الفصل الثانى عشر

أفكار ومشكلات وتطلعات[1]

لقد اتضح ، بشكل مؤكد ، التعقيد الكبير فى عملية الجماعة من خلال استكشافنا للعلاقة بين البيئات المختلفة للجماعة والنظر إلى الجماعة وهى تعمل . وتم التعرف على العلاقات المتشابكة بين المتغيرات الكثيرة المؤثرة فى سلوك الجماعة . وقد رأينا أن خصائص الأفراد تؤثر فى أداء الجماعة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال بنية الجماعة ، وأن البيئة الفيزيقية قد تؤثر فى تكوين وبنية الجماعة وأيضا فى سلوكها . ولكن هل تعلمنا شيئا أكثر من ذلك . إن استكشافاتنا أدت إلى صياغة ١٣٦ فرضا مقبولا ، ولكن فى كثير من الحالات كان من الضرورى أن تصدق ، بالكاد ، الفروض فيما وراء الموقف الخاص الذى جمعت فى إطاره المادة .

وربما يسأل الطالب عن دلالة الدراسة العلمية لديناميات الجماعة . إن السؤالين اللذين طرحا بشكل متكرر يتناولان : (١) صدق الفروض التى أرسيت فى العمل لمواقف طبيعية . (٢) القيمة العملية لنتائج دراسات عملية الجماعة . وربما أمكن تناول السؤال الأول من خلال إيضاح أن البحوث ، التى أجريت فى المعمل وفى المواقف الطبيعية ، تقود عادة إلى نتائج قابلة للمقارنة . ويخفف هذا الإيضاح بعضا من الصعوبة التى أثارها نقص الضبط للمواقف الطبيعية والاصطناعية فى المعمل . أما بالنسبة للسؤال الثانى فقد تم عرض بعض التطبيقات الخاصة بمبادئ الجماعة فى جماعات المعايشة الخبرية وجماعات الأطفال . وسوف يوضح هذا الفصل كيف يمكن للفرد أن يكون مشاركا بفعالية أكثر فى الجماعة باستخدام معرفته بعملية الجماعة . وعموما فإن هناك أيضا بعض النتائج السلبية خاصة بحركة الجماعة ، وسوف نحاول أن نضيف بعضا من هذه الآثار غير المرغوب فيها ، والفصل الأخير يعالج الأخطاء السابقة والمقترحات المتعلقة بالمستقبل .

المواقف العلمية والطبيعية :

تدور الأسئلة المتعلقة بمدى ملاءمة النتائج المعملية الطبيعية حول موضوعين كبيرين :

١ – هل علم النفس الذى يدرسه طالب السنة الثانية فى الجامعة يتناظر مع علم النفس البشرى على وجه العموم ؟ إن هذا يطرح المسألة بشكل حاد ولكنه يعرض للموقف الذى

(١) Issues, Problems and prospects.

يتخذه كثير من النقاط . ومن المفترض إلى حد ما أن طالب الجامعة (أو طالب السنة الثانية بها على وجه الخصوص) لا يمكن اعتباره ممثلا للجنس البشرى ، فمن المعتقد أن سلوكه محكوم بمنظومة من لقوانين النفسية مما لا ينطبق على الآخرين ، خاصة أولئك المشاركين فى أنشطة حقيقية فى الحياة الواقعية . والواقع أن طلبة الجامعة يختلفون فى عدد من الجوانب الجوهرية عن الجمهور العام ، فهم على الجملة أكثر ذكاء وأفضل تعليما وأصغر سنا من الجمهور العام من الراشدين . وقد تؤثر هذه الفروق حقيقة فى الفروق السلوكية بشكل دال بالنسبة لسلوك الجماعة . هل يمكن تجريبيا أن يتحدد ما إذا كانت هذه الفروق قائمة ، وإلى أى مدى يمكن أن تجعل النتائج المستقاة من دراسة جماعات من طلاب الجامعة غير صحيحة ؟ : لا يحتمل أن تكون الإجابة التأملية هذه أكثر صحة من الإجابات التأملية الخاصة بالأسئلة المتعلقة بمسائل نفسية أخرى .

٢ – هل النتائج المستفادة من جماعات اصطناعية فى المعمل لها أى صة وثيقة بسلوك الجماعة الطبيعية خارج المعمل فى الحياة الواقعية ؟ يذهب جميع النقاد إلى أن جماعات المعمل لا يمكن أن تطمح فى إعادة خلق الجماعات فى المواقف الطبيعية ، ومن ثم فإن المبدأ الذى ينطبق على مثل هذه الجماعات المعدة لا يمكن توقع انطباقه على الجماعات الطبيعية ، والتى تتعرض لنمط معقد من المتغيرات الموجودة فى المجتمع الأكبر . أكثر من هذ فمن المؤكد أن أعضاء مثل هذه الجماعات ليس لديهم فى الغالب ، الدافع ، حيث إن الموقف للكل يعتبر بمثابة لعبة ، والفرد النمطى مدفوع لإرضاء الباحث ، أو على العكس لإفساد التجربة بشكل متعمد وهكذا . ومن المؤكد حقيقة أن جماعات المعمل تختلف فى نواحى عديدة عن الجماعات الطبيعية على الرغم من أنه ليس مؤكدا أن الاختلافات هى تلك التى أشار إليها النقاد . وعلى سبيل المثال فإن الفرد يلزمه فقط ملاحظة اندماج عضو جماعة معملية فى عمل تم تحديده للجماعة لكى يقتنع بأن مسألة الدافعية ليست مسألة شرعية . ومن ناحية أخرى تتعرض بحوث المواقف الطبيعية إلى النقد بسبب افتقارها إلى ضبط المتغيرات المرتبطة بها ، ومن الواضح أن الجماعات الطبيعية تتعرض لكثير من المتغيرات ، ويصبح من الصعب التعرف على العلاقات السببية أكثر مما يحدث فى المواقف المعملية . وقد أشار فستنجر (١٨٥) بالفعل منذ سنين عديدة إلى أن الفائدة الكبيرة فى دراسة جماعات المعمل هى أن عدد المتغيرات المؤثرة فى سلوك الجماعة فى أى وقت يمكن أن تنخفض إلى نسبة مقبولة ، ويمكننا فقط من خلال ضبط بعض المتغيرات وترك الأخرى لتمارس دورها ، يمكننا تحديد آثار مثل هذه المتغيرات . ولكن مرة أخرى فإننا أمام مشكلات إمبيريقية لا يمكن أن تحل من خلال الجدل . إن السؤال الأساسى هو : هل الدراسات المعملية والدراسات الميدانية تفضى إلى نتائج متشابهة ؟

ومن الناحية العلمية يفضى السؤالان المطروحان من قبل إلى موضوع واحد . لقد ضمت النسبة الضخمة من البحوث المعملية طلابا بالكليات كأعضاء جماعة ، بينما ضمت غالبية

الدراسات اميدانية أشخاص من طلاب الجامعات وسوف نحاول أن نوضح أن بحوثا لها مثل هذه المشكلات تفضى إلى نتائج متشابهة ، سواء كان المفحوصون من طلاب الجامعة أو أشخاص عديين تم إعدادهم كجماعات معمل ، أو كجماعات طبيعية يشاركون فى الحياة الواقعية . وسوف توضح المقارنة بين الدراسات المعملية والدراسات الميدانية بالمظاهر المتعددة لسلوك الجماعات هذه النقطة .

الفرد فى مقابل الجماعة[١] :

لقد تم إثبات إمكانية المقارنة بين النتائج المعملية ونتائج الدراسات الميدانية مبكرا منذ سنة ١٨٩٣ ، فى دراسة تريبليت المتعلقة بسلوك الفرد حين يعمل منفردا أو حين يعمل فى حضور الآخرين . وقد اعتمدت تلك الدراسات المبكرة على بيانات أستمدت من سجلات رسمية لسباقات الدراجات ، حيث تمت مقارنة المواقف الآتية : التسابق وعدم التسابق والمواقف التنافسية . وفى موقف عدم التسابق كان راكب الدراجة منفردا على الممر يحاول (ضرب) رقم مسجل ، وفى موقف التسابق كان الراكب يحاول أن يضرب رقما مسجلا ولكن مع دراجة أخرى فى موقف التسابق وفى موقف التنافس كان يوجد ركاب متعددون يتنافسون ، كما يحدث فى أى سباق عادى . وقد وجد تريبليت أن مواقف التنافس أسفرت عن أسرع وقت مستغرق وأسفرت مواقف عدم التسابق عن أبطأ وقت ، ومن هنا قام بدراسة معملية حيث كان يعمل ٤٠ طفلا ، إما منفردين أو فى ثنائيات أثناء استخدامهم لأداة مصممة على شكل سنارة لصيد السمك . وكما فى الدراسة المبكرة فقد أسفر موقف العمل مع جماعات عن المعدلات الأسرع للأداء . وتختلف هذه الدراسات ليس فحسب فى المواقف (معمل فى مقابل ميدان) ولكن أيضا فى نوع العمل وجمهور المفحوصين ، ومع ذلك فقد اتفقت النتائج .

القصف الذهنى[٢] :

ذكر أوزبورن (٤٦٠) أن المشاركة الجماعية تنتج أفكارا جديدة راديكالية أكثر من العمل الفردى عند إتباع إجراءات خاصة . وتتكون هذه الإجراءات المعروفة باسم القصف الذهنى من منظومة من القواعد المتعلقة بالمشاركة المقبولة من جانب الجماعة . والقواعد الأساسية هى أن أى فكرة ينبغى أن تذكر ، ولا ينبغى تقييم أى فكرة إلى أن يتم التعبير عن جميع الأفكار . وقد تم ذكر البرهان المذعم للفرض المتعلق بآثار القصف الذهنى من خلال بحث تم إجراؤه فى مؤسسة صناعية مع موظفين فى الشركة استخدموا كأعضاء جماعة ، وذلك كجزء من أنشطة عملهم المعتاد . وقد تم إجراء دراستين معمليتين على الأقل لاختبار نتائج أوزبورن . فقد أجرى

---

(١) Alone versus together.

(٢) Brain storming.

