخصي . وتقوم أهداف الجماعة بدور العمل المحفز من حيث أنها تدفع أعضاء الجماعة لكي يعمروا في اتجاه تحقيق أهدافهم ، ومن ثم فإنه يبدو أن كثير من مفاهيم الدافعية التي تنطبق على الأفراد الذين يعملون للوصول تجاه أهدافهم الخاصة تنطبق أيضا على الأفراد وهم يعملون في اتجاه أهداف الجماعة . وقد أورد هورفيتش (٢٩٠) اختبارا لاحقا لهذا التوقع . لقد بدأ بإفترض أنه ليس هناك عضو جماعة يستطيع أن يحقق هدف الجماعة وهو يعمل بمفرده ، على الرغم من أن كل عضو جماعة قد يساهم بدرجة ما في حركة الجماعة نحو هدفها . ويشبه هدف الجماعة هدف الفرد من حيث أنه ينهى سلسلة من أنشطة الجماعة ، وطالما أن أهداف الفرد عادة ما تفترض مسبقا وجود نسق داخل من التوتر كحاجة مثلا ، فسيستيع ذلك ، إذن ، أن وجود هدف للجماعة يجب أن يبنى كذلك على نساق للتوتر . وقد تبنى هورفيتش بعد ليفين نظرية ( العمل الناقص ) التجريبية لكي يختبر فرضه الذي يذهب إلى أن أنساق التوتر يمكن أن تستحث حيال أهداف يتمسك بها الفرد من أجل الجماعة . وقد أوضح ليفين وزملاؤه أنه حين يعمل فرد ما في سلسلة من الأعمال ، يكمل بعضها ويتوقف عن إكمال البعض الآخر فإنه يميل لأن يتذكر من الأعمال الناقصة أكثر مما يتذكر من الأعمال المكتملة . وقد فسر هذا التذكر الأكبر للأعمال غير المكتملة على أنه يعكس توترا لم ينخفض بهدف اكتمال العمل .

وقد جند هورفيتش ١٨ جماعة يتكون كل منها من خمسة أفراد من نوادي لفتيات في جامعة ميتشيجان . وعرضت كل جماعة لخبرات عديدة صممت لاستثارة شور وتضامن الجماعة بين أعضائها . وقد أخبر أعضاء الجماعات في البداية أنهم كانوا منخرطين في مسابقة يمثل فيها كل فريق جمعية وأن كل جماعة سوف يحكم عليها من حيث كفاءة تائها للتعاون في أحجية الصور المقطعة<sup>(١)</sup> . ثانيا انشغل أعضاء الجماعة في مناقشة جماعية صممت لزيادة وعيهم كأعضاء جماعة ، وأخيرا ، ثم إعطاؤهم اختبارا عنوانه ( اختبار عن ولاء الجماعة ) تضمن بنودا تتناول روح الفريق والرغبة في الاستمرار مع الجماعة ... الخ .

وبعد هذه الإجراءات عملت كل جماعة في ١٧ أحجية من أحاجي الصور المقطعة . فقد عرضت على الجماعة لوحات كرتونية مساحة كل منها ١٤ × ١٤ بوصة . وكان ضمن الجماعة هو توجيه القائم بالتجربة في وضع أجزاء من الشكل قطعة قطعة .. وقد أجلس كل عضو

جماعة فى كايئة مستقلة لكى يمكنه أن ىرى كلا من اللوحة والقائم بالتجربة ، ولكنه لا يستطيع رؤية عضوات الجماعة الآخريات . وكان لدى كل شخص ٤ قطع كرتونية مختلفة الشكل كل منها ينطبق على جزء من الشكل . وكانت كل عضوة جماعة ، فى كل محاولة ، تشير إلى القطعة التى يبغي على القائم بالتجربة أن يضعها فى مكانها ، برفع القطعة المناظرة ، ووفقا للقواعد فإنه إما رفع عدد معين من أعضاء الجماعة ، وليس أكثر ، قطعة معينة كان على القائم بالتجربة أن يضعها فى الشكل . وقد تم هذا الإجراء لهؤلاء الذين لا يمسكون القطعة بالحصول على تقدم للإكمال الناجح للعمل ، طالما أن عنم إمساكلهم ينتج عنه الرقم الصحيح . وقد كان التقدير الحقيقى للرقم الصحيح من المفحوصين الذين قاموا بالإمساك بالقطعة المناسبة ، كان يتم بالطبع من خلال القائم بالتجربة . وفى منتصف كل عمل كان القائم بالتجربة يوضح أن لديه الدرجة الأساسية ، ويسأل عما إذا كانت الجماعة ترغب فى التوقف أو تريد أن تكمل الأحيية . وكان أعضاء الجماعة يصوتون برفع اليد اليمنى للإكمال واليد اليسرى للتوقف ، وحيث يعلن القائم بالتجربة تصويت الأغلبية ، فإذا كان التصويت « بنعم » استمر العمل ، وإذا كان « بلا » طرحت العضلة جانبا ، ومن ثم يبدأ العمل فى معضلة أخرى تالية . وقد كانت العضلان الأوليتان تمان بقصد التدريب . وفى الخمس عشرة محاولة الأخيرة كان تصويت الأغبية المعلن هو ( لا ) على خمس أحاجى و ( نعم ) على عشرة ، وكان يسمح لأعضاء الجماعة بأن يواصلوا خمسة من أحاجى نعم ، الخمس الأخرى تعاق من خلال تدخل القائم بالتجربة فى منتصف الطريق أثناء العمل فى القطعة الثالثة ، مع إيضاح أنهم سوف يرجعون إليها فيما بعد . وعلى هذا فقد وجدت ثلاثة ظروف تجريبية : تصويت بلا يليه إيقاف العمل ( لا أتوقف ) ، وتصويت بنعم يليه إكمال العمل ( نعم + عمل ) ، وتصويت بنعم يليه إعاقة العمل ( نعم + إعاقة ) .

ووفقا لتحليل هورفيتش ، فإن الموقف النفسى لظروف ( نعم ) مختلف جدا عن الموقف النفسى لظرف ( لا ) . ويوضح الشكل ٩-١ بالرسم هذه الفروق . لقد كان هدف الجماعة متميزا من حث كسبه لأكبر قدر ممكن من النقاط ، والمعبر عنها فى الشكل ( ٩-١ أ ) على أنها منطقة تحرك نحوها الجماعة . فإذا صوتت الجماعة ( بنعم ) يكون لهذه المنطقة مكافئ إيجابى<sup>(١)</sup> ، معنى أن الجماعة تكون مدفوعة للتحرك تجاه هذه المنطقة ، وهذا يخفض التوتر . وإذا صوتت الجماعة « بلا » إذن ستكون المنطقة المثلة لإكمال العمل ذات مكافئ سلبى<sup>(٢)</sup> كما هو موضح بالشكل ( ٩ - ١ ب ) ، ويكون الهدف هو تجنب الإكمال ، وهذا يعنى أن التوتر سوف يزداد إذا تحركت الجماعة نحو إكمال العمل . وتفترض هذه الاعتبارات أن إكمال

العمل يجب أن يقود إلى خفض التوتر في ظرف إكمال العمل (Y-C) على حين أن خفض التوتر يجب أن يحدث في ظرف (N) ، « إيقاف العمل » حينما لا يتم إكمال العمل . إن خفض التوتر يجب ألا يحدث في ظرف ( نعم ) ( Y-I ) « إعاقة العمل » طالما أن الجماعة لم تحقق هدفها . وعلى هذا تتبأ هورفيتش بأن ظرف « إعاقة - عمل » ينبغي أن يؤدي إلى التذكر الأضخم للأعمال الناقصة ( المعاقبة ) مع تكافؤ ظرفي إيقاف العمل (N) ، والاستمرار في العمل (Y-C) في هذا الجانب . وقد أكدت النتائج هذا التنبؤ : إن ظرف ( نعم - لماعة ، Y-I ) يؤدي إلى استدعاء نسبة ٥٥,٩% من الأعمال المعاقبة عند مقارنته بنسبة ٤٤,٤% و ٤٦% لظرفي ( نعم - عمل ، Y-C ) و ( لا - عمل : N ) على التوالي .

			د' د'	
			ظرف حصول الجماعة على اللفظ	
A أ	B ب	C ج	D ف	
ظرف عدم إكمال الجماعة للعمل	نشاط أخذ الأصوات 		+	
a (أ)				

			د' د'	
			ظرف خسارة الجماعة لللفظ	
A أ	B ب	C ج	D د	
ظرف عدم إكمال الجماعة للعمل	نشاط أخذ الأصوات 	نشاط العمل في المهمة مع الآخرين	الظرف الذي فيه أكلت الجماعة المعسل	
b (ب)				

شكل ٩ - ١

الوضع السيكولوجي لأعضاء لجماعة الذين صوتوا بنعم ( A أ )  
وأعضاء الجماعة الذين صوتوا بلا ( B ب )  
( طبعت بعد الحصول على إذن هورفيتش )

لقد تم عرض هذا البحث بالتفصيل لأنه يمثل توجهها خاصا لهدف الجماعة ويكشف بوضوح شديد عن بعض نتائج أهداف الجماعة بالنسبة لعضو الجماعة الفرد . وتوضح النتائج أن أنساق التوتر يمكن أن تستثار من أجل الأهداف التي يضعها الفرد للجماعة ، وأن هذا التوتر ينخفض بواسطة إكمال العمل ، ولكنه لا ينخفض حين يعاق العمل على الأقل ليس إلى نفس المدى . وتقدم النتائج أيضا أن التوتر يمكن أن يستثار بواسطة ضروب التحاشي التي يضعها الفرد للجماعة ، وأن التوتر سوف ينخفض إذا كانت إمكانية تحرك الجماعة إلى منطقة التجنب قد استبعدت . وبإضافة ذلك كله إلى نتائج دراسات مستوى الطموح ، فإن هذه النتائج تترك لقليل من الشك حول كون الأفراد يضعون أهدافا للجماعة ، وأن مثل هذه الأهداف تثير قوى الدافعية لدى أعضاء الجماعة والتي تكون مشابهة لتلك التي أثارها أهداف الفرد .

والسؤال 'لماذا التالي هو : كيف يضع أعضاء الجماعة الأهداف ، أو كيف يختارون العمل المشترك ؟ وقيل التفكير في هذا السؤال ، هناك حاجة إلى فهم العلاقة بين العمل والأهداف . المهام وأهداف الجماعة :

من غير محتمل القول بأن أعضاء الجماعة سوف يحاولون القيام بعمل للجماعة إذا لم يكن لهم هدف . إن سبب محاولة العمل هو تيسير الوصول إلى هدف هو إكمال العمل ، والذي ربما كان هدفا فرعيًا « أو هدفا نهائيًا . وعلى أية حال فإن العمل الذي تواجهه الجماعة إنما يرتبط بدرجة كبيرة بهدف الجماعة لدرجة أن إكمال العمل سوف يحرك الجماعة نحو هدفها ، وأن أعضاء الجماعة سوف يكونون مدفوعين للعمل . وعلى هذا فإن « العمل » هو ما ينبغي أن يتم لكي تحقق الجماعة هدفها أو هدفها الفرعي .

إن هذه لصياغة للعمل مشابهة لتلك التي اقترحها هاكأن وهو : « أن العمل (المهمة) » يتكون من وحدة بين منه ومجموع تعليمات تحدد ما يجب عمله وجها لوجه أمام المنبهات . وتشير التعليمات إلى العمليات التي يجب أن يؤديها المفحوصون فيما يتعلق بالمنبهات أو الهدف الذي يجب تحقيقه (٢٥٨) وعلى هذا فإن العمل يجب دائما أن يتضمن مادة منه محدد وتعليمات عما هو مطلوب عمله إزاء هذه المادة ، وفقا رأى هاكأن فإن التعليمات من أجل التفكير لا يمكن أن تكون عملا، على حين أن التعليمات للتفكير في صورة معينة وربط معناها يمكن أن يكون كذلك .

وفي الصفحات التالية سوف نهتم أساسا بتحليل أعمال الجماعة . ونتائج بيئة العمل على عملية الجماعة . وعموما يجب أن يحتفظ القارئ في عقله بشيء واحد هو حقيقة أن كون أعضاء الجماعة يعملون في عمل يعنى ضمنا وجود هدف ما تتمسك به الجماعة . ومن الممكن أن يكون الهدف الأقصى لكل عضو جماعة ليس أكثر من رغبة في الهروب من موقف

تجربى غير سار ، ولكن بالنسبة للجماعة ككل ، يجب أن يوجد على الأقل هدف فرعى يمكن الوصول إليه من خلال إكمال العمل .  
اختبار مهام للجماعة :

يكون للجماعات أحيانا مهام محددة لها ، ولا تكون ثمة مشكلة فى اختيار العمل ( أو المهمة ) . ويحتمل أنه من الشائع ، عموما بالنسبة لأعضاء الجماعة أن يختاروا عملا من بين مجموعة ممكنة من الأعمال لكى يعملوا به فى أى وقت محدد . وهذا يعنى ، أنه حتى حين يتم تحديد الهدف النهائى للجماعة فأغلب الظن أنه ينبغى إكمال مهام كثيرة من أجل تحقيق هذا الهدف . أكثر من هذا ، أنه غالبا ما يظهر أن الهدف يمكن الوصول إليه من خلال إكمال أى مجموعة مهام ، من بين عدة مجموعات أخرى ممكنة من المهام وعلى سبيل امثال لننظر إلى جماعة هدفها هو بناء قاعة ترويح للأطفال الفقراء . يمكن تحقيق الهدف بعدة وسائل مختلفة . يستطيع الأعضاء : (١) القيام بسلسلة من أنشطة جمع التبرعات . (٢) إغراء أعضاء المجتمع الأغنياء لدفع الإعانات . (٣) محاولة اقناع مجلس المدينة بتقديم تمويل للقاعة . (٤) تقديم التماس إلى مؤسسة خيرية للإعفاء من الضرائب ، أو القيام بأى عدد آخر من الإجراءات . واختيار الجماعة للعمل أو الأعمال التى تقوم بها فى أى وقت محدد ربما كاد عاملا مهما بالنسبة لفاعلية الجماعة . وما هو معروف عن هذا الجانب المهم من سلوك لجماعة قليل نسبيا ، على الرغم من أن هناك بعض الجهود النظرية والإمبيريقية قام بها زاندر (٦٩١) .

