الفصل الخامس

البيئة الفيزيقية للجماعات

لا تعمل الجماعات فى فراغ ، فهى تنتظم فى محيط بيئى معقد يمارس تأثيرا قويا على كل جانب من جوانب عملية الجماعة تقريبا . ونظرا لتعقد هذا المحيط ، يتعين علينا النظر إليه على أنه يتكون من بيئات متعددة وليس من بيئة واحدة . ومن الواضح ضرورة وجود الجماعة فى بيئة فيزيقية . فالمبانى والحجرات وترتيب المقاعد والمناضد وقنوات الاتصال ، وما شابه ذلك ، تختلف باختلاف الجماعات ، وتؤثر مثل هذه العوامل فى عمل الجماعة بصور عديدة وهامة . وهنالك بيئات أخرى ربما كانت أقل وضوحا ، إلا أنها تمثل مع ذلك عوامل ذات دلالة فيما يختص بعملية الجماعة . فقد تمثل الخصال الشخصية التى يأتى بها أعضاء الجماعة – كأفراد – إلى الجماعة أحد جوانب المحيط البيئى (بيئة شخصية) ما دامت هذه الخصال الشخصية تقف كمحدد هام لخصال الجماعة الفاعلة . وما إن يتجمع أعضاء الجماعة ويبدأوا فى التفاعل حتى يتم إرساء مجموعة كاملة من العلاقات بين الأفراد ، وتمارس هذه البيئة الاجتماعية تأثيرا قويا على الجماعة . وأخيرا فإن الجماعة عادة ما تتكون من أجل غرض ما ، ومهمتها أو مجموعة مهامها تشكل بيئة العمل ، وهى عامل هام فى تشكيل سلوك الجماعة ، وسوف نخص أنفسنا فى هذا الفصل بالبيئة الفيزيقية ، ونتناول فى الفصول الباقية خصائص البيئات الشخصية والاجتماعية والعمل ، وكذا ما لهذه البيئات من آثار .

وعلى الرغم من وقوف العديد من جوانب البيئة الفيزيقية كمحددات ممكنة لسلوك الجماعة ، فإن القليل نسبيا منها هو ما تم دراسته بشكل منهجى . ومن ثم ، فسوف نحصر نظرتنا فى تلك الجوانب التى درست بصورة شاملة تسمح بالوصول إلى نتائج راسخة من حيث تأثير هذه الجوانب على عملية الجماعة . كما سوف نولى اهتماما خاصا بالمكانية[1] والحيز الشخصى[2] والتنظيمات المكانية[3] وأنماط قنوات الاتصال[4] وتكشف دراسات التنظيمات المكانية وأنماط الاتصال عن كيفية تأثير عناصر البيئة الفيزيقية فى تفاعل الجماعة على امتداد عدد مختلف من الأبعاد .

---

(١) Territoriality

(٢) Personal space

(٣) Spatial arrangements

(٤) Communication channels

الجوانب المادية للبيئة الفيزيقية :

ربما تمثل الجوانب المادية ، من بين الجوانب العديدة للبيئة الفيزيقية المؤثرة فى عملية الجماعة ، أكثر الجوانب وضوحا ، ومثالها شكل ومساحة الحجرات والإضاءة والأثاث ولون الحوائط وما شابه ذلك . فقد تبين على سبيل المثال ، أن الضوء الأمثل بالنسبة للجماعات العاملة فى مجال الصناعة يتراوح ما بين ٢٠ إلى ١٠٠ شمعة حسب طبيعة العمل (٣٨٠) ، كما يعمل العمال بكفاءة أكبر إذا توزعت الإضاءة فى منطقة العمل بطريقة متجانسة (٦٢٣) . ولقد لوحظ فى أحد مواقف العمل ، حيث كانت الحوائط مطلية باللون الأزرق الفاتر أن النساء العاملات قد اشتكين من الإحساس بالبرودة فى ظل درجة حرارة سبعين ، واستمرت فى شكواهن من الإحساس بالبرودة حتى عندما زيدت درجة الحرارة إلى ٧٥ درجة . وعندما تم تغيير لون الحوائط إلى الأصفر الدافئ والأخضر الهادئ ، اشتكى النساء من أحاسهن بالحرارة الشديدة (٥٢٦) . وقد لوحظ أيضا أن منع الأصوات العالية عن حجرات العمل قد قلل من ردود أفعال العمال السلبية (تعبيرات الضيق وعدم الارتياح) وإن لم يكن هذا ذا تأثير على إنتاجيتهم (٥٧٤) .