ميدو وبارتيس وريس (٤١٣) دراسة على طلاب الجامعة الذين عملوا منفردين فى ظل تعليمات القصف الذهنى وعدم القصف الذهنى . وقد أنتجت تعليمات القصف الذهنى تقريبا ضعف الحلول الجيدة للاستخدامات غير المعتادة التى أنتجتها تعليمات عدم القصف الذهنى . وفى الدراسة الأخرى (١٣٩) تمت مقارنة أزواج من الأفراد يعملون معا بأزواج اسمين (أى بتجميع نتائج شخصين يعملان منفردين) وقد اتبع جميع المفحوصين تعليمات القصف الذهنى . ومرة أخرى اتفقت النتائج مع نتائج أوزبورن . ويبدو عند النظر إلى هذه الدراسات أنه من الواضح أن آثار إنتاج تعليمات القصف الذهنى متشابهة سواء فى المواقف الطبيعية أو فى المعمل . وعموما فإن هناك سؤالا ما عن آثار مشاركة الجماعة فى حد ذاتها .

وقد دعم هذه الاستنتاجات تيلور وبيرى وبلوك (٦٠٩) كما دعمها دونيت وكامل وجاستاد (١٧١) فقد قارن تيلور وزملاؤه جماعات فعلية وأخرى اسمية يعملون فى ظل تعليمات القصف الذهنى . ووجدوا أن الجماعات الإسمية قد أنتجت أفكارا تقريبا ضعف أفكار الجماعات الفعلية . وقد أجرى دونيت وزملاؤه دراسة مشابهة فى شركة مناجم ، ووجدو نفس النتائج على نحو جوهرى . ولا تذكر هاتان الدراستان بالطبع شيئا عن فاعلية وتأثير تعليمات القصف الذهنى ، ولكنهما يلقيان الشك على قيمة مشاركة الجماعة والنقطة الرئيسية هنا عموما هى أن نفس النتيجة يمكن أن تستقى من دراسة معملية باستخدام طلبة جامعيين و من دراسة تجرى فى مؤسسة صناعية أو باستخدام علماء بحث علمى وموظفين إداريين .

الجاذبية المتبادلة بين الأشخاص :

تقدم دراسات الجاذبية المتبادلة بين الأشخاص دليلا حول إمكانية المقارنة بين دراسات الجماعة فى المعمل والجماعات الميدانية بالنسبة لمتغيرين على الأقل : التشابه والجذبية الميدانية . وقد كشفت دراسة تتبعية طويلة المدى عن التعارف (٤٥٤) كشفت عن أن تماثل المدرك للاتجاهات كان محددا هاما للجاذبية . فقد دعى الطلبة لكى يعيشوا فى منزل بإيجار بدون أجرة مقابل العمل كمفحوصين فى البحث . ولم يكن الطلاب فى البداية متعارين ، ومن ثم كان من الممكن دراسة المتغيرات المتعلقة بتكوين الصداقة . وقد انتهى نيوكمب إلى أنه حينما يكتشف الأفراد معلومات أكثر عن اتجاهات بعضهم تجاه البعض الآخر فإن تفضيلاتهم المستوحاة من الجاذبية العالية قد مالت إلى التغير فى صالح الأفراد الذين كانوا أكثر اقترابا فى الاتفاق معهم (٤٥٤ ، ٢٥٤) . وقد كان هؤلاء الطلاب بالفعل أعضاء فى جماعات واقعية ويعيشون فى عالم واقعى . ويمكن استقاء نفس النتيجة من الدراسات الكثيرة التى ذكرها بيرن وزملاؤه . والتى استخدم فيها بشكل صارم جماعات معملية وكان الإجراء الأساسى يتطلب من المفحوصين الاستجابة لمقاييس اتجاه بعد إعداد ظروف إيهامية أدت بهم إلى الاعتقاد بأن اتجاهاتهم تتفق مع اتجاهات الآخرين بدرجات متفاوتة . وقد ارتبطت مقاييس تالية للجاذبية

بشكل مرتفع بدرجة التماثل فى الاتجاهات (انظر مثلا : ٩٤ ، ١٠٠ ، ١٠١ ، ١٠٤) ومن هنا تمت البرهنة على أن تماثل الاتجاهات محدد مهم للجاذبية ، سواء فى المعمل أو فى المواقف الطبيعية .

ومن ناحية أخرى تم إيضاح أن الجاذبية البدنية للشخص الآخر محدد للجاذبية المتبادلة بين الأشخاص ، فقد أجرى والستر وارونسون وروثمان (٦٦١) دراسة ميدانية باستخدام إجراء أطلقوا عليه رقصة الكمبيوتر[١] حيث تمت مزاوجة المفحوصين[٢] الذكور منهم والإناث بشكل ظاهرى من أجل الرقص من خلال الحاسب الإلكترونى وذلك بعد أن حصل الباحثون على قياسات للدرجة التى ينجذب بها المفحوص نحو شريكه . وقد كشفت النتائج عن المدى الذى وصل إليه إعجاب المفحوص برفيقته ومدى رغبته فى لقائها مرة أخرى ومدى تكرار طلبه إياها للخروج معه ثانية . كل ذلك إنما هو دالة لجاذبيتها البدنية . ونفس النتائج تم التوصل إليها بالنسبة للإناث . وقد أفضت دراسة أجراها شلوسير (٥١٦) إلى نفس النتائج فقد أحضر أنثى للعمل كشريك جذاب أو غير جذاب ، وتمت المزاوجة ما بين هذه الأنثى وبين مفحوص ساذج[٣] بدون تجربة للعمل فى مهمة معملية . وكان تقييم المشاركة الجذابة بدنيا أكثر ارتفاعا عن المشاركة غير الجذابة ، حتى عندما سلكن بشكل تعارض مع إكمال المهمة .

ومن ثم فقد أفضى الدليل الإمبيريقى إلى نتائج متسقة بالنسبة لكل من تماثل الاتجاهات والجاذبية البدنية كمحددات للجاذبية المتبادلة بين الأشخاص ، سواء أجريت الدراسات فى المواقف الطبيعية أو أجريت فى المعمل .

سلوك المجاراة :

الدراسات المتعددة التى أجريت فى المعمل وبرهنت على أن أعضاء الجماعة يميلون إلى المجاراة وفقا لمعيار جماعى مدرك ، ليست بحاجة إلى التنوية (انظر مثلا : ١٤ ، ٦٢) . وقد تمت البرهنة على المجاراة فى كثير من الدراسات الميدانية ، وعلى سبيل المثال فقد لاحظ فريد وشاندلر وموتون وملاك (٣٠٢) سلوكا مجاريا ملحوظا بين سائقى السيارات حيث يعتمد إعطاء إشارة قبل الدوران إلى حد ملحوظ على سلوك السائق الموجود فى السيارة التى أمام السائق الملاحظ مباشرة . وربما يكون القارئ قد شاهد سلوك ركاب المصعد من خلال (الكاميرا الخفية)[٤] يدير الأشخاص المشتركون مع المخرج وجوههم فى اتجاه محدد ، بعد دخول المصعد ويدير الركاب الآخرون وجوههم دون تعمد فى نفس الاتجاه . مثل هذا السلوك

---

(١) Computer dance

(٢) Nominal pairs.

(٣) Naive.

(٤) Candid Camera.

ربما كان معدا . ولكن سلوك ركاب المصعد مشابه للسلوك الذى تمت البرهنة عليه فى المعمل وفى مواقف ميدانية أخرى . وقد أثبتت دراسة روز نياوم وبلاك (٤٩٣) الخاصة بالسلوك التطوعى أيضا المجاراة فى غير المواقف المعملية . فقد دخل باحث إلى مائدة القراءة فى مكتبة إحدى الكليات واقترب من شريك جالس بالفعل هناك ، ودعاه إلى مشاركة فى إحدى التجارب وكان على هذا المشارك إما أن يقبل أو يرفض . آخرون كانوا يجلسون إلى نفس المائدة وكان يطلب منهم نفس الطلب . وقد ظهر أن العدد الذى تطوع من الطلاب بدون تجربة عقب موافقة المشارك الأول كان أكبر من العدد الذى تطوع عقب رفض المشاركة

أكثر من ذلك إثارة مع ذلك ما ظهر من أن نسبة المجاراة تتباين مع مركز الشخص الآخر سواء فى المعمل أو فى المواقف الطبيعية . فقد اختبر موسنر (٤١١) المفحوصين إما منفردين أو مع شريك تم تقديمه إما كطالب زميل أو كحجة (ثقة) فى الفن . وكانت المهمة هى أداء اختبار مايير للحكم الفنى . وقد قام الشريك الذى كان حليفا للمجرب بأداء اختبارات لم تكن صحيحة وفقا لمفتاح التصحيح الخاص بهذا الاختبار . وقد حدثت مجاراة لأداءات الحليف على الاختبارات الخاطئة عندما قدم هذا الشريك كحجة فنية بشكل أكثر دلالة مما حدث عندما قدم على أنه طالب زميل . كذلك أثبتت دراسة ليفكوفيتش وزملاؤه ٣٤٨) الخاصة بانتهاك المشاة لإشارات المرور أن المجاراة الأكبر كانت للشخص صاحب المركز المرتفع . فقد إنتهك المشارك الذى يدرك على أنه إما ذو مركز مرتفع أو ذو مركز منخفض إشارة (لا تعبر) أما الأشخاص الآخرون المنتظرون للعبور فقد انتهكوا الإشارة بشكل أكثر تكرارا حينما كان يلبس المشارك (المنتهك الأول) زى شخص ذى مركز مرتفع بأكثر مما كان يحدث حينما يكون المنتهك (الأول) مرتديا زى أقل مركزا .

وبإيجاز هناك دليل قوى مؤداه أن تأثيرات الآخرين على سلوك الفرد واحدة سواء فى المواقف الطبيعية أو المواقف المعملية .

