الفصل الثالث

الأفراد والجماعات

كلنا نعلم أن الجماعات تتكون من أفراد ومنتجات الجماعة هى نواتج اسهامات الأفراد . ومع ذلك فإن بيان المدى الذى يؤثر به الأخرون فى اسهامات الفرد ليس بالأمر الواضح دائما . فمن الممكن – على الأقل من الناحية النظرية – تصور أن كل فرد من أفراد الجماعة يتصرف وهو وسط الجماعة كما يتصرف وهو بمفرده ، بمعنى آخر ، ألا يكون للآخرين أى تأثير على إسهاماته فى نتاج الجماعة إلا أن الدلائل تشير ، رغما عن هذا ، إلى أن اسهام كل عضو إنما يتحدد جزئيا من خلال الآخرين .

وتمثل الطريقة التى يكون فيها السلوك متأثرا بالآخرين مجال علم النفس الاجتماعى . أما التساؤل الأساسى المطروح فى ديناميات الجماعة ، والتى تشكل فرعا من مجال علم النفس الاجتماعى ، فهو : كيف يتأثر السلوك من خلال الآخرين فى جماعة ما ؟ هذا وإن كان الحد الفاصل بين « التأثير الذى يرد من الآخرين فى جماعة ما » وبين الجوانب الأخرى من علم النفس الاجتماعى ليس بالأمر الواضح . فأحيانا ما يختلط السلوك الاجتماعى للفرد بسلوك الجماعة بشكل يصعب معه التمييز ، وتنعكس هذه الحقيقة فى البحوث المعنية بعمليات الجماعة . فالدراسات المبكرة عن تأثير الآخرين لم تقتض سوى تواجد الآخرين أثناء قيام الفرد بالأداء ، بينما لم تدرس الجماعات المتفاعلة إلا مؤخرا . وقد درست هذه الجماعات فى بادئ الأمر مقارنتها بالأفراد فحسب ، وهو مجال من البحث لا يزال مثيرا للاهتمام حتى يومنا هذا .

وعلى الرغم من أنه لا يمكن اعتبار هذه الأنماط من البحوث دراسات لعمليات الجماعة – بالمعنى الدقيق – إلا أنها تسهم مع ذلك فى فهمنا لسلوك الجماعة ، كما أنها تمثل نقطة عبور بين علم النفس الاجتماعى الفردى وديناميات الجماعة . وسوف نعنى فى هذا الفصل بتقديم أربعة مجالات من البحث : التيسير الاجتماعى ، وأداء الفرد فى مقابل أداء الجماعة ، والقصف الذهنى ، وظاهرة التحول إلى المخاطرة . وتختص دراسات التيسير الاجتماعى بالتأثير الذى يتأتى من مجرد وجود الآخرين على سلوك الفرد ، فى حين تتعامل المجالات الثلاثة الأخرى مع ضروب المقارنة بين سلوك الفرد وهو منفرد وسلوكه وهو وسط الجماعات السيكولوجية .

التيسير الاجتماعى :

تعد دراسة التيسير الاجتماعى من أسبق مجالات البحث التى استجلبت إلى المعمل . ففى عام ١٨٩٧ جرى تريبليت دراسة ميدانية وتجربة معملية على التيسير الاجتماعى ، هذا على

الرغم من عدم استخدامه لهذا المصطلح . وقد كان تريبليت مهتما بصفة أساسية بما يتركه التنافس من آثار على سلوك الفرد . وتعد دراساته مثيرة للاهتمام إلى حد كبير من المنظور التاريخى بل وملقية الضوء أيضا على ما يختص بالنظرية والمنهج فى ذلك الحين . وبدأ تريبليت دراسته (٦٤١) بجمع بيانات من السجلات الرسمية لسباقات الدراجات التى يحتفظ بها مجلس السباق الخاص باتحاد سائقى الدراجات الأمريكى . وكان الاتحاد قد أجرى ثلاثة أنواع من السباقات : السباق على رقم قياسى ، وفيه حاول سائق بمفرده أن يقطع مسافة ما فى زمن قياسى . وسباق آخر حاول فيه السائق أيضا أن يقطع مسافة معينة فى زمن قياسى ، ولكنه كان مسبوقا فى هذه الحالة بدراجة لا يدخل مع سائقها فى تنافس . ثم سباق التنافس الذى يتنافس فيه عدد من السائقين فى صورة سباق عادى . وكشفت نتائج هذه المقارنة عن أن أقصر وقت أمكن استغراقه كان فى حالة سباق التنافس ، تلاه الوقت المستغرق عندما يكون المتسابق مسبوقا بدراجة لا يدخل مع سائقها فى تنافس ، وكان أطوله فى حالة السباق الفردى . واستعرض تريبليت عديدا من النظريات التى قدمت لتفسير هذه الفروق ، ثم قدم هو نفسه نظرية خاصة به . ولننظر فى تلك النظريات المثيرة للاهتمام :

نظرية الامتصاص(١) :

رؤى بمقتضاها أن ثمة فراغا تتركه الدراجة المتقدمة يدفع بالسائق المتأخر إلى الأمام دون بذل جهد كبير من جانبه يماثل ما يبذله من جهد فى حالة عدم وجود هذا الفراغ ومن المعروف أن كبح جماح المتسابق نفسه فى الفترات الأولى من السباق مع الإفساح للآخرين لأن يتقدموه كان جزءا من الاستراتيجية التى تتم بها السباقات عادة . ومن شأن هذا أن يصون الطاقة للحظة الأخيرة ، كما يسمح للمتسابق بأن يستفيد أيضا من « الفراغ » الذى يخلقه المتقدمون فى السباق ولا يختلف هذا الأمر عن الاستراتيجية التى يستخدمها سائقو سيارات السباق فى الآونة الحالية .

نظرية الاحتماء(٢) :

وتماثل هذه النظرية نظرية الامتصاص . فقد افترضت أن المتقدمين فى السباق يصنعون ما يشبه الحجاب الواقى فى مواجهة ضغط الهواء ، ومن ثم فإن الأمر يتطلب جهدا أقل من جانب المتسابقين اللاحقين .

نظرية التشجيع(٣) :

افترضت هذه النظرية أن وجود الآخر يرفع من الروح المعنوية للسائق . ومن ثم يشجعه على بذل جهد أكبر من جانبه .

---

(١) The Suction Theory

(٢) The Shelter Theory

(٣) The Encouragement Theory

نظرية الانشغال الذهنى[١] :

أوضحت هذه النظرية أن الأمر يقتضى درجة من الانشغال لكى يكون المرء فى المقدمة أكبر مما يقتضيه أن يكون تابعا ، فالمتقدم إنما يبدد طاقته فى الانشغال بأن يظل متقدما .

نظرية الايحاء التنويمى[٢] :

قضت هذه النظرية بأن المتسابق التابع قد ركز انتباهه على العجلة الدائرة للمتسابق المتقدم ، ومن ثم أصبح منوما . وكان من شأن هذا التنويم أن خلق اطلاقا عضليا[٣] زاد من نتائج طاقة المتسابق .

النظرية الأتوماتيكية[٤] :

وقضت هذه النظرية بوجود استخدام المتقدم لعقله حتى يوجه عضلاته ويظل فى المسار ، بينما لا يحتاج التابع لأن يلتفت إلى مثل هذه العوامل . فبامكانه أن يقوم بالقيادة أتوماتيكيا وأن يكرس بالتالى كل طاقته على بدال الدراجة .

وقد سلم تريبليت باحتمال أن يلعب كل عامل من هذه العوامل دورا فى خلق ما يلاحظ من فروق بين أداءات الأفراد وهم منفردون وأداءاتهم فى حضور الآخرين ، إلا أنه إعتقد فى احتمال أن تكون « العوامل الديناموجينية » قد لعبت دورا أكبر . فافترض أن وجود الآخرين من شأنه أن يطلق طاقة كامنة لدى الفرد لا تتاح له وهو منفرد . ولكى يمتحن هذا الفرض قام بصنع أداة من بكر الصيد يمكن ادارتها عن طريق شخص أو اثنين . وتتكون هذه الأداة من بكرتين (واحدة لكل شخص) تتصلان بخيوط حريرية . وبادارة احدى البكرتين يمكن للمرء أن يدير خيطا طوله أربعة أمتار . وبعد أن قام أربعون طفلا بتدريب مبدئى على هذا الجهاز ، طلب منهم أن يديروا البكرة بأقصى سرعة ممكنة حتى يدور الخيط ، البالغ طوله أربعة أمتار ، أربعة دورات ، وعمل نصف الأطفال على انفراد أولا ثم فى أزواج ثم على انفراد ، وهكذا على امتداد ست محاولات . أما النصف الآخر فقد عمل فى ظل نظام عكسى . ووجد تريبليت أن الموقف الجمعى (التنافس) قد أفضى إلى معدلات أسرع كثيرا ، ومن ثم انتهى إلى التحقق من النظرية الديناموجينية .

وتنطوى دراسات تريبليت على بدايات بحوث لاحقة عن تأثيرات الآخرين على أداء الفرد . وتقع هذه الدراسات الأخيرة فى فئتين عامتين : تلك التى يقوم فيها الفرد بالأداء أمام جمهور سلبى من المشاهدين[٥] . وتلك التى ينشغل فيها الجمهور المشاهد بنفس النشاط الذى يؤديه المفحوص .

---

(١) The brain worry Theory

(٢) The Theory of Hyponotic Suggestion

(٣) Muscular exhaltation

(٤) The Automatic Theory

(٥) Apassive audience

تأثيرات المشاهدين السلبيين :

قام ترافيس (٦٣٧) بدراسة التأثيرات الواردة من جمهور سلبى من المشاهدين على تآزر العين واليد ، حيث قام باختبار اثنين وعشرين طالبا جامعيا فى الأداء على جهاز المتابعة الدائرية[١] . ومارس كل مفحوص التدريب على هذا النشاط لعشرين محاولة يوميا إلى أن تبين لترافيس أن المفحوص قد وصل إلى أعلى درجة من الكفاءة . وبعدئذ سمح بتواجد المشاهدين السلبيين حيث أعطيت للمفحوص عشر محاولات اضافية من العمل فى ظل تواجدهم . ثم قورن بين متوسط أعلى عشر محاولات من الأداء المنفرد ومتوسط الأداء فى المحاولات العشر التى تمت فى ظل وجود المشاهدين ، فتبين ارتفاع متوسطات درجات ثمانية عشر مفحوصا ، من بين المفحوصين الاثنين والعشرين ، فى ظل تواجد المشاهدين ، كما أحرز ستة عشر مفحوصا أعلى درجاتهم الفردية فى ظل وجود هؤلاء المشاهدين . وكان متوسط درجة الأداء المنفرد هو ١٧٢,٧٦ فى مقابل ١٧٧,٤٢ هو متوسط الدرجة فى ظل وجود المشاهدين ، هذا وإن لم يكن الفرق دالا إحصائيا . ومن ثم فقد بدا أن وجود المشاهدين من شأنه أن ييسر الأداء التآزرى بين العين واليد ، هذا وإن لم يكن التأثير كبيرا .

ودرس بيسن وهاسبند (٤٦٩) التأثيرت التى يمارسها المشاهدون على تعلم لسير بالأصبع فى متاهة . فأختبرت مجموعات من ثلاثين مفحوصا من الطلبة الجامعيين إما فى ظل وجودها مع القائم بالتجربة فحسب أو مع واحد أو اثنين من المشاهدين . وفى ظل موقف المشاهدة من جانب المتفرجين اختبر المفحوصون إما وهم معصوبو العينين أو دون تعصيب لهم . ولكن مع حجب المتاهة عن الرؤية . ولم تكشف لتجربة عن وجود أية فروق دالة . وثمة دراسة لبيجام وليهر (٥٥) كانت أكثر نجاحا إلى حد ما . وفيها اختبرت جماعة من عشرين مفحوصا . كل بمفرده فى الأداء على مهمة تختص برصد ضوء معين ، بينما عملت جماعة أخرى من عشرين مفحوصا بشكل فردى أيضا ولكن فى ظل معرفتهم بأن هناك ضباطا أو جنود صف سوف يزورونهم فى أى وقت ، فبلغ متوسط معدل الرصد ٤٥٪ فى الموقف الفردى و ٧٩٪ فى ظل موقف توقع الملاحظة ، والفروق بينهما شديدة الدلالة . ومع ذلك فإن المفحوصين فى هذه الدراسة كانوا من المتدربين فى الحرس القومى العسكرى وكان المشاهدون من ضباطهم . ومن ثم كان هناك متغير اضافى يمارس تأثيره فى هذه الدراسة .

فالدليل على أن محرد وجود الآخرين إنما يمارس تأثيرا متسقا على سلوك الفرد ليس هو إذن بالدليل القاطع . وما يبدو هو أن وجود الآخرين من شأنه إما أن ييسر من الأداء أو لا يكون ذا تأثير متسق . ومن خلال الدلائل المشار إليها سابقا . يمكن للمرء أن ينتهى إلى أن نوع العمل الذى يكون على الفرد أن يؤديه هو الذى يحدد دور المشاهدين السلبيين فى تيسير أدائه من عدمه .

---

(١) Persuit - rotor

فعندما يكون لمطلب الأساسى فى العمل نتاجا للأداء الحركي ، ييسر المشاهدون الأداء . ولكن عندما يقتضى العمل عمليات عقلية عليا . لا يكون لهؤلاء تأثير متسق على الأداء .

تأثيرات المشاهدين المشاركين فى العمل[١] :

قد اعتمد العدد الأكبر من الدراسات التى اختصت بتأثيرات المشاهدين اعتمادا كبيرا على أفراد يعملون معا ، أى عديد من الأفراد الذين يمارسون نفس العمل فى موقف جماعى ، وإن مارسه كل منهم منفردا ، وتقع الدراسة التجريبية المبكرة التى قام بها تريبليت ، وسبقت الإشارة إليها ، فى نطاق هذه الفئة . فقد تعمد تريبليت ادخال عنصر التنافس ، بينما درج الباحثون اللاحقون عادة على أن يحاولوا عزل الجانب التنافسى فى الموقف الجمعى أو التحكم فيه . ويبدو أن البورت (٧) هو أول باحث استخدم مصطلح « التيسير الاجتماعى » . وقد أجرى سلسلة من التجارب اعتقد أنها تبرهن على التأثيرات الميسرة التى يفضى إليها وجود الآخرين . فأعطيت للمفحوصين فى التجربة الأولى صفحة من الورق يوجد فى أعلاها كلمة واحدة . وبدءا من هذه الكلمة المنبه[٢] كتب المفحوصون ، فى نطاق وحدة زمنية معينة ، أكبر عدد استطاعوا كتابه من الكلمات غير المرتبطة ببعضها . وتناوبوا بين العمل المنفرد والعمل سويا فى حجرة واحدة ، كما حدث التعليمات من التنافس والتبارى . فتبين أن أربعة عشر مفحوصا من المفحوصين الخمسة عشر قد كشفوا فى الموقف الجمعى عن « زيادة فى الأداء نتيجة للتأثير الاجتماعى » (عملوا بشكل أسرع) ، وسجل اثنا عشر فردا من بين الخمسة عشر فردا تداعيات شخصية أكثر ، وذلك فى موقف الانفراد . واتبع نفس هذا الإجراء فى التجربة الثانية فيما عدا أنه طلب من المفحوصين أن يكتبوا فقط كل رابع كلمة تخطر على بالهم . وبالمقارنة فى موقف الانفراد تبين ان ثمانية من المفحوصين أحرزوا زيادة فى أدائهم فى الموقف الجمعى وانخفض أداء أربعة مفحوصين بينما لم يتأثر اثنان . وفى الدراسة الثالثة كتب المفحوصون كل ثالث كلمة خطرت على بالهم ، فأحرز ستة منهم زيادة فى الأداء وانخفض أداء اثنين ، وذلك فى الموقف الجمعى مقارنا بموقف الانفراد .