ويبدو مع ذلك أن العديد من آثار الجوانب المادية للبيئة يعتمد على اتجاه أعضاء الجماعة . وتقدم لنا الدراسات التى أجريت على شركة ويسترن اليكتريك (٤٩١) نموذجا لهذا . فقد إهتمت الدراسات الأولية بتأثير شدة الإضاءة على الإنتاجية ، وتبين أن زيادة الإنتاجية قد أعقبت زيادة شدة الضوء كما أعقبت خفضه . وكشفت دراسات لاحقة أن المتغير الأساسى هو إدراك العمال للموقف . فقد إعتقدوا أن هناك من يهتم بهم ، واستجابوا لهذا الاعتقاد بعمل أكثر . وكفاءة أكبر مما كانوا عليه قبل ذلك حال اعتقادهم بأنه لا يوجد من يهتم بهم . وقد أقام بيكر (٢٠) الدليل على أثر مماثل فى موقف أكثر ضبطا . فقد أزاد العزف الموسيقى فى موقف العمل من الإنتاجية عندما اعتقد العمال بأن الغرض من هذا العزف هو تيسير الإنتاجية ، وقلل منها عندما اعتقدوا بأن هذا هو كل الغرض منها .

ومع أن البحوث الحديثة الخاصة بتأثير الجوانب المادية للبيئة تعد محدودة فإنها تدعم بصفة عامة القول بأن البيئة الفيزيقية تساعد على تحديد عملية الجماعة وتحديد وظيفتها . فقد قام منتز (٤٣١) على سبيل المثال بدراسة تأثير الخصائص الجمالية للعزف على جوانب معينة من تفاعل بين فردين . فقد قام اثنان من الفاحصين (لم يعرفا أنهما كانا موضع دراسة) باختيار المفحوصين إما فى حجرة جميلة أو حجرة قبيحة . وتأثثت الحجرة الجميلة وزينت لتعطى حجرة الدراسة مظهر جذاب ومريح ، أما الحجرة القبيحة فقد هيئت لتظهر فى صورة مخزن منفر وغير منظم . وتم ضبط متغيرات أخرى مثل الضوضاء والرائحة ، والوقت من النهار ، والإضاءة وما شابه

ذلك من متغيرات وقام كل فاحص باختبار ٣٢ مفحوصا على امتداد فترة أسبوعين ، وكان الفاحص « أ » يختبر المفحوصين فى الحجرة الجميلة فى الوقت الذى كان فيه الفاحص « ب » يختبر المفحوصين فى الحجرة القبيحة ثم يحل كل منهما محل الآخر بعد ذلك . فتبين أن تقديرات الفاحصين لصور فوتوغرافية من منظور الارتياح والطاقة أعلى بشكل متسق فى الحجرة الجميلة منها فى الحجرة القبيحة . وما هو أكثر من هذا فقد عبر الفاحصان عن الكثير من التعب والملل والصداع وعدم الرضا والمشاعر العدائية والضيق والعصبية فى الحجرة القبيحة وحاولا تحاشيها وعادة ما كانا ينتهيان من إختباراتهما بسرعة أكبر فى هذه الحجرة من انتهائهما منها فى الحجرة الجميلة . وقد أورد بالمثل مهرابيان ودايموند (٤١٦) أن وجود أشياء معينة قد أثرت فى التفاعل الثنائى ، فالانشغال على سبيل المثال بلغز خشبى قلل من سلوك التواد (كما تكشف من خلال مؤشرات من قبيل كم المحادثة والإشارات الموحية بأثر إيجابى فى الاتصال مثل إيماءة الرأس واتصال العين بالعين والمدعمات اللفظية ، بينما يسر الانشغال بتمثال يوجد عملية التفاعل ، وإن حدث هذا فقط فى حالة الأشخاص الحساسين للرفض .

وقد أفضى الاهتمام الاجتماعى الحالى بموضوع تلوث البيئة إلى بعض النتائج ذات الصلة بما يترتب على الجوانب المادية للبيئة من آثار . فقد وجد جلانس وسنجر وفريدمان (٢٢٩) أن حدوث الضوضاء غير المتوقعة تجلب إحباطا وتؤدى إلى خفض الأداء . ومع ذلك فإن هذه التأثيرات تقل إذا تصور الشخص أن بمقدوره التحكم فى هذه الضوضاء حتى وإن كان هذا التحكم غير مباشر (٢٢٨) .