أساليب القيادة :

لقد تم إيضاح الاتفاق بين بيانات المعمل والبيانات الميدانية بشكل بالغ الوضوح من خلال الدراسات الكثيرة الخاصة بتأثيرات أسلوب القيادة على سلوك الجماعة . وربما اعتبرت الدراسة الرائدة التى قام بها ليفين وليميت وهوايت (٣٦٠) دراسة ميدانية ، طالما أنها أجريت فى مدرسة معمل . وعموما فقد كانت دراسة تجريبية ، من حيث أن أسلوب القدة قد تم تنويعه بشكل منظم . ويجب أن تتذكر أن الروح المعنوية للجماعات الأتوقراطية كانت أكثر انخفاضا بشكل ملحوظ عن الروح المعنوية للجماعات الديمقراطية . فقد كان هناك كبش فداء : عدوان أكبر وعداوة أشد ، وكان هناك إعجاب أقل بالقائد الأتوقراطى المستبد . من ناحية أخرى كانت إنتاجية الجماعات الأتوقراطية أعلى إلى حد ما من إنتاجية الجماعات الديمقراطية ، وعلى

الرغم من أن لفرق لم يكن يعتد به من الناحية الإحصائية . وقد تم الحصول على نتائج مماثلة من خلال عدة من الدراسات استخدمت جماعات معملية معدة . وعلى سبيل المثال قارن بريستون وهينشى (٤٧٣) بين القيادة بالمشاركة والقيادة الإشرافية فى جماعات مكونة من أربعة أو خمسة أفراد ، وكان العمل المعين لهم هو ترتيب مرشحين للرئاسة وذلك وفقا لجدارتهم . وقد أوضحت النتائج أن القيادة بالمشاركة أثمرت فى الجماعة ذات الروح المعنوية المرتفعة (الرضا المرتفع) بأفضل مما أثمرت القيادة الإشرافية . وقد كشفت القيادة الإشرافية عن تأثير أقل على الناتج النهائى أفضل مما كشفت عنه القيادة بالمشاركة ، ولكن دلالة هذه النتيجة بالنسبة للإنتاجية من لصعب تفسيرها . وقد أجرى شو (٥٣٢) دراسة معملية على جماعات معدة مكونة من أربعة أشخاص لحل المشكلات إما تحت قيادة أوتوقراطية أو قيادة ديمقراطية وحاولت التعليمات الموجهة للقادة أن تستثير ضروب سلوك مشابهة لتلك التى قام بها القادة الأوتوقراطيون والقادة الديموقراطيون فى دراسة ليفين وزملائه . كان المفروض أن طلاب جامعيين عملوا فى الجماعات لمدة أقصاها ٥٠ دقيقة . ومن ثم كان الموقف التجريبى مختلفا بشكل ملحوظ عما كان فى دراسة ليفين وزملائه ، فقد اختلف حقيقة تقريبا فى جميع الجوانب فيما عدا أن القادة سلكوا إما بشكل أوتوقراطى أو بشكل ديموقراطى . وكانت النتائج فى الدراستين متفقة مع ذلك بشكل دقيق . وكانت الروح المعنوية مرتفعة بشكل ملحوظ فى الجماعات الديموقراطية عنها فى الجماعات الأتوقراطية ، بينما كانت نوعية أداء الجماعة أعلى فى الجماعات الأتوقراطية . كذلك احتاجت الجماعات الأتوقراطية إلى وقت أقل مما احتاجت الجماعات الديمقراطية ، كما وقعت فى أخطاء أقل .

وعلى الرغم من أن التوافق بين دراسة ليفين وزملائه ودراسة شو مما يشير إلى أنه من الممكن الحصول على نتائج مشابهة سواء من بيانات الجماعات المعملية أو الجماعات الطبيعية فإن هناك دراسة أخرى تكشف عن الحقيقة بشكل أكثر وضوحا . لقد أجرى مورس وريمر (٤٤١) دراسة فى إحدى المؤسسات الصناعية حيث أجريت تغييرات تواءمت مع تغير نحو : إما مزيد من السلوك الاتوقراطى من جانب القائد أو نحو مزيد من السلوك الديموقراطى . وقد تم اختيار أربع مجموعات بواسطة اختيار مسبق لكى تجئ متماثلة بقدر الإمكان ، وفى مجموعتين منها أجرى تغيير أدى إلى تحكم هرمى أكبر بمعنى أن التغيير أدى إلى تحكم أكبر بواسطة الإدارة العليا فى القرارات المؤثرة فى أعضاء الجماعة . وقد منحت الجماعتان الآخريان الأعضاء تلقائية الحكم الذاتى فيما يتعلق بالمسائل المؤثرة فى عملهم وبعد ٦ شهور من التدريب لخلق الظروف التجريبية عملت الجماعات لمدة عام واحد تحت ظل ظروف الحكم الذاتى أو التحكم الهرمى . تم بعد ذلك قياس الروح المعنوية والإنتاجية مرة أخرى . وقد أخذت الفروق بين القياس المبدئى والقياس النهائى كدليل على تأثير التغييرات التى قدمت بشكل تجريبى وقد تم الحصول على

مقاييس متعددة للرضا ، وذلك مع النتيجة التى مفادها أن الرضا يتزايد فى ظل ظروف التحكم الذاتى ويتناقص مع ظروف التحكم الهرمى ، وعلى سبيل المثال تم طرح سؤال عن التقدير الإجمالى لمدى حب العامل للعمل من أجل الشركة . وقد اتضحت زيادة التقديرات فى حالة شرط الحكم الذاتى والاستقلال (٠,١٧٠) وتناقصها فى حالة التحكم الهرمى (– ٠,٢٧) وهو فرق يعتد به بصورة مرتفعة . كذلك كشفت محفزات أخرى ، خاصة بالرضا عن العمل والرضا عن الإشراف ، كشفت عن نمط مماثل . لقد كان مقياس الإنتاجية غير مباشر طالما أن أعضاء الجماعة كان مطلوبا منهم أن يصنعوا أى أنواع فى المواد التى تقدم إليهم ، وعلى هذا فإن الإنتاجية كانت تقاس فى إطار تكلفة القيام بحجم معين من العمل . لقد أوضحت النتائج تزايدا فى الإنتاجية فى كلا الموقفين ، ولكن التزايد كان أكبر لدى جماعات التحكم الهرمى . وتتفق نتائج هذه الدراسة الميدانية المتشبعة ذات المدى الطويل اتفاقا قويا مع نتائج الدراسات التى أجريت فى مواقف أخرى .

إنه لمن المثير حقا أن تؤدى الدراسات التى أجريت تحت ظل ظروف متباينة إلى نفس النتائج تماما . ويجب ملاحظة أن (١) أن المفحوصين كانوا يختلفون فى السن والخبرة والألفة بالجماعة . (٢) كان القادة إما مرتفعى التدريب أو غير مدربين بالنسبة لدورهم ، وكانوا إما أقران لأعضاء الجماعات أو فى مراكز أعلى . (٣) كانت الجماعات إما تقليدية أو معدة . (٤) كانت المواقف إما ميدانية أو معملية . (٥) تنوعت المهام بشكل كبير من دراسة لأخرى . وعلى الرغم من كل هذه الفروق الكثيرة فإن النتائج التى يمكن إستقاؤها متماثلة أساسا وبصرف النظر عن الظروف فإن القيادة الأوتوقراطية أدت إلى روح معنوية منخفضة أو رضا منخفض ، على حين أفضت القيادة الديموقراطية إلى تحسن فى الروح المعنوية ، وكانت إنتاجية الجماعات الأتوقراطية إما مساوية لإنتاجية الجماعة الديموقراطية أو متفوقة عليها .

تحديد أهداف الجماعة :

لقد كشفت دراسة شيلى (٥٦٢) عن أن أعضاء الجماعات المعملية حددوا مستويات الطموح (أهدافا) لجماعاتهم واستجابوا لتحقيق أو عدم تحقيق الأهداف بنفس الطريقة التى يستجيب بها الأفراد للأهداف الشخصية . ويعنى هذا أن مستويات الطموح ترتفع بعد النجاح وتنخفض بعد الفشل أيا ما كانت هذه المستويات من الطموح شخصية أو مستويات طموح للجماعة . وقد أورد راندر (٦٩١) وزاندر وميدو (٦٩٤) نتائج متشابهة ، حينما طلب من أعضاء الجماعة أن يصلوا إلى إجماع يخص مستوى طموح الجماعة وكان الفرق الوحيد الذى وجد هو أن الجماعات خفضت مستوى الطموح الخاص بالجماعة بشكل أقل بعد الفشل بأكثر مما رفعوه بعد النجاح . لقد أجريت هذه الدراسات فى المعمل مع جماعات معدة تتكون من طلبة جامعيين . وقد لاحظ نفس الآثار بشكل أساسى كل من زاندر ونيوكمب (٦٩٥)

فى دراستهما عن حملات جمع التبرعات . وبعد عدة سنين وجد أن الجماعات المعدة والمسئولة عن أنشطة الحملات دائما ما ترفع هدفها فى الغالب بعد الحملات الناجحة . ولكن احتمال خفضها بعد الحملات الفاشلة كان أقل . وتكشف المناقشات السابقة عن أن نتائج الدراسات المعملية التى استخدمت جماعات معدة توحى باستنتاجات عن كثير من جوانب سلوك الجماعة ، وهى تشبه الاستنتاجات التى تقدمها نتائج الدراسات الميدانية التى تستخدم جماعات طبيعية . لقد غطت تلك البحوث المجالات التالية : (١) ضروب السلوك فى المواقف الفردية مقارنة بضروب السلوك فى حضور الآخرين . (٢) آثار القصف الذهنى . (٣) المتغيرات المؤثرة فى الجاذبية بين الأشخاص . (٤) سلوك المجاراة . (٥) آثار أساليب القيادة . (٦) تحديد أهداف الجماعة هذه حقيقة هى أشكال مختلفة من السلوك كما أن إثبات أن المبادئ التى تحددت فى المعمل توجد يضا فى الأوضاع الطبيعية ، تقلل من قوة نقد النقاد الذين يحاولون فى أن نتائج دراسات الجماعات الاصطناعية فى مناخ اصطناعى ليست متعلقة بالجماعات الطبيعية فى المواقف الاجتماعية الطبيعية ، وكذلك تقلل من قوة هؤلاء الذين يحاجون فى أن الضبط فى المواقف الطبيعة يقلل من صدق النتائج التى يحصل عليها من الدراسات الميدانية . لقد أوضحنا أنه فى كثير من الأحيان تنطبق نفس العلاقات الوظيفة على كلا الموقفين .