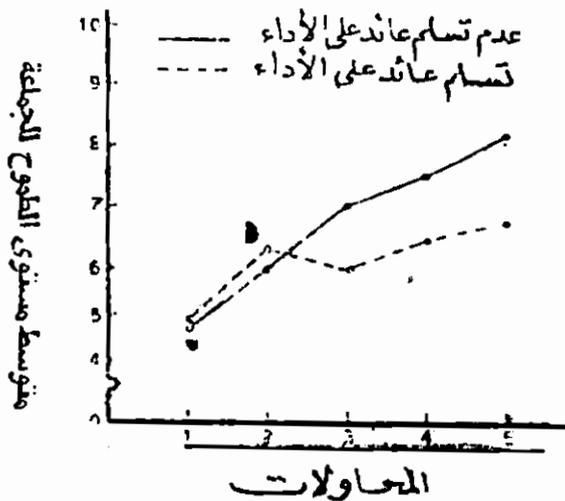
ويعتمد جهد زاندر على ظواهر مستوى الطموح ونظرية الدافعية للإنجاز . ولقد قمنا بالفعل بمناقشة جانب من بحوثه وهو ما كشف عن أن أعضاء الجماعة من الواضح أنهم يرسمون أهدافا للجماعة بنفس الصريقة التى يرسم بها الأفراد لأنفسهم أهدافا . وينبغى تدرج أن مستوى الطموح يعرف بأنه مستوى الصعوبة التى يتم اختيارها كهدف للعمل القادم . على هذا فإن مستوى الطموح هو الهدف الذى يأمل الفرد أو الجماعة فى أن يحققوه فى المستقبل القريب . ويقترح زاندر أنه فى كثير من الجماعات لا يصف اختيار الطموح النتيجة التى يتوقع أن تحققها الجماعة من بين مجموعة ممكنة من الدرجات ، بل هو يشير بدلا من ذلك إلى العمل الذى يتم اختياره من بين مجموعة من الأعمال التى يمكن للجماعة أن تقوم بها بدرجه مرجحة من النجاح . وحينما يكون هذا هو الحال فإن مستوى الطموح أو اختيار الطموح يمكن أن يكون هو اختيار مهمة الجماعة .

ووفقا لتحليل زاندر فإن طموح العضو بالنسبة للجماعة هو الطموح الذى يضح من الرضا المتوقع من النجاح أو يخفض من عدم الرضا المتوقع من الفشل ، أو هو كلاهما . وعلى العموم فإن العمل الذى يختاره العضو للجماعة سيكون هو العمل صاحب أضخم احتمال

مدرك من النجاح مضروباً في قيمة المخفز لهذا النجاح ( أى : مقدار الرضا بالجماعة الذى يعايشة الفرد بعد الإكمال للنجاح للعمل ) مطروحاً منه الاحتمال المدرك للفشل مضروباً في النفور من ملك الفشل . وبمعنى آخر فإن العمل المختار هو العمل « الذى يحسن حل الصراع بين جاذبية النجاح والنفور من الفشل والاحتمالات المدركة للنجاح أو الفشل » (٦٩١ ص ١٧٩) ويقود هذا التحليل إلى عدد من الفروض الشيقة عن اختيار مهام الجماعة . وقد اقترح زاندر ، على سبيل المثال ، أنه حين تكون طبيعة الأداء السابقة غير معروفة أو غامضة فإن أعضاء الجماعة لا يستطيعون أن يقدروا بدقة احتمالات النجاح والفشل .

ومن ثم فإن اختيارهم للعمل سيتأثر أساساً بالقيم الدافعة . وعلى هذا فإن مستوى الطموح ينبغي أن يكون أعلى حين يكون الأداء السابق للأعمال المماثلة غير معروف منه حين يكون هذا الأداء معروفاً . وفى المثال السابق ستفوق جاذبية النجاح الأكبر نسبياً على العمل الصعب إلى اختيار هذا العمل .

وقد تم اختبار (سلامة) هذا التوقع من خلال تجربة تطلبت من أعضاء الجماعة إنجاز مهمة باستخدام بطاقات . ويمكن للجماعة أن تختار أى عدد من مجموعات البطاقات تحتاجها للعمل خلال فترة زمنية مقننة . ويعكس عدد مجموعات البطاقات المختارة صعوبة العمل . وقد أُخبر عدد من أفراد المجموعة ، خلال سلسلة من المحاولات ، بعد كل محاولة كيف أدت جيداً مجموعتهم ، بينما لم يخبر الباقون بأى معلومات تخص أداءهم . ومن الممكن من خلال النظر إلى الجدول ٩ - ٢ اكتشاف أن الجماعات ، التى لم تكن تعرف كيف يعملون جيداً ، إختارت المهام الأكثر صعوبة من الجماعات التى كان لديها معلومات عن الأداء السابق . ويمكن أن يوضح نوع هذا الأثر لماذا تختار بعض الجماعات مهاماً غير واقعية ولكنها ذات جاذبية .



(شكل ٩-٢) تأثير العائد على مستوى الطموح للجماعة (أعيد طبعها بعد إذن زاندر) (المرجع : ٦٩١)

## آثار النجاح والفشل :

يتأثر إختيار نوع المهمة بالعديد من العوامل ، ولكن ربما كان العامل الأکثر تأثيرا هو درجة النجاح أو الفشل السابق لدى الجماعة . وعموما ، فإن كلا من الأفراد والجماعات يميلون إلى إختيار المهام ذات الصعوبة الأكبر نسبيا من المهام التي قد أكملوها من قبل بنجاح . وكقاعدة عامة فإن النجاح يتبعه إختيار مهام أكثر صعوبة ، وأن فشل يتبعه إختيار مهام أقل صعوبة لنشاط المستقبل . إن التحول إلى إختيار مهام أكثر صعوبة بعد النجاح غالبا ما يكون أكبر من التحول إلى أعمال أقل صعوبة بعد الفشل . ولواقع أنه ، كما لوحظ من قبل ، قد لا يكون هناك تعبير في إختيار العمل بعد الفشل ، وخاصة إذا كان الوصول للأعمال الأكثر صعوبة له حاذبية أكثر . ومن المفترض أن أعضاء الجماعة يتأثرون عادة بجاذبية إكمال العمل أكثر مما يتأثرون بالفور من الفشل في العمل .

## آثار الضغوط الخارجية :

يعتمد الأفراد غالبا على الآخرين من أجل المعلومات المتعلقة بالسلوك الملائم ويصدق أحكامهم وآرائهم وقدراتهم الخاصة بالعمل .. ألخ ، وما إذا كانوا يسلكون كأفراد أو كأعضاء في جماعة . وليس من المستغرب أن يستجيب أعضاء الجماعة للضغوط الاجتماعية التي تنشأ من خارج الجماعة عند إختيار عمل للجماعة . وعلى سبيل المثال يختار أعضاء الجماعة أعمالا ذات صعوبة أكبر نسبيا إذا كانوا يعلمون أن أداءهم السابق أسوأ من الأداء العادى لمجموعات تشبه مجموعتهم ، ويختارون أعمالا نسبيا أقل صعوبة إذا علموا أن أداءهم السابق كان أفضل من الأداء العادى لمجموعات أخرى شبيهة بمجموعتهم . إن أداء الآخرين الأحسن أو الأسوأ نسبيا يجعل أعضاء الجماعة ينظرون إلى أدائهم السابق على أنه مؤشر أقل صحة لاحتمال ( طاقة ) الأداء في المستقبل . عما لو كانت مثل هذه المعلومات غير متاحة . وبالمثل ، فإن إختيار الجماعة لمهمتها تتأثر بتنبؤات الملاحظ الخاصة بمستقبل الأداء في الجماعة وبالوعى بالحاجات الخاصة بالمؤسسة الأكبر التي تمثل جماعة أحد أجزائها ، كما يتأثر بضغوط خارجية أخرى لإختيار أعمال محددة . ووفقا لزلاند ، فإن هذه الآثار المختلفة تعمل بشكل مستقل تقريبا ، وتؤدي إلى نتائج أو تأثيرات منضادة على إختيار العمل .

## آثار دوافع التوجه نحو الجماعة :

يصبح عضو الجماعة خلال عملية تفاعل الجماعة ، واعيا بجاذبية نجاح الجماعة وعدم

جاذبية فشلها . ويقوده هذا الوعي إلى السعى إلى نجاح الجماعة ومحاولة تجنب فشلها ، وهذه نزعات تدعصها قوى إما من داخل الجماعة أو من خارجها . وتبعاً لذلك فقد وضع زاندر دافعين للتوجه نحو الجماعة : الرغبة في نجاح الجماعة والرغبة في تجنب فشل الجماعة . وتنعكس هذه الدوافع المتوجهة نحو الجماعة على نزعات خاصة بعضو الجماعة لكي ينخرط في الأنشطة التي يرى أنها سوف تقوى من نجاح الجماعة أو سوف تزيد من احتمال ألا تفشل الجماعة . لهذه الدوافع المتوجهة نحو الجماعة ، وأيضاً نزاعات العمل ، لها آثارها التي يمكن التنبؤ بها على اختيار العمل . وعلى سبيل المثال كلما زادت رغبة العضو في نجاح الجماعة زاد تفضيل الأعمال ( المهام ) التي تدرك على أنها تقع في المدى الأوسط من حيث الصعوبة ، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الرغبة في تجنب الفشل أقوى كانت النزعة أكبر لاختيار المهام في أقصى درجات الصعوبة طرفاً .

وبالنسبة للأشخاص الذين لديهم رغبة لتحقيق نجاح الجماعة ، فإن الذروة تحدث حينما يكون احتمال النجاح ٥٠٪ طالما أن قيمة الدوافع منسوبة عكسياً إلى احتمال النجاح ، وأن هؤلاء الأشخاص يتأثرون أساساً بجاذبية النجاح . وحينما يتحرك عضو الجماعة أساساً بواسطة الرغبة في تجنب الفشل ، فإنه سوف يفضل ألا يختار أى عمل على الإطلاق ، ومن ثم تجنب أى احتمال للفشل . ومن المعتاد ، أن نوعاً ما من الاختيار ضرورى وأن البدائل ذات الجاذبية الأقل ، إنما هي مهام تقع في أقصى مدى للصعوبة ، وإذا ما تم اختيار عمل سهل جداً ، فإن احتمال النجاح يكون مرتفعاً ويكون احتمال الفشل منخفضاً ، وإذا ما تم اختيار عمل صعب جداً فإن احتمال الفشل يكون عالياً ، ولكن هذا الفشل يمكن إرجاعه إلى صعوبة العمل بأكثر من إرجاعه إلى أداء للجماعة .

هناك نتائج أخرى يمكن أيضاً توقعها على اختيار العمل انطلاقاً من دوافع التوجه نحو الجماعة : فمن المرجح أن الجماعة ذات الوحدة القوية وذات التماسك الشديد ( جماعة قوية ) تختار مهاماً في نطاق الصعوبة المتوسطة ، ومن المرجح أن عضو الجماعة الذى يقف في موضع مركزي ، يختار أعمالاً متوسطة الصعوبة عن الأعضاء الذين يقعون على هامش الجماعة ، كما أن العمل يختار غالباً في نطاق المستوى المتوسط من الصعوبة حينما يكون هناك توقع أكثر لإثابة القائد الناجح ، بأكثر من اختياره لمجرد أن القائد الناجح يؤدي إلى تجنب التكاليف . هذه الآثار يتم التنبؤ بها لأن قوة الجماعة ، ومركزية الوضع وشروط الإثابة ، كل منها يؤدي إلى رغبة قوية في نجاح الجماعة . وقد أورد زاندر أدلة تدعم كل مرض من هذه الفروض .

## آثار دوافع التوجه نحو الشخص<sup>(١)</sup> :

يملك الأفراد بشكل نمطى درجة ما من الدافعية لتحقيق النجاح وتجنبه الفشل ، ولا تفرقهم هذه الحاجات عندما ينضمون إلى جماعات ، وهذه الدوافع المتوجهة نحو الفرد تؤثر فى اختيار العمل بنفس الطريقة التى تؤثر بها دوافع التوجه نحو الجماعة = على الرغم من أن كلتا المجموعتين من الدوافع مستقلتان ، وكلا منهما إما أن تقوى أو تضعف آثار المجموعة الأخرى . وعلى العموم فإن الجماعات التى تتكون عموما من أشخاص لديهم رغبات فى تحقيق النجاح أقوى من رغباتهم فى تجنب الفشل ، هذه الجماعات أكثر ميلا لاختيار مهام فى المدى الأوسط من الصعوبة من الجماعات التى تتكون عموما من أشخاص لديهم رغبات لتجنب الفشل تفوق رغباتهم لتحقيق النجاح .

ويأبىجاز مختصر ، تختار الجماعات الأعمال التى تزيد من الرضا المتوقع والنتائج عن نجاح الجماعة وتقلل من عدم الرضا المتوقع والنتائج عن فشل الجماعة . ويتأثر اختيار أى عمل فى أى لحظة بما يلى :

- ١ - النجاح أو الفشل السابق للجماعة .
  - ٢ - الضغوط الخارجية الناشئة خارج الجماعة .
  - ٣ - دوافع التوجه نحو الجماعة .
  - ٤ - دوافع التوجه نحو الشخص . ويتأثر اختيار مهمة الجماعة فى الغالب بكثير من المتغيرات الأخرى التى لم نذكرها ، ولكن بحوثا أخرى مطلوبة قبل تحديد بدرجة أكبر من الثقة .
- مشكلة تحليل المهمة :

لسنين عديدة علق معظم المتخصصين فى ديناميات الجماعة على أهمية المهمة باسبة لسلوك الجماعة ، ولكنهم استمروا يستخدمون عددا متنوعا من المهام غير المحللة فى بحوثهم الإمبريقية . وكانت النتيجة فى الغالب إفتقارا كاملا فى تنظيم المهام المتصلة بالعمل والخصة بسلوك الجماعة . وقد جعل هذا من الصعب إرساء مبادئ عامة يمكن أن تطبق على موقف عمل محددة . ومع ذلك حاول عدد من أصحاب النظريات والباحثين فى السنوات الأخيرة إرساء نظام ما فى بيئة العمل . وعلى الرغم من أن المحاولات أخذت أشكالا كثيرة إلا أننا يمكن أن

تقدم من خلال ثلاث مناحى عامة : (١) نمو عمل جماعة معيارى . (٢) تصنيف المهام إلى فئات محددة (طبولوجية المهام) . (٣) تحليل محورى لمهام (أو تحليل أبعاد مهام) (١) الجماعة .  
المهام المعيارية للجماعة :

المهمة المعيارية للجماعة هى مهمة ذات خصائص معروفة يمكن أن تطوع لدراسة العديد من المشكلات المتصلة بسلوك الجماعة الصغيرة . أى ما يمكن وصفه من المعطيات (٢) ، وما يمكن تحديده ومن العمليات اللازمة لأعضاء الجماعة من أجل إمكانية الوقوف على إكمال العمل بنجاح ، وما يمكن ملاحظته وتكميته من المخرجات (٣) (نواتج الجماعة أو مؤشر الأداء) . ولكى تكون المهمة المعيارية مفيدة ، على وجه العموم ينبغى أن يكون بالإمكان دراسة مختلف أنواع الأمثلة المتعلقة بسلوك الجماعة من خلال تغيير عناصر العمل بطريقة ملائمة . وعلى سبيل المثال يمكن أن تكون المهمة المعيارية مفيدة لدراسة القيادة والتيسير الاجتماعى أو سلوك المجازاة بشكل متماثل .