وتتسق هذه البحوث العديدة والتى تمتد عبر فترة أربعين عاما تقريبا فى ابانتها عن وقوف الجوانب المادية للبيئة كعوامل هامة فى تحديد سلوك الفرد والجماعة .

وترتبط هذه المتغيرات — كما سوف يتضح فى هذا الفصل والفصول التالية ، بالمحددات الفيزيقية والسيكولوجية الأخرى لسلوك الجماعة .فباستطاعة هذه المتغيرات الأخرى أن تغير من تأثير المتغيرات التى ناقشناها توا ، وربما تؤدى إلى تغير فى العناصر المادية ذاتها . فقد تتسبب الخصال الشخصية لأعضاء الجماعة على سبيل المثال فى إعادة طلاء حوائط الغرف ، وإعادة ترتيب الأثاث ، بل وربما إزالة بعض الحوائط لتوسيع حجم الغرف . وعلى القارئ ألا ينسى أن ما يرى على أنه سبب من منظور معين ربما يصبح نتيجة عندما ينظر إليه من منظور مختلف .

المكانيـــة :

من قبيل الملاحظة العامة أن يميل الأفراد إلى تخصيص حيز ملائم لهم وأن يحيطوه بحقوق الملكية فى كل المواقف تقريبا التى يتجمع فيها العديد من الأفراد على امتداد فترة زمنية . فعندما لا يكون للمقعد فى حجرات الدراسة طابع التخصيص ، يختار كل طالب عادة مقعدا معينا

أو قمطرا يشغله يوما بعد يوم . وإذا جلس طالب آخر فى المقعد المختار ، لا يترد « صاحبه » عادة فى الإفصاح عن احتلال الآخر لمقعده . وما هو أكثر من ذلك ، عادة ما يسلم الطالب الآخر بحقوق الملكية للطالب الأول وينتقل إلى مقعد آخر دون اعتراض من جميه . ومن ثم فإننا نعن بالمكانية : التسليم بتوجه تملكى لمنطقة جغرافية من قبل شخص أو جماعة . ويتميز التوجه التملكى عن الملكية[١] بحقيقة عدم تمتع الفرد أو الجماعة بحق قانونى إزاء المنطقة الجغرافية موضع الاهتمام . وببساطة فإن المكان يشغل بصفة دائمة أو متقطعة بو سطة فرد (أو جماعة) يتصرف كما لو أن المكان خاص به . بمعنى آخر ، يستغل « المكان » لأغراضه الخاصة ويدافع عنه ضد أى تعد عليه من جانب الآخرين .

وتحمل التوجهات التى يتبناها الأفراد إزاء مناطق جغرافية أو أشياء فى هذه المناطق ، متضمنات على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لسلوك الجماعات الصغيرة . فعندما يدعى عضو ما فى الجماعة حقا بالملكية لشىء معين فإن الأداء السلس للجماعة يعتمد على الدرجة التى يحترم بها الأعضاء الآخرون حق الملكية الذى يدعيه الشخص . فإذا ما إتخذ أحد الأعضاء – على سبيل المثال – مقعدا معينا كمقعد خاص به ، وجلس عليه شخص آخر ورفض أن يتركه ، فلا مفر حينئذ من نشوب صراع داخل الجماعة . وحتى عندما يستسلم الشخص المعتدى على ملكيته للشاغل الجديد ، فمن المحتمل أن تبرز مشاعر عدائية بين العضوين تسئ إلى العلاقات الطيبة القائمة بينهما . وبالمثل عندما تدعى إحدى الجماعات حقا بالملكية المكانية لمنطقة جغرافية معينة ، فإن العلاقات الطيبة بين الجماعات تعتمد على احترام الجماعات الأخرى لذلك الحق المدعى به . والدليل على هذه التوجيهات يشتق أساسا من البحوث التى تركز على المكانية الفردية[٢] ، ومع ذلك ينبغى على القارئ فى المناقشات التالية أن يعى جيدا ما يترتب على هذه التوجهات الفردية من آثار على سلوك الجماعة .