وفى تجربة رابعة كتب نصف المفحوصين كلمات عن الشتاء وكتب نصفهم الآخر كلمات عن الصيف ولم يتسن الوقوف على أية فروق من حيث التأثيرات الميسرة بين الموقف الذى كتب فيه كل المفحوصين فى موضوع واحد وذلك الذى كتب فيه النصفان فى موضوعات مختلفة .

وفى تجربة خامسة طلب من المفحوصين أن يطرحوا حججا تقوم فى مواجهة فقرات معينة مأخوذة عن مارك أوريل (*) وتم الأداء على عشرين اختبارا بطريقة فردية ، وعلى عشرين آخرين

---

(١) Acoacting audience

(٢) Stimulus word.

(*) فيلسوف رواقى (المترجم) .

فى موقف جمعى أخبر فى ظله المفحوصون بأنهم يعملون عملا متشابها فكتب ثمانية من المفحوصين التسعة موضع الاختبار حججا أكثر فى الموقف الجماعى ولكن كان لستة من الأفراد التسعة فى ظل الأداء الفردى نسبة مئوية أعلى من الأفكار المتميزة كما قدرها القائم بالتجربة . وأفضت تجربتان أخريان –تضمنتا اختبار الشطب وآخر لعمليات الضرب – إلى نتائج مماثلة ، حيث قدم المفحوصون نتاجا أكبر فى ظل الموقف الجماعى وإن كان بدرجة أقل من الجودة . وكشفت دراسات تالية عن نتائج لم تتسق جميعها مع نتائج البورت . فقد أورد ويستون وانجلسن (٦٦٨) أن الأفراد الذين أعطوا اختبارات للذكاء تشتمل على بنود لقياس الاستدلال قد أدوا ، بصفة عامة ، فى الموقف الجماعى أداء أفضل بكثير (ثمانية من عشرة مفحوصين) من أدائهم فى الموقف الفردى . وتبدو هذه النتيجة غير متسقة مع نتائج البورت فيما يختص بجودة الأداء ، ومع ذلك فلم يجد فارنز وورث (١٨٠) أية فروق متسقة بين الموقفين عندما اختص الأداء باختبار الذكاء . وقد ارتأى فارنز وورث أن ويستون وانجلسن لم يساويا بين جماعتى المفحوصين أو بين صور الاختبارات . وحين ضبطت هذه العوامل لم يتسن الكشف عن فروق متسقة فى درجات اختبارات الذكاء بين موقف الانفراد والموقف الجمعى . كما وجد ترافيس (٦٣٨) أيضا أن المصابين باللجلجة فى الكلام قد تأثروا بوجود الآخرين تأثرا عكسيا عند أدائهم مهمة تختص بتداعى الكلمات تتشابه مع تلك التى تعامل معها البورت . فكتب المفحوصون فى دراسته متوسطا للكلمات قدره ٦٨,١ كلمة فى الموقف الفردى فى مقابل متوسط لها قدره ٦٥,٣ كلمة وهم يعملون جماعيا .

وعندما يحيط المرء بجميع النتائج المتصلة بما يتركه وجود الآخرين من تأثيرات على الأداء الفردى تبدو هذه النتائج غير متسقة على الإطلاق . وما يبدو هو أن التنبؤ بما إذا كان وجود الآخرين من شأنه أن ييسر الأداء أو يشتته أو ليس له تأثير عليه ، يكاد يستحيل القيام به دون معرفة بالعوامل الأخرى وقام زاجونيك (٦٨٦) باستعراض نتائج دراسات التيسير الاجتماعى واقترح توفيقا ممكنا بين هذه النتائج التى تبدو متعارضة . فإفترض أن لوجود الآخرين آثارا استثارية[١] . بمعنى أن المشاهدين من شأنهم أن يولدوا دافعا لدى الأفراد . ويعد هذا الفرض فى جوهره بالطبع احياء لنظرية تريبليت الديناموجينية (٦٤١) التى قضت بأن وجود الآخرين من شأنه أن يطلق طاقة كامنة لدى الفرد يتعذر اطلاقها لديه وهو يعمل بمفرده . ومع ذلك ، فمن المؤكد أن لتحليل زاجونيك ميزة الارتباط بجانب كبير من التنظير والبحث فى موضوعى الدافعية والتعلم . فقد رتأى زاجونيك أنه إذا ما كان فرضه صحيحا فلابد وأن يكون لوجود الآخرين عين التأثيرات التى تم تبينها من خلال زيادة حالة الدافعية العامة[٢] وأحد هذه التأثيرات

---

(١) Arousal Consequences

(٢) Generalized drive - State

هو تعزيز الاستجابات السائدة[١] وأجرى زاجونيك وسيلز (٦٨٨) اختبارات لهذا الأثر إيجابية فى عمومها . فقد أرسيا درجات من القوة لاستجابات مختلفة من خلال إجراءات تدريبية ، وبرهنا على كف الاستجابات الأضعف (تلك الاستجابات ذت الممارسة الأقل أثناء التدريب) وتيسير العادات الأقوى (الاستجابات الأكثر تكرارا) كنتيجة لوجود الآخرين وتتسق الدلائل المستمدة من مجالات البحث المتصلة بموضوع المقام الحالى مع نظرية زاجونيك ، فمن المعروف ، على سبيل المثال ، أن المصابين باللجلجة فى الكلام يميلون فى حالة زيادة دافعيتهم لأن يكشفوا عن قدر من هذه اللجلجة أكبر من القدر الذى يكشفوا عنه فى حالة استرخائهم. هذا ويمكن توقع تأثيرات مماثلة بالنسبة لضروب أخرى من السلوك ، يمكن لها أن تفسر نتائج ترافيس (٦٣٨) . وأشار كيلى وتيبو (٣١٦) إلى أدلة اضافية تدعم فكرة زيادة مستوى الدافعية فى ظل المواقف الاجتماعية . فأولا ، يقرر المفحوصون أن نشاط الآخرين انما يتأتى عنه دافع إلى مزيد من السرعة وإلى استثارة انفعالية أشد مما يعايشهما المرء وهو بمفرده ، وثانيا ، يمكن إذكاء حماسة المفحوصين لنشاط معين حتى بعد أن يكونوا قد تشبعوا به فى موقف العزلة الاجتماعية ، وهذا ما أشارت إليه الدراسات التى اهتمت بأنشطة الأطفال (٩١) . وثالثا ، يكشف المفحوصون الذين يبدون على أنهم أقل الأشخاص اهتماما بالنشاط عن أعلى المنجزات الأدائية فيه فى ظل وجود المشاهدين . ورابعا ، فإن التباينات الفردية تزداد من موقف لآخر فى ظل المواقف الاجتماعية . وعلى هذا يبدو أن أحد التأثيرات القوية للمشاهدين هو زيادة الدافعية إلى التفوق فيما يؤدى من عمل ، وقد تتخذ النتائج المترتبة على هذه الدافعية العالية إما شكل زيادة الفاعلية أو انخفاضها ، ويتوقف الأمر فى هذا على طبيعة النشاط ومؤشر الفاعلية والمستوى الأصلى من الدافعية، بالإضافة إلى عوامل أخرى، فالتنافس، على سبيل المثال، يبدو مثيرا لقدر من الدافعية أعلى من ذلك الذى تثيره المواقف الفردية أو التعاونية، إلا أنه يقف معوقا للمهام ذات المسار المتصل التى تقتضى تركيزا عقليا وتآزرا بين العين واليد (٥٣٣) وأوضح داشيل (١٥٦) أنه يمكن تفسير التأثيرات التى ترد من المشاهدين من مجرد تمش حقيقة انهم يحثون على التنافس والتبارى اللذين يعتبران فى حقيقتيهما صورتين من صور الدافعية، على الرغم من عدم ارتباط مثل هذه الضروب من الدافعية بالأداء دوما فمثل هذه العوامل ينبغى أن تؤخذ أيضا بعين الاعتبار عندما نحاول أن نفهم تأثيرات الآخرين على سلوك الفرد. وقد ناهض بعض الباحثين نظرية زاجونيك فى الدافعية فارتأى كوتريل (١٤٩) أن وجود الآخرين هو بمثابة أحد مصادر الدافعية المتعلقة فمجرد وجود الآخرين ليس هو بالأمر الكافى لإحداث تأثيرات التيسير الاجتماعى . واقترح كوتريل كبديل عن هذا أن الأفراد يتعلمون احتمال وقوف الآخرين كمصادر للتقويم ،

---

(١) dominant responses.

وأن تقويماتهم إما أن تكون إيجابية أو سلبية. وانتهى إلى أن توقع التقويمات السلبية أو الإيجابية هو الذى يحدث التيسير الاجتماعى . وقد قدم جود (٢٣٣) ومارتنز ولاندير (٤٠٩) بعض التدعيم لهذه النظرية . فقد حمل فى دراسة جود ٣٢ أنثى على الاعتقاد بأنهن سوف يؤدين أداء جيدا على اختبار لتداعى الكلمات . وحمل ٣٢ أنثى أخرى على الاعتقاد بأنهن سوف يؤدين أداء ضعيفا على هذا الاختبار. وقيد نصف كل مجموعة من المجموعتين إلى الاعتقاد بأنهن سوف يكن موضع تقويم من المجرب ، فى حين قيد النصفان الآخران فى المجموعتين إلى الاعتقاد بأن أداءهن لن يكون موضع تقويم . وتتنبأ نظرية كوتريل بحدوث تأثير التيسير الاجتماعى (زيادة الاستجابات الشائعة المقدمة كرد فعل كلمة منبه وسرعة أكبر فى تقديمها) حال اعتقاد المفحوصة بأنها سوف تكون موضع تقويم من القائم بالتجربة وذلك بصرف النظر عن توقعها لجودة أو ضعف مستوى أدائها. ووجد جود التأثيرات المتوقعة بالنسبة للإناث اللائى توقعن فقط جودة أدائهن. وقام مارتنز ولاديرز بملاحظة أشخاص يؤدون مهمة تتطلب مهارة حركية، وهم يؤدونها فرادى أو ثنائى أو فى مجموعات من ثلاثة أفراد أو أربعة . وتم التقويم فى ظل ثلاثة ظروف :

١ – العمل معا فى موقف طبيعى (تقويم مباشر) .

٢ – استبعاد الهاديات البصرية وإن توفرت المعرفة بنواتج الآخرين (تقويم غير مباشر) .

٣ – استبعاد الهاديات البصرية والمعرفة بنواتج الآخرين (عدم توفر امكانية التقويم) .

وتتنبأ نظرية كوتريل بزيادة تأثيرات التيسير الاجتماعى (ضعف الأداء الحركى) فى حالة التقويم المباشر عنها فى حالة التقويم غير المباشر والتى بدورها سوف تفوق فى تأثيرها حالة اللا تقويم . وتتفق النتائج التى أوردها مارتنز ولانديرز مع هذا التنبؤ ، فقد كان متوسط الدرجات ٢,٤٢ بالنسبة للتقويم لمباشر ، و ٢,٩٣ بالنسبة للتقويم غير المباشر ، و ٣ بالنسبة لعدم وجود التقويم . وأوجبت هذه النتائج التشكك فى افتراض إثارة مجرد وجود الآخرين للدافعية ، هذا وإن لم تختلف النتائج مع وجهة النظر التى يتحدد فحواها فى وجود تأثير للمشاهدين فى ظل ظروف بعينها . وتحدد نظرية كوتريل وما يتصل بها من بحوث بعض الظروف الضرورية لإحداث هذه الاستثارة الدافعية ، وتأثير التيسير الاجتماعى فى مواقف العمل معا .

الأداء الفردى فى مقابل الأداء الجماعى :

تدخل المقارنة بين الأداء الفردى والأداء الجماعى متغيرا جديدا فى دراسة التأثيرات الناتجة عن علاقة الأفراد فيما بين بعضهم والبعض الآخر ، ألا وهو التفاعل . ويعد هذا العنصر الجديد بالغ الأهمية حيث أنه على خلاف مواقف المشاهدة والعمل معا .

يقارن الأداء الفردى هنا بأداء جماعات سيكولوجية حقيقية ، ومن ثم تربط البحوث فى هذا المجال بين السلوك الفردى والسلوك الجماعى أكثر من البحوث التى استعرضناها إلى الآن

وتتمركز الدراسات حول ثلاثة أنماط من المهام : إصدار الأحكام وحل المشكلات والتعلم . وربما يمثل القصف الذهنى وظاهرة التحول إلى المخاطرة نمطين من الأداء الفردى فى مقابل الأداء الجماعى ، إلا أن كليهما يحملان متضمنات مختلفة بالنسبة لسلوك الجماعة ، ولهذا فسنتم مناقشتهما فى عنوانين منفصلين .

الحكم الفردى فى مقابل الحكم الجماعى :

إن التساؤل الأساسى المطروح فى البحوث التى اختصت بالحكم الفردى فى مقابل الحكم الجماعى هو : إلى أى مدى تفوق جودة أداء الجماعة جودة أداء الأفراد ؟ كما أن هناك أيضًا سؤالين فرعيين هما : ١ – هل يفوق نوع الحكم الذى تصدره الجماعة أداء الفرد العادى من أعضائها ؟ ، ٢ – هل يفوق نوع الأداء الذى تقوم به الجماعة نوع الأداء الذى يقوم به أكثر أعضائها كفاية ؟ ، وفى محاولة الإجابة على هذه التساؤلات تم تبنى منحيين عامين ، وإن لم ترتبط الطرق الإجرائية بتساؤلات بعينها . ويشار إلى الطريقة الأولى بأسلوب الجماعة « الإحصائية »[1] (٣٧٢) . ووفقا لهذا الأسلوب تتم المقارنة بين الأحكام الفردية ، وما يأتى به حساب متوسط منتجات الأفراد العاملين فرادى دون أن يقوم تفاعل فيما بين بعضهم والبعض الآخر . ومن الواضح أن هذه ليست بالجماعة على الإطلاق ، ولكنها بالأحرى تجميع لأحكام فردية . ويبدو أن نايت Knight (٣٢٨) هى أول من استخدمت هذه الطريقة وذلك إبان دراستها للأحكام المتعلقة بدرجة الحرارة فى إحدى قاعات الجامعة . فقد طلبت من الطلاب أن يقوموا بتقدير درجة حرارة حجرة الدراسة ، ثم حسب بعد ذلك متوسط حكم الجماعة . واتضح تفوق حكم « الجماعة » على ٨٠٪ من الأحكام الفردية وأجريت دراسة ثانية باستخدام نفس الطريقة ، ولكنها تطلب إصدار أحكام عن ذكاء أشخاص من مجرد مشاهدة صور فوتوغرافية لهم . فلم يتبين فيها أفضلية إرتباط ترتيب « الجماعة » بالترتيب الصحيح على ما قام به الأفراد من ترتيب لهذه الصور .