على العموم ، على القارئ أن يكون حذرا ، فإن هذه النتائج لا تعنى عدم وجود فروق بين مواقف الجماعات المعملية والجماعات الطبيعية ، كما لا ننوى التلميح إلى أن البحوث المعملية يمكن تعميمها أوتوماتيكيا على الموقف الميدانى . بل على العكس إن المبادئ التى أرسيت فى المعمل ينبغى ن تختبر فى الميدان قبل ان نتمكن من معرفة ما إذا كان يمكن تعميمها على الجماعات الصبيعية . وبنفس المعنى ، فإن المبادئ المستمدة من الملاحظات على سلوك الجماعات فى الأوضاع الطبيعية ، مع نقص الافتقار إلى ضبط المتغيرات الكامنة فى مثل تلك المواقف ، لا يمكن قبولها بوصفها صادقة إلى أن يتم اختبارها تحت ظروف مضبوطة . إن النقطة المهمة هى أن كثيرا من نتائج الدراسات المضبوطة على جماعات معدة تنطبق على الجماعات الطبيعية ، ولكن الطريقة الوحيدة لمعرفة ذلك هى من خلال دراسات مشابهة فى كلا الوضعين . إنه لا يمكن التأكيد ، بدون فحص ، على ما إذا كانت نتائج الدراسات المعملية ليست ذات صلة وثيقة بالحياة الواقعية ، أو أنها يمكن أن تعمم مباشرة على المواقف الطبيعية أو أن الدراسات الميدانية تفضى إلى نتائج صادقة .

المشاركة الفعلة فى الجماعات :

يقدم الدليل الخاص بعديد من المتغيرات المحددة لعملية الجماعة إرشادات للفرد الذى يرغب فى أن يصبح عضوا أكثر فاعلية فى الجماعة ، وليس من هدفنا الانشغال بمناقشة مطولة عن تطبيق مبادئ ديناميات الجماعة على المشاركة الفعالة فى الجماعات ، إننا سوف نهتم فى الواقع

بعدد محدود من المتضمنات لنرى كيف يمكن استخدام المعرفة الخاصة بعمليات الجماعة لتحسين فاعلية فرد ما كعضو جماعة . لننظر فى بعض المعلومات الخاصة بكل بيئة من البيئات المتعددة للجماعة .

البيئة الفيزيقية والمشاركة الفعالة :

لكى يكون عضو الجماعة فعالا ينبغى الإقرار بأن كل فرد له حيز شخصى مما لا يمكن للآخرين أن ينتهكوه وهو يتنوع مع تنوع العلاقة بين الفرد والأشخاص الآخرين ، وإلى الحد الذى يكون معه عضو الجماعة حساسا بأن للحيز الشخصى لباقى أعضاء الجماعة حقوقا مكانية يجب أن يحترمها الفرد إذا رغب فى أن يكون محترما وموضع الإعجاب من الأشخاص الآخرين فى الجماعة . إن الاعتراف بالحقوق المكانية للآخرين واحترامها سيزيد من فرص عضو الجماعة فى أن يكون عضوا فعالا .

ويجب أيضا على عضو الجماعة الفعال ذى الطموح أن يعتد بالتنظيمات المكانية . لأن التنظيمات المكانية ترتبط بالمركز فى الجماعة ، ويجب على عضو الجماعة أن يسلك وفقا لذلك الغرض . مثلا : نفرض أن عضو الجماعة ذا مركز منخفض جلس على رأس المائدة حيث موضع جلوس شخص ذى مركز مرتفع ، هذا الشخص سوف يعتبره بانى أعضاء الجماعة متبجحا بشكل غير لائق أو ربما اعتبروه عبيا بدرجة ما . من ناحية أخرى لنفرض أن شخصا ذا مركز مرتفع « رئيس الجماعة » جلس على جانب المائدة ، من المحتمل أن يرى الآخرون أنه يحاول التظاهر بأنه لا يأخذ وضعه بشكل جاد فى الجماعة ، خاصة فى الجماعات حديثة التكوين . إن السلوك غير المتسق مع المعايير المناسبة للموضع المكانى قد يؤدى إلى نتائج غير مرغوب فيها بالنسبة للمشاركة الفعالة فى الجماعة .

وعلى العكس من ذلك لنفرض أن الجماعة حديثة جدا لدرجة أن التنوع فى البنية لم يحدث بعد ربما حاول عضو الجماعة أن يقوى من فرصته لمركز القيادة أو لمركز مرتفع فى الجماعة من خلال اختيار موضع مكانى ملائم ، وطالما أنه لا يوجد أساس لتقدير اختيار موضع خاص على أنه غير مناسب فإن الموضع الذى يحتله شخص فى اللقاء الأولى للجماعة من المحتمل أن يحدد إلى حد ما الوضع الاجتماعى (دور ، مركز) الذى سيحصل عليه هذ الشخص فى الجماعة المستقرة .

البيئة الشخصية والمشاركة الفعالة :

إنه من الصعب بالنسبة للفرد أن يغير من شخصيته حينما يصير عضو فى جماعة معينة ، ولكن ليس من الصعب تماما أن يصير الشخص على وعى بخصائص الأعضاء الآخرين فى الجماعة وأن يتكيف تبعا لذلك . فيمكن على سبيل المثال أن يكتشف عضو الجمعة أن الآخرين

فى الجماعة تنقصهم قدرات معينة مطلوبة لإكمال مهمة وربما فشل فى أن يسلك وفقا لهذه المعلومات خوفا من الظهور بمظهر العدوانى أو المستخف ، مثل هذه الاستجابة سوف تخفض من فاعلية عضو الجماعة . ومن ناحية أخرى يمكنه القيام بعرض اقتراحاته بطريقة يمكن أن تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها . ومن ثم يزيد من فاعليته الخاصة كعضو فى الجماعة . وبطريقة مشابهة يستطيع عضو الجماعة أن يكيف سلوكه وفقا لخصائص زملائه أعضاء الجماعة . ومن المعروف ، مثلا ، أن النساء أقل تأثيرا للذات وأقل تنافسا فى الجماعات من الرجال . وحين تتكون الجماعة من نساء فقد تصبح عضو الجماعة أكثر فاعلية من خلال سلوكها بشكل أقل تأثيرا للذات ، وأقل استبدادا بأكثر مما يكون ضروريا فى جماعات الرجال . من ناحية أخرى فإن الاعتراف أيضا بأن تأكيد الذات والتنافسية عبارة عن خصائص للرجال يجب أن تساعد فى تحديد الاستجابات المناسبة لمثل هذه السلوك من قبل أعضاء الجماعة الآخرين .

وحين يكون عضو الجماعة هو القائد أيضا فإنه من المهم تقويم درجة الجاذبية الخاصة بموقف عمل الجماعة . وحين يكون موقف عمل الجماعة ، إما ملائما جدا أو غير ملائم على الإطلاق ، فإنه من المحتمل أن يكون قائد أكثر فاعلية إذا ما تبنى أسلوبا قياديا توجيهيا . ومن ناحية أخرى يكون موقف عمل الجماعة ملائما أو غير ملائم بدرجة متوسطة ، بالنسبة للقائد ، فإنه من الممكن أن يكون مؤثرا إذا ما تبنى أسلوبا قياديا غير توجيهى قائد الجماعة غالبا ما يخطئ فى هذا الاعتبار ، خاصة حين يصبح موقف عمل الجماعة غير جذاب جدا . وتوحى الدلالة الإمبيريقية بأنه ينبغى عليه أن يصبح أكثر توجيها ، على حين يصبح فى أغلب الأحيان توجيهيا فى تفاعله مع الأعضاء الآخرين فى الجماعة .

وعضو الجماعة الحساس اجتماعيا أكثر فاعلية من الأعضاء الأقل حساسية . إنه من الممكن من الناحية النظرية على الأقل بالنسبة لأحد الأفراد أن يتنبه بقدر من التروى إلى أمزجة ومشاعر وعواطف الآخرين ، ومن ثم يصبح أكثر حساسية لهم . وحين يحدث ذلك فإن الاحتمال يتزايد فى اتجاه أن يسلك عضو الجماعة بطريقة تقوى من قبوله فى الجماعة ، وتقوى أيضا من فاعلية الجماعة .

وأخيرا فإنه من الواضح أن العضو الذى يسلك إما بطريقة غير اعتيادية أو بطريقة للمجاراة مبالغ فيها يكون أميل للتصادم مع السلوك الفعال للجماعة ، ومن ناحية ثانية فإن عضو الجماعة الفعال سيكون واعيا بمشكلات المجاراة واللامجاراة . إنه سوف يجارى متى يظهر أن ذلك أمر مرغوب فيه لأداء الجماعة الفعال ولكنه سوف يميز أيضا المناسبات التى تكون فيها عدم المجاراة أفضل طريق .

تكوين الجماعة والمشاركة الفعالة :

يعتمد تكوين الجماعة ، كما فى حالة البيئة الشخصية على خصائص أعضاء الجماعة أو

بتحديد أكثر على العلاقات بين خصائص أعضاء الجماعة . وطالما أنه من الصعب تغيير خصائص الشخص فإنه يمكن تحقيق التحسن فى فاعلية عضو الجماعة ، بداية من خلال تعديل السلوك والذى يتطلب عادة أن يسلك الشخص بطرق متميزة بفرض مثلا أن الشخص يحد نفسه عضوا فى جماعة غير متماسكة . إن استجابته الطبيعية ستطلب فى الغالب ضروب سلوك يمكن أن تكشف عن عدم استهوائه بالجماعة . وعلى وجه العموم فإنه إذا كان جادا فى أن يصير أكثر فاعلية فى الجماعة وفى جعل الجماعة أكثر فاعلية ، فإنه يستطيع أن يقوى ضروب سلوكه من أجل أن يتواصل على نحو أكثر مودة تجاه الجماعة ، أو على الأقل يخفض افتقاره إلى الحماس لها .