المكانية الفردية :

عادة ما يدعى الأفراد حقوقا بالملكية لأشياء مكانية[٣] كالمناضد والمقاعد والأسرة ، بالإضافة إلى مواضع مكانية أكبر حجما كالحجرات على سبيل المثال . وتدعم هذا جيد فى عدد من الدراسات التى اعتمدت على ملاحظات محكمة الضبط . فقد أجرى وايت (١٩٧٠) دراسة شاملة عن البناء الاجتماعى للمطاعم . ووجد فى نطاق ما وجد أن عمال المطابخ قد تبنوا اتجاهات تملكية بالنسبة لمحيط المطبخ . فعندما دلف عمال آخرون إلى المطبخ صاب التمزق

---

(١) Ownership

(٢) Individual Territoriality

(٣) Spatial Objects

النمط المعتاد من التفاعل . وعندما كان الغزاة ذوو مكانة أقل حاول عمال المطبخ منعهم من المشاركة فى العمل الذى اعتادوا تأديته . أما الأشخاص أصحاب المكانة الأعلى ، فلم يقاوموا بشكل صريح ، وإن أخل وجودهم عادة بالعلاقات داخل المطبخ .

وقد قام فتمان وهايثورن بدراسة ضروب التفاعل بين ثنائيات مفككة ، فتبين أن عضوى الثنائى قد انسحبا بعيدا عن بعضهما تدريجيا فى خلال فترة العزلة ، وأرسيا تفضيلات قوية لمقعد ومنضد ومخدع بذاته . واحترم كل عضو من عضوى الثنائى هذه التفضيلات بشكل متصلب ، وتبين المدى الذى حدث به هذا بتباين الاتساق فى الحاجة – فعندما كان كلا العضوين ذوى حاجة قوية أو ضعيفة للسيطرة ، صار الاتجاه إلى المكانية أكثر وضوحا للغاية من وضوحه فى حالة كون حاجات السيطرة أكثر اتساقا (أى يكون أحد الأعضاء ذا حاجة قوية إلى السيطرة والآخر ذا حاجة ضعيفة لها) .

واستعرض لايمان وسكوت (٣٨١) الميل إلى إدعاء التوجه التملكى حيال مناطق جغرافية عامة . فقد لفا النظر إلى الأماكن العامة التى تتسيد عليها الجماعات والأفراد فى سبيل أغراضهم الخاصة . وتضمنت الأمثلة أندية الأطفال والخمائل والمقاهى وأماكن مماثلة مخصصة لأنشطة الأفراد والجماعات . فهذه الأماكن إنما تصبح ملكا لشاغليها الذين يستاءون من أية إشارة إلى عدم أحقيتهم فى شغل المكان ويدافعون عنه فى مواجهة المتطفلين عليه . وتعد البدعة السائدة لإيجاد حدائق عامة للناس مثالا على هذا النوع من السلوك . كما لوحظت التوجهات التملكية فى سبعة عشر منزلا لكبار السن من البريطانيين[1] (٣٦٤) . فقد كانت لمعظم النزلاء مقاعدهم التى اعتبروها ملكا خاصا لهم . وإذا ما جلس قادم جديد على مقعد إدعى أحد النزلاء ملكيته ، كان يطلب منه ترك المقعد بطريقة تكشف عن حق الملكية ، أكثر من ذلك فقد احترم الآخرون حق النزيل المعين فى المقعد ، وغالبا ما كانوا يمكنونه من هذا الحق . وأحيانا ما كان النزلاء يواجهون صعوبة إيجاد مقعد لا يخص أحدا ما ، كما كان الأمر أحيانا يقتضى طقوسا تلقينية مختلفة لتعليم النزيل الجديد الأعراف السائدة فى المنزل .

كما سبقت الإشارة ، عادة ما كان شاغلوا أى مكان يدافعون عنه ضد أى انتهاك من قبل الغرباء . وقد وصف سومر (٥٨٥) سلسلة من الدراسات نيط باجرائها تبين الأساليب التى يدافع بها الأفراد عن أماكنهم فى مواجهة المتطفلين عنها . فقد عرض فى واحد من الدراسات على ٢٤ طالبا رسوما لمنضدة مستطيلة ذات ثلاثة مقاعد أو أربعة أو خمسة على كل جانب ، وطلب منهم أن يبينوا أين يجلسون لكى يمنعوا أى شخص آخر من الجلوس إلى المنضدة .