واستخدم جوردون (٢٤٠) طريقة الجماعة الإحصائية فى دراسة اختصت بالأحكام الجمالية ، وكذلك فى دراسة أخرى عن تقدير الأوزان (٢٤١) فارتبطت تقديرات الأحكام الفردية على ما تم رفعه من أثقال بالأوزان الحقيقية بمعامل ارتباط مقداره ٠,٤١ فى حين أفضت التقديرات « الجماعية » إلى معاملات ارتباط أعلى كثيرًا حيث وصلت إلى معامل ارتباط مقداره ٠,٩٤ فى نطاق جمع مؤلف من خمسين حكما فرديا . وانتهى جوردون إلى أن الأحكام الجماعية تتفوق تفوقا واضحا على أحكام الفرد العادى ، بينما تتماثل مع أحكام أفضل الأفراد . والهنة الواضحة فى هذا الأسلوب هى تباين عدد الأحكام بتباين حجم الجماعة ، فمن المعروف تماما أن متوسط أحكام متعددة (قياسات وتقديرات وما إلى ذلك) إنما يقترب من القيمة الحقيقية

---

(١) Statisticized Group

بدرجة تفوق كثيرا معظم الأحكام الفردية ، هذا طالما أن خطأ القياس عشوائى ، بمعنى آخر ، مادام احتمال أن يكون أى حكم فردى منخفضا للغاية مساويا لاحتمال كونه مرتفعا للغاية ، ومن ثم ارتأى ستروب (٦٠٥) إمكانية تفسير نتائج جوردون من خلال عدد الأحكام فقط دونما اعتبار إلى مصدرها . بمعنى آخر ، أن لنتائج عينها يمكن توقعها من أحكام عديدة يصدرها فرد واحد ويؤتى بمتوسطها ، أو من عدد مماثل من الأحكام التى يصدرها أفراد عديدون لكل منهم حكم واحد يصدره كما هو الحال فى دراسات جوردون . وقد صدق ستروب على نتائج جوردون ثم أجرى دراسة ثانية قام فيها فرد واحد بإصدار أعداد مختلفة من الأحكام . ويقدم الجدول ٣ – ١ مقارنة بين نتائج ستروب ونتائج جوردون .

جدول ٣ – ١ مقارنة الإرتباطات بين الوزن الحقيقى والوزن المقدر كدالة لحجم الجماعة ، وعدد الأحكام

نتائج جوردون

حجم الجماعة	: ١	٥	١٠	٢٠	٥٠
الارتباط	: ٠,٤١	٠,٦٨	٠,٧٩	٠,٨٦	٠,٩٤

نتائج ستروب

حجم الجماعة	: ١	٥	١٠	٢٠	٥٠
الارتباط	: ٠,٤٣	٠,٧٢	٠,٨٢	٠,٨٧	٠,٩٧

والتماثل بين المجموعتين من النتائج واضح ، وعليه يبدو أن فرض ستروب الخاص بالزيف الإحصائى قد تأيد .

وقد يمكن أيضا انتقاد البحوث المستخدمة لجماعات احصائية بناء على أسس أخرى فقد أشار برستون (٤٧٢) إلى أن مثل هذه الدرسات لا تكشف عن العمليات السيكولوجية الداخلة فى تفاعل الجماعة . ولحسن الحظ ، فإن الطريقة الثانية ، ليست بهذا العقم فيما يختص بسلوك الجماعة ، فيقارن فى هذه الدراسات بين أحكام الفرد وأحكام الجماعات المتفاعة أو الأحكام الفردية التى تصدر بعد مناقشة جماعية وقد أجرى بيرت Burtt فى فترة مبكرة ترتد إلى عام ١٩٢٠ سلسلة من الدراسات عن قرارات المحلفين ، وقورن فيها بين أحكام الأفراد وأحكامهم هم أنفسهم بعد مناقشة جماعية . وفى أكثر هذه الدراسات اتصالا بالمشكلة الحالية قام أشخاص بالإدلاء بشهادتهم عن جريمة وهمية أمام مفحوصين وشهد بعض هؤلاء الأشخاص كذبا والبعض الآخر صدقا . ثم حكم المفحوصون كل بمفرده على صحة « الشهادة » . وناقشوا الشهادة بعدئذ مع بعضهم البعض لفترة خمس دقائق حكموا بعدها مرة أخرى على صحتها .

فتبين أن المفحوصين كثيرا ما غيروا من حكمهم عقب المناقشة الجماعية ، وإن تساوى تغييرهم له فى الإتجاه الخاطئ مع تغييرهم له فى الإتجاه الصحيح .

وأفضت دراسة مشابهة أجراها مارستون (٤٠٨) إلى نتائج مماثلة فقد طلب من طلاب شاهدوا حادثة جرى تمثيلها فى أحد مدرجات الدراسة أن يصفوا ما حدث ، إما بصورة فردية أو فى شكل جماعات تأخذ دور هيئة المحلفين فكانت تقديراتهم عما شاهدوه وهم فى دور المحلفين أقل دقة قليلا (ولكن ليس بدرجة دالة) من شهادة الفرد العادى ، كما وجد مارستون أن المحكم المدرب كان أكثر دقة من مجموعة من المحلفين وتوحى نتائج هذه الدراسات بأنه على الرغم من أن أحكام الجماعة تختلف عن الأحكام الفردية فإن ذلك لا يعنى بالضرورة تفوقها ، وقد يكون حكم فرد مدرب أكثر دقة من حكم جماعات غير مدربة .

ودرس جينيس (٣٠٤) أيضا أثر المناقشة الجماعية على دقة الحكم الفردى فقام الأفراد بتقدير عدد من حبات الفول موضوعة فى زجاجة ، ثم ناقشوا تقديراتهم فى جماعات من ثلاثة أفراد وتلى ذلك تقدير فردى ، واختيرت جماعات المناقشة بحيث تكون مختلفة تماما أو متفقة تماما .

كما كانت هناك مجموعة ضابطة قام أفرادها باعطاء تقديرين دونما اقحام بينهما لتقدير جماعى أو لمناقشة جماعية . فكانت تقديرات الجماعة فى ظل أكبر قدر من عدم الاتفاق فى البداية أقل دقة من التقديرات الفردية ، ومع ذلك فقد كانت التقديرات الفردية النهائية أفضل من التقديرات الأولية فى عشرين من ست وعشرين حالة . وقد مثل هذا متوسطا من تقليل الخطأ مقداره ٦٠٪ مقارنا بآخر مقداره ٤٪ فى المجموعة الضابطة . وعندما كان الاتفاق فى البداية فى أقصى درجاته كانت تقديرات الجماعة أكثر دقة من التقديرات الأولى ، وإن لم تكن التقديرات الفردية النهائية مختلفة بشكل دال عن تلك الخاصة بالمجموعة الضابطة ومرة أخرى يظهر أنه ليس من الضرورى أن تكون الجماعات أفضل من الأفراد ، وليس من الدائم أن تحسن المناقشة الجمعية من الأحكام الفردية . وكان جينيس مصيبا فى ملاحظته لدور الفروق الفردية فى المعرفة من حيث تحسين أحكام الجماعة ، وهى حقيقة سوف تتاح فرصة الإشارة إليها مرة أخرى بتفصيل أكبر فى الفصل السادس .

واستخدم جارنى (٢٥٥) طريقة دمج فيها بين أسلوب الجماعة الإحصائية واستخدم الجماعات امتفاعلة . فطلب من الأفراد أن يصدروا أحكامهم من خلال إختبار تحريرى يجاب عليه ببديلى الصواب والخطأ[1] . حيث تلى ذلك اقتراع برفع الأيدى فى جماعات من ثمانية عشر فردا ، وثلاثة وخمسين فردا ، وسبعة وخمسين فردا ، وستة وستين فردا . وتبين تفوق

---

(١) True False Test

الحكم الجماعى فى نطاق كل جماعة من هذه الجماعات على حكم الفرد العادى . وتماثل الحكم الجماعى تقريبا مع حكم أفضل الأفراد . وحسبت أحكام الجماعة الإحصائية أيضا ، فكانت جماعات المواجهة أفضل منها بصفة عامة .

ويبدو من هذا فى عمومه أن أحكام الجماعة قلما تكون أقل فى دقتها من حكم الفرد العادى ، بل غالبا ما تفوقه . ويمكن تفسير هذا من خلال عدد الأحكام المسهمة فى التقدير (٦٠٥) ، ومدى ما يمثله أعضاء الجماعة الفرادى من معرفة (٣٠٤) ، وما يتركه الآخرون من تأثيرات فى الأعضاء الأقل ثقة بأنفسهم (٢٥٥) . ومن الواضح أيضًا أن نوع العمل إنما يحدد ما إذا كان حكم الجماعة سيتفوق على الأحكام الفردية أم لا . وأخيرا فالدليل قائم على أن فردا واحدا ذا اقتدار قد يؤدى بقدر من الكفاءة يماثل كفاءة الجماعة أو يفوقها (٤٣، ٤٠٨) . وعلى هذا فإن الإجابة على التساؤل الأول « هل تفوق جودة الحكم الجماعى الفرد العادى من أعضاء الجماعة ؟ » هى « بالإيجاب » المؤكد . وينبغى الإجابة على التساؤل الثانى « هل تفوق جودة أداء الجماعة جودة أكثر أعضائها كفاءة ؟ » بالنفى ، على الرغم من أن أداء الجماعة فى ظل بعض الظروف قد يفوق أداء أى فرد فيها .

الحل الفردى للمشكلات فى مقابل الحل الجماعى :

لقد استخدم الباحثون المعنيون بالحل الفردى للمشكلات فى مقابل الحل الجماعى لها عددا متنوعا من التصميمات التجريبية ، كما تعاملوا أيضًا مع عدد متنوع من المشكلات التى طلب من المفحوصين أن يتناولوها بالحل . والتصميمان الأكثر شيوعا هما : ١ – أن يطلب من الأفراد أن يحلوا مشكلات وهم فرادى ، ثم يحاول هؤلاء الأفراد عينهم أن يحلوا مشكلات مماثلة وهم فى جماعات ، ويتم ذلك عادة فى ظل مقابلة متوازنة فى ترتيب الموقف الفردى والموقف الجمعى وكذلك فى المشكلات ، ٢ – أن تحاول عينة من الأفراد حل مجموعة من المشكلات وتحاول عينة أخرى من الجماعات أن تتناول بالحل نفس هذه المجموعة من المشكلات . وتتباين أنواع المشكلات فيما بين مهام معقدة من الاستدلال المنطقى إلى ألغاز بسيطة . هناك تباينات أيضًا فى مؤشرات الأداء حيث تتضمن : ١ – عدد ما تم حله من مشكلات ، ٢ – الزمن المستغرق فى الحل مع أخذ عدد الأفراد فى الاعتبار أو عدم الأخذ به ، ٣ – عدد المحاولات ، ٤ – مقدار التفاعل ، ٥ – نوع الحل . وعلى الرغم من كل هذه التباينات فى التصميم والإجراء فإن النتائج تتسق بشكل واضح عندما يقارن بين نفس مؤشرات الأداء وقد يكون لاستعراض عدد من الدراسات شأن فى إلقاء الضوء على ذلك .

لقد قارن واطسن (٦٦٧) فى دراسة مبكرة له بين الأفراد والجماعات فى مهمة تقتضى تكوين عدد من الكلمات ، فبدءا بكلمة معينة تقدم للمفحوص كان عليه أن يكون أكبر عدد

ممكن من الكلمات الجيدة من الحروف التى تتضمنها الكلمة المنبه . وكان المفحوصون عبارة عن مائة وثمانية من خريجى الجامعة المتخصصين فى التربية . وعملوا فرادى فى البداية لمدة عشر دقائق ، ثم فى جماعات (يتراوح عددها ما بين ثلاثة إلى عشرة أشخاص) لمدة عشر دقائق أخرى حيث كانت هناك سكرتيرة تسجل لهم الكلمات ، ثم فى جماعات لفترة ثالثة ، وأخيرًا كأفراد فى فترة رابعة . فأحرز افضل فرد فى الجماعات متوسطا قدره ٤٩ كلمة فى الموقف الفردى وذلك خلال فترة الدقائق العشر ، بينما كان متوسط الكلمات التى كونتها الجماعات هو ٧٥ كلمة خلال تلك الفترة . وعندما جمعت الكلمات التى قدمها كل أفراد الجماعة التى يعمل كل فرد فيها بمفرده ، وذلك للحصول على نتاج الجماعة ، بلغ المتوسط ٨٦,٨ كلمة فى فترة الإختبار . وتجدر الإشارة مع ذلك إلى أن هذا الإجراء لم يأخذ فى اعتباره التداخل ، ونعنى به الكلمة الواحدة التى يقدمها أفراد عديدون ضموا إلى بعضهم البعض . وكان هناك أيضًا تباين بين الجماعات أكبر مما كان بين الأفراد . فاستنتج واطسن تفوق الجماعات على الأفراد ، إلا أنه ظل يتعامل مع مهام بسيطة وتقسيم للعمل وتجميع لإسهامات الأفراد ، فإن الأفراد يقفون فى وضع أفضل وكما سبقت الإشارة فإن النتيجة الأخيرة أنبنت على إجراءات غير ملائمة ، استنتج واطسن أيضًا أن الاختلاف بين الجماعات يعتمد على قدرة أفضل عضو فيها بدرجة أكبر من اعتماده على الآخرين فى الجماعة . وتأسست هذه النتيجة على ملاحظة تحددت فى أن أداء الجماعة يتماثل مع أداء أفضل أعضائها بدرجة أكبر من تماثله مع أداء الآخرين فى الجماعة ، وهى نتيجة محتمة فى مثل هذا النوع من المواقف .