وعادة ما ينبع تصميم المهمة المعيارية للجماعة من خلال إيمان النظر فى الصعوبة الضخمة الخاصة بمقارنة النتائج التجريبية المستمدة من مهام جماعية غير متجانسة . وتصبح الحاجة واضحة إلى تقدير منظم . وإلى تبنى مهمة معيارية هى طريقة سهلة نسبياً لتحقيق أقل استجابة لهذه الحاجة . ويستخدم مصطلح « أقل » بتعمد طالما أن المشكلات التى خلقت بواسطة استخدام مهمة معيارية تشبه فى ضخامتها غالباً تلك التى نتجت عن عدم تجانس المهمة . والمهام المعيارية ، مع ذلك ، مفيدة لأغراض معينة ولا ينبغى أن تهمل بتسرع . وتتضمن الأمثلة الخاصة بالمهام المعيارية متاهة جماعة (٢٨٤) ومهمة وضع مفتاح آلى (٣٣٦) وجهاز رد الفعل الجماعة (٦٨٧) .

تصنيفات العمل (٤) (أو المهمة) :

يتكون تصنيف العمل من مجموعة من الفئات أو المقولات يمكن أن تصنف تبعاً لأعمال الجماعة بشمول تقريباً . وفى أبسط الرموز يمكن تصنيف الأعمال إلى فئتين شاملتين غير متداخلتين مثل البسيط والمقعد (٦٣٠ ، ٦٣١) أو السهل أو الصعب (٣٨) . ويمكن بالطبع صياغة تصنيفات أكثر تعقيداً ، وذلك من خلال زيادة عدد الفئات ، أو من خلال تصنيف نفس المجموعة من المهام بطرق عديدة ومتنوعة . وقد أشار كارتر وهابثورن وهويل (١١١) إلى أول هذه التصنيفات ، حيث صنفوا المهام إلى ست فئات ، كتابية . ومناقشة . ومعانى عقلية ، وتجميع ميكانيكى وتآزر حركى ، واستدلال . أما التصنيف الثانى فقد قدمه شتاينر

Dimensional analysis of group task

Inputs

Outputs

Task Typology

(١)

(٢)

(٣)

(٤)

(٥٩٢) وهو « التصنيف الجزئي للمهام ». ووفقا لهذا التحليل فإن المهام إما أن تكون منقسمة أو تكون أحادية ، وقد تكون ناقصة أو مكتملة التحديد ، وقد تتطلب عملية حرة أو عملية محددة . وتكون المهمة منقسمة إذا أمكن تقسيمها بسهولة إلى مهام فرعية . كل منها يمكن أن يؤدي بواسطة أفراد مختلفين . وعلى سبيل المثال لتأخذ بناء منزل . إن بعض الأشخاص يمكنهم أن يرسوا الأساس ، وآخرون يمكنهم القيام بأعمال السباكة . ويبقى آخرون يمكنهم وضع السقف . مهام أخرى تسمى بالمهام الواحدية ، لا يمكن أن تقسم إلى أجزاء أو إلى مهام فرعية مما يمكن القيام به بكفاءة من خلال أفراد مختصين . وعلى سبيل المثال إذا ما عين شخصان لقراءة البرهان واستخلاص النتائج المتعلقة ببرنامج عمل مناسب فإنه من المعقول أن شخصا واحدا يمكنه قراءة البرهان والآخر يستخلص النتائج . ولكن لا يستطيع أحد أن يتوقع أن هذه هي الطريقة المعقولة .

وتتطلب المهمة أحيانا أن تعمل الجماعة كثيرا بقدر ما تستطيع فى شيء ما ، أن تعمله بأسرع ما يمكنها . وتسمى هذه المهام بالمهام المتعاظمة . ومن قبيل هذا النمط من المهام واجب محدد ينبغي أن يكمل فى أقصر وقت ممكن ، مثلما يكون العمل هو إنتاج ١٠ ملايين برميل من البترول الخام فى أسرع وقت مستطاع . أو واجب محدد هو إنتاج أكبر قدر من البترول قبل نهاية العام . من ناحية أخرى قد يكون الهدف هو تحقيق ناتج معين أو مفضل . وإذا كانت المهمة هى التنبؤ بكمية البترول التى سوف يتم إنتاجها مع . نهاية العام ، فإن عذف سوف يكون هو القيام بالتنبؤ الذى يتفق مع كمية البترول المتاحة فعلا مع نهاية العام . تسمى المهام التى من هذا القبيل بالمهام المكتملة .

وفى النهاية يلاحظ شتاينر أنه حينما تكون المهمة واحدية فإن منتج الجماعة يجب أن يكون هو العائد الذى أنتجه أحد أعضاء الجماعة أو أن يكون عبارة عن مجمعة العائدات التى أنتجها مختلف أعضاء الجماعة . وتختلف المهام من حيث طرق الأعضاء المسموح بها لمزج منتجاتهم الفردية ، ومن حيث العملية المرسومة التى ينبغى أن تستخدم إذا كان مطلوباً تحقيق أقصى نجاح . وعلى الرغم من أن شتاينر قرر أنه من الممكن تصنيف الماء سواء على العملية المسموح بها والعملية المرسومة فقد اختار أن يبسط التصنيف Topology من خلال تصنيف المهام فقط على أساس العملية المسموح بها . وعلى هذا الأساس . فإن المهام قد تكون إما انفصالية أو إقترانية إنضائية أو تقديرية اختيارية .

والمهمة الانفصالية هى تلك التى تتطلب قرارا مؤداه « إما أو » . بمعنى أن على الجماعة أن تقبل واحدا فقط من بين بديلين متاحين أو أكثر . أما العمل الإقترانى فهو ذلك الذى يتطلب أن يؤدي كل عضو فى الجماعة المهمة . والمهمة ينظر إليها على أنها انضائية حينما تكون مطالب المهمة ، بحيث أن نجاح الجماعة يعتمد على جميع النواتج الفردية . وأخيرا فإن هناك بعض المهام تسمح لأعضاء الجماعة بأن يمزجوا إسهاماتهم الفردية بأى طريقة يرغبون فيها .

والمهام التي من هذا القبيل تسمى مهاماً اختيارية ومن المفترض أن المهمة حين تكون من هذا النمط فإن قرر الجماعة من الممكن أن يجعل المهمة إما إنفصالية (بتحديد وزن كلي لإسهامات أعظم أعضاء الجماعة قدرة) . أو اقترانية (من حيث الاحتياج لأن يكمل كل عضو المهمة) أو إنضائية (بتحديد وزن متساوي لكل عضو في الجماعة) أو نمط وحيد (على سبيل المثال : بواسطة ضرب إسهامات أعظم الأعضاء قدرة في إسهامات أقل الأعضاء قدرة) . وعلى هذا فإنه حين تكون المهمة اختيارية « فإن أى شىء من الممكن عمله » ويمكن أن تتحدد طبيعة المهمة فقط من خلال تحليل سلوك الجماعة . ومن الواضح فليس ثمة بحوث على هذا النوع من المهمة ، ربما بسبب عدم ثبات خصائصها .

وينبغي أن يكون واضحاً أن التصنيفات يمكن أن تكون لها أسس مختلفة ، ويعتمد تعقيد النسق على الأغراض أو إبداع الشخص الذى يصوغ التصنيف .

### التحليل المحورى لمهام الجماعة (أو تحليل أبعاد مهام الجماعة)<sup>(١)</sup> :

يمثل تحليل أبعاد أعمال الجماعة محاولة لتحديد الفروق بين الأعمال من خلال العديد من المحاور المستقنة نسبياً . وهو يختلف عن المنحى الطوبولوجى مبدئياً فى درجة التمايز ، بمعنى أن كل مهمة يعين لها موضع على كل بعد للمهمة موضع الاهتمام . وسوف تتضح طبيعة التحليل المحورى إذا وضعنا فى الاعتبار بعض الإجراءات لتحليل المهام بهذه الطريقة . وأحد الأساليب (٥٤:-) عبارة عن تعديل لطريقة ترستون وشيف (٦٢٦) الخاصة ببناء مقاييس الاتجاه . ويتطلب هذا الإجراء خطوات متعددة : (١) تحديد وتعريف عدد من الأبعاد الممكنة للمهمة . (٢) تمثيل عينة ضخمة من مهام الجماعة ، وتوصف كل مهمة بأكثر قدر ممكن من الوضوح . (٣) يقوم عدد كبير من الحكام العارفين بميدان علم النفس بتصنيف مجموعة الأعمال إلى ثمانى فئات على كل بعد ممكن للمهمة . (٤) يؤخذ وسيط توزيع أحكام الحكام بالنسبة لكل مهمة . وبالنسبة لكل بعد يؤخذ باعتباره قيمة للمقياس (أى : الدرجة التى تشير إلى وضع المهمة على المحور موضع الاهتمام) . (٥) يحسب المدى الربيعى (أى : المسافة بين أعلى وأدنى ربع لتوزيع الأحكام) . ويستخدم كأساس لقبول أو رفض الأبعاد الممكنة على أنها صادقة . وإذا كان المدى الربيعى يشير إلى عدم اتساق كبير فى الأحكام ، اعتبر البعد غير صادق . (٦) تحسب الارتباطات بين الأبعاد ، ونمزج الأبعاد الأعلى ارتباطاً فى بعد واحد . وقد تم استخدام هذا الإجراء فى تحليل ١٠٤ مهمة أسفرت عن ستة أبعاد للمهمة . ويمكن وصف هذه الأبعاد بإيجاز فيما يلى :

### الصعوبة :

يمكن تعريفها باعتبارها حجم الجهد المطلوب لإكمال المهمة . وتباين المهام على بعد

الصعوبة : من السهل ( يحتاج إلى عمليات ومهارات ومعارف قليلة ، أو له هدف واضح ) إلى الصعب ( بما يتطلب من عمليات ومهارات ومعارف كثيرة أو ليس له هدف واضح ) .  
تعدد الحلول :

هو الدرجة التي يوجد عندها أكثر من حل صحيح للمهمة . والمهمة التي لا قيمة مقياس عالية على هذا البعد هي مهمة لها حلول كثيرة مقبولة . وبدائل كثيرة لتحقيق تلك الحلول ، وليس لها حل واحد يمكن التحقق منه بسهولة . أما المهمة التي لها مقياس قيم منخفض لها حل وحيد مقبول يمكن البرهنة على صحته بسهولة وله مسار واحد إلى الهدف .

### الميل الفعلي :

يعرف بدرجة كون المهمة شيقة لذاتها وبناتها ، ودافعة وجذابة بالنسبة لأعضاء الجماعة . وتباين المهام ما بين الممتدة جدا والشديدة التشويق .

### متطلبات التعاون :

ويمكن تعريفه على أنه درجة الاحتياج إلى عمل تكاملي من جانب أعضاء الجماعة لإكمال المهمة . وتتطلب المهام التي تقع في النهاية العظمى لهذا المتصل المحوري أن تتأزر أعمال أعضاء الجماعة من أجل قيام كل عضو بأداء الوظيفة المناسبة في الوقت الملائم بالنسبة لأعمال باقي الأعضاء ، على حين أن المهمة التي تقع على الطرف الآخر للمتصل يمكن أن تكمل من خلال عمل كل عضو في الجماعة على استقلال ومن خلال سرعته الخاصة .

### متطلبات المعالجة العقلية :

وتعرف بأنها نسبة المتطلبات العقلية إلى المتطلبات الحركية في مهمة الجماعة . وتتطلب المهام الواقعة في الطرف الأعلى من هذا البعد أنشطة عقلية فقط ( استدلال ، تفكير ... الخ ) من أجل إكمال العمل . أما تلك التي في الطرف الأدنى من المتصل فهي تتطلب فقط أنشطة حركية ( معالجة الروافع إدارة الكرنكات .. الخ ) من أجل الإكمال الناجح .

### ألفة الجمهور :

ويمكن أن يعرف بأنه درجة انشغال أعضاء المجتمع الأكبر بتلك المهمة . ويمكن أن تباين المهام ما بين شدة ارتفاع الألفة ( يقبلها كل فرد في المجتمع ) ، وما بين شدة انعدام الألفة ( يعارضها كل فرد في المجتمع ) .

وتمثل هذه الأبعاد الستة أنواع خصائص المهام التي يمكن أن تحدد بواسطة أسلوب التحليل المحوري ( تحليل الأبعاد ) ، والقائمة لم تنتهي بعد . وفي الجزء التالي سوف نفحص كيف تؤثر أبعاد المهمة تلك وغيرها في عملية الجماعة .

## خصائص المهمة وعملية الجماعة :

استخدمت المهام المعيارية فى البحث بقدر ما من النجاح ، على النحو الذى سبقت الإشارة إليه . وعموم ، فحين استخدمت المهام المعيارية تنوعت مؤشرات أخرى للمهمة أيضا . وعلى سبيل المثال استخدم زاجونيك وتيلور (٥٨٩) جهاز زمن الرجوع للجماعة لفحص آثار صعوبة المهمة ، وبطريقة مشابهة استخدم لانزيتا وروبي (٣٣٦) مهمة تختص بوضع العداد لدراسة نتائج متطلبات العمل ( المهمة ) . ومن خلال مناقشة خصائص المهمة وعملية الجماعة سوف نقوم بفحص آثار خصائص المهمة كما يتم تحديدها وقياسها بواسطة الأشخاص الذين يقومون بإجراء البحث وذلك بشكل مستقل تقريبا عن المنهج المستخدم فى التحليل .

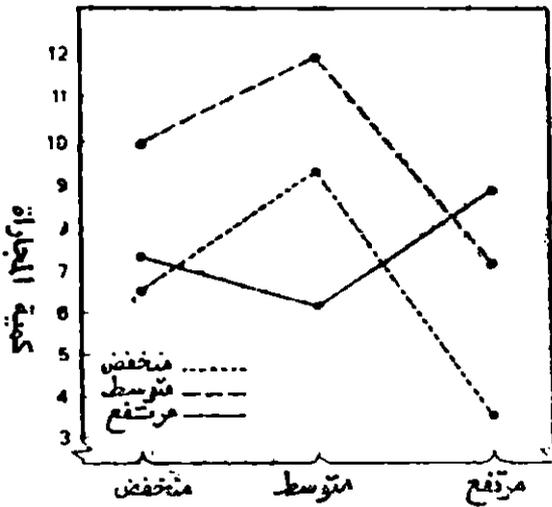
## صعوبة المهمة :

تشير صعوبة المهمة إلى حجم الجهد المطلوب لإكمال العمل . وربما كان هذا الجانب من المهمة أكثر خصائص المهمة من حيث دراسته بشمول . وقد برهنت دراسات كثيرة ، دارت حول صعوبة العمل فقط ، على أنه كلما كان العمل ( أو المهمة ) صعبة زاد الوقت الذى تحتاجه الجماعة للحل ، وزاد احتمال أن يجرى إنتاج الجماعة ذا مستوى أقل . وهذه النتائج ليست بالتأكيد مؤهية ، على الرغم من أنها قد تكون ذات دلالة للأغراض المنهجية . وهذا يعنى أنه قد يكون من الضروري إثبات أن الأعمال مختلفة حقا من حيث الصعوبة ، أو أن منهجا معينا لقياس صعوبة العمل صادق ، قبل أن يفحص الباحث الآثار الأخرى لصعوبة العمل . وقد أورد زاجونك وتيلور (٦٨٩) تنوعا شيقا فى دراستهما عن آثار صعوبة العمل على أداء الجماعة . وباستخدام جهاز زمن رد فعل الجماعة قاما بتنوع الصعوبة ، سواء من خلال تنوع الوقت المسموح به رد الفعل قبل الفشل ، أو من خلال تنوع عدد أعضاء الجماعة المطلوبين للقيام بالاستجابة قبل انقضاء زمن الفشل . وقد تم حساب احتمال النجاح فى ظل كل مستوى من مستويات الصعوبة ، وتم تقييم الأداء بالنسبة لاحتمال النجاح . وأظهرت النتائج أن كلا من زمن رد فعل الفرد والجماعة يتناقصان بصعوبة زائدة بالنسبة لكلا المعالجتين الخاصتين بصعوبة العمل . وعلى هذا فإن صعوبة العمل ( المهمة ) لا تتوق من أداء الجماعة ، وتعتمد العلاقة بين الصعوبة والأداء على طبيعة العمل ومقياس الأداء . وفى دراسة زاجونك وتيلور كان من المحتمل أن تحون الآثار قد تداخلت مع الدافعية ، ويعنى هذا أن زيادة الصعوبة قد تزيد دافعية أعضاء الجماعة ، ومن ثم فإنها تزيد من سرعة رد الفعل .