---

(١) British old folk's homes

فاختار الطلاب ، فيما يقرب الإجماع المقعد الأوسط . ومن ثم يتم الدفاع عن أنماط عديدة من الأماكن بأساليب مختلفة . وفى دراسة أخرى حاولت سيدة شابة جذابة أن تبقى على خصوصيتها فى مكان ما بمثابة جزء من محل لبيع المشروبات الغازية ، فجلست فى مواجهة المدخل بشكل يوحى بقيامها بالمذاكرة ، وذلك لفترات زمنية تبلغ العشرين دقيقة فى أيام مختلفة . وأخذت تراقب المكان من على بعد فى أيام أخرى . وكانت تسجل فى كلتا الحالتين عدد الأشخاص الداخلين واين جلسوا والفترة التى قضوها فى المكان . وتبين لها استطاعت أن تبقى لنفسها على المكان برمته فى مرة واحدة من عشر مرات ، وإن كانت قد نجحت فى أن تبقى على خصوصية مائدتها فى تسع مرات من المرات العشر – أى أنه كان هناك زائر واحد فقط غير مرغوب فيه ، مقارنا بثلاثة عشر زائرا جلسوا إلى المائدة خلال الجلسات الضابطة .

واستنادا إلى هذه النتائج انتهى سومر إلى أن الدفاع عن المكان ليس بقضية الكل أو لا شىء ، وقد دعمت دراسات أخرى هذه النتيجة . فقد حاولت سيدة شابة ، على سبيل المثال ، أن تؤكد أحقيتها فى مائدة فى محل لبيع المشروبات الغازية ، حتى عندما كانت لا تشغلها فيزيقيا . فبعد أن يكون شخص ما قد جلس إلى المائدة لفترات زمنية مختلفة ، تقترب منه لتخبره بأنه يشغل مائدتها . فإذا ما كان شاغل المائدة ماكثا هناك منذ فترة زمنية قصيرة ، فعادة ما كان ينتقل إلى مائدة أخرى ودون أى جدال من جانبه . أما إذا كان ماكثا منذ فترة طويلة فقد كان يوحى إليها بخطئها ، وبأنه يشغل المائدة منذ فترة طويلة . وكشفت دراسات ممثلة فى إحدى المكتبات المزدحمة عن إمكانية الاحتفاظ بالمكان لفترات طويلة من خلال وجود ما يرمز إلى وجودهم (كالمعاطف والكتب ، وما شابه ذلك) .

فمن الواضح إذن ، أن الأفراد يدعون حقوقا مكانية فيما يتعلق بالحيز الفيزيقى ، وما يوجد فى هذا الحيز من أشياء ، وأنهم يدافعون عن المكان فى مواجهة المتطفلين عليه ، ويتعرف الآخرون على ملكية الأفراد عن طريق بعض العلامات والرموز الخاصة ، وسوف نرى أن الجماعات أيضا تتبنى هذا التوجه .

المكانية الجماعية :

تختلف المكانية الجماعية عن المكانية الفردية فى عدد من الجوانب . فأولا ، وأكثرها أهمية ، هو أن الجماعة بوصفها جماعة هى التى ترسى الحقوق المكانية ، وهى التى تدافع عن الانتهاكات . وثانيا أن الأماكن عادة ما تكون أكبر منها فى حالة المكانية الفردية ، كما تكون أيضا أقل وضوحا . فبينما يشغل الفرد مقعدا أو حجرة أو ربما مساحة خالية ، غالبا ما تشغل الجماعة منطقة جغرافية أكبر كثيرًا كجزء من مدينة أو مدينة كاملة أحيانا . وقد وجد فى الدراسات ذائعة الشهرة عن عصابات قارعة الطريق (٦٦٩) أن العصابات عادة ما تحدد لها

مكانا تدافع عنه حتى الموت ضد أى عصابات منافسة . وأورد ماك ومارين (٤٠٣) دليلا على مكانية الجماعة . فقد وصف ماك موقفا متعلقا بالإسكان عاش بمقتضاه السويديون والإيطاليون فى مناطق متجاورة ولكن فى شبه عزلة اجتماعية كاملة . ومن الواضح أن هذه العزلة قد قللت من الصراع . كما وصف مارين عددا من المدن التى أحدث فيها الفصل العرقى نتائج مماثلة . وعلى الرغم من أنه لم يكن هناك من قضى بضرورة أن تقطن جماعات معينة فى مناطق بعينها ، فإن العزلة الاجتماعية كانت حادة وصارمة .