استخدمت مارجورى شو(*) (٥٢٩) تصميما تجريبيا أكثر حصافة إلى حد ما فى مقارنة تبدو الآن كلاسيكية بين الحل الفردى للمشكلات والحل الجماعى لها . وكان المفحوصون عبارة عن أعضاء أحد الفصول الدراسية لعلم النفس الاجتماعى فى جامعة كولومبيا . وعمل نصف الطلاب فى النصف الأول من التجربة فى شكل خمس جماعات تتكون كل منها من أربعة أشخاص ، وعمل النصف الآخر بشكل فردى . وفى النصف الثانى من التجربة عكست أدوار المفحوصين مع بعض التغييرات بينهم . وكانت المشكلات فى الجزء الأول من الدراسة عبارة عن الغاز مثل مشكلة آكلى لحوم البشر الذائعة الشهرة كلعبة من ألعاب التسلية . ففى هذا اللغز يكون على ثلاثة من آكلى لحوم البشر وثلاثة من المبشرين أن يعبروا نهرا بزورق لايحمل سوى شخصين فقط . والمبشرون جميعهم يعرفون كيف يجدفون الزورق . وكذلك أحد آكلى لحوم البشر . إلا أنه يجب تنظيم عملية العبور بحيث لايزيد عدد آكلى لحوم البشر عن عدد المبشرين ، وذلك لأسباب واضحة ! وتمثلت المشكلة فى تحديد الكيفية التى يتم بها العبور فى أقل عدد ممكن من المرات . وكانت هناك مهمة ثانية تضمنت مشكلة مماثلة لهذه . فيما عدا

(*) لأولئك الذين ربما آثار تشابه الأسماء فضولهم ، فإنه ليست هناك أية علاقة بين الآنسة شو والمؤلف (المترجم)

أن الأشخاص كانوا عبارة عن أزواج وزوجات . كما كانت هناك مشكلة ثالثة تمثلت فى مهمة نقل أسطوانات اقتضت ضرورة أن تنقل مجموعة منها ذات أحجام مختلفة من مكان لآخر . واحدة فى كل مرة ، مع استخدام ثلاثة مواضع فقط ، وبشريطة ألا توضع أسطوانة كبيرة على أخرى أصغر منها . أما مشكلات النصف الثانى من التجربة فكانت مشكلات « عقلية » إلى حد ما . فاقتضت إحداها تحديد أفضل موضع لبناء مدرسة ، وأفضل الطرق التى تمر بها عربتان مدرسيتان فى ظل معرفة بالطرق الممكنة وموضع وقوف الأطفال وعدد من يتم نقلهم من الطلاب وسعة هاتين العربتين . أما المشكلتان الثانية والثالثة فقد تطلبتا ، على التوالى ، إعادة ترتيب لحروف معينة لكى تتكون منها آخر جملة من فقرة نثرية ، والسطور القليلة الأخيرة من إحدى السونيتات(١*) .

فقدم الأفراد فى الجزء الأول من التجربة خمسة حلول صحيحة من بين ثلاثة وستين حلا ممكنا (٧,٩٪) فى مقابل ثمانية حلول من بين خمسة عشر حلا ممكنا (٥٣٪) قدمتها الجماعات ، ومع ذلك فقد كان الوقت المتاح للجماعات أكبر من ذلك الذى اتيح للأفراد . فكان متوسط عدد الدقائق التى استغرقتها الجماعات بالنسبة للمشكلات الأولى والثانية والثالثة هى على التوالى ٦,٥ ، ١٦,٩ ، ١٨,٣ دقيقة مقارنا بمتوسطات الأفراد وهى على التوالى ٤,٥ ، ٩,٩ ، ١٥,٥ . وكان عدد الحلول الصحيحة فى النصف الثانى من التجربة فى صالح الجماعات أيضًا (٢٧٪ من الحلول الصحيحة من جانب الجماعات فى مقابل ٥,٧٪ من جانب الأفراد) . ومع ذلك فقد كانت متوسطات الفترات الزمنية بالنسبة للجماعات أقصر منها بالنسبة للأفراد فيما يختص بمشكلتين من المشكلات الثلاث . ومن ثم فقد أشارت نتائج شو إلى أن الجماعات تقدم حلولا صحيحة أكثر ، وإن تم ذلك غالبا على حساب الوقت المستغرق . وكما سترى فيما بعد ، فإن هذا الوقت المستغرق يكون أكثر طولا إذا ما أخذ فى الاعتبار الوقت الذى يستغرقه كل فرد . وأشارت شو بالإضافة إلى ذلك إلى أنه ١ – كان هناك قدر غير متساو من المشاركة من جانب أعضاء الجماعة ، ٢ – لم تخطئ الجماعات فى بداية العمل مثلما فعل الفرد العادى ، وذلك فى حالة تقديم حلول خاطئة .

وفسرت شو التفوق النسبى للجماعات من حيث الدقة على أنه أمر راجع إلى رفض الاقتراحات غير الصائبة ومراجعة الأخطاء فى إطار الجماعة . كما وجدت أنه قد تم الوقوف فى إطار الجماعة أيضًا على عدد أكبر من الاقتراحات غير الصائبة ، مع رفض هذه الاقتراحات بواسطة شخص آخر خلاف ذلك الذى ارتكب الخطأ . ولا تتوفر هذه العملية بطبيعة الحال للأفراد وهم يعملون بمفردهم .

---

(١) A Sonnet

(*) قصيدة تتألف من أربعة عشر بيتا .

وأجرى هاسبند (٢٩٤) دراسة مماثلة قارن فيها بين الأفراد والجماعات من حيث ما يؤدونه فى الساعة من أعمال يقتضيها الوصول إلى حل معين ومن حيث كفاءة هذا الحل واشتملت المشكلات على مسائل حسابية وأحجية الصور المقطعة[١(*)] وحل للشفرات . وكان المفحوصون عبارة عن ١٢٠ طالبا جامعيا عمل أربعون منهم منفردين وعمل الثمانون فى شكل أزواج ، فتبين له تفوق الأزواج بشكل دال فى حل الشفرات وأحجية الصور ، بينما لم يكن هناك فرق دال بين الأزوج والأفراد فى حل المسائل الحسابية . وفيما يتعلق بالنتيجة الأخيرة ، بدا أن واحدا من عضوى كل ثنائى قد قام بالمبادأة وأخذ العمل جميعه على عاتقة ، ومن ثم كانت المقارنة فى الحقيقة بين فردين . وتتسق هذه النتائج مع تلك التى أوردها واطسن (٦٦٧) ومارجورى شو (٥٢٩) . ومع ذلك فقد أشار هاسبند إلى أن ما أقتصدته الأزواج من وقت لم يتجاوز على الإطلاق ثلثه ، وليس نصفه . وهو ما تفرضه مساواة الأفراد بالجماعات ، من منظور ما يؤدى فى كل ساعة من أعمال يحتمها الوصول إلى الحل . ومن ثم انتهى إلى أن الثنائيات أقل فى كفاءتها نسبيا من الأفراد ، إلا أن هذه النتيجة قد فاتها بالطبع أن تأخذ فى الاعتبار ما يطوأ على جودة الحلول التى تقدمها الأزواج من تحسن .

وأورد عدد من الباحثين الآخرين نتائج تتسق مع تلك السابق ذكرها . فقد قارن تايلور وفاوست (٦١٠) أفرادا بجماعات تتكون من شخصين وأخرى من أربعة أشخاص ، باستخدام صياغة معدلة بعشرين سؤالا » فوجد أن الأفراد احتاجوا إلى وقت أطول وتساؤلات أكثر مما احتاجته الجماعات لكى يتعرفوا على الأشياء وكانت الجماعات هنا أيضا مستغرقة لوقت أطول وذلك من حيث ما يؤدى من عمل فى الدقيقة (متوسط قدرة ٤٧, دقيقة للجماعات المكونة من شخصين ، ١٢,٦٠ دقيقة للجماعات المكونة من أربعة أشخاص ، ٥,٦ بالنسبة للأفراد) . وتعامل ماركوارت (٤٠٥) مع مشكلات مماثلة لتلك التى استخدمتها مارجورى شو (٥٢٩) ، وأورد نتائج مشابهة . ومع ذلك ، فقد قام ماركوارت بحساب درجة لجماعة « مصطنعة »[٢] عن طريق تسجيله لأى حل صحيح فى جانب الجماعة الافتراضية ، إذا قام أى مفحوص بحل المشكلة حلا فرديا . فوجد أن هذه الدرجة قد أشارت إلى تفوق الأفراد على الجماعات . وقام لورج وايكمان موس وسبيجل وتاكان (٣٧١) باختبار الجماعات والأفراد فى أربع مهام تتباين فى درجة « ابتعادها عن الواقع » فتبين لهم تفوق الحلول التى قدمتها الجماعات بالنسبة لجميع هذه المشكلات . وقام بارنلاند (٢٨) ، باستخدام مشكلة عقلية

---

(١) Uigsaw Puzzle

(*) هى أحجية مؤلفة من قطع خشبية صغيرة يتعين على المرء أن يرتبها بحيث تشكل صورة ما (المترجم) .

(٢) A Concocted group

معقدة ، بمقارنة أداءات الأفراد وهم يعملون فرادى بأداءاتهم وهم يعملون فى ظل قاعدة الأغلبية[١] وكذلك كأعضاء فى جماعات المناقشة . فكانت القرارات التى أصدرتها جماعات المناقشة أفضل من تلك الصادرة سواء عن الأفراد أو فى ظل قاعدة الأغلبية .

كما برهنت دراسة أجراها تاكمان ولودج (٦٦٤) على أن احتمال تقديم حلول وحيدة من جانب الجماعات ذات الخمسة أعضاء أكبر من احتمال تقديمها من قبل الأفراد وأخيرا قام كينكار وروز ينبوم (٣٠٩) بمقارنة لأداء أفراد وجماعات من أربعة أعضاء أو جماعات اسمية من أربعة أشخاص (أى جماعات تتحدد من خلال جمع نواتج أربعة أفراد قاموا بالعمل كل بمفرده) فى مهام تحددت فى تكوين كلمات جديدة بتصحيف كلمات معطاة أو إضافة أخرى عليها . فتفوقت الجماعات الاسمية على الجماعات الحقيقية ، هذا وإن تفوقت الجماعات الحقيقية والأخرى الاسمية فى أدائها على أداء الأفراد . وقارن ـيفز وريستال (١٥٧) باستخدام ثلاث أحجيات فى المقارنة بين أفراد وجماعات تتكون من أربعة أشخاص . فكانت نسبة ما قدمته الجماعات من حلول أكبر من نسبة ما قدمه الأفراد ، وذلك بالنسبة للمشكلات الثلاث . ولم تكن هناك أية فروق فى الزمن الكلى المستغرق على الرغم من أن الأفراد تطلبوا أعمالا أقل فى كل ساعة إبان طرح الحلول . ومن ثم تدعم الدلائل بقوة النتيجة التى يتحدد فحواها فى إنتاج الجماعات لحلول للمشكلات أكثر وأفضل مما ينتجه الأفراد ، هذا على الرغم من أن الفروق فى الزمن الكلى المستغرق فى الحل ليست دوما فى صالح الأفراد أو الجماعات . وعندما يؤخذ فى الاعتبار مقدار ما يستثمر من جهد فى كل ساعة – كما يقاس هذا من خلال ما يؤدى فيها من أعمال يقتضيها الحل – يستبين تفوق الأفراد . إلا أن هناك ، على الرغم من ذلك ، بحثا واحدا على الأقل أفضى إلى نتائج لا تتواءم تماما مع ما أشير إليه من دراسات حتى الآن . فقد قارن مور وأندرسون (٤٣٤) ستة أفراد بست جماعات يتكون كل منها من ثلاثة أشخاص ، فى حل المشكلات باستخدام المنطق الرمزى . ولم تكن هناك فروق دالة بين الأفراد والجماعات سواء فى الدقة أو الوقت المستغرق فى الحل ، هذا على الرغم مما تطلبه الأفراد من أعمال أقل فى كل ساعة . وجدير بالذكر أن مفحوصى مور وأندرسون كانوا من المجندين فى الأسطول حيث الاحتمال قائم فى ألا يكونوا من المتمرسين فى التعامل مع المنطق الرمزى ، وإذا كان بمستطاع القليل من الأفراد أن يقدموا حلا لمشكلة فليس من المفيد أن يعملوا معا فى شكل جماعات .

وقد قدم عدد من الفروض لتفسير التفوق النسبى للحل الجماعى للمشكلات . وتشتمل هذه الفروض على : ١ – تجميع اسهامات الأفراد (٤٠٥ ، ٦٦٧) ، ٢ – رفض الاقتراحات غير الصائبة ومراجعة الأخطاء (٢٨ ، ٥٢٩) ، ٣ – التأثير الأكبر لأكثر عضاء الجماعة

---

(١) Majority rule

قدرة (٦٦٧) ، ٤ – التأثير الاجتماعى لأكثر الأعضاء ثقة بنفسه (٦٢٥) ، ٥ – الاهتمام المتزايد بالعمل الذى تدفع إليه العضوية فى الجماعة (٢٨) ؛ ٦ – القدر الأكبر من المعلومات المتاح للجماعة . ومن المحتمل أن تسهم كل تلك العوامل فى تلك الظاهرة ، وتعتمد الدرجة التى يسهم بها كل عامل منها على عوامل إضافية مثل خصائص العمل وسنفصل القول فى هذه العوامل الإضافية فى موضع لاحق من هذا الفصل .

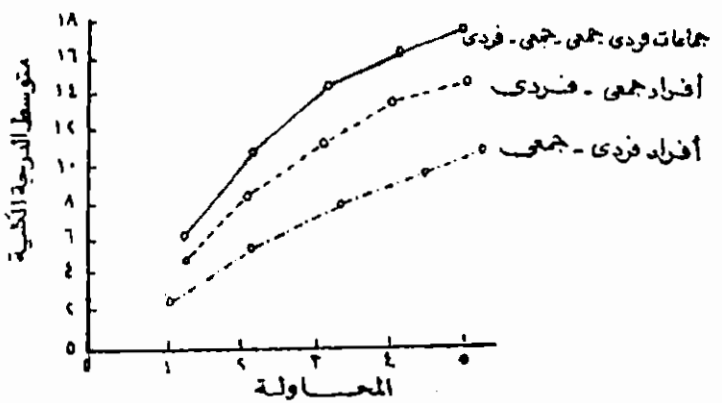
التعلم الفردى فى مقابل التعلم الجماعى :

تتضمن دراسات الحكم الجماعى والحل الجماعى للمشكلات فرضا مفاده أن التفاعل إنما يسهم بشىء ما فى نتاج الجماعة ، شىء يربو على مجرد تجمع النواتج الفردية . ويوحى هذا الفرض بأن أعضاء الجماعة يمارسون تأثيرا على زملائهم ، بشكل أو بآخر ، يفضى إلى سلوك لا يتأتى حدوثه عندما يكون الأعضاء منفردين . وسوف نرى عند رجوعنا للفصل الثانى أن نظرية شتاينر (٥٩٢٠) فى إنتاجية الجماعة تقضى بأن هذه الضروب من السلوك لا تؤدى إلا إلى خسائر فى الإنتاجية ، ومع ذلك ، فإنه من المحتمل لتأثيرات الجماعة هذه أن تؤدى إلى مكاسب فى إنتاجية الجماعة (انظر ص ٣٢ – ٣٥) ، وهذا فرض تبناه معظم الباحثين المهتمين بالأداء الفردى فى مقابل الأداء الجماعى . وإذا ما كان هذا الفرض صحيحا فلا يجب أن ينحصر هذا الأثر فى دائرة الحكم وحل المشكلات فحسب ، بل يجب أن يتبدى فى ظاهرة التعلم أيضا .