وعموما فإن صعوبة العمل تؤثر فى جوانب أخرى من عملية الجماعة ، وأيضا فى أداء الجماعة . وقد درس باص وبرير وجايير وفلينت (٣٨) ٥١ مجموعة يتكون كل منها من خمسة أشخاص أثناء قيامهم بحل مهام سهلة وأخرى صعبة . وكان العمل يتطلب القيام بترتيب

قوائم الكلمات من حيث الألفة بها . وكانت المهام السهلة عبارة عن قوائم من الكلمات المألوفة ، أما المهام الصعبة فكانت عبارة عن قوائم من الكلمات الأقل ألفة . وقد وجد الباحثون أن أعضاء الجماعة مارسوا القيادة الأقل عندما كانت المهمة سهلة بأكثر مما لو كانت المهمة صعبة .

وقد درس جيرجين ويوير (٢٢١) صعوبة المهمة من حيث علاقتها بتقدير الذات لدى أعضاء الجماعة وسلوك المجارة ، وافترض أن العلاقة بين تقدير الذات والمجارة سوف تتنوع بنوع صعوبة المهمة ، طالما أن العلاقة بين الثقة في النفس والمجارة ستصبح أكبر مع زيادة



(شكل ٩ - ٣)

المجارة كدالة لمستوى تقدير الذات وصعوبة المهمة

(أعيد طبعا بعد اذن جيرجين ويوير) ( المرجع ٢٢١ ، ص ١٦ - ٢٢ )

صعوبة المهمة . وقد تم قياس سلوك المجارة لدى الأشخاص الذين يملكون تقديرا منخفضا أو متوسطا أو مرتفعا للذات ، وذلك باستخدام مهام كانت منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة من حيث الصعوبة . وقد كانت المهمة تتطلب المقارنة بين أزواج من الرسوم . وكان المحك في المقارنة هو تباين الوضوح ( أو كمية اللون ) حين يستحوذ أحد الرسوم ، بشكل واضح ، على لون أكثر مما يستحوذ عليه الرسم الآخر ( أقل صعوبة ) ودرجة الإبداع ( متوسط الصعوبة ) ودرجة الجودة الجمالية ( مرتفع الصعوبة ) . والنتائج معروضة في الشكل ٩ - ٣ . ويمكن إدراك أن المجارة كانت مرتبطة ارتباطا منحنيا بتقدير الذات ، حينما كانت صعوبة العمل إما منخفضة أو متوسطة ، على حين أنها كانت غير مرتبطة أساسا مع تقدير الذات حين كان

العمل مرتفع الصعوبة . وحينما يصبح العمل شديد الصعوبة ، فإنه من الممكن افتراض أن تقدير الذات لن يكون مهددا بواسطة الفشل بأى حال من الأحوال ومن ثم فسوف لا تتأثر درجة المجازاة بالاتجاه العام للفرد نحو نفسه .

وترتبط الدراسات المتنوعة التي أجراها لانزيتا وروبي (٣٣٥ ، ٣٣٦) مع مطالب المهمة بشكل كبير بدراسات صعوبة المهمة . وحين تتزايد مطالب معالجة المعلومات على الجماعة ، فمن المعقول توقع أن تتزايد أيضا صعوبة العمل . وبالاقتراب من مشكلة كيف أن مطالب المهمة تؤثر على عملية الجماعة استخدم لانزيتا وروبي مهمة معيارية تقتضى تغيير أوضاع التحكم استجابة للتغيير فى قرارات آلة . وفى الدراسة الأولى (٣٣٥) تم تنوع مطالب المهمة بثلاثة طرق : الأولى ، تم تنوع موضع الضوابط المتعلقة بالأدوات بحيث احتيج إلى كميتين مختلفتين من نقل المعلومات . الثانية ، تم تنوع معدل تغيير قراءات الجهاز . الثالثة ، تم تنوع القابلية للتنبؤ والتسلسل لتغيرات الجهاز . وقد كونت جماعتان يضم كل منها ثلاثة أفراد فى ظل كل نموذج خاص بأبنية جماعة العمل الذى هيأته تنوعات المهمة . وقد تم قياس الأداء من خلال عدد المرات التى وضع فيها التحكم بشكل خاطئ . وتزايدت بشكل مستقيم ( مطرد ) مع تزايد كمية نقل المعلومات المطلوبة وزيادة معدل التغيير فى قرارات العداد وتناقص القابلية للتنبؤ بتغيرات قرارات الجهاز . وقد أكدت الدراسة الثانية (٣٣٦) هذه النتائج وأثبتت أيضا أن كمية الوقت المبذول فى الاتصال قد تنوعت بتنوع حجم المعطيات .

وفى دراسة هاكمان (٢٥٧) المذكورة آنفا كانت الصعوبة واحدة من الأبعاد التى تم تقييمها من خلال أسلوب التدريج<sup>(١)</sup> ، كما تم الربط بينها وبين أبعاد نواتج الجماعة . وقد ظهر أن صعوبة المهمة مرتبطة بالتوجه للأداء وبالأصالة والتفاوت وكيفية التقديم والاهتمام بالمشكلة والملاءمة . وعلى وجه العموم فإن نواتج المهام الأكثر صعوبة كانت أكثر أصالة واثارة للمشكلات ، بينما كانت نواتج المهام الأكثر سهولة التى تمضى بمتطلبات مهام معينة أكثر دقة ، كما كانت نوعية التقديم أعلى . وقد اعتمدت العلاقة بين الصعوبة والتوجه نحو الأداء وبين الصعوبة والتفاوت على النمط العام للمهمة . وعلى سبيل المثال كشفت النواتج المترتبة على مهام إنتاج متوسطة الصعوبة ، كشفت عن توجه نحو الأداء بأكثر مما كشفت مستويات أخرى من الصعوبة من هذا النمط من الأداء ، على حين كان مستوى الصعوبة والتوجه نحو العمل غير مرتبط أساسا بمهام حل اشكلات والمناقشة . ومن ناحية أخرى كان لمستوى صعوبة المهام الإنتاجية تأثير ضئيل على التفاؤل ، على حين أنتجت مهام نقاشية متوسطة الصعوبة تفائلا منخفضا نسبيا . أما فى مهام حل المشكلات فقد ارتبط مستوى الصعوبة إيجابيا بدرجة التفاؤل المنعكسة فى

إنتاجات الجماعة وتبرهن هذه النتائج بشكل واضح على أن خصائص المهمة عبارة عن محددات هامة لنواتج الجماعة ، كما تحدد بعض تأثيرات هذه الخصائص على الأبعاد الإتاحتية .

وقد عولجت الصعوبة أيضا من خلال اختيار المهمة المعتمدة على تحليل التدرج في دراسة عن اهتمام الجماعة برضا الفرد وأداء الجماعة (٥٤٦) . وقد استخدمت هذه الدراسة ثلاثة مهام متنوعة من حيث مستوى الصعوبة ( وكانت قيم التدرج : ٢,٥ ، ٤,٢ ، ٦,١٢ ) ولكنها كانت متساوية تقريبا على أبعاد أخرى ( أى : متطلبات التعاون وتعدت الحل وألفة الجمهور والميول الفعلية والمتطلبات الذهنية والأدائية ) وقد اكملت جماعات يضم كل منها خمسة أفراد مهمة من المهام الثلاثة تحت ظل ثلاثة ظروف للعائد<sup>(١)</sup> . وفي أحد الظروف أعرب أعضاء الجماعة عن رضائهم عن الجماعة بواسطة إشارات يمكن معرفتها ( عد صريح ) . وفي ظرف ثان أعربوا عن رضاهم بإشارات لا يمكن معرفة من هو عضو الجمعة الذى أتت منه ( عائد مضمّر ) ، وفي الظرف الثالث لم يسمح بأى عائد . وقد كشفت لنتائج عن أن الفروق المتوقعة فى زمن حل الأعمال السهلة محتاجة لوقت أقل من الوقت الذى تتلجه الأعمال الصعبة . ( المتوسط ٧,٧ و ١٨,٤ و ٢٩,٢ دقيقة ) . وقد كان الأكثر إثارة من لك ، الحقيقة التى مؤداها أن آثار عائد الرضا قد تنوعت مع تنوع صعوبة العمل . ويمكن من خلال جدول ٩ - ١ ملاحظة أن أداء الجماعة كان تحت ظروف العائد أعلى منه فى ظروف عدم وجود عائد بالنسبة لجميع المهام ، ولكن الأثر كان أكثر بروزا بالنسبة للمهمة الأصعب . ولقد تم تفسير هذه النتائج فى إطار « الجهل الجمعى » وحينما يتم حل المهمة ، ربما يرضى أحد أعضاء الجماعة بالحل المقترح ، ولكنه يعتقد أنه هو العضو الوحيد غير الراضى ومن ثم فإنه يظل صامتا . أو ربما يصرف أكثر من عضو بهذه الطريقة . أو ربما يقبل حل أو قرار يجده معظم الأعضاء غير مرض . وتحدث هذه النتيجة أكثر فى المهام الصعبة حيث يكون الحل أو الإجراء ميسور الاكتشاف بواسطة الجماعة . وحين يعبر شخص عن مشاعر تجاه الحلول المقترحة بدون إعاقه لتفاعل الجماعة فمن المعقول أن يشعر بخرج من الإقدام على ذلك . وتقود هذه المعلومات الجماعة إلى إعادة النظر فى القرارات الخاطئة بما ينتج عنه أداء أفضل للجماعة .

وتكشف دراسات صعوبة المهمة الآثار المتوقعة على العمل المطلوب لإكمال المهمة وعن عدد الأخطاء وعن معايير متماثلة للأداء . وتزيد صعوبة المهمة أيضا من رد الفعل والقيود الممارسة ، وهى مرتبطة بشكل معقد بسلوك المجارة وتقديرات الذات . وعلى الرغم من أن قياس صعوبة العمل كانت أبعد ما يكون عن الدقة ، إلا أن هذه النتائج كانت كافية بشكل مثير للعقول لاقتراح أن الجوانب الأخرى فى عملية الجماعة ترتبط ، بدون شك ، بصعوبة مهمة الجماعة ، وأن الدراسات الخاصة بهذه الآثار تؤدى إلى نتائج كثيرة بالنسبة لفهم سلوك جماعة .

جدول رقم ٩ - ١  
متوسط درجات الأداء لظرفى عائد العمل والرضا عنه

الظرف	سهل	متوسط	صعب
لا عائد	٠,٦٦	٣,٠٢	٠,٨٩
عائد صريح	٠,٨٣	٣,٦٥	١,١١
عائد ضمني	٠,٨١	٣,٣٩	٢,٤٤

ملحوظة : الدرجات غير قابلة للمقارنة عبر المهام ( ٥٤٦ ص ١٥١ - ١٥٤ )

تعقد المهمة :

يشير تعقد المهمة إلى حجم المدى الذى يتم فى نطاقه أداء بعض العمليات استنادا إلى الموارد المتاحة للجماعة من أجل إكمال نجاح للمهمة . وعلى سبيل المثال ، فإن المهمة التى تحتاج فقط إلى أن تتجمع المعلومات فى مكان واحد هى مهمة بسيطة ، أما المهمة التى لا تتطلب فحسب تجميع المعلومات ولكن أيضا معالجتها ( مثل الجمع والضرب ... الخ ) هى مهمة معقدة . وهذا التصنيف إنما هو تصنيف إجمالى ، على الأقل ، من حيث الاستخدام فى بحوث الجماعات الصغيرة . وقد تم نسبيا توجيه القليل من الانتباه لخاصية المهمة تلك ، وقد قمنا بالفعل بتقديم معظم النتائج المتصلة بآثارها على عملية الجماعة ( انظر الفصل الخامس ) . وعلى القارئ أن يتذكر أن إحدى النتائج العظمى لهذا الفرق الضخم فى نمط المهمة يكمن فيما يختص بنمط اتصال الجماعة : إن الشبكات المركزية للاتصال أكثر فعالية حينما تكون المهمة معقدة ( وكحاشية شيقة ، وجد فوشو وموسكوفيش (١٨١) أن الجماعة تتبنى تلقائيا بنية الاتصال التى تسمح لها بأن تنفذ مهمتها المحددة لها بالطريقة المثلى ) .

الجوانب اتوعية فى مهام الجماعة :

يصنف بعض الباحثين المهام وفقا لخصائصها الكيفية والإجمالية ، متضمنة خصائص من قبيل مهام الاستدلال ومهام التجميع الميكانيكى ومهام للإنتاج ... الخ . ومن الدراسات المبكرة عن آثار هذ الجوانب الخاصة بالمهمة على سلوك الجماعة الدراسة التى أجراها كل من كارتر وهايثورن وهيريل (١١١) لقد كانوا مهتمين بمدى تطلب الأنواع المختلفة من المهام لاستعدادات مختلفة من قيادة . وقد تم استخدام الأنواع الستة من المهام التى سبق ذكرها : مهام الاستدلال والبنية العقبة والكتابة والمناقشة والتأزر الحركى والتجميع الميكانيكى . وكانت مهمة « الاستدلال » عبارة عن تحديد شكل للحقيقة والزيف فى إحدى مهام الاستدلال القياسى الذى يتطلب من أعضاء الجماعة تحديد الاستنتاج الصحيح من بين أربع جمل محددة . أما المهمة

الخاصة « بالبنية العقلية »<sup>(١)</sup> فقد كانت تقتضى من أعضاء الجماعة أن يخططوا ميانا كملعب لكرة السلة على الأرض باستخدام أسلاك وشريط سيلوفان . وقدمت لهم بعض الأبحاث ، ولكن كان عليهم أن يقرروا أبعادا أخرى غير تلك التى قدمت لهم . وكانت « المهام الكتابية » تقتضى أن يفرز أعضاء الجماعة عددا ضخما من البطاقات وفقا لأبعاد عديدة ، وكانت هذه المهمة تتطلب تآزرا له وزنه من الجهود . أما « المهام النقاشية » فكانت تتطلب من أعضاء الجماعة أن يناقشوا مشكلة متعلقة بالإجماع ، وأن يكتبوا تقريرا بنتائجهم . وكانت مهمة « التآزر الحركى » عبارة عن مهمة الكرة والولب الذى تعرضنا له من قبل من خلال بحث سابق . أما مهام التجميع الميكانيكى فكانت تتطلب بناء أشياء بسيطة من قبيل ملصقات أهداف باستخدام خشب سابق تقطيعه . وقد تم الحصول على تقديرات القيادة لدى أعضاء الجماعة من خلال خمس طرق مختلفة : أسلوب المناقشة الجماعية بدون قائد والترشيح وتقديرات طلاب الكلية وتقديرات الأصدقاء وتقويم القيادة فى أنشطة أخرى . وقد أشارت ارتباطات تقدير القيادة عبر المهام المختلفة إلى درجة معينة من عمومية القدرة القيادية ، ولكنها كشفت أيضا عن تباينات واسعة من مهمة إلى أخرى . وقد أوصى تحليل عاملى بأن هناك نوعين مختلفين من المهام يتطلبان نوعين مختلفين من القرارات القيادية : المهام الفعلية والمهام السهل تطويعها . وتشبه هذه القسمة الثنائية إلى حد كبير بعض المتطلبات الأدائية العقلية المشتقة من تحليل تدريج مهام الجماعة .