ويؤثر بقاء الشخص أو الجماعة فى مكان معين بصفة دائمة على درجة الدفاع عنه . فقد وجد إيدنى (١٧٥) على سبيل المثال، أن الأشخاص الذين أقاموا فى مكان خارج المدينة بصفة دائمة (أى الذين أقاموا فى مكان معين مدة أطول وكانوا لا يزالوا ينوون البقاء فى نفس المكان مستقبلا) أظهروا إحساسا بالتملك بشكل واضح تماما (كأن يضعون لوحة مكتوبة أو يقيمون حاجزا أو سورا أو سياج من الشجيرات) أكثر من غيرهم الذين أقاموا فترة أقل منهم . وما هو أكثر من هذا فقد كان للسكان ذوو الإقامة الأطول رد فعل سريع للغاية إزاء وجود غريب فى مكانهم .

وتقوم المكانة الفردية والمكانية الجماعية ، بالإضافة إلى تقليل الصراع أو منعه ، بحماية الفرد من الأشخاص الآخرين ، حيث توفران قدرا من الخصوصية لا يتسنى توفره بدونهما ، وتقف المكانية فى بعض الأحيان كوسيلة لتأكيد سيطرة إحدى الجماعات أو أحد الأفراد على جماعة أخرى أو فرد آخر . وقد تناول سومر (٥٨٥) العلاقة القوية بين المركز وبعض العوامل الأيكولوجية المعينة بصورة مفصلة ، وهذا ما سوف يناقش بتفصيل أكبر فى هذا الفصل فيما بعد .

الحيز الشخصى :

يتميز الحز الشخصى عن المكانية من حيث اتصاله بجسم الشخص . فالحيز الشخصى خلافا للمكان إنما يمليه الفرد ، فهو لا يرتبط بمنطقة جغرافية . وقد حدد لتل الحيز الشخصى على أنه « المنطقة التى تحيط بالفرد مباشرة ، والتى فيها تتم معظم ضروب تفاعله مع الآخرين » . (٣٦٧ ، ص ٢٣٧)

والحيز الشخصى تمشيًا مع هذا التصور ذو حدود مرنة تتباين بتباين العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الفرد والآخرين ، بالإضافة إلى طبيعة الاتصال بين الأفراد وغرضه (٥٨٤) . وتكون مساحة الحيز الشخصى كما تتحدد من خلال مسافات اقتراب باعثه على الراحة ، أقل فيما يختص بالأشياء غير الشخصية منها فى حالة الأشياء الشخصية . وتكون أقل فيما يتصل بالآخرين الحميمين منها فى حالة الآخرين الذين يرتبط الفرد بهم بعلاقات أقل مودة . كما تتباين

أيضا بتباين مركز الشخص ونوع التفاعل . ويستثير الانتهاك للحيز الشخصى ردود أفعال سلبية تتباين ما بين تعبيرات الاستياء المضمرة إلى ردود أفعال انتقامية قوية . ويتوقف الأمر فى هذا على خصال المنتهك والظروف التى حدث فيها الانتهاك .

وعلى الرغم من تقبل معظم الكتاب لوصف لتل وسومر للحيز الشخصى ، فإنه بالامكان قيام تصور آخر مختلف يحتمل له أن يكون أكثر صحة . فمن المتفق عليه عادة أن الحيز الشخصى ما هو إلا المساحة المكانية التى تحيط بالفرد مباشرة والتى ينظر هو إليها على أنها خاصة به . ومن الواضح أن تتباين استجابة الفرد لاقتراب آخر منه بتباين طبيعة الفرد الآخر ، والظروف التى تم فيها هذا الاقتراب ، إلا أن الشىء غير الواضح هو عزو ردود الأفعال الفارقة هذه إلى انبساط أو تقلص حيز الفرد الشخصى . فما يبدو أكثر قبولا هو أن الحيز الشخصى ، أى المساحة التى ينظر إليها الفرد على أنها خاصة ، يبقى دون تغيير ، وأن ما يتغير بالفعل هو استجابة الفرد إزاء تطفل الآخرين على حيزه الشخصى وإزاء الظروف التى يحدث فيها هذا التطفل . ووفقا لهذا التصور يمكن تحديد الحيز الشخصى بخط متخيل يربط ما بين نقط المكان المحيط والذى يستثير اقتراب شخص آخر منه استجابة وجدانية . وقد تكون هذه الاستجابة الوجدانية إما إيجابية للغاية (كما هو الحال عند اقتراب شخص حبيب إلى القلب) أو سلبية للغاية (كما هو الحال عند اقتراب شخص مكروه) ، أو قد تكون هذه الاستجابة عند نقطة ما بين هذين الطرفين القصيين . فالنقطة الأساسية هى استجابة الفرد لاقتراب الشخص الآخر ، وعلى هذا قد يرحب بانتهاك شخص للحيز (حيث يسمح الفرد للآخر لأن يدخل إلى حيزه الشخصى) عندما تكون الاستجابة الوجدانية إيجابية ، أو يستثير هذا الانتهاك استجابات عدائية حال كون الاستجابة الوجدانية سلبية . ويختلف هذا التصور للحيز الشخصى عن تصور لتل وسومر فى عدد من الجوانب ، فحسب تصور لتل وسومر يتباين الحيز الشخصى فى الحجم ، وإن كان الانتهاك له يستثير دائما ردود أفعال سلبية ، أما التصور الأخير فإنه يرى أن الحيز الشخصى يبقى حجمه ثابتا نسبيا ، ويستثير انهاكه إما ردود افعال سلبية أو إيجابية . ومن ثم يمثل الحيز الشخصى الذى حدده لتل وسومر « المنطقة السلبية » للحيز الشخصى الذى نحن بصدد النظر فيه . وما دام أن معظم البحوث (أن لم يكن جميعها) قد تبنت وجهة نظر لتل وسومر ، فإن مانورده هنا من دراسات سيختص فقط بهذه المنطقة السلبية .