فقد أجرى بارتون (٣٠) فى فترة مبكرة ترتد إلى عام ١٩٢٦ دراسة استخدم فيها طلبة فى المرحلة الثانوية يدرسون مقررا للجبر . واختار مجموعتين متماثلتين فى درجة الذكاء والتدريب المبدئى فى مادة الجبر والأداء السابق على الاختبارات . وقامت إحداهما بأداء الواجبات على أساس فردى بينما قامت الأخرى بأداء نفس الواجبات فى شكل جماعات صغيرة . فأحرزت الجماعات درجات أعلى بصورة دالة فى الأداء على اختبار تال . وأورد جارنى (٢٥٥، ٢٥٦) ، بعد عقد زمنى من ذلك ، تجربتين اختصتا بتعلم الأفراد والجماعات للمتاهة . فارتكبت الجماعات فى الدراسة الأولى أخطاء أقل ، ووفقت إلى حل صائب تماما بسرعة أكبر مما فعل الأفراد ، وذلك فى المحاولات الست الأولى ، أما فى المحاولة السابعة فلم تكن هناك أية فروق بين الأداء الفردى والأداء الجماعى . وكانت الدراسة الثانية متماثلة فى تصميمها مع الدراسة الأولى . وإن كانت النتائج مختلفة قليلا ، ففى المحاولة السابعة أدى الأفراد ، الذين سبق لهم أن عملوا فى جماعات ، بصورة تفوق بدرجة دالة أولئك الذين كانوا يعملون فرادى فى المحاولات الست الأولى .

واستخدمت دراسات لاحقة تصميمات تجريبية أكثر حذقا إلى حد ما ، فافضت بالتالى إلى نتائج أكثر إثارة للاهتمام . فقد قارن بيرلماتر ودى مونتمولين (٤٦٨) بين الأفراد

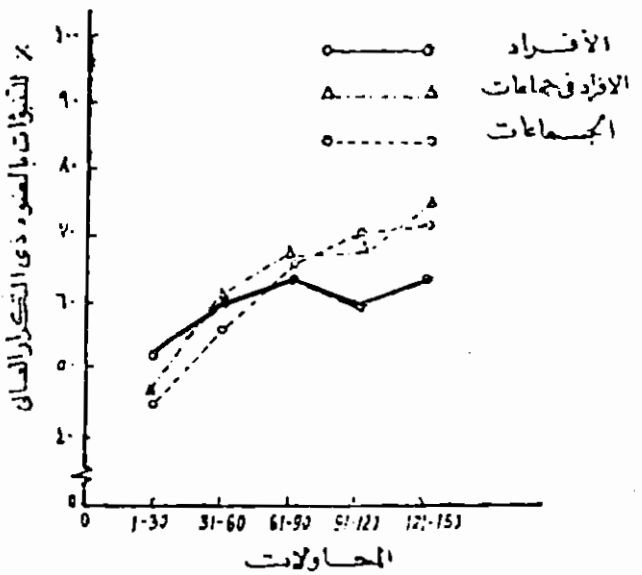
والجماعات فى مهمة تختص بتعلم مقاطع عديمة المعنى . وأجريت هذه الدراسة فى السربون وكان المفحوصون فى معظمهم من الطلبة الفرنسيين ، هذا على الرغم من اشتمال الدراسة على بعض الأوربيين الآخرين . وعمل نصف المفحوصين (جماعات ج(*) – ف(*)) فى شكل جماعات من ثلاثة أشخاص ثم قضوا فترة راحة استغرقت خمس عشرة دقيقة حيث عملوا فرادى بعد ذلك ولكن فى وجود الآخرين (أفراد ج – ف) . أما بالنسبة للنصف الآخر فقد عكس الترتيب (أفراد ف – ج ، جماعات ف – ج على التوالى) . كما اختلف ترتيب تقديم القوائم عديمة المعنى أيضا بشكل منتظم . واقتضى الأمر فى موقف الجماعة إجماعا على الرأى من جانبها . وتتبدى النتائج فى الشكل ٣–١ . ونظرا لعدم وجود فروق جوهرية بين جماعات ج – ف ، وجماعات ف – ج فقد أدمجتا فى الشكل ٣–١. ونلاحظ فيه أن الجماعات تعلمت بقدر أكبر وبصورة أسرع من أفراد ج – ف أو أفراد ف – ج . ومن الأهمية أن نشير أيضا إلى أن الأفراد الذين كانت لهم خبرة سابقة فى الجماعات (أفراد ج – ف) تعلموا أسرع من أولئك الذين لم تتوفر لهم خبرة الجماعة (أفراد ف – ج) وقد برهنت هذه النتائج على تفوق الجماعات على الأفراد فى تعلم المقاطع عديمة المعنى ، كما برهنت على ما تتركه الخبرة الجماعية من آثار على ما يلحقها من تعلم يمارسه الأفراد .



(الشكل ٣ – ١) المنحنيات الخاصة بنواتج التعلم الجماعى والتعلم الفردى
(أعيد طبعها بعد استئذان من بيرلماتر وِدى مونتمولين ٤٦٨ ، ص ص ٧٦٢ – ٧٦٩)

(*) جمعى .
(*) فردى .

وأورد بتى وشو (٥١) نتائج مماثلة تكشفت فى نوع مختلف تماما من مواقف التعلم ، تعلم استشفاف الاحتمالات[١] أو موقف تعلمى يختص بالمصاهاة بناء على توقع محتمل[٢]. فعلى المفحوص فى هذا الموقف أن يختار بين نتيجتين ممكنتين فى كل محاولة كتحديد الضوء المحتمل ظهوره من ضوءين مختلفين . فيتعلم الأفراد أن « يضاهوا » بين اختياراتهم والاحتمالات المرتبطة بكل بديل (٢١٦ ، ٢١٧ ، ٢٣٨) . وافترض بتى وشو ضرورة أن تحرز الجماعات كفاءة فى ذلك أسرع من الأفراد نتيجة للفوائد التى تحققها عملية الجماعة فقارنا بين الاختيارات الفردية والقرارات الفردية التى تتم فى اطار الجماعات بعد دقيقتين من المناقشة ، وبين القرارات الجماعية ، وعمل المفحوصون فى الحالتين الأخيرتين فى شكل جماعات من خمسة أفراد وكانت المهمة هى الاختيار بين ضوءين يظهران باحتمالات موضوعية هى ٧٠ إلى ٣٠ والنتائج موضحة فى الشكل ٣–٢ . فقد تعلم كل من الجماعات والأفراد وهم وسط الجماعات عملية المضاهاة بعد عدد من المحاولات أقل مما قام به الأفراد وهم منفردون .



(الشكل ٣ – ٢) نسبة تكرار الاستجابات ذات الاحتمال العالى فى ظل فئات من المحاولات يبلغ كل منها ٣٠ محاولة (أعيد طبعها بعد استئذان من بتى وشو (٥١ ، ص ص ٢٩٩ – ٣٠٦) .

وأكد يوكو (٦٨٥) نفس النتائج فى مهمة للتعلم تتضمن مادة نثرية فقد قام بدراسة ١٦٠ مفحوصا قسموا إلى أربعين جماعة تتكون كل منها من أربعة أفراد . وقرئت على الأفراد قصة

---

(١) Probability Learning

(٢) Probability Matching Situation.

غريبة عن الأشباح والهنود – وهم وسط الجماعة – بعنوان « حرب الأشباح » حيث طلب منهم بعد ذلك أن يتذكروها كل بمفرده ، ثم كجماعة ، ثم كأفراد فى نهاية الأمر ، وقسم مضمون القصة ، قبيل اعطاء درجة التذكر ، إلى أقسام وفقا لما ورد بها من أفكار متميزة . وصححت المادة المتذكرة من خلال اعطاء درجة تتراوح بين الصفر (عدم تذكر) والدرجات الأربع (تذكر كامل) لكل جزء من أجزاء القصة . وكانت درجة التذكر هى متوسط الدرجة على كل الأجزاء ، ومن ثم تراوحت الدرجة بين الصفر والأربع درجات فكان متوسط الدرجات هو ١,٢٦ بالنسبة للتذكر الفردى المبدئى ، ١,٨٨ للتذكر الجماعى ، ١,٦٥ لتذكر الفردى الأخير ، وكان متوسط أفضل تذكر فردى فى كل جماعة فى البداية هو ١٦٤ وفاق أداء الجماعة التذكر الفردى المبدئى فى ثمان وثلاثين جماعة من الجماعات الأربعين ، كما فاق أفضل تذكر مبدئى فى تسع وعشرين جماعة من الجماعات الأربعين . وافترض أن الجماعات تتعلم بقدر أكبر من الأفراد فى المهام : ١ – التى يمكن فيها لأشخاص عديدين أن يعملوا دون تدخل أى منهم فى طريقة عمل الآخر ، ٢ – التى يمكن أداؤها من خلال تجميع الإسهامات الفردية ، ٣ – تلك التى تكون عناصر الأداء فيها مستقلة على الأقل بصورة جزئية .

وتتسق نتائج دراسات التعلم الفردى فى مقابل التعلم الجماعى اتساقا واضحا فى كشفها عن تعلم الجماعات بدرجة أسرع من تعلم الأفراد سواء تم ذلك فى المواقف الطبيعية (٣٠) أو فى المواقف المعملية المصطنعة (٥١ ، ٤٦٨ ، ٦٨٥) ، وأحيانا ما يشار إلى الدراسات التى تقارن بين طريقتى المحاضرة والمناقشة الجماعية فى حجرة الدراسة على أنها دليل على أن التعلم الفردى يفضل أحيانا التعلم الجماعى (٥٨٧ ، ٦٢٤ ، ٦٩٩) إلا أن هذه الدراسات لا تتضمن فى واقع الأمر أفرادا وجماعات بقدر ما تتضمن أساليب تعليمية مختلفة تبدو معتمدة اعتمادا كبيرا على شخصية المدرس أكثر من اعتمادها على العوامل القائمة فى تفاعل الأشخاص مع بعضهم البعض .

وايجازا فإنه يمكن القول بأن ما يحدد اتسام الأفراد أو الجماعات بقدر من الفاعلية أكبر من الآخر انما يعتمد على الخبرة السابقة للأشخاص موضع الاهتمام ونوع المهمة التى يحاولون انجازها والعملية موضع الدراسة ومؤشر الفاعلية . فقد يؤدى الأفراد المتمرسون أو ذوو الخبرة أو كلاهما بصورة أفضل من الجماعات المكونة من أشخاص أقل خبرة وتكون الجماعات أكثر فاعلية من الأفراد فى المهام التى تقتضى تنوعا فى المعلومات ، والتى يمكن النهوض بها من خلال تجميع اسهامات الأفراد ، أو التى تقتضى عددا من الخطوات الواجب اتمامها بشكل صحيح وبترتيب محدد . ويتفوق الأفراد فى المهام التى تستدعى تنظيما مركزيا للأجزاء[1] . وتؤدى الجماعات بصورة أفضل من الأفراد عندما تكون العملية تعلما أو حلا للمشكلات ، ولكن لا يتحتم أن يكون الأمر كذلك عندما تكون العملية موضع البحث اطلاقا لحكم . وتنبنى هذه النتائج على

(١) Centralized Organization of parts

مؤشرات النتج – فعندما يكون مؤشر الفاعلية هو مقدار ما يستثمر من جانب كل فرد فعادة ما يبدو الأفراد أكثر كفاءة .

القصف الذهنى :

لقد قاد تأكيد أوسبورن Osborn (٤٦٠) على أن المشاركة من جانب أعضاء الجماعة من شأنها أن تفضى إلى أفكار جديدة وراديكالية إلى الامتداد إلى مجال آخر من مجالات البحث تعقد فيه المقارنة بين الأفراد والجماعات . وعادة ما يشار إلى تلك الطريقة من المشاركة الجماعية المفضية إلى أفكار جديدة « بالقصف الذهنى » والإجراء العام فى هذا هو أن ينظر فى مشكلة ما ، مثل اقتراح استعمالات جديدة لمنتج قديم أو منتجات جديدة ناجحة تنظر شركة ما فى تصنيعها ، فى موقف جماعى يتحدد الإجراء فيه وفقا للقواعد التالية : ١ – التعبير عن الأفكار دونما اعتبار للجودة ، ٢ – ألا توضع أية فكرة موضع التقويم حتى يتم التعبير عن جميع الأفكار ، ٣ – يسمح بالتفضيل فى أفكار شخص ما عن طريق شخص آخر ، بل ويشجع على ذلك أيضا .

وكان لا مناص من أن تفضى نجاحات اجراء القصف الذهنى إلى معالجة تجريبية ، هذا وإن كان ما أجرى من بحوث محدودا وغير متسق ، فقد أورد ميدو وبارنز وريس (٤١٣) نتائج تتسق مع موقف أوسبورن واستخدموا ٣٢ طالبا جامعيا من المسجلين فى أحد برامج الحل الإبداعى للمشكلات كمفحوصين . وتطلبت المشكلات ذكر استعمالات غير معتادة لشماعة عادية للملابس ولمكنسة . وتعامل المفحوصون مع كلتا المهتمين وهم منفردون ، وإن تمت احداهما فى ظل تعليمات القصف الذهنى والأخرى فى ظل عدم وجود هذه التعليمات ، وبترتيب متوازن بينهما ، وسمح لكل مفحوص بخمس دقائق لكل مهمة . فأفضت تعليمات القصف الذهنى إلى متوسط من الحلول الجيدة مقداره ٧,٩٤ مقارنا بمتوسط مقداره ٣,٨٨ أفضت إليه التعليمات التى لا تنبنى على قواعد القصف الذهنى ، وبالمثل وجد كوهين ووايت ماير وفانك (١٣٩) أن أزواج الأفراد ذوى التدريب السابق على التفكير الإبداعى ، والأزواج المتماسكة (شخصان يختار كل منهما العمل مع الآخر) كانوا أكثر فاعلية فى ظل استخدام اجراءات القصف الذهنى من الأزواج الاسمية[1] (فردان عمل كل منهما بمفرده وتم جمع ما انتجاه) المكونة من أزواج ليست لهم خبرة سابقة ببعضهم أو غير متماسكين .

ومن جهة أخرى ، قارن تايلور وبيرى وبلوك (٦٠٩) اثنتى عشرة مجموعة قصف ذهنى ، تتكون كل منها من أربعة أفراد ، باثنتى عشرة مجموعة اسمية تتكون كل منها من أربعة أشخاص

---

(١) Nominal Pairs

سبق لهم العمل بمفردهم فى ظل تعليمات القصف الذهنى . واقتضت المشكلات الثلاث المستخدمة أن يعين المفحوصون الصعوبات المحتمل مواجهتها إذا ما كان كل شخص ولد بعد عام ١٩٦٠ له أصبع إبهام إضافى ، وأن يحددوا أفضل وسيلة لجذب السياح إلى الولايات المتحدة الأمريكية ، ويبتكروا طرقا للتعامل مع مشكلة التسجيل المدرسى . وعندما أدمجت نواتج أفراد الجماعات الاسمية مع بعضها كانت درجتهم أعلى من درجة الجماعات الحقيقية ، وذلك بالنسبة للمشكلات الثلاث . فقد انتجت الجماعات الاسمية متوسطا من الأفكار المختلفة مقداره ٣٧,٥ مقارنا بمتوسط مقداره ١٤,٦ للجماعات الحقيقية ، ولا تشير هذه النتيجة إلى شىء عن فاعلية قواعد القصف الذهنى نظرا لأن هذه القواعد قد اتبعت من قبل كل من أعضاء الجماعات الاسمية والجماعات الحقيقية . ومع ذلك فإن هذه النتائج إنما تثير الشكوك فى قيمة القصف الذهنى إذا ما تم داخل جماعات .