وبطريقة مشابهة يستطيع عضو الجماعة أن يزيد من فاعليته فى جماعات غير متكافئة بالتنبيه إلى الحاجات المتبادلة لأعضاء الجماعة الآخرين . وإذا ما عبر عضو آخر فى الجماعة عن حاجته للمودة فإنه يمكن للفرد أن يشبع هذه الحاجة بإظهار المودة ، حتى على الرغم من أن سلوكا كهذا يكون مناقضا لرغبات الفرد الشخصية أو لطرقه النمطية مرد فعله تجاه الآخرين . أما إذا كان الآخرون فى الجماعة يبرزون حاجة السيطرة فإن على الفرد أن يصبح أكثر خضوعا من أجل الاهتمامات المتعلقة بفاعلية سلوك الجماعة .

إن عدم تجانس القدرات والآراء من الممكن ألا يزداد[1] حسب الرغبة ، ولكن من الممكن لعضو الجماعة أن يشجع استخدام القدرات المتاحة والتعبير عن مختلف الآراء وهذا أمر مهم ، خاصة حين يكون عضو الجماعة فى موضع القيادة . إن الدرجة التى تشجع الأغلبية للتعبير عن رأيها إنما هى محدد هام لفاعلية الجماعة . ويمكن للتابع أيضا أن يزيد من فاعليته كعضو جماعة وذلك بتشجيع الآخرين على المشاركة فى عملية الجماعة .

بنية الجماعة والمشاركة الفعالة :

من الواضح أن ضروب السلوك التى تهم فى العضوية الفعالة للجماعة مرتبطة بطريقة واضحة ببنية الجماعة ، ويحدد الموضع الذى يحتله فرد فى الجماعة ضروب سلوك المتوقعة منه وردود أفعال الآخرين تجاه أفعاله . ويتحدد هذا التوقع يوضوح فى حالة الأدوار الاجتماعية ، إن الدور هو عبارة عن مجموعة من ضروب السلوك المتوقعة من الفرد الذى يحتل موضعا معينا فى الجماعة . وعلى هذا ينبغى ، لكى يكون الفرد فعالا فى جماعة أن يكون واعيا تماما بخصائص الدور المرتبط بوضع الفرد فى الجماعة . وعلى العموم فكلما زاد تماثل سلوك الفرد مع متطلبات الدور ، كان أكثر فاعلية كعضو فى جماعته .

---

(١) Status Structure

على أن هناك أيضا بعض التوقعات الضمنية المرتبطة بوضع الفرد ، والتى ربما كانت مساوية فى الأهمية للمشاركة الفعالة فى الجماعة . وعلى سبيل المثال ، عادة ما يكون عضو الجماعة ذا المركز المرتفع منسجما بشكل واضح من حيث درجة المجاراة لمعايير الجماعة ، ومن ثم فإن عضو الجماعة ذا المركز المرتفع يمكن أن يكون أكثر فعالية تحت ظروف معينة بدون المجاراة لمعايير الجماعة ، على حين قد يكون عضو الجماعة ذو المركز المنخفض أقل فعالية إذا انحرف عن هذه المعايير ، وهذا يعنى أن على عضو الجماعة ، الذى يطمح لأن يكون فعالا فى الجماعة ، عليه أن يضع مركزه فى الاعتبار وما يعنيه بالنسبة للانحراف عن معايير الجماعة . ويمكن ممارسة كل من المجاراة واللامجاراة ، وهو الأمر الذى يعتمد على مركز الشخص فى الجماعة .

من ناحية أخرى يرتبط نمط الاتصال فى الجماعة . ببنية المركز[1] . وتميل الاتصالات لأن تتوجه إلى أعلى فى سلم المركز ، والاتصالات المتوجهة إلى أعلى ذات مضمون إيجابى أكبر من تلك التى تتوجه إلى أسفل . ومعنى هذه الحقائق ما يلى : (١) أن الفرد ذا المركز المنخفض من حيث الموضع يجب أن يعلم أن مصدره فى المعلومات محدود نسبيا . (٢) أن الفرد ذا المركز المرتفع يجب أن يكون واعيا بطبيعة المعلومات التى يتلقاها وإمكانية تشويهها . ويستطيع الشخص المنخفض فى المركز أن يقوى من فاعليته فى الجماعة ببذل جهد خاص لكى يتعلم تلك الأشياء ذات الأهمية بالنسبة للجماعة وبالنسبة لفاعليته الخاصة كعضو جماعة . من ناحية أخرى يجب أن يكون الشخص ذو المركز المرتفع واعيا بأن الأمور ليست وردية كما تعرضها عليه وسائل الاتصال المتجهة نحو مركزه فى سلم المركز . ولكى يكون أفضل فعالية كعضو جماعة فإن عليه أن يبذل جهدا خاصا لتحديد صدق المعلومات التى يتسلمها .

وطالما أن المجاراة تكون أحيانا مرغوبة وأحيانا أخرى غير مرغوبة بالنسبة لفعالية الجماعة ، فإنه من المهم بالنسبة لعضو الجماعة أن يوضح ، ليس فحسب متى تكون المجاراة مطلوبة ومتى تكون غير مطلوبة ، بل إن عليه أيضا أن يعرف العوامل المحددة لسلوك المجاراة . فمثلا حين يواجه بموقف تنبيهى غامض ويكون هناك اتفاق كامل بين الأعضاء الآخرين فى الجماعة فإن عليه أن يزيد من فاعليته فى الجماعة بإدراك نتائج المجاراة واللامجاراة . وإذا ما اعتبرت اللامجاراة بمثابة أفضل سلوك فإن عليه إذن أن يزيد من فاعليته بمقاومة الضغوط نحو التوحد مع الآخرين .

وأخيرا إذ كان عضو الجماعة صاحب سلطة فى الجماعة فمن المهم له أن يتذكر أن الآخرين ربما ستجابوا بطرق مصممة لزيادة تدعيماتهم الخاصة ، وليس بالطرق التى تصمم

---

(١) Status structure

لتركز على إنجاز أهداف الجماعة وحين يتصرف عضو جماعة آخر بطريقة مخالفة متظاهرا بسلوك طلب الموافقة فإن هذا قد يكون مرتبط تماما بفاعلية عضو الجماعة لمسيطر ولكى يكون المسيطر فعالا فإن عليه أن يستخدم نفوذه لكى يقوى من فاعلية الجماعة . وهذا يعنى ترتيب الموقف بشكل يكون فيه كل من تدعيم عضو الجماعة وتحقيق الهدف أمرين متطابقين .

بيئة المهمة (العمل) والمشاركة الفعالة :

من الواضح أن على عضو الجماعة الفعالة أن يكون مستجيبا لمطالب المهمة التى تواجهها الجماعة . وقد تكون ضروب السلوك الفعالة بالنسبة لمهمة ما غير فعالة تماما بالنسبة لمهمة أخرى ذات خصائص مغايرة ، ومن المهم إذن بالنسبة لعضو الجماعة أن يصبح على ألفة تامة بخصائص عمل الجماعة وأن يوفق ما بين ضروب سلوكه ومطالبها .

ومن المهم أيضا بالنسبة لعضو الجماعة أن يعلم أن الأعضاء الآخرين يرون أهدافا للجماعة ترفع من أنساق التوتر مما يؤثر على السلوك بنفس الطريقة التى يرتبط فيها التوتر بالأهداف الشخصية ويمكن أن تصبح ضروب سلوك الآخرين أكثر قابلية للفهم ، وفى بعض الأحيان أقل إزعاجا حين يكون من الواضح أن هذه الضروب من السلوك مرتبطة بالأهداف التى تتمسك بها الجماعة . إن عضو الجماعة الفعال سوف يسلك بطرق مناط بها خفض هذه التوترات من خلال تحقيق الهدف .

ومن الممكن أن يكون أكثر أهمية من ذلك أن الأهداف التى تتمسك بها الجماعة قد تكون غير متجانسة ولا يدرك كل عضو من أعضاء الجماعة هدف الجماعة بنفس الطريقة . وحين تكون هذه هى الحال فإن الجماعة تكون غير فعالة فى تحقيق أهدافها ، ويمكن لعضو الجماعة أن يحسن من فاعليته ، وذلك بالعمل من خلال توضيح الهدف والتوحد معه . وإذا ما كان موفقا فى تحديد الفروق بين أعضاء الجماعة ، فيما يتعلق بالأهداف التى أرسوها للجماعة ، فربما يتم التغلب على الكثير من الصعوبات المرتبطة بعدم تجانس الأهداف ، وإذا ما كان موفقا فى استجلاب توحيد الهدف لدرجة أن أعضاء الجماعة يعملون فى اتجاه تحقيق نفس الهدف فإنه حينئذ سوف يزيد ، ليس فحسب من فاعليته الشخصية كعضو جماعة ، ولكن أيضا من فاعلية الجماعة .

بعض النتائج السلبية الخاصة لعملية الجماعة :

عندما تحكم الجماعة بواسطة المعايير العادية فإنها غالبا ما تكون مفتقرة إلى المضمون الفعلى (بيون) « الجنون هو الاستثناء بين الأفراد ، ولكنه هو القاعدة داخل الجماعة » (نيتشة) « إن اللجنة هى النتيجة المنتظمة لجماعة مكونة من أشخاص أكفاء تم تعيينهم بواسطة أشخاص تنقصهم المعرفة بهدف تحقيق ما هو غير ضرورى » (تسيرشيل) على الرغم من أنه قد تم التدقيق على الجوانب الإيجابية إلا أن المقتطفات السابقة تشهد بصدق

الحقيقة التى تذهب إلى أنه ليس كل شخص متحمسا لها (الجماعات) . ويندهش كثير من الأشخاص ليس بنجاح الجماعات ولكن بالفشل والتقصير ومن القرارات المثيرة الخاطئة التى تتولد أحيانا عن المناقشات الجماعية . والواقع إنه من اليسير تحديد القرارات المعيبة التى تتخذها الجماعات ، والإشارة إلى الكوارث التى تنجم عن القرارات التى تصنعها الجماعة . إن قرارات الجماعة غالبا ما تكون أكثر تفوقا من القرارات الفردية ، ولكن توجد استثناءات واضحة وملحوظة . إن هناك قوى كثيرة تعمل فى الجماعة وهى ، إن لم تعوقها عمليات أخرى فى الجماعة ، تساهم فى الأداء غير الكفء للجماعة . وفى هذا الجزء سوف يتم الاهتمام بعدد من أبرز النتائج السلبية الشائعة والخاصة بعملية الجماعة .