وقد صنف هاكان (٢٥٧) المهام إلى ثلاثة أنماط : مهام إنتاج ومهام نقاشية ومهام خاصة بحل المشكلات . وتتطلب مهام الإنتاج إنتاج وتقديم الأفكار أو الصور الخيالية أو الترتيبات ( مثل كتابة قصة عن منظر جبلى ) ، أما المهام النقاشية فهى مهام تدعو إلى تقديم لمسائل ( مثل كتابة دفاع عن الاقتراح لخاص بحصول رئيس الولايات المتحدة على امتيازات تنفيذية واسعة ) . وهذا النوع من المهام يتطلب إجماع الجماعة . وتتطلب مهام حل المشكلات أن تحدد الجماعة برنامج عمل يجب اتباعه لحل مشكلة معينة ( مثل : كيف يمكن نقل آلة صينة عبر نهر باستخدام أدوات معينة محدودة ؟ ) . وقد أجريت دراسة اشتملت على ١٠٨ جماعة تضم كل منها ثلاثة أفراد و ١٠٨ مهمة مختلفة ، ١٢ لكل تمازج<sup>(٢)</sup> من الأنماط الثلاثة للمهام بثلاث مستويات من الصعوبة كل مهمة ( ١٢ × ٣ × ٣ ) . وقد أنتجت الجماعات نواتج كتابية استجابة للاستخبارات التى حللت بعد ذلك ، وفقا لستة أبعاد عامة : التوجه إلى الفعل والطول والحدائة والتفاوت ونوعية التقديم والاندماج فى المشكلة ، وبالإضافة لذلك قيمت منتجات الجماعة على بعدين يختصان بالعمل ، هم الدقة والإبداع . وقد ظهر أن نمط العمل مرتبط بشكل متسق بكل هذه الأبعاد فيما عدا الدقة . وعلى وجه العموم ، تميزت مهام حل المشكلات

بتوجه مرتفع نحو العمل ، كما تميزت أعمال الإنتاج بأصالة مرتفعة ، على حين تميزت أعمال المناقشة بانسجام مرتفع في المشكلة ( ٢٥٧ ص ١٦٩ ) . دراسة أخرى مشابهة إلى حد ما أجراها هاكبان وفيدمار (٢٥٩) لتحديد ما إذا كانت آثار الإنتاج والمناقشة ومهام حل المشكلات سوف تؤثر على سلوك الجماعة بشكل مختلف في الجماعات ذات الأحجام المختلفة . وقد فشل الباحثان في العثور على التفاعل المتوقع بين نمط المهمة وحجم الجماعة ولكن نتائجهما كشفت عن آثار جوهرية عديدة على أداء الجماعة وردود فعل الأعضاء . ويعرض الجدول رقم ٩ - ٢ النتائج . وتدعم هذه المعلومات النتائج المبكرة ، وتكشف أيضا عن أن نمط المهمة يؤثر في ردود فعل الأعضاء تجاه الجماعة بطرق عديدة هامة . أما دراسة موريس (٤٤٠) فقد استخدمت نفس الأنماط الثلاثة من المهام ، ووجدت أن القادة كانوا أكثر نشاطا في مهام حل المشكلات منهم في مهام الإنتاج أو مهام المناقشة . وعموما فقد أنتجت المهام النقاشية ومهام حل المشكلات آثارا متشابهة على عملية الجماعة تناقضت مع مهام الإنتاج . ومهما يكن من أمر فقد بدا أن مهام الإنتاج تقود إلى تركيز الجماعة على إكمال المهمة ، على حين أن المهام النقاشية تنتج نشاطا متوجها نحو العملية من قبيل الإيضاح والشرح والدفاع . وتضم مهام حل المشكلات كلا من نشاط التوجه نحو النتائج وأنشطة التوجه نحو العملية . وقد استنتج موريس أن حوالي ٦٠٪ من نشاط الجماعة أو نشاط القائد أكثر حساسية لنمط العمل . وهناك تصنيفات مماثلة استخدمها أونيل والكسندر (٤٥٨) في دراسة عن عملية الأسرة<sup>(١)</sup> فقد تمت ملاحظة السيطرة النسبية للأزواج والزوجات وهم يقومون بالمناقشة واتخاذ القرار ومهام الأداء<sup>(٢)</sup> . وقد كانت المهام النقاشية أساسا هي نفسها الخاصة بنسق هاكبان ، فقد طلب من كل زوج وزوجة مناقشة موضوع من قبيل : كيف جمعتما معا في أول الأمر ؟ . وكانت مهام اتخاذ القرارات تقتضى الوصول إلى قرار مشترك حول مسألة معينة . مثل حدد أيا من الطرفين ينطبق عليه أكثر عنوان من عدة عناوين عن اللوم . وكانت مهام العمل تتطلب منهما تنفيذ عملية ما معا ، وذلك من قبيل المعضلة العينية التي يتم تركيبها بالتعاون فيما بينهما . وقد سيطر الزوج على التفاعل الخاص بمهام الأداء ، وسيطرت الزوجة تقريبا على المهام الخاصة بمناقشة القرار . وتبادل الزوج والزوجة تقريبا السيطرة بالتساوي على المهام الخاصة باتخاذ القرار .

وقد جعلت هذه الدراسات المتعددة من الواضح تماما أن النمط العام للعمل الذي تواجهه الجماعة سيف تكون له نتائج هامة بالنسبة لتفاعل الجماعة . كذلك تم الكشف عن أن نمط العمل المحدد إجمالا يؤثر في أنواع قدرات القيادة المطلوبة لإكمال العمل الناجح ، وفي حجم نشاط القائد وفي أنواع التفاعل الخاصة التي تحدث أثناء عملية إكمال العمل .

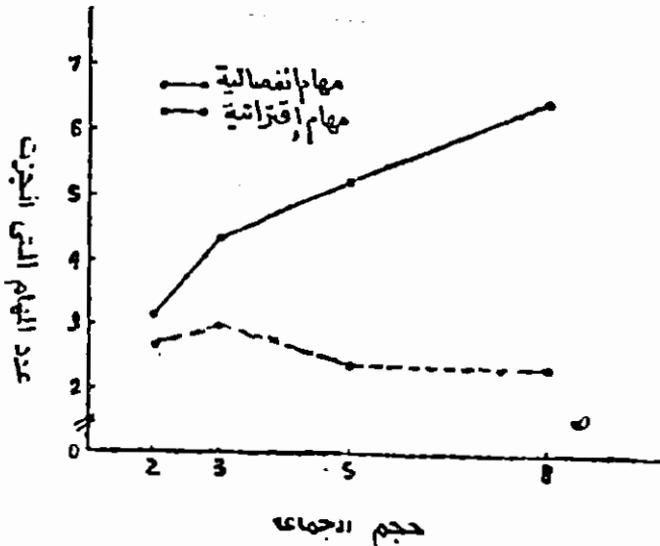
## المهام الانفصالية والاقترانية والانضائية<sup>(١)</sup> :

تمت بالفعل مناقشة بعض آثار المهام الانفصالية والاقترانية والانضائية على أداء الجماعة في الفصل السادس . وقد كنا ، في تلك المناقشة مهتمين بآثار حجم الجماعة على أدائها ، وقد تم تقديم الدليل على أن آثار حجم الجماعة تعتمد ، إلى حد ما ، على طبيعة مهم الجماعة . وعلى وجه العموم ، حين يكون العمل انفصاليا فإن إنتاجية الجماعة ، ترتبط سلبيا بحجم الجماعة ، وحين تكون المهمة اقترانية فإن إنتاجية الجماعة ترتبط إيجابيا مع نقص حجم الجماعة وحينما تكون المهمة انضائية تزيد إنتاجية الجماعة مع زيادة حجمها . ولكن حجم الزيادة يعتمد على قدرات أعضاء الجماعة .

وفي هذا الجزء سوف نهتم ببعض الفروق بين سلوك الجماعة على مختلف أنماط المهام . وينبغي تذكر أن المهام الانفصالية تتطلب قرارا إما أو . وعلى سبيل المثال فإن على هيئة المحلفين أن تقرر ما إذا كان المدعى عليه مذنباً أم غير مذنب ، أو أن اللجنة التي كونت لتقرير مكافأة للطالب الذي كشف عن أفضل روح قيادية خلال العام الماضي ، هذه اللجنة عليها أن تختار واحدا بين مرشحين عديدين . ومن ثم فإن الأداء المحتمل للجماعة ينبغي أن يتحلى من خلال أكثر أعضاء الجماعة كفاءة . وتتطلب المهمة الاقترانية من كل عضو جماعة أن يقدم بالعمل . وعلى سبيل المثال ، إذا كانت مهمة الجماعة هي تسلق جبل وكان الحكم على النجاح يتم من خلال الوقت الذي يستغرقه جميع الأعضاء في الوصول إلى القمة ، كانت المهمة اقترانية ، وينبغي أن تكون طاقة الأداء لدى الجماعة دالة لأداء أقل الأعضاء كفاءة . وحينما تسمح المهمة للإسهامات الفردية بأن تجمع من أجل إنتاج العائد الكلي للجماعة ، فإن المهمة حينئذ تكون انضائية . وعلى سبيل المثال إذا ما كانت المهمة هي رفع شيء ثقيل ، فإن احاح يعتمد على انضيايف القوى التي يبذلها كل عضو من أعضاء الجماعة . وتعتمد طاقة الجماعة على قدرات جميع أعضاء الجماعة مأخوذة ككل . ومهما يكن من شيء فإن المهم الانفصائية يمكن أن تنطبق فقط على أداء محدود وفي المثال السابق ينبغي أن يوجد عدد كاف من الأشخاص لتقديم القوة اللازمة لرفع الشيء وذلك قبل أن تتم ملاحظة أى جهد . وبالمثل فإنه حين يكون عدد الأشخاص الحاضرين كافيا لرفع الشيء بسهولة ، فلن يضيف أعضاء آخرين هي الجماعة أى شيء ، وقد يكونون معوقين لأداء الجماعة .

وتعود هذه الاعتبارات المتعددة إلى توقع أن الجماعة يمكن أن تكون أكثر إنتاجية حين تكون المهمة انفصالية وتكون أقل إنتاجية حين تكون المهمة اقترانية . وتكون إنتاجية الجماعة متوسطة حين تكون المهمة انضائية ، على الأقل في نطاق المدى المحدود الذي تمت مناقشته من قبل . ومن سوء الحظ ، يبدو أنه لا توجد بحوث تقارن أداء الجماعة في هذه الأنماط من

المهام . ومع ذلك فهناك على الأقل دراسة واحدة قامت بمقارنة مباشرة بين الأداء فى المهام الانفصالية والمهام الاقترانية . وقد استخدمت الدراسة التى أجراها فرانك واندرسون (٢٠١) والتى ذكرت من قبل مهام إنتاج<sup>(١)</sup> من قبيل « أكتب ثلاثة نقاط مؤيدة ومضادة لمسألة إباحة القمار » . وقد جعلت المهام إما انفصالية أو اقترانية من خلال التغيير فى التعليمات الموجهة إلى الجماعات . الانفصالية على أنه على الجماعة أن تعمل فى تسع مهام متسلسلة على التوالى ، وبمجرد أن ينتهى أى عضو من إكمال المهمة فانه يمكن للجماعة أن تتحرك إلى المهمة التالية . أما بالنسبة للمهام الاقترانية ، فقد كانت التعليمات مشابهة اللهم إلا من حيث أن الجماعة كان لا يسمح لها بن تتقل إلى المهمة التالية فى السلسلة إلا بعد أن ينتهى كل أعضاء الجماعة من إكمال المهمة . يتم قياس الإنتاجية بعدد المهام التى أكملت فى فترة عمل مقدارها ١٥ دقيقة . ويعرض الشكل (٩ - ٤) النتائج بوضوح فقد أدت الجماعات أفضل المهام الانفصالية . ويؤثر نمط المهمة أيضا فى ردود أفعال أعضاء الجماعة تجاه الجماعة . فقد قدر أعضاء الجماعة جماعتهم على أنها تكون مبهجة وودودة ودافئة ومتعاونة حين كانت المهمة انفصالية أكثر مما لو كانت اقترانية . وعبر أعضاء الجماعة أيضا عن قدر من الرضا بأداء الجماعة للمهام الانفصالية أكبر من رضاهم بأداء المهام الاقترانية .



(شكل ٩ - ٤) آثار المهام الانفصالية ، والاقترانية على إنتاجية الجماعة وقد تم الرسم بتصريح من البيانات التى أوردها فرانك واندرسون ، المرجع ٢٠١ ص ١٣٥ - ١٤٩ .

## تعدد الحل :

تتباين المهام من حيث درجة وجود عائد وحيد مقبول يمكن البرهنة بسهولة على صحته ، وعلى الرغم من أنه يبدو واضحا أن هذا الجانب من المهمة ينبغي أن يكون له أثر جوهري على عملية الجماعة ، فإن البحث الذى تم على هذا البعد من أبعاد العملية نادر . وفى اتراسة الوحيدة المعلومة للمؤلف (٥٤٧) حاولت جماعات تضم كل منها خمسة أفراد أداء ثلاث مهام تتباين على بعد تعدد الحل : إما تحت قيادة موجهة أو تحت قيادة غير موجهة . وكانت المهمة ( أ ) تقتضى من أعضاء الجماعة كتابة أكثر أهم خمس سمات مطلوبة للنجاح فى حضارتنا ، ومن ثم فإن تعدد الحل كان مرتفعا ( القيمة = ٧,٤ ) . وكانت المهمة (ب) متوسطة من حيث تعدد الحل ( القيمة المقيسة = ٤,١ ) . وقد كان يطلب من المفحوص تقرير أى البدائل الخمسة أفضل لسياسى شاب مرهق بزوجة سكيرة . وكانت المهمة (ج) مشابهة للعبة<sup>(١)</sup> الكلمات التى تستخدم « ٢٠ سؤالاً » . وكانت المهمة منخفضة جدا من حيث تعدد الحل ( القيمة المقيسة = ٠,٩ ) وقد كانت المهام الثلاثة متساوية تقريبا على الأبعاد الأخرى للمهمة . وقد اتفقت النتائج تقريبا مع نظرية فيدلر ، حيث كانت القيادة الموجهة أكثر فاعلية على العمل متعدد الحل لمنخفض ، على حين كانت القيادة غير الموجهة أكثر فاعلية على الأعمال الأخرى ( انظر جدول ٩ - ٣ ) .