وأفضت دراسة أوردها دانيت وكامبل وجاستاد (١٧١) إلى نتائج مماثلة . فقد استخدموا نفس تصميم الجماعة الاسمية التى استخدمها تايلور وزملاؤه ، كما استخدموا مشكلات مماثلة أيضا . وكان مفحوصوهم عبارة عن ٤٨ من العلماء الباحثين ، و ٤٨ من الموظفين الإداريين فى احدى شركات المناجم بولاية مينسوتا . وقسم المفحوصون إلى جماعات تتكون كل منها من أربعة أشخاص اختبروا على أساس أن لهم معرفة جيدة ببعضهم البعض . ومرة أخرى ، انتجت الجماعات الاسمية عددا من الأفكار أكثر كثيرا مما أنتجته الجماعات الحقيقية .

وبالنظر فى الإجراءات التجريبية تغدو بعض الفروق فى النتائج التجريبية مفهومة . فقد كانت المقارنات فى بحثى ميدو وآخرين (٤١٣) وكوهين وآخرين (١٣٩) بين المواقف التى اتبعت فيها تعليمات القصف الذهنى وتلك التى لم تتبع فيها هذه التعليمات ، بينما اتبع كل المفحوصين فى الدراسات الأخرى تعليمات القصف الذهنى سواء عملوا فرادى أو فى شكل جماعات . وقد يقف هذا الفرق بمفرده مفسرا لتلك التعارضات لولا أنه لا يصدق بالنسبة لنتيجة كوهين وآخرين (١٣٩) حيث انتجت الأزواج الحقيقية العاملة فى ظل تعليمات القصف الذهنى أكثر مما أنتجته الأزواج الاسمية العاملة بتعليمات القصف الذهنى . وهناك عامل آخر يتصل بالإجراءات المتبعة أيضا ويحتمل أن يكون قد أثر فى نتائج الدراسات التى قارنت بين الأفراد العاملين بالقصف الذهنى والجماعات التى عملت بنفس الإجراء . فالوقت المخصص للعمل فى كل من دراستى تايلور وآخرين ودانيت وآخرين كان محدودا . فمن الممكن – على الرغم مما اعتقده القائمون بهاتين الدراستين من أن معظم الأفكار قد أفصح عنها فى الوقت المخصص لها – أن تكون الجماعات قد توقفت فى منتصف العملية . وتحمل دراسة ميلتون وروز ينبوم Rosenbaum - Milton(اتصال شخص) البيانات التى توحى باحتمال حدوث ذلك ، فقد كشفت عن أن إنتاج الجماعات فى ظل فترات أطول من العمل وفى ظل تعليمات

القصف الذهنى يكون أكثر من إنتاج الأفراد . فالجماعات تستمر فى إنتاج الأفكار دون حدود ، بينما ينضب معين الأفراد » .

وربما تجدر الإشارة فى النهاية إلى أنه كانت هناك فروق فى العلاقات بين أعضاء الجماعة فبينما كان بعض المفحوصين يعرفون بعضهم البعض جيدا ، كان الآخرون غرباء تماما . وقد أشير إلى ما يحتمل أن يكون لهذا المتغير من أهمية من خلال ما أفضت إليه نتائج كوهين وآخرين (١٣٩) التى أوضحت أن الجماعات المتماسكة والجماعات المكونة من أفراد ذوى تدريب سابق أدت بشكل أفضل من الجماعات التى تفتقر إلى هذه الخصائص ، كما أشار تيبو وكيلى (٦٢٢) إلى هذا المتغير ، وأوصيا بضرورة أن تتجه الدراسات فى المستقبل نحو دراسة أنواع الجماعات بدلا من توجهها إلى مجرد المقارنة بين الأفراد والجماعات .

ظاهرة التحول فى اتجاه المخاطرة :

إذا كانت عملية القصف الذهنى تأتى حقيقة بالمزيد من الأفكار الجيدة والراديكالية – كما يزعم أسبورن – فإن متضمنات هذا بالنسبة لتفاعل الجماعة تعد مثيرة ، ومناقضة للاعتقاد الشائع تبينه (على سبيل المثال ٦٧١) من حيث ميل نواتج الجماعة إلى التحفظ والاعتدال . وقد أوحت دراسة مبكرة أجراها زيلر Ziller (٧٠٠) بأن الجماعات قد لا تكون متحفظة على الإطلاق ، أن هذا المنظور العام قد لا يكون صحيحا . فقد وجد أن القرارات التى تصدرها جماعات اتخذ القرار ذات التوجه إلى الجماعة[١] قد اتسمت بدرجة من المخاطرة أكبر مما اتسمت بها القرارات التى اتخذتها الجماعات ذات التوجه إلى القائد[٢]. وأشار إلى أن « ... الجماعة تتمتع بحرية أكبر فى اتخاذ قرار يتسم بالمخاطرة طالما أن حياة أفرادها هى التى تتأثر بالمخاطرة وليست حياة الآخرين » (٧٠٠ ، ص ٣٨٨) . إلا أن مقارنة أكثر مباشرة من تلك التى عقدت بين الاتخاذ الفردى للقرار واتخاذ الجماعة له ، فى دراسة لاحقة قام بها ستونر (٥٩٩) ، فوجد أن القرارات التى اتخذتها الجماعات كانت أكثر مخاطرة من تلك التى اتخذها أفراد الجماعة قبيل المناقشة . ووقف هذا البحث كنقطة إنطلاق لسلسلة من الدراسات نيط بها تحديد عمومية هذه النتيجة التى تأتى بهذا الأثر حال حدوثه بالفعل .

وقد استبدت الدهشة بكل من والاش وكوجان وبم (٦٥٧) من نتائج ستونر ، كما ساورهم بعض الشك من حيث امكان البرهنة دوما على ظاهرة التحول فى اتجاه المخاطرة . فأشاروا إلى أن مفحوصى ستونر كانوا من الطلبة الجامعيين الذكور الدارسين للإدارة الصناعية ، وإن وجود الأقران فى موقف الجماعة ربما يكون قد أذكى فى أنفسهم ما هو مخول من دور

---

(١) Group-centered decision-making groups.

(٢) Leader - Centered groups.

إيجابى يتوقع لمدير الأعمال أن يمارسه ، بمعنى أنه من المتوقع أن يكون لدى مديرى الأعمال استعداد للمخاطرة فيما يصدرونه من قرارات . ومن ثم يحتمل أن يكون طلاب الدراسات العليا فى مجال الإدرة مجارين لتوقعات الأدوار فى موقف اتخاذ القرار الجماعى كما أوحى والاش وآخرون أيضا باحتمال كون الذكور ، بغض النظر عن أدوارهم المهنية ، أكثر مخاطرة فى قراراتهم وهم وسط الجماعات نظرا لما يدركونه فى المخاطرة من خصيصة رجولية . ومن ثم أجروا دراسة تعاملوا فيها مع مفحوصين من طلبة وطالبات مرحلة ما قبل التخرج من المسجلين فى أحد برامج كلية الفنون الحرة . وأوضحوا أنه إذا أمكن البرهنة على ظاهرة التحول فى اتجاه المخاطرة لدى المفحوصين المأخوذين من هذا الجمهور ، ذكورا وإناثا ، بدا ما لا يحمل على الاعتقاد فى رجوع الظاهرة إلى توقعات الأدوار الخاصة بمفحوصين بعينهم كالذين تعامل معهم ستونر . وهم فى الحقيقة لم يكونوا بصدد محاولة تبين عمومية الظاهرة فحسب ، ولكن أيضا بصدد الحد من عدد الفروض المقبولة . وتمثلت المهمة المستخدمة فى هذه الدراسة (وفى بحوث لاحقة عديدة) فى تقديم أوصاف الاثنى عشر موقفا افتراضيا يكون على الشخص موضع الاهتمام فى كل منها أن يختار مسارا من بين مسارين للسلوك يتباينان فى درجة المخاطرة وفى درجة ما يحرز من اثابة إذا ما كان المسار المختار صائبا ، وكان على المفحوص أن يعين بالنسبة لكل موقف أدنى احتمال للنجاح يتطلبه قبل أن يوصى بالبديل الذى يحمل اثابة أكبر . وأدرجت الاحتمالات فى شكل فرص للنجاح هى فرصة وثلاث وخمس وسبع وتسع فرص من عشر فرص بفئة رفض (تعطى الدرجة عشرة) إذا لم يوص المفحوص إطلاقا بالبديل المتسم بالمخاطرة . وفيما يلى مثال لنوع ما يستخدم من مواقف « قد يتمسك مهندس كهربائى بعمله الحالى ذى المرتب المتواضع وإن كان يكفيه ، أو يقدم على عمل جديد يتيح له مرتبا أكبر كثيرا وان كان لا يتيح له أمنا طويل المدى » (٦٥٧ ، ص٧٧) . ويشار إلى هذه الأداة باستخبار « اختيار الورطة » لوالاش وكوجان دبم .

وأجاب المفحوصون على هذا الاستخبار فرادى ثم كجماعة (اتفاق جماعى بعد المناقشة) ثم فرادى مرة أخرى بعد عملية اتخاذ القرار الجماعى . كما اتخذ بعض المفحوصين قرارات فردية فى جلسات تالية عقدت بعد فترة امتدت فيما بين أسبوعين وستة أسابيع . فكشف القرار الجماعى عن تحول فى اتجاه المخاطرة عن متوسط القرارات الفردية المبدئية وذلك فى عشرة بنود من بين اثنى عشر بندا ، وتحول كلى مقداره — ٩,٤ للمفحوصين ، ذكورهم وإناثهم .

كما وجد اختلاف مماثل بين القرارات الفردية المبدئية والقرارات الفردية التى تلت المناقشة ودام هذا الأثر عبر الفترة التى امتدت بين الأسبوعين والستة أسابيع ، أى بين القرارات الفردية التى أعقبت المناقشة والاختبار الفردى النهائى . ولم يحدث هذا التحول فى اتجاه المخاطرة لدى مجموعة ضابطة أجابت على الاستخبار مرتين دون أن تتخللهما المناقشة الجماعية . فاستنتج

الباحثون والاش وآخرون أن تفاعل الجماعة واحراز اتفاق بينهما فى أمور تتصل بالمخاطرة من شأنهما أن يبعثا رغبة فى اتخاذ قرارات تتسم بقدر من المخاطرة أكبر مما يمكن حدوثه لدى الأفراد العاملين فرادى . كما وجدوا علاقة دالة بين المخاطرة فى القرارات الفردية المبدئية وما يمكن أن يكون للفرد من تأثير فى قرار الجماعة ، ويوحى هذا باحتمال أن يرجع أثر التحول إلى المخاطرة إلى ما يتركه الأفراد المتسمون بالمخاطرة من تأثير . واقترح تفسيرات لهذا الأثر : ١ – مادام لفرد يعلم أن مسئولية القرار تشيع فى نطاق أفراد عديدين ، فقد يعايش فى ظل هذا شعورا أقل بالمسئولية الشخصية ، وقد يفسر هذا الشعور الأقل بالمسئولية الشخصية الرغبة الأكبر فى اتخاذ قرار أكبر مخاطرة فى موقف الجماعة ، كما يفسر أيضا العلاقة الملاحظة بين المخاطرة الفردية والتأثير فى الجماعة ، ٢ – قد يكون تأثير المرتفعين فى المخاطرة هو السبب وراء تحرك الجماعة فى اتجاه القرارات الأكثر مخاطرة . وقد مال الباحثون إلى البديل الأول .

وقد قبلت نتائج هذه الدراسات الأولية فى عمومها كأمر يبرهن على أن لظاهرة التحول فى اتجاه المخاطرة وجود فعلى ، بمعنى أنه يمكن دوما البرهنة على هذه الظاهرة فى ظل شروط تتسم بالضبط . واتجهت البحوث اللاحقة اتجاها واضحا إما نحو تعيين المتغيرات المؤثرة على الظاهرة (أى عموميتها) أو نحو تحديد العملية التى من خلالها يحدث التأثير . وحال استخدام استخبار والاش وكوجان وبم[1] من دراسة التحول تجاه المخاطرة : تبدو الظاهرة مؤكدة فى ظل عدد مختلف من الظروف . فقد تبين لوالاش وكوجان وبم (٦٥٨) أن التحول فى اتجاه المخاطرة يحدث عندما تتمثل المجازفات الفعلية فى صورة عوائد مالية على أن يتم ذلك فى ظل ظروف المناقشة والاتفاق الجماعى فحسب . كما أورد بم ووالاش وكوجان (٥٨) امتدادا لهذه النتيجة فى دراسة استخدما فيها منبهات منفرة كتنبية شمى يحدث آثارا جانبية غير مستساغة ، وتنبية بالألوان يحدث صداعا حادا ، وما شابه ذلك وتباينت العوائد المالية بصورة مباشرة مع التباين فى احتمال حدوث الآثار الجانبية . فتكشف من جديد التحول فى اتجاه المخاطرة بعد المناقشة الجماعية . تبدو هذه التجارب مؤكدة بشكل شامل على أن التحول تجاه القرارات المتسمة بالمخاطرة فى موقف الجماعة لا ينحصر فى جمهور معين ولا فى مضمون بعينة تتضمنه بنود استخبار والاش وكوجان وبم أو فى المواقف التى تكون فيها المجازفات افتراضية . وما يبدو هو أن المناقشة هى التى تمثل العنصر الحاسم فى إحداث هذا الأثر . فقد وجد والاش وكوجان (٦٥٦) أن للمناقشة ، سواء فى ظل احراز اتفاق أو عدمه ، قد أفضت إلى التحول فى اتجاه المخاطرة ، هذا وان كان الاتفاق دون مرور بالمناقشة قد أتى بأثر معتدل (٦١٣) .

وقد نظر مايرز ولام (٤٤٨) فى مدى صحة ظاهرة التحول إلى المخاطرة فوجدا أن متوسط التحول إلى المخاطرة هو دالة خطية لمتوسط المخاطرة المبدئية والذى تحدد من خلال مقياس

(١) Wallach - kogan - Bemchoice Dilemmal (CD).

يتدرج من ١ إلى ١٠ (ر = ٨٩ ر) . ومع ذلك ، فقد تمخضت الآراء المبدئية المفرطة فى الحذر عن تحول حذر . وتكشف هذه النتائج عن تأثير استقطابى للجماعة ، إلا أنها تكشف أيضا عن أن التحول فى اتجاه المخاطرة أكثر احتمالا من التحول إلى الحذر . وهم على الأقل خمسة تفسيرات لأثر التحول إلى المخاطرة وهى توحى بأن القرار فى اتجاه المخاطرة يرد إلى (١) وقوفها كقيمة بالنسبة لأدوار معينة (٢) أو قيمة ثقافية (٣) أو نتيجة لتأثر الفرد الذى يتبنى فى الأساس أكثر الآراء مخاطرة (٤) شيوع المسئولية (٥) جعل المهمة مألوفة .