مشكلات التآزر :

تواجه الجماعات عدد من المشكلات التى لا تنشأ حين يعمل الأفراد كل على حده ، وكما ذكرنا مرات متعددة فى هذا الكتاب ، فإن منتجات الجماعة ما هى إلا نتاج لضروب سلوك الأفراد الذين يكونون الجماعة ، ومن ثم فإن المسلك الكفء للجماعات يتطلب تآزرا بين جهود الأفراد . وتؤدى المحاولات الخاصة بتحقيق تآزر ملائم إلى تكوين بنية الجماعة فى صورة أدوار ومراكز وأعراف وفروق فى النفوذ وأنماط اتصال ذات حجم معين (انظر الفصل الثامن) وحينما لا تنجح الجماعة فى محاولتها من أجل إرساء بنية الجماعة المناسبة لمهمة الجماعة فإنها لا تكون جماعة ملائمة لإكمال المهمة . ولكن حتى إذا نجحت الجماعة فى إرساء بنية مناسبة ستكون الطاقة والوقت مطلوبان لهذا الغرض . وإحدى النتائج الخاصة بضرورة تكريس الوقت والطاقة لمشكلات التنظيم والتآزر ، هى أن الجماعات أبطأ من الأفراد . ولنتذكر أن الجماعات أحيانا تكمل إحدى المهام فى زمن أقل من الأفراد إلا أنها غالبا ما تحتاج إلى ساعات من العمل الفردى (خاص بكل رجل) أكثر مما يقتضيه الأفراد ، وهذا الجانب غير المحبب فى أداء الجماعة يكون أكثر تأثيرا حين تنشأ الصراعات بين الأشخاص داخل الجماعة . ومرة أخرى فإن الوقت والطاقة مطلوبان لحل هذه الصراعات ، وهو ما يساهم فى عدم كفاءة الجماعة .

وعلى الرغم من أن الجماعات بطيئة نسبيا إلا أن عمل الجماعة مفضل أحيانا على العمل الفردى وذلك بسبب :

١ – إن هناك بعض المهام مما لا يمكن إنجازها بواسطة الأفراد .

٢ – إن إنتاج الجماعة يمكن أن يتفوق على إنتاج الأفراد (أى : حين تكون الدقة أكثر أهمية من السرعة) .

٣ – إن قرارات الجماعة غالبا ما تقبل وتنفذ بشكل أيسر من قبل أعضاء الجماعة عما يتم ذلك بالنسبة للقرارات التى يتخذها أشخاص بمفردهم (أى : بواسطة قائد الجماعة) .

الذوبان فى الجماعة (اللانفرادية) :

فى بعض المواقف يسلك الأفراد داخل الجماعات كما لو كانوا قد ذابوا فى الجماعة . ولا يولى أعضاء الجماعة اهتمامهم للأفراد الآخرين كأفراد ، ولا يشعر الأعضاء أن الآخرين فى الجماعة يعتبرونهم أفرادا وهذه الحالة طلق عليها فستنجر وزملاؤه (اللاتفرد) تؤثر فى خفض العوائق الداخلية ، كما أن أعضاء الجماعة يشعرون بالحرية للانخراط فى سلوك قد لا يمارسونه فى ظل ظروف عادية أكثر . وهذا الأثر (التحريرى) للجماعات تمت ملاحظته منذ سنوات عديدة ماضية فى عصابات الغوغاء غير القانونية حيث يستطيع الأشخاص من ذوى الذكاء العادى التخلى عن معاييرهم الشخصية والعمل مع الآخرين فى ارتكاب الأعمال الوحشية . وربما كانت ظاهرة اللاتفرد نتيجة لعمليات عديدة متعلقة بالجماعة منها على الأقل الجهل بالأسماء وشيوع المسئولية والتيسير الاجتماعى وتحول الأعراف . ومن المتفق عليه أن الأفراد فى الجماعات وأيضا الأفراد منفردين يسلكون بطرق متوقع لها زيادة احتمالية النواتج الإيجابية وخفض احتمالية النواتج السلبية . وكقاعدة عامة يحجم الفرد عن إتيان تصرفات معينة ربما أراد إتيانها لأنه يدرك حقيقة أن الآخرين فى الجماعة سوف لا يوافقون : ومن المحتمل أن يعاقبوه بسبب تصرفه . وفى حالة اللاتفرد عموما ، يخفض الجهل بالهوية كثيرا من احتمال تعرض الفرد لنتائج سلبية نتيجة لسلوكه ، وحتى لو كانت هناك نتائج سلبية فإنه يعتقد ان المسئولية سوف توزع بين أعضاء الجماعة (شيوع المسئولية) لدرجة أن النوتج السلبية الخاصة به سوف تنخفض إلى حد كبير . من ناحية أخرى قد تحدث آثار التيسير الاجتماعى ، طالما أن الفرد يرى الآخرين يسلكون بطرق غير مقبولة بشكل اجتماعى سوى ، ويساعد هذا على إزالة المعوقات من أمام سلوكه الخاص[1] . وتساهم مثل هذه الملاحظات أيضا فى تغيير الأعراف المدركة للجماعة : فالسلوك الذى اتضح من قبل أنه مضاد للعرف يدرك الآن على أنه متفق مع أعراف الجماعة ، ويمكن لهذه العمليات أن تساهم فى الظهور الفجائى لسلوك فى الجماعة يكون غير متسق مع النمط المعتاد لسلوك الفرد .

وقد لاحظ فستنجر وبيتون ونيوكمب (١٩٥٢) النتائج الإيجابية للاتفرد ، وهى أنه تخفيض للقيود الداخلية بما يسمح لأعضاء الجماعة بإشباع حاجاتهم الخاصة بالدرجة التى لا يمكن أن تتحقق بطرق أخرى . ولكن التفرد قد ينتج آثارا سلبية للجماعة ، كما هو ملاحظ فى سلوك عصابات الغوغاء . وحديثا جدا سجل زيمباردو (٢٠٠٢) نواتج سلبية سببها التفرد . وقد وجد فى المعمل استمرار الصدمات الكهربائية المعطاة لآخرين بواسطة فتيات تم الحرص على

---

(١) ربما يكون مجرد حضور الآخرين محرر للفرد من بعض ضروب الكف فى مواجهة القيام بسلوك اجتماعى مقبول من جهة أخرى ، انظر الفصل الثالث عن مناقشة آثار التيسير الاجتماعى .

عدم معرفتهم للأسماء كان ضعف استمرار الصدمات المعطاة بواسطة فتيات كن يعلمن أسماءهم . وقد لوحظت آثار مشابهة فى مواقف ميدانية ، فالسيارات التى تركت مكشوفة مجهولة الصاحب فى مدينة نيويورك قد دمرت سريعا بواسطة المخربين على حين أن السيارات المماثلة التى تركها أصحابها فى مجتمعات أصغر تركت بدون أن تمس .

وقد يسمح اللاتفرد أيضا لأعضاء الجماعة بتجنب إتيان بعض ضروب السلوك الفردية أو المساهمة فى الأداء الفعال للجماعة . ولم يتم تسجيل هذه الآثار بشكل مناسب، ولكنها طرحت على نحو قوى من خلال دراسات اختصت بسلوك المساعدة حيث اتضح عموما أن الآراء فى الجماعات أقل ميلا لمعاونة الشخص المحتاج من الأفراد الموجودين بمفردهم (٨٧، ١٥٥، ٣٣٩) .

وأخيرا فإنه من الممكن تفسير اللاتفرد بشكل جزئى من خلال حقيقة أن قرارات الجماعة أحيانا ما تكون مفرطة فى المغامرة ، وأحيانا أخرى تكون مفرطة فى المحافظة ، وذلك من أجل أقصى إنتاجية للجماعة .

الضغوط نحو التماثل :

فى المناقسات السابقة تمت ملاحظة الضغوط القوية نحو التماثل فى الرأى والسلوك داخل الجماعات ، كما تمت ملاحظة بعض الطرق التى تؤثر بها المجاراة فى عملية الجماعة وأدائها . كما لوحظ أن مثل هذه الضغوط تكون أكبر فى جماعات معينة منها فى جماعات أخرى . وفى أمثلة معددة تتعارض مثل هذه الضغوط مع الفعل الكفء للجماعة ، وقد تؤدى فى الحالات المتطرفة إلى كوارث للجماعة . وحينما يمس أعضاء الجماعة مشاعر قوية متصلة بالتضامن والولاء للجماعة ، فإن الرغبة فى الإجماع قد تطغى على الموانع الخاصة بالتقييم الموضوعى والمنطقى لجوانب بديلة فى الأداء . وقد استخدم جانيس مصطلح التفرد (فكر الجماعة) ليشير به إلى التدهور فى الكفاءة الفعلية وفى الخبرة بالواقع وفى الحكم الأخلاقى الذى ينتج عن الضغوط داخل الجماعة ، ووفقا لتحليل جانيس يتميز (فكر الجماعة) بالآتى :

(١) توهم أن الجماعة ذات حصانة . (٢) جهود جماعية لتبرير وتفسير المعلومات السلبية ، (٣) ميل لتجاهل الآثار الأخلاقية أو المعنوية لقرار الجماعة . (٤) آراء كليشيهية عن الجماعات الأخرى . (٥) ضغط نشط لتغيير آراء أى عضو منحرف . (٦) رقابة ذاتية على الانحراف عن الإجماع الوضح للجماعة . (٧) توهم مشترك فى الإجماع . (٨) ظهور (حراس العقل)[1] الذين يأخذون على عاتقهم حماية الجماعة من المعلومات التى لا تتفق مع إجماع الجماعة . وحين تتبنى لجماعة هذه الخصائص فإن العمليات التى تساهم فى اتخاذ القرار الفعال يتعارض معها أن الجماعة تميل إلى قصر المناقشة على عدد قليل نسبيا من البدائل الخاصة بالفعل ، وهى

---

(١) Mind Guards

تفشل غالبا فى أن تعيد فحص السباق الاستهلالى المفضل للفعل ، كما تكون هناك محاولات قليلة نسبيا للحصول على المعلومات من النقاد الخارجين أو الأشخاص ذوى المعرفة ، كما أن القليل من الإهتمام يمنح لأمور قد تؤدى إلى فشل السباق المفضل للفعل . ومن الممكن أن تنشأ قرارات المعية . للجماعة عن مثل هذه الإجراءات .