## جدول (٩ - ٢)

درجات متوسط الوقت ( دقائق ) بالبنية للقيادة وظروف المهمة

العمل	أسلوب القيادة		
	أ	ب	ج
قيدة موجهة	٢٣,٤٢	١٣,٣٦	٢٤,٦٧
قيدة غير موجهة	١٦,٧٦	٥,٢٨	٣٤,٧٣

## متطلبات التعاون :

تتباين المهام من حيث درجة تطلبها أفعالا مترابطة ومتأزرة من قبل أعضاء الجماعة ، فبعض المهام تحتاج إلى جهد شديد التآزر من أجل الإكمال الناجح للعمل ، على حين أن مهام أخرى يمكن أن تكمل بدون اهتمام كبير بهذا الجانب من عملية الجماعة . ومن الواضح أن متطلبات التعاون التى تفرضها مهمة الجماعة ينبغي أن تؤثر فى أداء الجماعة . وربما كان الشيء غير الواضح تماما ، هو ما إذا كان حجم هذا الأثر يتحدد من خلال خصائص أخرى للجماعة ومن خلال الموقف الذى يجب أن تعمل من خلاله . والدليل الإمبريقي الخاص بهذه الآثار جد محدود وقد ناقشنا فى الفصل السابع دراسة لشوتز تم تصميمها للتحقق من صدق نظريته

عن العلاقات بين الأشخاص (FIRO). وينبغي تذكر أن المشكلات الثلاثة التي قامت بالعمل فيها إما جماعات متنافسة أو غير متنافسة تباينت في درجة احتياجها إلى التعاون بين أعضاء الجماعة ، على الرغم من أن شوتر أشار إلى هذه الفروق على أنها تعقد المهمة . وتقدم نتائج هذه الدراسة ، مع ذلك ، دليلاً جيداً على أن أفضل أداء لجماعة التنافس بالنسبة لجماعة عدم التنافس قد تباين مع متطلبات التعاون الخاصة بالمهمة . وكلما كانت متطلبات التعاون الخاصة بالمهمة أكبر زاد الفرق بين مستويات الأداء لدى الجماعات المتنافسة والجماعات غير المتنافسة . وفى دراسة أخرى فحصت آثار متطلبات التعاون على الأداء وعلاقته بجوانب أخرى فى موقف الجماعة . وفى هذه الدراسة (٥٤٤) تمت معالجة مهمتين متنوعتين من حيث درجة متطلبات التعاون، (القيمة المقيسة = ٢,٠٤ ، ٦,٢٥) بواسطة جماعات يضم كل منها ٣ أو ٤ أو ٥ أشخاص . وقد تم التنبؤ بأن الجماعات الأكبر حجماً ستكون إلى حد ما أقل كفاءة فى معالجة المهمة ذات متطلبات التعاون العالية لأن صعوبة أنشطة التآزر تزيد من حجم الجماعة ، ولم تؤيد النتائج الفرض . ومع ذلك فإن المهمة ذات متطلبات التعاون المرتفع تطلبت وقتاً أكثر من المهمة ذات متطلبات التعاون المنخفض (المتوسط = ١,٥ مقابل ٠,٣) . وحيث أن المهمتين كانتا متساويتين تماماً من حيث الصعوبة ، فإن هذه الفروق يجب أن تعزى إلى حقيقة أن المهام قد اختلفت فى حجم التآزر المطلوب بين الأعضاء لإكمال الناجح .

والدليل المتلح ، على الرغم من أنه محدود، كاف لإثبات أن متطلبات التعاون الخاص بالمهمة محدد هام لفاعلية الجماعة . وإثبات أن آثارها قد تتعدل بواسطة آثار أخرى على عملية الجماعة . وينبغي إنتظار ما تسفر عنه نتائج البحوث فى المستقبل من أجل استخلاص استنتاجات أكثر تحديداً .

### وضوح الهدف ووضوح الطريق إلى الهدف :

كلنا نلاحظ الجماعات التي ترسي ، بوضوح أهدافا . وتحدد بوضوح أيضا سبلا لإنجاز هذه الأهداف ونلاحظ أيضا جماعات أخرى يظهر أنها مشوشة وغير منظمة وليس لديها فكرة واضحة عما ترد أن تفعل أو كيف لها أن تفعله . وحينما يتم بوضوح تحديد مهمة الجماعة ، فإن هذا يكون مثلاً لوضوح الهدف ، وحينما يتم بوضوح تحديد إكمال المهمة فإننا نشير إلى هذا الموقف على أنه وضوح الطريق إلى الهدف . ومن الواضح أن المهام قد تتباين من حيث درجة وضوحها ، وتؤثر هذه التباينات فى فاعلية الجماعة . من ناحية أخرى حين لا يكون هدف الجماعة محدداً بوضوح و/أو حين لا يكون الطريق إلى الهدف غير واضح فإن الخلط الناشئ والخاص بما هو المفروض أن تفعله الجماعة يمكن أن لا يدفع السلوك الفعال للجماعة . وعلى سبيل المثال فقد فحص كوهين (١٣٧) آثار وضوح طريق الهدف على بعض ضروب سلوك الفرد . فقد قام بدراسة عمال تليفون قام مشرف بتقويسهم . وقد كان الهدف من وجهة نظر

عمال التليفون واضحا وهو الحصول على تقدير طيب من المشرف . ولم يكن الطريق لتحقيق هذه النتيجة المرغوب فيها ، أى الطريق إلى الهدف ، واضحا دائما . وقد قدم المشرف مفتاحا واحدا<sup>(١)</sup> لبعض العمال ، من المفروض أن يساعدهم على الحصول على تقدير مرتس . أما بالنسبة للآخرين فقد قدمت خلال جلسة الاختبار مفاتيح عديدة غير متسقة . وعلى هذا كان الطريق إلى الهدف نسبيا أقل وضوحا فى ظل ظروف المجموعة الأولى . وفى ظل ظروف لوضوح الضمائل إلى الهدف كان العمل أقل دافعية وأقل اطمئنانا وكان تقديرهم لأنفسهم أقل ، كما أنهم اشتغلوا بشكل أقل كفاءة من العمال فى ظل الظروف الأكثر ارتفاعا من حيث درجة لوضوح .

وفى دراسة متصلة بالموضوع نفسه أجرى رافين وريتشيما (٤٧٨) دراسة معملية تناولوا فيها بوضوح هدف الجماعة . ومن خلال شريط مسجل تم تقديم صورة واضحة عن الهدف إلى أعضاء الجماعة ، على حين تلقى آخرون فقط معلومات غامضة ومبهمة عند . وكان أعضاء جماعة الوضوح المرتفع أكثر انجذابا إلى العمل ، كما أنهم كشفوا عن قدر أقل من التوتر غير الموجه للعمل ، وكانوا أكثر اندماجا فى الجماعة ، وجاروا لتوقعات الجماعة بأكثر مما فعل أعضاء جماعة الوضوح القليل .

وينبغى تذكر أنه كان قد تم اكتشاف أن وضوح الهدف هو أحد جوانب الصعوبة فى الدراسة المحورية التى ذكرت من قبل . أكثر من هذا فإنه من المطلوب الاستفسار عما إذا كان وضوح الهدف ووضوح الطريق يمثلان جانبيين اثنين فى موقف المهمة أم مجرد جانب واحد ، ومن ثم فمن المحتمل تفسير نتائج كوهين ورافين وريتشيما كدليل إضافى صادق متعلق بآثار صعوبة المهمة على عملية الجماعة .

وبإيجاز فإن البحوث الإمبريقية عن آثار خصائص المهمة على عملية الجماعة غير متسقة وضعيفة الأحكام ، وهى قاصرة نسبيا على القليل من أبعاد المهمة ومواقف الجماعة . وقد تم تحديد وقياس أبعاد المهمة بشكل عشوائى وذلك بالنسبة للجزء الأكبر منها وحديثا فقط ، بدأت بارقة تقدم لأحكام البحث . وبدون شك تقدم البراهين التى جمعت حتى الآن دعما قويا لأولئك الذين يأملون فى استخلاص فوائد لها قيمتها من التحليل المفصل لخصائص العمل وعملية الجماعة .

تجانس وعدم تجانس أهداف الجماعة :

نكون ، حتى هذه النقطة ، قد افترضنا ضمنا أن هدف الجماعة يكون معروفا لأعضاء الجماعة وأن الجميع يقبلونه ويسعون نحو تحقيقه . وعلى الرغم من أن هذا الموقف يحدث :

بدون شك ، فإنه من المعتاد أن يختلف أعضاء الجماعة إلى مدى معين في تصوراتهم الخاصة بهدف الجماعة ، خاصة في درجة شعورهم بالمسئولية تجاه إنجازها . ويتبنى أعضاء الجماعة في بعض الحالات أهدافا مختلفة للجماعة ، أو ربما يتبنون أهدافا فردية مختلفة يمكن فقط تحقيقها من خلال عمل الجماعة . ولهذا التوجهات الفردية المتباينة آثارا قوية على ضروب سلوك أعضاء الجماعة وعلى نواتج الجماعة .

وربما كانت أكثر الدراسات كثافة لعدم تجانس أهداف الجماعة هي تلك التي تعالج « التعاون والتنافس » . إنها تتطلب فقط اهتماما موجزا بتعريفات التعاون والتنافس ، ليتمكن ملاحظة أنه في موقف التعاون تكون أهداف الجماعة متجانسة ( أى : أن أعضاء الجماعة يتبنون أهدافا واحدة مثل أهداف الجماعة ) . وفي الموقف التنافسي تكون أهداف الجماعة غير متجانسة : أى : يتبنى أعضاء الجماعة أهدافا مختلفة عن أهداف الجماعة ) . وقد تحددت هذه النتيجة من خلال التعريفات التي قدمها دوتش (١٦٣) ، إذ عرف الموقف التنافسي بأنه ذلك الذي تكون فيه مناطق الهدف بالنسبة لكل عضو جماعة بحيث أنه إذا اقتحم أعضاء الجماعة منطقة الهدف ، فإن باقى أعضاء الجماعة سيكونون إلى حد ما غير قادرين على الوصول إلى مناطق هدفهم الخاص . وعرف موقف « التعاون الاجتماعي » بأنه الموقف الذي تكون فيه مناطق الهدف بالنسبة لأعضاء الجماعة من قبيل ذلك الموقف الذي إذا اقتحمت فيه منطقة الهدف بواسطة أى عضو جماعة ، فإن كل أعضاء الجماعة الآخرين سيتيسر لهم الوصول إلى مناطقهم التالية . بمعنى آخر ، في الموقف لتنافسي يعوق تحقيق الهدف بواسطة أحد أعضاء الجماعة إلى حد ما تحقيق هدف باقى الأعضاء ، على حين أنه في الموقف التعاوني يسر تحقيق الهدف بواسطة أحد الأعضاء تحقيق باقى الأعضاء لأهدافهم . ومن الواضح أن الموقف التنافسي لا يمكن أن يوجد إذا كانت أهداف الجماعة متجانسة ، ومن الممكن نظريا أن يوجد الموقف التعاوني بدون أهداف جماعية متجانسة ، ولكن هذا الموقف نادر نسبيا .

وقد أجرى دوتش (١٦٤) دراسة إيمبيريقية مكثفة عن التعاون والتنافس . وقد حصل على المفحوصين من البرنامج الدراسى الخاص بمدخل علم النفس في معهد ماسا شوسيتش للتكنولوجيا . وكانت توجد ١٠ جماعات ، يضم كل منها خمسة أشخاص : وكانت خمس جماعات منها تعمل في موقف تعاوني وخمس في موقف تنافس . وتقابلت كل جماعة مرة كل أسبوع على مدى ٥ أسابيع لكي تشتغل في حل أحاجي<sup>(١)</sup> وللمعالجة مشكلات خاصة بالعلاقات الإنسانية . وقد تم إخبار الجماعات التنافسية بأن الإسهامات الفردية في حلول الأحاجي سترتب من ١ إلى ٥ ، حيث ستخصص الدرجة ٥ للشخص الذى يساهم بشكل أفضل ، كما أن الشخص

الذى سيحصل على أعلى تقدير سوف يعفى من تقديم بحث لفترة من فترات السنة الدراسية ، وسوف يمنح أوتوماتيكيا درجة الامتياز (H) وهو أعلى تقدير يمنحه المعهد . ومع ناحية أخرى تم إخبار الجماعات التعاونية بأنهم سوف يتم ترتيبهم ، وأن كل الأعضاء الحائزين على أعلى رتبة سوف يعفون من تقديم هذا البحث ، كما أنهم سوف يمنحون أوتوماتيكيا درجة الامتياز (H). وقد قدمت تعليمات مماثلة بالنسبة لمشكلات العلاقات الإنسانية فيما عدا أن لرتب<sup>(١)</sup> سوف تستخدم فى تحديد التقدير النهائى فى البرنامج الدراسى . وقد سجل الملاحظون نسبة مختارة من تفاعل الجماعات ، وقدروا جوانب معينة من عملية الجماعة فى ختام كل مهمة . وقد أجاب أعضاء الجماعات على استخبارات صممت للحصول على بيانات تدور حول نطاق واسع من إدراكات ونواتج الجماعة .

وقد قسم دوتش فروضه إلى « فروض أساسية » وفروض نوعية ، خاصة بسلوك الجماعة . وقد دعم الدليل الإمبريقي الفروض المعروضة بشكل عام فيما يلى :

١ - يدرك أعضاء الجماعات التعاونية موقف الجماعة على أنه تعاونى ، ويدرك أعضاء الجماعة التنافسية موقف الجماعة على أنه تنافس ، بمعنى أن إدراكات أعضاء الجماعة حقيقية .  
٢ - توجد فى الموقف التعاونى أعمال متبادلة أكثر مما يوجد فى الموقف التنافسى ، بمعنى أن عمل عضو فى الموقف التعاونى يعنى عضواً آخر من أداء نفس العمل بدرجة أكبر مما يحدث فى الموقف التنافسى .

٣ - نسبة أكبر من أعمال الآخرين ستكون إيجابية فى المواقف التعاونية أكثر مما يحدث فى المواقف التنافسية .