المخاطرة كقيمة لأدوار معينة :

اقترح هذا الفرض كتفسير معقول لما قدمه ستونر من نتائج (٦٥٧) فى ظل اعتبار الحقيقة أن ستونر قد استخدم فقط طلابا من طلبة الدراسات العليا الذكور من المقيدين فى أحد برامج الإدارة الصناعية . فافترض أن كلا من دور المدير الصناعى ودور الذكور فى مجتمعنا[1] . يخلعان قيمة كبيرة على الرغبة فى المخاطرة واتخاذ قرارات تتسم بالجرأة . وقد أفضت دراسات عديدة إلى نتائج لا تتسق مع هذا الفرض . فوجد والاش وآخرون (٦٥٧) أن الطلاب فى أحد برامج الفنون الحرة وكذلك الإناث قد كتفوا عن تحول إلى المخاطرة وهم وسط الجماعات ، كما كشفت دراسات أخرى (٥٨ ، ٦٥٨) أيضا عن نتائج تناهض هذا التفسير فيبدو إذن أن فرض القيمة التى يخلعها الدور هو فرض غير صحيح .

المخاطرة كقيمة ثقافية :

اقترح براون Brown (٨٦) نظرية « المخاطرة قيمة » والفكرة العامة فيها هى أن الأفراد فى مجتمعنا يخلعون قيمة على المخاطرة ، وأن معظم الأفراد وهم فى موقف الجماعة تحدوهم الرغبة فى المخاطرة لكى تعظم منزلتهم بين الجماعة . ومن ثم يقف تبادل المعلومات كأمر ضرورى حيث تتيح المناقشة الجماعية للفرد أن يعلم موضعه النسبى كمخاطر . فقد افترض ليفنجر وشنايدر (٣٥٢) أن معظم الأشخاص يعتبرون أنفسهم مخاطرين بدرجة تفوق المتوسط ، فإذا ما علموا من خلال المناقشة الجماعية أنهم متوسطون أو دون المتوسط فحسب فإنهم يغيرون من أنفسهم لكى يكونوا على تناغم مع صورتهم الذاتية التى تتحدد من خلال معيار المخاطرة كقيمة . وقد حاول هؤلاء الباحثون اختبار فرض القيمة من خلال ما طلبوه من ٢٥٠ مفحوصا من أن يكشفوا عن اختياراتهم الخاصة على استخبار والاش وكوجان وبم، والاختيارات التى يعتقدون أن زملاءهم قد يكشفون عنها إذا ما طلب منهم ذلك ، والاختيارات التى تروقهم هم كثيرا . وكشفت نتائجهم عن اعتقاد الطالب العادى فى أن زملاءه أكثر من محافظة ، وان ما راقه كثيرا كان هو الاختيار الأكثر مخاطرة من اختياره . وتتصل النتيجة الأخيرة بصفة خاصة بفرض القيمة ، كما تقدم الدليل على صحة المسلمة الكامنة فى الفرض .

---

(١) حيث ترد كلمة « مجتمعنا » فالمقصود بها هو المجتمع الأمريكى . (المترجم)

كما قدم ستونر (٦٠٠) ووالاش وونج (٦٦٠) دليلا يدعم هذا الفرض أيضا . فأورد ستونر تحولا إلى المخاطرة فيما يتصل بالبنود الموجودة فى استخبار والاش وكوجان وبم التى تحبذ « القيم السائدة » القرار المتسم بالمخاطرة فيها ، أما فيما يتعلق بالبنود التى تحبذ القيم السائدة التحفظ فى اتخاذ القرار فيها فقد حدث بصددها تحول نحو المحافظة . ووجد والاش وونج (٦٦٠) أن صلبة وطالبات فى مرحلة ما قبل التخرج فى جامعة دوك قد أدركوا أنفسهم على أنهم أكثر مخاطرة من الطلبة الآخرين والطالبات الآخريات فى ذات الجامعة وذلك على مجموعة تتكون من ستة بنود من استخبار والاش وكوجان وبم . وعلى الرغم من اتساق هذه النتائج مع فرض القيمة إلا أن ما يقوم عليها من دليل إنما هو دليل عرضى أكثر منه دليلا مباشرا ووجد والاش وكوجان (٦٥٦) أن تبادل المعلومات ليس كافيا لأن يأتى بأثر التحول إلى المخاطرة . وبالمثل فقد توصلت دراسة قام بها كلارك وكروكيت وآرتشر (١٢٧) إلى أن المناقشات الجماعية غير المحددة ، والمناقشة الجماعية المنحصرة فى تبادل الحجج أفضت إلى تحول دال احصائيا فى اتجاه المخاطرة ، بينما لم يتأت عن تبادل المعلومات إلا تحول طفيف غير دال . وقد اختبر كلارك وزملاؤه فى نفس هذه الدراسة التنبؤ المستوحى من فرض القيمة ، والذى يتحدد فى أن الأشخاص الذين يدركون أنفسهم على أنهم أكثر حذرا من أقرانهم لا يتحولون فى اتجاه المخاطرة ، فى حين أن الذين يدركون أنفسهم على أنهم أكثر مخاطرة يكشفون عن تحول نسبى فى اتجاه المخاطرة بعد اشتراكهم فى مناقشة جماعية .. وقد دعمت نتائج الدراسة هذا التنبؤ . ومع ذلك فإنه من المثير للاهتمام أن نجد الأشخاص الذين يكتشفون بأنهم ليسوا بالحذر كما كانوا يتصورون بالنسبة إلى زملائهم ، لا يتغيرون فى اتجاه الحذر . وهى نتيجة تبدو على اتساق مع فرض القيمة . وتثير هذه النتائج بعض الشكوك حول صحة الفرض الذى يقرر أن الفرد يغير من قراره لكى يجعله متفقا مع صورته الذاتية . ومع ذلك فإن هذا لا ينفى امكانية أن يتغير الفرد عقب التفاعل الاجتماعى لكى يتسق مع ما يدركه من توقعات من قبل أعضاء الجماعة الآخرين . ومن ثم فمن المحتمل أن تلعب القيمة الثقافية التى تتركز على الرغبة فى المخاطرة دورا ما فى تحديد ظاهرة التحول فى اتجاه المخاطرة .

الفرد المخاطر هو أكثر الأفراد تأثيرا :

فسر ماركوس (٤٠٦) نتائج ستونر (٥٩٩) فى ضوء ما يمارسه الفرد ، الذى حبذ أكثر القرارات مخاطرة قبيل المناقشة ، من تأثير أكبر نسبيا فى الجماعة فإذا ما كان لهذا الشخص تأثير أكبر فمن شأن هذا أن يفسر ظاهرة التحول إلى المخاطرة أثر المناقشة . وقام والاش وآخرون (٦٥٧) بدراسة هذا الفرض فوجدوا بالفعل أنه كانت هناك علاقة دالة بين الرأى المبدئى لأكثر الأفراد مخاطرة وبين قرار الجماعة . وأورد والاش وكوجان وبيرت (٦٥٩) أنه حتى عندما يتأتى تحول فى اتجاه المخاطرة عن مناقشة لم تفضى إلى اتفاق جماعى ، فإن أعضاء الجماعة

يحكمون على من يفوقونهم مخاطرة بأنهم ذوو تأثير أكبر فى مناقشات الجماعة ممن هم أقل منهم مخاطرة . وتتسق البيانات التى أشار إليها ريم (٤٨٦) أيضا مع هذا الفرض .

ومن دواعى الأسف أن دليلا من النوع المذكور آنفا يمكن تفسيره بطريقتين على الأقل . فقد تكون العلاقة الدالة بين المخاطرة المبدئية المرتفعة لأحد الأفراد وبين القرار الجماعى قد تأتت بالفعل عن التأثير الأكبر للشخص ذى الدرجة المرتفعة من المخاطرة . إلا أنه من المعقول أيضا أن نستنتج بدرجة مماثلة أن التناظر بين القرار الفردى المبدئى المتسم بدرجة عالية من المخاطرة وبين قرار الجماعة هو أمر زائف ، فإذا كان قرار الجماعة أكثر مخاطرة من قرار الفرد العادى فمن الضرورى أن يناظر قرار الجماعة إلى حد كبير الآراء المبدئية لذوى الدرجة الأعلى من المخاطرة ، وذلك بصرف النظر عن تأثيرهم النسبى . كما أن البرهنة على إدراك ذوى الدرجة المرتفعة من المخاطرة على أنهم ذوو تأثيرا أكبر لا تقتضى قبولا للفرض . فربما كان للحقيقة التى تفيد بأن قرار الجماعة يكون أقرب إلى رأى من هو أكثر مخاطرة ، شأنها فى أن تدفع بالآخرين فى الجماعة لأن يدركوا هذا الفرد على أنه ذو تأثير أكبر وتعتبر الدلائل المستمدة من بحوث عديدة مقوضة لفرض القيادة . فقد قام هالى ورول (٢٦٦) بتكوين مجموعات مؤلفة إما من ثلاثة من المعتدلين فى المخاطرة وواحد من الفائقين فيها أو ثلاثة من المعتدلين فيها وواحد شديد الحذر ، ويمكن التنبؤ تأسيسا على فرض القيادة بحدوث التحول فى اتجاه المخاطرة فى حالة المجموعات التى يوجد فيها شخص فائق المخاطرة فقط ، إلا أن هالى ورول وجدا أن كل المجموعات قد تحولت فى اتجاه المخاطرة . وأورد هويت وستونر (٢٩٢) ووليامز وكلارك (٦٧٣) وفيدمر (٦٥٢) وجود تأثير للمرتفعين فى المخاطرة على الجماعة فإنها تبين بأن ذلك ليس هو بالمحدد الأوحد ، بل وربما كان هو ليس بالمحدد الهام للتحول فى اتجاه المخاطرة .

هذا ولا يزال الاحتمال قائما فى أن يكون هناك عنصر آخر يكمن فى مسألة التأثير فى قرار الجماعة . فقد أوحى براون (٨٦) باحتمال تمتع الشخص ذى الدرجة العالية من المخاطرة ببلاغة أخاذة تتاح له بدرجة أكبر من الشخص الأقل مخاطرة . فمن الممكن للمرء أن يقدم حججا أخاذة لتدعم موقفه المتسم بالمخاطرة بينما يكون على المتبنى للاتجاه التحفظى أن يعتمد على افتراضات ليست ذات بريق . وإذا كان الأمر كذلك فقد يفسر هذا سبب التأثير الأكبر الذى يمارسه الشخص المتسم بالمخاطرة (إذا ما كان له هذا التأثير) وان كان لا يقطع بحدوثه بالفعل .

شيوع المسئولية :

لقد آثر والاش وكوجان (٦٥٧) كما سبقت الإشارة فى ثنايا هذه المناقشة – فرض شيوع المسئولية ، وأوردوا نتائج عديد من الدراسات التى تدعم وجهة نظرهم . فدرس والاش وكوجان

وبم (٦٥٨) أثر التحول فى اتجاه المخاطرة فى ظل أربعة شروط : المسئولية الشخصية – القرار الجماعى ، المسئولية الجماعية – القرار الفردى ، مسئولية جماعية – قرار جماعى فى ظل احتمال تحديد عضو مسئول من أعضاء الجماعة ، ومسئولية جماعية – قرار جماعى مع تحديد عضو مسئول من أعضاء الجماعة . فكانت متوسطات التحول بالنسبة لهذه الشروط المتعددة هى على التوالى ٥,٦ ، ١,٦ ، ٩,٤ ، ١٢,٥ فى مقابل متوسط للتحول مقداره ٢,٤ بالنسبة للموقف الضابط . ومن ثم ، فإن المسئولية حيال الآخرين قد أحدثت فى حد ذاتها تحولا فى اتجاه التحفظ ، بينما أحدث القرار الجماعى فى حد ذاته التحول المعتاد فى اتجاه المخاطرة ، ومع ذلك فعندما مارس المتغيران تأثيرهما معا وجد تحول شديد القوة فى اتجاه المخاطرة . وفسر والاش وآخرين (٦٥٨) هذه النتيجة على أنها تكشف عن تغيير المسئولية لمعناها إذا ما ارتبطت بقرار الجماعة . وانتهوا إلى أن قرار الجماعة إنما يفضى إلى شيوع المسئولية فيما يختص بالقرار ذاته ، كما يقلل أيضا من الشعور بالمسئولية لدى أى عضو من الجماعة قدر له أن يعمل كممثل لها . والنتيجة فى كلتا الحالتين هى دفع القرارات فى اتجاه أكثر مخاطرة .

وقد اتجه معظم ما أورده والاش وزملاؤه من دلائل إلى الرفض المنهجى لما يمكن أن يكون هناك من فروض بديله لها معقوليتها . فقدم والاش وآخرون (٦٥٨) وبم وآخرون (٥٨) دليلا مناهضا لفرض القيمة الناشئة عن الدور . ووجد والاش وكوجان (٦٥٦) ، وكوجان ووالاش (٣٣٠) إن مجرد تبادل المعلومات ليس من شأنه أن يفضى إلى التحول فى اتجاه المخاطرة وما يدرك من تأثير (ر = ٠,٣٢ بالنسبة للذكور ، ر = ٠,٢٢ بالنسبة للإناث) وآخرون (٦٥٧) ارتباطات إيجابية منخفضة بين المستوى المبدئى من المخاطرة وما يدرك من تأثير (س = ٠,٣٢ بالنسبة للذكور ، ر = ٠,٢٢ بالنسبة للاناث) . ومن ثم ، أقام هؤلاء الباحثون ، من خلال الاستبعاد المتتابع للفروض البديلة ، حجة مقنعة لإفتراضهم الخاص بشيوع المسئولية . ومع ذلك فقد فشل برويت وتيجر (٤٧٤) فى الكشف عن التحول فى اتجاه المخاطرة لدى الجماعات التى سمح لها بمناقشة مشكلات أخرى خلافا للمشكلة السائدة ، وهى نتيجة فسرت من جانبهم على أنها تثير التشكك فى نظرية شيوع المسئولية . وقد توصل ويلامز وكلارك (٦٧٣) إلى أن خلق نوع من الروابط العاطفية بين أعضاء الجماعة لا يتأتى عنه ظهور التحول فى اتجاه المخاطرة وهى نتيجة فسراها على أنها غير متسقة مع فرض شيوع المسئولية .

الألفة بالمهمة :

ولقد افترض أيضا أن المناقشة الجماعية تتيح لأعضاء الجماعة الألفة « باختيارات الورطة » بينما لا يتاح هذا للأفراد . ومن المحتمل أن تكون الألفة هذه مسئولة عن التحول فى اتجاه المخاطرة مع الآخرين الذين اتيحت لهم الألفة بهذه المشكلة من خلال المناقشات الجماعية .

ومع أن النتائج الأولى للبحوث (٤٢ ، ١٩٩) بدت مدعمة لهذه النظرية ، إلا أن بحوث لاحقة (٦١٤) لم يتأت عنها هذا التدعيم . ومن ثم يبدو الآن أن فرض الألفة غير صحيح .