وعلى الرغم من أن التماسك والمجاراة عوامل رئيسية فى نشأة (فكر الجماعة)[1] إلا أن كثيرا من عمليات الجماعة تساهم أيضا فى هذا النمط من التفكير . إن فشل أعضاء الجماعة فى الاستماع إلى آراء الأقلية فى الجماعة ييسره (الجهل الجمعى) (٥١٩) ويعتقد كل عضو جماعة لا يوافق على القرار المبدئى المفضل لدى الجماعة ، يعتقد بأنه هو الوحيد الذى لا يوافق فى الجماعة ، ومن ثم فإن عدم موافقته لن تقدم هدفا غير مفيد ، (لن تقدم ولن تؤخر) . وما لم يقم قائد الجماعة ببذل جهد خاص من أجل إبراز آراء الأقلية فإن وهم الإجماع سيظل غير قابل للتحدى ، إن هذه حلقة مفرغة ، طالما أن وهم الإجماع سيجعل لقائد أقل ميلا إلى تشجيع التعبير عن آراء الأقلية . إنه لا يرى أى بوادر لوجود رأى أقلية ، من هنا فإن الجهل الجمعى هو مظهر لعملية الجماعة يؤدى إلى تقييد نطاق البدائل التى تهتم بها الجماعة ، ومن ثم يساهم فى قيام فكر الجماعة .

وهناك أمل آخر يساهم فى قيام فكر الجماعة وذلك حين تكون لدى أحد أعضاء الجماعة معرفة متميزة حول المشكلة التى تهتم بها الجماعة ، أو حين يكون هذا الشخص على وعى ببدائل عديدة للحل المبدئى المفضل . وعلى الرغم من أنه ربما تغلب على ضرب الكفء الخاصة بالجهل الجمعى وقدم معلومات إلى الجماعة ، إلا أن الجماعة غالبا ما ترفضها وترجع هذه النتيجة بشكل جزئى إلى الإدراك الانتقائى الذى توجده الرغبة فى الإجماع ولكنها من ناحية أخرى قد تكون راجعة إلى الصدق المدرك الخاص بالمعلومات التى يقدمها العضو ذو المعرفة (٣٣٩ ، ٥٥٤، ٥٥٦) وحينما يتزود عضو بمعلومة إضافية تكون متعلقة بمهمة الجماعة فإن تأثيره على قرار الجماعة يتوقف على مدى قبول أعضاء الجماعة الآخرين لمعلومته باعتبارها معلومة صادقة . وعلى سبيل المثال إذا كان لدى عضو الجماعة معرفة واسعة مما يمكّن الحصول من الوثائق الرسمية (مثلا : عدد سكان المدن الكبيرة فى الولايات المتحدة) فإنه سوف يملك تأثيرا فى الجماعة أكبر من أعضاء الجماعة الآخرين وسوف تتباين نوعية قرار الجماعة بتباين حجم المعلومات التى يملكها . ومهما يكن من شىء فإنه إذا تمكن الأعضاء الآخرون فى الجماعة ألا يروا سببا لأن يملك العضو الخبير معلومة صادقة عن المهمة (مثلا معرفة خاصة حول مشكلة فى العلاقات الإنسانية) فإن محاولات العضو لمساعدة الجماعة سوف تصد ، وسوف يكون قرار الجماعة ، فى بعض الأحيان ، أضعف من قرار الجماعات التى يملك فيها

---

(١) Group think

العضو الخبير معلومات أقل . من هنا فإنه فى الجماعات الأعلى تماسكا قد يجد العضو الذى يملك معلومات خاصة أنه من الصعب أو من المستحيل جعل أعضاء الجماعة الآخرين يقبلونها ، إلا إذا استطاع ، بالطبع أن يبرهن على صدقها وسمح له بأن يفعل ذلك .

أخطاء سابقة وتوصيات للمستقبل :

تاريخ العلم هو إلى حد كبير عبارة عن تاريخ أخطاء الإنسان . وتاريخ ديناميات الجماعة ليس استثناء من هذه القاعدة العامة . ولا يمكن تجنب أن يصنع الباحث الذى يلجأ إلى الرجوع إلى ما خلف حدود المعرفة كثيرا من البدايات المزيفة . إنه سوف يقوم بأمور لا ينبغى له القيام بها لأنها تفشل فى تحقيق هدفه ، كما أنه سوف لا يفعل أشياء من الضرورى القيام بها . إن هذه الأحكام عبارة عن كليشيهات إلى حد ما ، وهى مجرد تأكيد لما هو واضح ، ولكن من المهم أن نحتفظ بها فى الذهن ، خشية أن نصبح مفرطين فى نقدنا لهؤلاء الذين سبقونا . وليس فى النية أن تكون المناقشة المقابلة بمثابة اتهام لديناميات الجماعة أو أولئك الذين حاولوا أن يحلوا ألغاز سلوك الجماعات الصغيرة ، وبدلا من ذلك فإن الاتجاه هو التحليل غير المتحيز للمجال على النحو الذى تطور به على مدى السنين السابقة .

وبدءا من ذلك الحين فإنه يبدو واضحا أن الدارسين لسلوك الجماعات الصغيرة قد سمحوا لأنفسهم بأن يتأثروا بشكل صريح ببعض وجهات النظر والتوجيهات ، وقد فشلوا فى التعامل مع بعض المسائل الهامة ، لقد تميز مجال ديناميات الجماعة بما يلى : (١) إهتمام مفرط بالبحوث المعملية يماثله افتقار مفرط للاهتمام ببحوث المواقف الطبيعية . (٢) تركيز رائد على الجماعات المعدة مع نقص مماثل من حيث الاهتمام بالجماعات التقليدية . (٣) نزعة نحو المعالجة الفذة للمشكلات الشائعة . (٤) الاعتماد بشكل مفرط على المعايير الإحصائية التعسفية . (٥) افتقار إلى تطبيق نتائج البحوث على المشكلات الاجتماعية المعاصرة . (٦) قصر البحث على العمليات داخل الجماعات . (٧) الفشل فى تطوير نظريات متكاملة . هذه المظاهر والجوانب الخاصة بديناميات الجماعة ليست مستقلة بالطبع ، وكثير منها يمكن أن يعكس اتجاها مفردا . وعلى سبيل المثال فإن الجوانب الأربعة الأولى من المحتمل أن تكون نتائج للتركيز على الضبط المرغوب فيه للمتغيرات التى ميزت علم النفس العام خلال القرن العشرين ، من ثم فإن ضروب القصور الأساسية فى ديناميات الجماعة ربما أمكن وضعها تحت عناوين أربعة رئيسية : تفضيل الصرامة وتضييق مجال البحث والافتقار إلى النظرة والفشل فى تطبيق نتائج البحوث .

تفضيل الصرامة[١] :

منذ عدد من السنين كتب سيمان وماركس (٥٢٥) مقالة شيقة عن فأر أبيض أراد أن

---

(١) Preference for Rigor

يصير عالما نفسيا واختار هذا الفأر الأبيض ، بعد نشاط مفرط حول البحث فى قروح[1] اختار موضوع رسالة مقارنة بين الصرامة التى ينبغى بها معالجة مشكلة وقيمة الميل نحو هذه المشكلة . وبعد وضع مقاييس صادقة للصرامة وللميل كان قادرا على أن يثبت وجود علاقة عكسية قوية بين الصرامة والميل ، حيث أنه كلما زادت الصرامة التى يمكن تطبيقها على المشكلة قلت قيمة الميل . وترسم هذه الحكاية البسيطة جانبا ليس شيقا أبدا للبحث فى ديناميات الجماعة أن هناك ميلا زائدا عن الحد إلى طرق البحث الصارمة ، وقد أدى هذا غالبا إلى لاهتمام بالمشكلات التافهة وغير الشيقة .

وينعكس تفضيل الصرامة على دلالة المشكلة وذلك من خلال عدد من طرق البحث فهو فى المقام الأول يقود إلى تركيز مفرط على الدراسات المعملية . والدراسات لمعملية عموما يمكن أن تجرى بأكبر قدر من الصرامة بأكثر مما يتم ذلك بالنسبة للدراسات لميدانية . إن المتغيرات يمكن التحكم فيها ومعالجتها .. الخ فى المعمل إلى مدى أكبر مما يتم فى المواقف الطبيعية . وعلى هذا فإنه ليس من المدهش أن هؤلاء الذين يركزون بقوة على الصرامة بأكثر من تركيزهم فى دلالة لمشكلات ، ليس من المدهش أن يركزوا أيضا على البحوث المعملية . إن المشكلة ليست فى أن هناك كثيرا جدا من البحوث المعملية ولكن بالأحرى أن هناك بحوثا قليلة جدا تتم فى الميدان . وكما لوحظ فى الفصل الثانى فإن كلا من الدرسات المعملية والدراسات الميدانية مطلوبة من أجل الفهم الكامل لظواهر الجماعة الصغيرة . وتسعد الدراسات الميدانية فى تمييز المشكلات ذات الدلالة ، كما أن الدراسات المعملية تسمح بدقة تحديد العلاقات الوظيفية ، وأخيرا فإن الدراسات الميدانية ضرورية لتحديد ما إذا كان يمكن للمبادئ المستمدة من المعمل أن تعمم على المواقف الطبيعية . إن هناك حاجة للتبادل المستمر بين المعمل والميدان وقد مال أصحاب نظريات ديناميات الجماعة إلى إهمال الميدان ، على الرغم من أن هناك بعض التحول إلى بحوث الميدان فى السنوات الأخيرة .