٤ - سيكون هناك تحفيز إيجابى فى الموقف التعاونى بأكثر مما فى الموقف تنافسى (ويشير الاقتناع الإيجابى إلى إنتاج قوى خاصة إضافية) (توجيه القوى الخاصة الموجودة إلى اتجاه جديد) .

٥ - سيبدى أعضاء الجماعات التعاونية معاونة أكبر مما سيرض أعضاء الجماعات التنافسية .

وقد كانت آثار التعاون والتنافس على وظائف وفاعلية الجماعة كثيرة . بإيجاز أظهر الموقف التعاونى من الخصائص التالية أكثر مما أظهر للموقف التنافسى :

(١) تآزر الجهود . (٢) التنوع فى حجم إسهامات كل عضو . (٣) التقييم الفرعى للنشاط . (٤) ضغط لانجاز . (٥) إبراز علامات فى الأحاسيس . (٦) التنبه للأعضاء الآخرين . (٧) الفهم المتبادل للاتصال . (٨) التقويمات المشتركة للاتصال . (٩) التوجه والتنظيم .

(١٠) الإنتاجية في الوحدة الزمنية . (١١) نوعية الإنتاج والمناقشات . (١٢) روح المودة أثناء المناقشة . (١٣) التقويم الجيد ( أو المناسب ) للجماعة وإنتاجاتها . (١٤) وظائف الجماعة . (١٥) إدراك الأثر المناسبة للزملاء . (١٦) تحييد اتجاه الآخر في عمومه (١٦٣ ، ص ٢٣٠) .

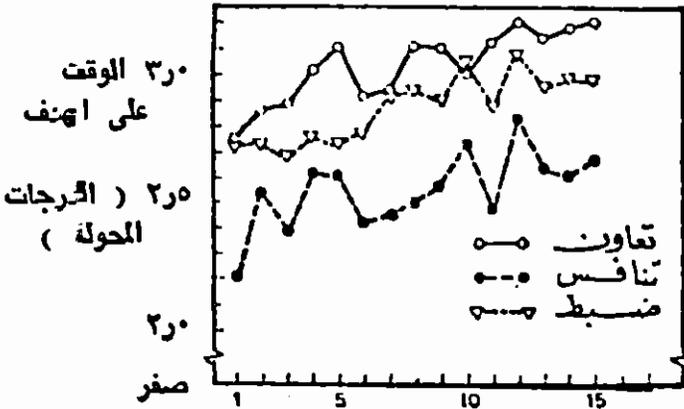
من ناحية أخرى أبرز الموقف التنافسي علامات أكثر ( أى التعبير عن حدوث أفكار جيدة ) في مشكلات لعلاقات الإنسانية ووظائف فردية أكثر . بإيجاز انهمكت الجماعات التعاونية في أنشطة تخصصية كما كانت أكثر إنتاجية ، وكانت لديها روح معنوية أعلى من الجماعات التنافسية .

وقد أفضت دراسات أخرى عديدة ، أجريت حول الفاعلية النسبية للتعاون والتنافس ، أفضت إلى نتائج تتفق بصفة عامة مع تلك التي قدمها دوتش . وعلى سبيل المثال حاول المؤلف شو (٥٣٣) أن يعزل آثار متطلبات المهمة ومتطلبات الدافعية في المواقف التعاونية والتنافسية . وقد إقتيد أعضاء الجماعات الثنائية إلى الاعتقاد بأنهم كانوا إما متعاونين أو متنافسين أو يعملون بأسلوب فردى . على حين كانت درجات أدائهم تعتمد أساسا على جهودهم الخاصة . ففى إحدى مواقف عمل كانت تتحكم كرنكات ذات ذراعين فى مؤشر كان من المفروض الاحتفاظ بتوجهه فى خد مع هدف متحرك . وتم قياس الأداء من خلال الوقت الذى كان فيه المؤشر على الهدف خلال فترات اختيارية يتكون كل منها من ١٥ ثانية . والنتائج معروضة بيانيا فى الشكل رقم ٩ - ٥ . ومن الواضح أن الموقف التعاونى قد أفضى إلى أفضل صور السلوك التعقبى كفاءة ، على حين كان الموقف التنافسى أقل فاعلية . وعلى النقيض من نتائج دوتش وجد أن الرضى فى الموقف التنافسى كان ذا درجة أعلى مما كان فى الموقف التعاونى . وقد تكررت هذه النتائج باستخدام مهمة تتطلب تآزرا أقل للعين واليد ونشاطا عقليا أكبر . وتتفق النتائج التى أوردها كليفورد (١٣١) مع تلك النتائج الأخيرة . وتزيد المواقف التنافسية فى الفصول الدراسية بالسنة الخامسة من الميل للدراسة الموضوع من خلال موقف ذى تحكم لا تنافسى . ومهما يكن من شىء فلم يوجد تأثير للمنافسة على الأداء . وفى موقف مختلف تماما لاحظ وليز وجوزيف (٦٧٨) أن التعليمات التعاونية الموجهة إلى الجماعات الثنائية التى تلعب ألعابا ذهبية<sup>(١)</sup> لا تنتهى مجاميعها بالصف<sup>(٢)</sup> قد أفضت إلى اتفاقات أكبر ( إجابات تبادلية أكثر ) مما أنتجت التعليمات التنافسية .

لوحظ أيضا أن التعاون يكون أكثر فاعلية من التنافس فى المواقف الطبيعية فقد قارن بلو (٧١)

(١) اللعبة اللعنة التى لا ينتهى مجموعها بالصف هى لعبة تجمع فيها مكاسب الفرد إلى قيمة محددة حيث أن مكسب فرد ما يجب أن تعوضه خسارة عضو أو أعضاء آخرين فى الجماعة . وهذه اللعبة فإن مكسب أحد الأعضاء فيها ليس من الضرورى أن يكون على حساب آخرين فى الجماعة

جماعتين من مطبقي أسلوب الاستبصار (المقابلة) في إدارة عامة للتوظيف كان عملها هو بقدر الإمكان تعيين طالبي أعمال كثيرين وبأسرع ما يمكن . في إحدى الجماعتين وجد جو تعاوني لدرجة أن كل عضو كان يساعد الآخرين في تعيين طالب الوظيفة الذي قام بمقابلته . وفي جماعة أخرى برز الجو التنافسي لدرجة أن كل عضو حاول أن يعين متقدمين كثيرين عسى ما يستطيع



المحاولات المدة ١٥ ثانية

الشكل ٩ - ٥

متوسط الوقت على الهدف كدالة للتمرين على الثلاثة ظروف للدفاعية

(أعيد طبعها بعد إذن شو المرجع : ٥٣٤)

على أساس فردي (أو شخصي) . لقد احتجزت الوظائف الشاغرة بدلا من أن توزع في نطاق الجماعة ، وفقا لما هو شائع . وقد انخفض الإنتاج في الجماعة التنافسية . ووفقا لبلو فإن القلق بخصوص الإنتاجية قد أفضى إلى ضروب سلوك تتعارض مع فاعلية الجماعة .

إن عدم تجانس أهداف الجماعة لا يؤثر فحسب في إنتاجية الجماعة ورسو العضو ، بل إنها أيضا تؤثر في تحديد المسؤولية بالنسبة لمنتجات الجماعة . وفي إحدى الدراسات (٦٨٠) قام أزواج من الذكور بمهمة إما تعاونية أو تنافسية كما أنها إما تفوقت أو حقت أو لم تحقق مستوى محددًا من قبل الإنتاج . وبعد إكمال المهمة طلب منهم تحديد المسؤولية فيما يتعلق بمنتجاتهم ، وتحت ظن كل من التعاون والتنافس على السواء ، في حالة التفوق على المستوى المطلوب ، مال الأعضاء لأن ينسبوا النجاح كل إلى نفسه (أى : رأى كل عضو نفسه أكثر مسؤولية عن النجاح من شريكة) أما بالنسبة لتحقيق المستوى المطلوب فقد كان هناك عزو للنتيجة إلى الموقف . ومهما يكن من شيء ، فإن الفشل في تحقيق المستوى المطلوب أفضى إلى

نسب المسؤولية إلى الشخص الآخر ( بأكثر من نسبتها إلى الذات ) وذلك في المواقف التعاونية . ولكن العزو إلى الموقف ، كان أكثر نسيباً في الطرف التنافسي . إن عزو المسؤولية عن الفشل إلى العضو الآخر في الجماعة في الموقف التعاوني له صفة خاصة ، حيث أن هذا العزو له آثار سلبية على أداء الجماعة . وعلى سبيل المثال فقد إتضح أن العزو إلى أمور سلبية بالنسبة لعضو الجماعة يؤدي إلى النظر إلى هذا العضو نظرة غير ودية ، كما أن الآخرين في الجماعة يبتذونه (٥٤٨) كما يؤدي إلى نوع من التدخل في القرارات الفعالة للجماعة (٥٦١) .

وقد جعلت هذه الدراسات الإمبيريقية من الواضح تماماً أن تجانس أهداف الجماعة ييسر وظائف الجماعة ، بينما (يعوق) عدم التجانس ووظائف الجماعة . وينتج هذا الأثر بفعل التخصص في ضروب السلوك العملي والأشكال المعاونة لأعضاء الجماعة في الموقف التعاوني . وعادة ما يكون أعضاء الجماعات ذات الأهداف المتجانسة أسعد من أعضاء الجماعات ذات الأهداف غير المتجانسة . ولتجانس الهدف ، على وجه العموم ، آثار إيجابية على وظائف الجماعة ، سواء في المواقف العملية أو في المواقف الطبيعية . ولكنه قد يؤدي إلى تفسير دفاعي عن الذات<sup>(١)</sup> يقلل بعض الأحداث المتعلقة بالجماعة .

#### فروض مقبولة عن مهمة الجماعة :

لقد استعرضنا في الصفحات السابقة مختلف التصورات الخاصة بعملية الجماعة في علاقتها بهدف الجماعة . وقد حاولنا أن نوضح أن الأفراد يرسمون أهدافاً للجماعة تعمل بنفس الطريقة التي تعمل بها أهداف الفرد . ويكشف الدليل الإمبيريقى المتعلق بآثار بيئة العمل على وظائف الجماعة . عن اطباع الأولى للبحوث المتعلقة بمهام الجماعة . وقد تمت البداية المتواضعة فقط في مجال المشكلة الضخمة الخاصة بتحليل المهمة ، وهي المشكلة التي يجب أن تحل قبل أن يتحقق التحليل المفصل لسلوك الجماعة الصغيرة . ومع ذلك فمن المهم معرفة أن بعض النتائج العامة يمكن أن تستخلص من آثار بيئة العمل (المهمة) وأن هذه النتائج العامة مقبولة في ضوء المعرفة الحالية على الأقل . وبعض هذه الفروض له وضوح حدسي (بديهي) ولكنه لا يتلقى إلا دعماً إمبيريقياً ضئيلاً . والبعض أقل وضوحاً ولكنه مدعوم بشكل قوى من خلال البحوث الإمبيريقية . ومعظم الفروض لها تصنيفاتها المميزة في عملية الجماعة .

الفرض الأول : يرسم الأفراد أهدافاً لجماعاتهم تؤثر في سلوكهم بطرق مشابهة لتأثير الأهداف الشخصية :

الدليل الخاص بهذا الغرض مكثف بشكل معقول ومتسق تماماً . وقد برهنت دراسات

شيلي (٥١٢) عن إرساء مستويات الطموح الفردية للجماعة ، ودراسات إندر وزملاؤه (٦٩١ ، ٦٠٤ ، ٦٩٥) عن الخلفية الخاصة بمستويات الطموح لدى الجماعة ، على أن أعضاء الجماعة يضعون أهدافا للجماعة ، وعلى أن هذه الأهداف تمارس تأثيرا له وزنه على السلوك في الجماعة .

الفرض الثاني : يمكن استئارة نسقات القلق للأهداف التي يتبناها الفرد من جل الجماعة:

الفرض الثالث : يمكن استئارة نسقات القلق من أجل ضروب التحاش التي يتبناها الفرد من أجل الجماعة :

اشتق هذان الفرضان المترابطان من دراسة هورفيتش (٢٩٠) عن المهام الغير مكتملة للجماعة . وقد كشف هذا البحث عن أنه بمجرد إرساء هدف الجماعة يعايش أفراد الجماعة التوتر الخاص بالمهمة ، والذي ينخفض عند إكمال العمل . ويتذكر أعضاء الجماعة مهامهم غير مكتملة أكثر مما يتذكرون من المهام المكتملة في المواقف التي يصوت فيها أغلبية أعضاء الجماعة لإكمال المهمة ، ولكنهم لا يتذكرون المهام الناقصة بأكثر مما يتذكرون المهام المكتملة في المواقف التي يصوت فيها أغلبية أعضاء الجماعة لعدم إستمرار المهمة على طريق الإكمال . وسواء تبنى أعضاء الجماعة أهدافا لإكمال المهمة أو أهدافا لعدم إكمالها فإن أعراض التوتر تستمر بما يؤثر في ردود أفعال الأعضاء نحو الحركة المتعلقة بهدف الجماعة .

الفرض الرابع : أن نجاح الجماعة يليه اختيار المهمة الأكثر صعوبة ويلي الفشل اختيار المهمة الأكثر سهولة :

الفرض الخامس : يختار أعضاء الجماعة مهامهم صعبة نسبيا إذا عرفوا أن أداءهم السابق أسوأ من متوسط أداء جماعات تشبه جماعتهم ، وهم يختارون مهاما أقل صعوبة نسبيا إذا عرفوا أن أداءهم السابق أفضل من متوسط أداء جماعات تشبه جماعتهم .

الفرض السادس : كلما زادت رغبات أعضاء الجماعة في نجاح الجماعة زاد بالتالي تفضيل المهام التي يتصور أنها في المدى الأوسط من الصعوبة وكلما قويت الیغبات لتجنب الجماعة الفشل زاد بالتالي تفضيل المهام ذات المستويات المتطرفة في مستوى الصعوبة .

الفرض السابع : الجماعات التي تتكون ، بشكل إجمالي ، من أشخاص لديهم رغبات لتحقيق النجاح أقوى من رغباتهم لتجنب الفشل ، تختار في الغالب مهاما في المدى الأوسط من الصعوبة بأكثر مما تفعل الجماعات المكونة في غالبيتها من أشخاص لديهم رغبات لتجنب الفشل بشكل يزيد عن رغباتهم لتحقيق النجاح .

وتتدعم الفروض ٤ و ٥ و ٦ و ٧ أساسا من خلال أعمال زاندر (١٩٧١) . والدليل الذى يقدمه ، عموما ، واضح بشكل كاف بما يسمح بقبولها كفروض مقبولة .

الفرض الثامن : أن نوعية أداء الجماعة ، كما تقاس بالوقت والأخطاء ، تتناقص مع زيادة صعوبة لعمل :

يتدعم هذا الفرض ، ليس فقط بالاعتبارات المنطقية ، ولكن أيضا من خلال الكم الهائل من الدلائل الإمبريقية . وقد قدمت دراسات متنوعة خاصة بصعوبة العمل ، وتقاس بواسطة تحليل التدرج . وقدمت نتائج موحدة تدعم هذه الفرض (٥٤١ ، ٥٤٦) وتتفق دراسات آثار متطلبات العمل على أداء الجماعة مع الفرض الثامن (٣٣٥ ، ٣٣٦) . ومهما يكن من شيء فقد استخدمت كل هذه الدراسات مهاما تتطلب درجة معينة من حل المشكلات . وهناك شك ما خاص بصدد هذا الفرض حين تتطلب المهمة استجابة حركية فقط .