وايجازا ، فإنه من الواضح أن القرارات التى تتخذ فى ظل الجماعات تتسم فى أغلب الأحوال بالمخاطرة أكثر مما تتسم القرارات الفردية ، وأن هذا لا يحدث دوما . فقد وجد كلارك وويلمز (١٢٨) أنه بالإمكان إحداث التحولين إلى المخاطرة أو التحفظ من خلال مباغتة التعليمات للمفحوصين ، كما ارتأى ماداراس وبم (٣٩٧) أن زيادة الثمن المعنوى للفشل وسيلة فعالة لإحداث التحول فى اتجاه المحافظة . وعندما يحدث التحول فى اتجاه المخاطرة فإنه من الممكن قيام عديد من التفسيرات الممكنة له . فقد توصل كلارك (١٢٦) بعد استعراض مكثف للبحوث المتصلة بهذا الموضوع إلى إن الشروط الضرورية لحدوث التحول نحو المخاطرة إنما تتمثل فى : ١ – مناسبة المخاطرة لمضمون المشكلات موضع النظر ، ٢ – وجود الأشخاص الذين يدركون أنفسهم على أنهم أكثر ميلا إلى المخاطرة من أقرانهم ، ٣ – تباين الآراء الأولية التى يتبناها أعضاء الجماعة ، ٤ – عدم شدة تبعات الفشل فى المواقف[1] ، ٥ – وجود التعميمات التى تحث على المخاطرة . كما أفاد كلارك أيضا أن فرض المخاطرة بوصفها قيمة إنما تفسر معظم هذه النتائج . هذا وإن وجب عدم استبعاد فرض القائد وشيوع المسئولية بحجة أنهما غير صحيحين خصوصا وأنه لا يوجد ما يحمل على الاعتقاد بوجود سبب واحد ما يحدث ، وبالاضافة إلى هذا يبدو فرض شيوع المسئولية مقنعا اقناعا كبيرا نظرا لما لوحظ من مواقف شبيهة فى ظروف طبيعية أكثر ، حيث تكشف الدراسات الخاصة بظاهرة التجمهر عن أن الأفعال المتطرفة التى يقوم بها الأفراد فى مثل هذه الظروف لا يقومون بها وهم بمفردهم (٦٤٧) .

فروض مقبولة تختص بالأفراد والجماعات :

لقد أتت البحوث المختلفة التى وردت فى الصفحات السابقة بنتيجة تمثلت فى الحد من عدد الفروض المعقولة أو المقبولة التى تتعلق بالفروق بين العمليات الخاصة بالفرد والعمليات الخاصة بالجماعة . وللفروض التى رفضت من واقع نتائج البحوث أهميتها وإن كان من منظور سلبى فقط ، بمعنى أنه غدا من المعلوم الآن عدم صدق هذه الفروض ، كما أنه ليست هناك

---

(١) لا تفضى دوما التبعات الشديدة للفشل إلى قرار جماعى يتسم بالتحفظ كما سوف نرى فى الفصل الثانى عشر . وقد يكون القارئ مهتما بنتائج الدراسات الخاصة بسلوك المعاونة والتى تكشف بصفة عامة عن ميل الأفراد إلى مساعدة من هو فى ضائقة إذا كان بمفرده أكثر من ميلهم فى حالة تواجد آخرين (على سبيل المثال ، ٨٧ ، ١٥٥ ، ٣٥٣) . هذا وإن كان من المشكوك فيه ادراك الأشخاص الذين اختبروا فى موقف جماعى لأنفسهم على أنهم يكونون جماعة ، وتستثنى من هذا دراسة لاتان درودن (٣٣٩) والتى كشفت عن قيام الصديقين مرارا مثل الفردين الوحيدين ومساعدتهما لبعضهما أكثر مما يفعل غريبان بمساعدة كل منهم للآخر .

حاجة للنظر فيها فيما هو أبعد من ذلك . أما ما تبقى من فروض مقبولة فهو أكثر دلالة حيث تمثل هذه الفروض أفضل ما يمكن اطلاقة من تعميمات فى هذه الآونة ، وفى ظل الوضع الحالى من المعرفة بسلوك الأفراد والجماعات . ومن المفيد عند هذا الحد أن نعين هذه الفروض المقبولة المتبقية وأن نحددها بوضوح بحيث يتسنى فحص متضمناتها أو اختبارها بصورة أكثر شمولا ، ويجدر بنا ألا ننسى أن هذه الفروض ما هى إلا تعميمات تبدو صادقة فى ظل معظم الظروف ، فعلى المرء ألا يتوقع صدقها فى ظل أية ظروف يمكن تصورها . وتتباين عمومية الفروض بدرجة كبيرة تتراوح ما بين قضايا عامة جدا وايضاحات عن علاقات فى ظل ظروف بذاتها . وأخيرا فما دامت هى مجرد فروض فمن الممكن للبحوث المستقبلية أن تبرهن على عدم صدق بعضها أو جميعها .

الفرض الأول : إن مجرد وجود الآخرين من شأنه أن يرفع من مستوى دافعية الفرد المؤدى لنشاط معين إذا توقع أنه سيكون موضع تقويم .

ويكمن أساس هذا الفرض فى دراسات التيسير الاجتماعى ، فالدراسات المختلفة التى اختصت بمهام حركية قد كشفت بوجه عام عن أن الأفراد يؤدون فى ظل وجود الآخرين بصورة أفضل من أدائهم وهم يعملون فرادى ، وسواء أكان هؤلاء الآخرون مشاهدين سلبيين (٦٣٧) أو من المشاركين فى العمل (٦٤١) . وقد وردت نتائج مماثلة فيما يختص بمهام لفظية ، كتداعى الكلمات ، لا تقتضى أية عمليات عقلية مركبة (٧) بيد أنه فى المهام التى تقتضى عمليات عقلية عليا قد لا يكون لوجود الآخرين أى تأثير (١٨٠ ، ٤٦٩) أو قد يكون له تأثير سلبى على الأداء (٦٣٨) . وتوحى نظرية العوامل الديناموجينية التى قدمها تريبليت (٦٤١) ، وفرض الاستثارة الذى صاغة زاجونك (٦٨٦) بأن تفسير هذه النتائج على أساس أن وجود الآخرين من شأنه أن يرفع من الدافعية للأداء بشكل جيد . ويتضمن هذا الفرض وجوب أن يؤدى وجود الآخرين إلى نتائج تماثل ما تحدثه الزيادة فى الدافعية ، وقد أفضى بحث زاجونك وسيلز (٦٨٨) إلى نتائج تتسق وهذا التوقع . وأظهرت البحوث التى قام بها جود (٢٣٣) ومارتنز ولاندرز (٤٠٩) عدم حدوث هذا عندما لا يتوقع الفرد أنه سوف يوضع موضع التقويم من الآخرين الموجودين (أى الجمهور) .

الفرض الثانى : تفوق أحكام الجماعة على أحكام الفرد ، وذلك فى المهام التى تتضمن خطأ عشوائيا :

يشتق هذا الفرض من الدراسات التى اختصت بحكم الجماعة والتى تكشف بصورة عامة عن كون الجماعة أكثر دقة من الأفراد إذا ما تشكل حكم الجماعة من خلال عدد من الأحكام الفردية (مثال ٢٤٠ ، ٣٠٤ ، ٣٢٨) ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال تزايد عدد

الأحكام من جانب الجماعة (٦٠٥) ، ومدى ما يتاح لها من معلومات أكثر (٣٠٤) وتأثير الأفراد ذوى الثقة الأكبر (والدقة الأكثر) فى الجماعة (٢٥٥) . ويتضمن هذا الفرض احتمال أن يكون متوسط أحكام عدة أشخاص على نفس مستوى دقة حكم الجماعة و لك فى ظل توقع أن تكون أخطاء الحكم موزعة عشوائيا حول قيمة حقيقية خاصة بالمنبة موضع الحكم .

الفرض الثالث : عادة ما تنتج الجماعات حلولا للمشكلات أكثر وأفعل من تلك التى يقدمها الأفراد وهم يعملون فرادى :

تتأتى البيانات التى تدعم هذا التعميم من دراسات مارجورى شو (٥٢٩) : وج . ب واطسن (٦٦٧) . وهاسبند (٢٩٤) وتايلور وفاوست وآخرين (٦١٠) ، وقد تباينت أنواع المشكلات المستخدمة فى هذه البحوث تباينا كبيرا وإن توفر لها قدر من التماثل يكفى للايحاء باحتمال أن يكون تفوق الجماعات فى حل المشكلات مقصورا على المهام ذات الخصائص التالية : أن يكون بالمستطاع تجميع اسهامات عديد من الأفراد ، بمعنى إمكان أن يكون هناك تقسيم للعمل (٤٠٥ ، ٦٦٧) ، وأن يقتضى الأمر خلقا لأفكار أو تذكرا لمعومات (٦١٠ ، ٦٨٥) ، كما يكون بالمستطاع تبين أخطاء الآخرين والقيام بتصويبها (٥٢٩) ، ارتبطت أيضا الدرجة التى يتأتى تفوق الجماعة من خلالها بقدرة أفضل أعضاء الجماعة (٦٦٣) وبالقدر الأكبر من الاهتمام بالعمل الذى يتولد عن العضوية فى الجماعة (٢٨) ، وبالتأثير الذى يمارسه أكثر أعضاء الجماعة ثقة (٦٢٥) . ويتضمن هذا الغرض وجوب الاستفادة من الجماعات إذا ما كانت دقة الحل أو جودته هى المطلب الأساسى .

الفرض الرابع : عادة ما تتطلب الجماعة وقتا لإكمال العمل أطول مما يتطلبه الأفراد وهم يعملون فرادى خاصة عند حساب الوقت بمقدار ما يؤدى من عمل فى الدقيقة .

المسلمة الهامة الكامنة فى الفرض المذكور هى أنه بالإمكان القيام بالعمل عن طريق فرد واحد . وتشير النتائج العامة إلى أن الجماعات غالبا (وإن لم يكن بصفة دائمة) ما تتطلب وقتا كليا لإكمال عمل معين أطول مما يتطلبه الأفراد حتى فى ظل تحديد وقت معين للانتهاء من العمل . والجانب الهام الذى يشير إليه الفرض الرابع هو استثمار وقت أفراد عديدين فى العمل الجماعى مقارنا بالوقت الذى يستغرقه شخص واحد فى موقف الحل الفردى للمشكلات . فقد أشار أشخاص عديدون إلى كون الأفراد أكثر كفاءة من الجماعات من منظور ما يؤدى فى كل دقيقة سعيا للوصول إلى الحل (مثال ١٥٧ ، ٢٩٤ ، ٦١٠) . وما يتضمنه هذا الفرض له وضوحه : فإذا كان المرء مهتما بصفة أساسية بالتكلفة أو الكفاءة صار الأفراد فى وضع أفضل من الجماعات فى حل المشكلات .

الفرض الخامس : تتعلم الجماعات أسرع من الأفراد :

تبدو البيانات المدعمة لهذا الفرض ايجابية فى عمومها (على سبيل المثال ٥١ ، ٤٦٨ ،

٦٨٥) . ويحمل هذا الفرض بصورة واضحة متضمنات هامة فيما يتصل بالتدريس وما يمارس فى حجرات الدراسة من أنشطة . فالمزيد من استخدام الأنشطة الجماعية فى حجرة الدراسة من شأنه أن ييسر التعلم . وذلك فى نهاية الأمر إنما يمثل الغرض الأساسى من التدريس . وهذا ما يجرى فعلا فى عديد من حجرات الدراسة (انظر على سبيل المثال ٣٠٦) ، وإن كان ليس واضحا مدى اعتماد ذلك على نتائج إمبيريقية . ويجب مع ذلك ألا يخلط بين هذا وبين ما يسمى بالتدريس عن طريق المناقشة .

الفرض السادس : تتأتى الأفكار الجديدة والراديكالية بوفرة من جانب الأفراد والجماعات إذا ما امتنع التقويم النقدى للأفكار خلال فترة انتاجها :

لقد دفع الأسلوب المسمى « بالقصف الذهنى » إلى اجراء دراسات عديدة لتدعيم هذا الفرض . وعلى الرغم من أن البيانات قد عجزت عن الإخبار بما لمشاركة الجماعة من آثار فى إنتاج الأفكار الجديدة ، إلا أنها تتسق رغما عن ذلك فى كشفها عن إتيان قواعد القصف الذهنى بالكثير من الأفكار (على سبيل المثال ١٣٩ ، ٤١٣) ومن منطلق نظرى ، تمثل هذه القضية أهمية من حيث دحضها رأيا شائعا مفاده أن الجماعات تفضى إلى الاعتدال الذى يفضى بدوره إلى الصالة . ونظرا لأن التطبيق العملى لمبادئ القصف الذهنى هو الذى دفع إلى هذه البحوث ، فلست هناك ضرورة للإشارة إلى المتضمنات التطبيقية للفرض السادس .

الفرض لسابع : القرارات التى تتخذ عقب المناقشة الجماعية تكون أكثر مخاطرة من القرارات التى يأخذها الفرد العادى قبيل المناقشة الجماعية :

على الرغم من أن الدليل على هذا الفرض ينحصر برمته تقريبا فى البحوث التى تستخدم احدى صور استخبار والاش وكوجان وبم ، فإنه يتمتع مع ذلك بقدر عال من الاتساق . فقد تبين صدق الفرض السابع فى عدد مختلف من المواقف ومع مفحوصين متباينين وفى الوظائف التى تعود بعوائد مالية ، ومن ثم يبدو أنه يحظى بقدر من العمومية (انظر على سبيل المثال ٥٨ ، ٣٥٢ ، ٦٥٧ ، ٦٥٨) . وتبدو هذه النتيجة كدالة لشيوع المسئولية ، وتأثير أكثر الأعضاء مخاطرة ، والقيمة الثقافية التى تخلع على المخاطرة . وتماثل المتضمنات النظرية والعملية للفرض السابع تلك التى ذكرت بخصوص الفرض السادس . وبالإضافة إلى هذا فقد أشار والاش ومعاونوه إلى أن الدرجة النسبية من المخاطرة التى تتسم بها قرارات الجماعة إنما توحى باحتمال خطأ المسلمة الشائعة التى تقضى بأن القرارات التى تأخذها الجماعات غالبا ما تكون متحفظة ومن ثم تسهم فى كبح الجماح وتحقيق التوازن . ويبدو أن إعادة النظر فى العديد من وظائف المجتمع كنظام المحلفين واللجان التشريعية وما إلى ذلك له إذن ما يقضى بضرورته .

وعلى هذه فإن دراستنا للجماعة والأفراد قد أوحت بعدد من الفروض المعقولة والمثيرة

للاهتمام ، وذلك فيما يختص بضروب التماثل والإختلاف بين أداءات الأفراد والجماعات . وسوف يتكشف وضوح علاقة هذه الفروض بالعمليات الداخلية الخاصة بتفاعل الجماعة فى الفصول التالية إبان دراستنا لمختلف البيئات التى تمارس فيها الجماعة وأفرادها وظائفهم .