إن التركيز المفرط على البحوث المعملية يكمن وراء وجود خطأ آخر هو الميل لدراسة الجماعات المعدة ذات الاستمرار القصير أو تجنب دراسات الجماعات المستمرة لفترات أطول . وهناك نتيجتان غير مرغوبتين لهذا المنحى القاصر : أولا ، أن الجماعات المكونة حديثا لا تملك مجموعة من التقاليد ، كما أنها لا تملك توقعا حول تفاعلات المستقبل وفى بعض الحالات قد لا تكون هذه العوامل ذات أهمية بمعنى أن المبادئ قد تعمل فى إطار كل من الجمعات المعدة والجماعات التقليدية . من ناحية أخرى فإن هذه المتغيرات يمكن أن تكون غالية فى الأهمية فى بعض الحالات ، ويمكن أن يتحدد هذا فقط بدراسة كلا النوعين من لجماعات . ثانيا ، أن دراسة الجماعات التى تستمر خمسين دقيقة لا تسمح بملاحظة التغييرات ذات المدى

---

(١) Soul Searching

الطويل . وعلى الرغم من أنه بالإمكان إجراء دراسات تتبعية فى المعمل فإن إجراء هذا صعب ، ومن النادر أن تستمر دراسة معملية لمدة أسبوع .

وأخيرا فإن التركيز على الصرامة قد أدى إلى الاعتماد العميق على المعايير الإحصائية التعسفية ، وقد أصبح مستوى دلالة فيها (٠,٠٥) محكا قاسيا . لنتأمل لمدة دقيقة معنى الاحتمالات الإحصائية . حينما يوجد فرق دال بين معالجتين عند مستوى ثقة (٠,٠٥) ، فإن هذا يعنى أن فرص الفرق الملاحظ والذى يرجع إلى عوامل غير مضبوطة هذه الفرص هى خمسة فى المائة فقط طالما أن (٠,٠٥) معيار تعسفى وهو تقليديا يسمح برفض الفرض الصفرى (هو الفرض الذى يذهب إلى أنه لا يوجد فرق بين المعالجات إلا فيما تأتى به المتغيرات غير المضبوطة) فإنه من المعتقد إذن أن الفرق ، الذى تمت ملاحظته كان راجعا إلى المعالجات التجريبية . ولكن إذا كانت الاحتمالية أكبر من ٠,٠٥ ، فإن العرف يقتضى بأن يكون غير جوهرى ، ومن ثم يتم قبول الفرض الصفرى ولكن افرض أن مستوى الدلالة هو عند الاحتمال (P=10) فإن هذا معناه أن الفرص ستكون ١٠ فى المائة من حيث أن يكون الفرق الملاحظ راجع إلى عوامل الصدفة أو على العكس أن تكون الفرص ٩٠ فى المائة من حيث أن الفرق الملاحظ لم يكن راجعًا إلى عوامل الصدفة . وحين يتم قبول الفرض الصفرى فإن الباحث يضع ثقته فى الاحتمال الأقل . إنه يراهن على موقف لديه فيه ١٠ فرص تحدث من بين مائة فى مقابل واحد آخر لديه ٩٠ فرصة من بين مائة . إن القضية هنا ليست وجوب قبول الباحث احتمالات أعلى من ٠,٠٥ من أجل إرساء الحقيقة ، ولكنها بالأحرى أن عليه ألا يقبل الاحتمالات الأكثر إرتفاعا من أجل هذا الهدف . وفى حالات كثيرة أخرى فى دراسة ديناميات الجماعة ثم تفسير الفشل فى إرساء علاقة ما على أنه دليل على أن العلاقة غير موجودة ، ويعلم كل شخص حصل على دورة دراسية تمهيدية فى الإحصاء أن هذا الاستنتاج ليس صادقا ، ولكن يبدو أنه إحدى النتائج غير المرغوبة المترتبة على التمسك بالتصميمات التجريبية الصارمة .

تضييق نطاق البحث :

إن التحليل الكامل لسلوك الجماعة يجب أن يتضمن ، ليس فحسب بحث العمليات داخل الجماعات ، ولكن أيضا سلوك الجماعات وجها لوجه مع جماعات أخرى ومهما يكن فقد اقتصر البحث فى ديناميات الجماعة على دراسة الآثار داخل الجماعة . وإذا كان لنا أن نقدم إسهامًا لحل مشكلات المجتمع المحيرة فإنه يجب توجيه الاهتمام إلى العمليات فى داخل الجماعات . والفشل فى القيام بذلك يعنى أن ديناميات الجماعة لا يمكنها إلا أن تقدم القليل عن هذه القضايا الهامة التى من قبيل العلاقات الدولية والمفاوضات الصناعية ومحادثات السلام والمؤثرات الخاصة بالعنصرية وما إلى ذلك وتعتبر دراسات المساومات بين الأفراد (١٦٧ ، ٣٨٩)

والعلاقات الدولية (٢٤٨) وتكوين التحالفات (انظر الفصل الرابع) ، تعتبر أمثلة لنوع البحوث التى تحتاج إلى إجرائها . ولسوء الحظ فإن مثل هذه البحوث قاصرة فى الواقع

الافتقار إلى نظرية :

فى الفصول القليلة لأولى من هذا الكتاب ، تمت الإشارة إلى أن بيانات البحث لا يبدو أنها تكون ذات جدوى إذا لم تكن منظمة بطريقة ذات مغزى نظرى . والنظرية عبارة عن أسلوب ملائم لتنظيم الخبرات من أجل إمكان معالجة قدر كبير من البيانات الإمبيريقية بقدر قليل نسبيا من الافتراضات ويسمح التنظيم النظرى للبيانات أيضا بالكشف عن التصميمات والعلاقات غير الواقعية من خلال جزئيات متفرقة من المعلومات . وعلى هذا فإن أى انضباط لعلم من العلوم لابد أن ينهض بتحقيق التكامل بين بيانات من خلال إنماء الصياغات النظرية الدقيقة . ولقد فشلت ديناميات الجماعة إلى حد كبير فى هذا الجانب وكما لوحظ فى الفصل الثانى تم القيام بمحاولات قليلة بدرجات متباينة من النجاح ولكن هذه النظريت ، إلى حد كبير قادرة فقط على تحقيق مقادير محدودة من المعلومات المستمدة من بحوث الجماعات الصغيرة ، ويمكن للفرد أن يتعلل بتعقد الظواهر كسبب لفشل الباحثين فى ديناميات الجماعة لكى يقيموا النظرية الدقيقة ، ولكن تبقى حقيقة مؤداها أنه لم توجد النظرية التى يمكن أن تنظم بشكل دقيق البيانات الإمبيريقية الخاصة بديناميات الجماعة . إن مثل هذه النظرية صلوبة بشكل [illegible] .

الفشل فى تطبيق نتائج البحوث :

تاريخيا تمسك العالم بموقع منعزل فيما يتعلق باستخدام نتائج بحوثه . والعالم الحقيقى لا يهتم بتطبيق نتائجة عى وقائع خارج المعمل . وإذا تم له إكتشاف عقار لإنقاذ الحياة فليس من مسئوليته أن يرى ما إذا كان الأطباء قد قاموا باستخدامه وإذا اكتشف جهازا يمكن أن يدمر العالم فلا يهمه أن يستخدمه مجنون . إن التطبيق لم يكن ينظر إليه على أنه وظيفة مناسبة للعالم ، وهذه الوجهة من النظر لم تعد مقبولة فى أيامنا هذه إنه لم يعد ممكنا أن يظل العالم فى برجه العاجى ويتجاهل نتائج عمله . إن هؤلاء الذين يمولون البحوث يتوقعون بشكل ملح من العالم أن يساهم فى ربط عمله بمشكلات امجتمع ويتعلق هذا الطلب خاصة بالعالم الاجتماعى ، بما فى ذلك العالم المتخصص فى ديناميات الجماعة .

إن دارسى سلوك الجماعة لم يلاحظ عليهم استجابة واضحة منهم لحاجات المجتمع وباستثناء الاهتمام فقط بالتدريب على الحساسية[1] فإن القليل من الانتباه قد وجه للتطبيق الممكن لنتائج

---

(١) Sensitivity training

البحث فى الجماعات الصغيرة فى الحياة اليومية . ومهما يكن من شيء فإن اهتمامنا بجماعات المعايشة أو الجماعات الخبرية (الفصل العاشر) وجماعات الأطفال (فى الفصل الحادى عشر) تشير إلى المزيد من الانتباه إلى أن تطبيق مبادئ الجماعات سوف يفضى إلى نتائج مفيدة .

والآن ماذا ؟

إن الاقتراحات الخاصة بجهود المستقبل فى ديناميات الجماعة متضمنة فى المناقشات السابقة وهناك أولا : حاجة لتوجيه المزيد من التركيز على دلالة مشكلة البحث بأكثر مما تم فى الماضى وليس معنى هذا القول أنه ينبغى تقليل الاهتمام بتعليمات البحوث الصارمة ، بل على العكس من ذلك ، يجب تبنى معظم أساليب البحث الصارمة المتاحة ، ومع ذلك لا يجب تجنب المشكلات الجوهرية ببساطة لأن أساليب البحث الحاذقة غير متاحة لدراستها ، كما أن طرق البحث الحاذقة ليست سببا كافيا لبحث مشكلات عديمة الجدوى . إن المشكلات الجوهرية يجب اقتحامها حتى إذا كان هذا يعنى استخدام إجراءات أقل من أن تكون كاملة . إن هذا التعويض قد يعنى أنه يجب أن تكون هناك زيادة فى التجارب فى الأوضاع الطبيعية ، وتزايدا فى دراسة لجماعات التقليدية وزيادة فى الدراسات التتبعية واهتماما أكبر بمنطق التحليل الإحصائى .

ثانيا : على باحثى المستقبل أن يكونوا راغبين فى أن يمتدوا بنظريتهم إلى كلتا المنطقتين الملائمتين للبحث ، وللتطبيق الممكن لنتائج البحث على مشكلات المجتمع إن هناك على وجه الخصوص حاجة لتوسيع نطاق البحث ليشمل جوانب كثيرة من العلاقات فى داخل الجماعات التى كانت مهملة فى الماضى .

أخيرا : يجب توجيه المزيد من الاهتمام إلى النظرية . إن النظرية والبحث شريكان متساويان فى تقديم المعرفة ، وطرف منهما بدون الآخر من الممكن أن يكون مجرد ممارسة عقيمة للكفاءة العقلية . وفى حالات متعددة تمضى كل محاولة منهما فى طريق مختلف ، وكان بينهما قليل من فقدان الاتصال . ليعط الباحث اهتماما بالنظرية ، وليهتم العالم (المنظر) بنتائج الباحث . وبهذا الجهد التعاونى يمكن قيام تكامل نظرى بين البيانات الإمبيريقية .