الفرض التاسع : يتناقص زمن رد الفعل مع زيادة صعوبة العمل :

وقد وجد اجونك وتيلور (٦٨٩) أن الزيادة فى صعوبة العمل الذى يتطلب زمن رد فعل سريع تؤدي إلى زيادة كفاءة الجماعة . ويتناقض هذا بشدة مع النتائج المذكورة سابقا حين يتطلب العمل نشطة خاصة بحل المشكلات . وربما كان الفرض الثامن مؤهلا لأن ينطبق فقط على مهام حل لمشكلات والفرض التاسع مؤهلا لأن ينطبق فقط على مهام رد الفعل الحركى .

الفرض العاشر : يمارس أعضاء الجماعة القيادة بشكل أكثر تكرارا حين تكون المهمة صعبة مما لو كانت سهلة :

مرة أخرى يقتصر الدليل على بحث واحد (٣٨) على الرغم من أنه قد يبدو أن الفرض ذائع بشكل معقول . ومشكلة ملائمة الاستجابة عموما لم توضع لها إجابة ، ومن ثم فإن دلالة هذه العلاقة على سيرك الجماعة غير واضحة .

الفرض احادى عشر : حين تكون صعوبة العمل منخفضة أو متوسطة ، تكون المجاراة ذات علاقة منخفضة بتقدير الذات لدى عضو الجماعة :

حينما لا تكون المهمة صعبة جدا ، فإن الفشل يمكن أن يعزى إلى نقائص شخصية ، ومن ثم تكون المهمة مهددة للذات بالنسبة لبعض الأشخاص والشخص ذو التقدير المنخفض للذات لا يكون مهتما بأدائه لأنه يتوقع أن يفشل بصرف النظر عن صعوبة المهمة ، على حين أن الشخص ذا التقدير المرتفع للذات لا يتوقع الفشل . ومن ثم فإن كلا من أعضاء هذه الجماعات لا يجارون بشكل كبير لمعايير الأغلبية ، ويشعر أعضاء الجماعة من ذوى تقدير الذات المتوسط ببعض الشك وراء فاعليتهم ويشعرون بتهديد الفشل لهم . ومن ثم فإنهم يميلون لأن يجاروا

أعراف الجماعة على نحو أكثر قربا من كل الأعضاء المرتفعين والمنخفضين في تقدير الذات .  
 وحين تكون المهمة صعبة فإن الفشل قد يعزى إلى المهمة بأكثر مما يعزى إلى الشخص ، ومن  
 ثم فإنها لا تكون مهددة لتقدير الذات بالنسبة لأى شخص ، ولا يحتاج عضو الجماعة للمجاراة  
 بصرف النظر عن تقديره لذاته . وقد أثبت جيرجين وبوير (٢٢١) هذه الآثار بشكل واضح  
 تماما ، على الرغم من أن التفسير المقدم من قبل مختلف إلى حد ما عن مقترحهم .

#### الفرض الثاني عشر : تتناقص نوعية أداء الجماعة بزيادة متطلبات المهمة :

وهذا فرض آخر واضح تماما ، وله بدون شك نتائج هامة بالنسبة لسلوك الجماعة . وحين  
 تتزايد متطلبات المهمة فإن أعضاء الجماعة عليهم أن يوزعوا أنشطتهم بشكل أكثر اتساعا ،  
 ومن ثم فإنهم لا يستطيعون ذلك حينما تكون مطالب المهمة أقل . ويوضح بحث لانزيتا وروبي  
 (٣٣٥ ، ٣٣٦) هذه الآثار .

#### الفرض الثالث عشر : تتباين خصائص نواتج الجماعة مع صعوبة مهمة لجماعة :

فى دراسة نواتج الجماعة باعتبارها دالة لنمط مهمة وخصائص المهمة قام هاكأن (٢٥٧)  
 أيضا بفحص آثار صعوبة المهمة كما تقاس بإجراءات تحليل التدرج . وقد وجد أن النواتج الآتية  
 من مهام أكثر صعوبة كانت عموما أكثر أصالة وأكثر إثارة للمسائل ، على حين أن النواتج  
 الآتية من المهام الأسهل كانت تمضى بمتطلبات المهام النوعية بشكل أكثر دق . وقد كانت  
 نوعية التقديم أيضا أعلى بالنسبة للمهام السهلة منها بالنسبة للمهام الصعبة .

#### الفرض الرابع عشر : يتيسر أداء الجماعة على المهام الصعبة إلى الدرجة التي يتمكن معها أعضاء الجماعة من التعبير بحرية عن مشاعر الرضا مع تقدم الجماعة نحو تحقيق الهدف :

لا يوافق عضو الجماعة غالبا على قرار أو فعل مقترح من الجماعة . ولكن يعتقد خطأ ،  
 أنه هو عضو الجماعة الوحيد غير الراضى . ومن ثم فإنه يحجم عن التغيير عن آرائه خشية أن  
 يصبح قوة تمزيق ، أو ينظر إليه على أنه غير مجارى . وحين يشجع على أن يعبر عن عدم  
 موافقته (٣٩٨) أو حين يمكنه القيام بذلك بدون تمزيق الجماعة (٥٤٦) ، فإن أداء الجماعة  
 يكون ممتازا . ويمكن لوظائف الجماعة أن تتيسر من خلال إعطاء الفرصة لأعضاء الجماعة  
 لكي يعبروا عن مشاعرهم وآرائهم بطريقة تخلو من كف . ويمكن إتاحة هذه الفرصة إما من  
 خلال قائد يشجع الأقلية على التعبير عن رأيها أو بواسطة وسيلة ما تسمى بالتعبير عن الرضا  
 أو عدم الرضا بدون تركيز الانتباه على عضو الجماعة .

الفرض الخامس عشر: تتباين أنواع قدرات القيادة المطلوبة لمهمة الجماعة الفعالة مع تباين نمط المهمة :

على الرغم من أن الفرض الخامس عشر يبدو واضحاً في ضوء المعرفة الحالية ، فإن ذلك الوضع لم يكن دائماً هكذا . وتفترض الدراسات المبكرة عن سمات القيادة بشكل ضمنى أن نوع المهمة التي تواجهها الجماعة كان غير مناسب ، وأن فشل هذه الدراسات في التنبؤ بفاعلية القيادة على وجه دقيق يمكن أن يعزى بدرجة كبيرة إلى هذا الإهمال لبيئة المهمة . وقد قدمت دراسات كارتر وزملاؤه (١١١) دعماً إمبريقياً قوياً لهذا الفرض .

الفرض السادس عشر: أن خصائص نواتج الجماعة دالة لنوع المهمة التي تواجهها الجماعة:

تشير عبارة « نوع المهمة » في الفرض السادس عشر إلى التصنيف الإجمال إلى فئات من قبيل مهام المناقشة ومهام حل المشكلات ومهام الإنتاج . ويستند الفرض ١٦ أساساً على دراسة هاكان (٢٥٧) ودراسة هاكان وفيدمار (٢٥٩) والتي وجدت أن نواتج الجماعات التي تعمل في « مهام نقاصية » تتميز باندماج مرتفع في المسألة ، وهؤلاء الذين يعملون في جماعات تشتغل في « مهام حل المشكلات » يتميزون بتوجه مرتفع نحو المهمة ، وأولئك الذين في جماعات تشتغل في « مهام إنتاج » يتميزون بأصالة مرتفعة . وتتسق نتائج دراسة موريس مع نتيجة هاكان على الرغم من أن الباحثين لم يستخدموا نفس الأبعاد في تحليلاتهما لنواتج الجماعة .

الفرض السابع عشر: يتنوع نشاط قادة الجماعة عادة يتنوع نوع المهمة التي تواجهها الجماعة:

لهذا الفرض أيضاً دعم إمبريقى ضئيل . وقد وجد موريس (٤٣٩) أن القادة كانوا أكثر نشاطاً في مهام حل المشكلات منهم في مهام الإنتاج أو في مهام المناقشة . ومطلوب توفر بيانات أكثر لتحديد ما إذا كان ذلك يمثل إستجابة واقعية من القائد لمتطلبات المهمة أو ما إذا كانت مثل هذه الاستجابة عبارة عن سوء تكيف على الأقل بالنسبة لبعض جوانب بنية المهمة . الفرض الثامن عشر: يكون أداء الجماعة ، عندما تكون المهمة انفصالية ، أفضل منه عندما تكون مهمة اقترابية :

الدليل الخاص بهذا الفرض ضعيف ، ولكن النتائج التي أوردها فرائك وأندرسون (٢٠١) تقترح أن هذا الاستنتاج معقول فيما يختص بآثار هذا النمط من المهام على أداء الجماعة .

الفرض التاسع عشر: يتباين أسلوب القيادة الأكثر فاعلية مع تعدد الحلول الخاصة بالمهمة:

يمكن أن يؤخذ الفرض التاسع عشر كمثال خاص على العلاقة الوظيفية التي ذكرت في الفرض الخامس والعشرين في الفصل الثامن ، والتي أكدت أن القائد الموجه أكثر فاعلية حين يكون موقف مهمة الجماعة إما شديد الملائمة أو عديم الملائمة كلية بالنسبة للقائد ،

على حين أن القائد غير الموجه يكون أكثر فاعلية حين يكون الموقف متوسط الملائمة . ومع افتراض وجود علاقات عاطفية بين القائد وأعضاء الجماعة تكون بدرجة متوسطة على الأقل ، ومع افتراض وجود نفوذ للقائد بمستوى متوسط على الأقل ، فإن العمل الذى له عدد قليل من الحلول إنما يشكل موقفا ملائما لعمل الجماعة بالنسبة للقد . كما تكون القيادة الموجهة أكثر فاعلية . من ناحية أخرى قد تخلق المهمة المرتفعة من - حيث تعدد الحل موقفا لمهمة الجماعة ذا ملائمة متوسطة . وأن القيادة غير الموجهة قد تكون أكثر فاعلية . وقد تم إثبات هذه النتائج بوضوح فى دراسة نشرها شو وبلوم (٥٤٧) . - هنا فإن على المرء أن يستنتج أن السلوك الذى ينبغى على القائد القيام به من أجل الأداء كتحف للجماعة يعتمد جزئيا على الدرجة التى عندها تكون مهمة الجماعة ذات عائد مقبول أو أكثر ، أو على العكس من ذلك فإن نوع القائد الذى يختار للجماعة يجب أن يتحدد جزئيا بواسطة خصائص تعدد حلول المهمة .

**الفرض العشرون :** ترتبط نوعية أداء الجماعة كما تقاس بواسطة الوقت بالأخطاء سلبيا مع مطالب التعاون فى مهمة الجماعة :

إن الدليل الخاص بهذا الفرض ينحصر فى دراسة وحيدة (٥٤٩) ، ولكن مدعم بشكل قوى . إن المهمة ذات مطالب التعاون المرتفعة تتطلب على وجه التقريب أرسنة أمثال الوقت المطلوب لعمل مماثل الذى مدى تعاون أقل . وترتكب الجماعات فى العمل ذى استطلبات التعاونية المرتفعة تقريبا خمسة أمثال الأخطاء التى ترتكبها أثناء أداء الأعمال ذات مصليات التعاونية المنخفضة . وينتج عن زيادة متطلبات التعاون من أعضاء الجماعة زيادة فى مسكلات التآزر ، ومن ثم تقلل من كفاءة أداء الجماعة .

**الفرض الحادى والعشرين :** يرتبط وضوح الهدف ووضوح الطريق إلى الهدف إيجابيا مع الخصائص الدافعية لأعضاء الجماعة :

**الفرض الثانى والعشرون :** يرتبط وضوح الهدف ووضوح الطريق إلى هدف إيجابيا مع كفاءة أعضاء الجماعة :

يستند هذان الفرضان المترابطان على نتائج دراسة ميدانية (١٣٧) ودراسة أخرى معملية (٤٧٨) . وقد أوضحت الدراسة الميدانية أن عمال التليفون كانوا أكثر ارتعاعا فى الدافعية ويشعرون بطمأنينة أكثر ، ويعملون بكفاءة أكبر حين كان الطريق إلى الهدف واضحا نسبيا بأكثر مما لو كان الطريق غامضا . وقد اتفقت نتائج الدراسة المعملية بشكل عام مع تلك النتائج ، كما أوردت نتائج مشابهة بالنسبة لوضوح الهدف . وعلى الرغم من أنه يبدو وضحا أن أعضاء الجماعة يكونون أكثر دافعية ويعملون بكفاءة أكثر حين يعرفون ما هو متوقع منهم ، فإنه من المهم أن نذكر تلك الحقيقة الواضحة عند محاولة فهم عمليات الجماعة .

الفرض الثالث والعشرون : تيسر الأهداف المتجانسة للجماعة سلوك الجماعة الفعال ، على حين تعوق الأهداف غير المتجانسة للجماعة سلوك الجماعة الفعال :

أوضحت دراسات عديدة عن التعاون والتنافس أن الجماعات تعمل بشكل أكثر كفاءة حين يكون الموقف تعاونيا بأكثر مما يحدث حين يكون الموقف تنافسيا (٧١ ، ١٦٤ ، ٥٣٣) طالما أن التعاون يعرف بأنه الموقف الذي تكون فيه أهداف الجماعة متجانسة . ويعرف التنافس بأنه الموقف الذي تكون فيه أهداف الجماعة غير متجانسة . فقد دعمت هذه الدراسات الفرض الثالث والعشرون . وتبرز هذه النتيجة بشكل كبير من خلال تخصص إسهامات الفرد ومن خلال الأفعال المفيدة لكل عضو بالمواجهة مع الأعضاء الآخرين في الموقف التعاوني . وتلعب العوامل الدافعية أيضا دورا ، فقد يستثير الموقف التنافسي دافعية أكبر من الموقف التعاوني ، ولكن هذه الدافعية المتزايدة لا تحسن دائما من أداء الجماعة (٥٣٣) . وينصح المخططون لعمل الجماعة بأن يخلقوا الأهداف المتجانسة للجماعة إذا ما كان الأداء الدقيق للجماعة هو العائد المرغوب فيه من عملية الجماعية . وإيجاز يؤثر كثير من العوامل المتعلقة ببيئة العمل في تفاعل الجماعة وفي فاعليتها وفي إنتاجها . والتناجح الإمبيريقية المتعلقة بهذه العوامل وآثارها قليلة حقا ، ويبقى الكثير مما يمكن عمله قبل أن نتنبأ بثقة ، بآثار بيئة العمل بالنسبة لكثير من جوانب سلوك الجماعة . وحتى في هذه المرحلة المبكرة عموما ، فإنه من الواضح أن خصائص العمل لا يمكن تجاهلها في تحليل عملية الجماعة .