وللحيز الشخصى ، وشأنه فى ذلك شأن المكانية – تأثيرات هامة بالنسبة لعملية الجماعة . فعلى سبيل المثال ، عندما يقتحم أحد أعضاء الجماعة الحيز الشخصى لعضو آخر ، فلابد حينئذ من ظهور ردود أفعال سلبية . ويحتمل أن تعايش الجماعات التى يتسم الأعضاء فيها بعدم الحساسية للحيز الشخصى الخاص بالأعضاء الآخرين – صراعا داخل الجماعة وعلاقات سيئة بين الأفراد . ومرة أخرى فإن الدراسات موضع المناقشة فى الأقسام التالية إنما تركز على

الجوانب انفردية من الحيز الشخصى ، ولكن ليس الأمر من الصعوبة بحيث نفتقد معه فهم دلالة النتائج بالنسبة لسلوك الجماعة .

اللاشخصية فى المواقف[١] :

قد تصبح المنطقة السلبية للحيز الشخصى ضئيلة للغاية عندما ينتظم الأشخاص فى علاقات أدوار معينة . فمريض الأسنان إنما يستسلم للاتصال الشخصى المباشر بالطبيب دون ما ردود أفعال سلبية حياله ، فالطبيب له اتصال حميم بالمريض ، وذلك بدرجة غير عادية .. وهلم جرا . وعلاقات الدور هذه تحدد المواقف كموقف غير شخصى . وقد يتحدد طبيب الأسنان والطبيب البشرى سكولوجيا – على أنهما ليسا بشخصين . فقد تم فى الدراسات استكشاف ما يترتب على البعد شخصى – اللا شخصى من آثار تختص بالمسافة الفاصلة بين الأفراد . فقد طلب هورو فيتز دف وستراتون (٢٨٩) من مرضى نفسيين أن يتقدموا إما فى اتجاه شخص أو فى اتجاه شماعة للقبعات ، وقاموا بقياس المسافة بين مكان وقوف المرضى وما يقتربون منه . فتبين لهم أن كل مريض قد مال إلى ارساء مسافة فردية متميزة ، وكانت هذه المسافة مستقرة نسبيًا عبر المواقف . كما لاحظوا أن المفحوصين قد اقتربوا من رف القبعات أكثر مما اقتربوا من الشخص الآخر . وقد طلب من المفحوصين فى دراسة مماثلة (١٢) أن يقفوا فى أقرب موضع مريح بالنسبة لهم يمكنهم من رؤية واضحة لعدد مختلف من الأشياء من بينها صورتان لشخص ، إحداهما وعيناه مفتوحتان ، والأخرى وعيناه مغلقتان . فتبين للباحثين أن المفحوصين قد وقفوا فى موضع أقرب إلى الصورة التى كانت فيها العينان مغلقتين ، ومن المفترض أن هذه الصورة قد مثلت شيئًا لا شخصيا بدرجة أكبر مما مثلته الصورة ذات العينين المفتوحتين .

وقد درس لتل (٣٦٧) تأثير لا شخصية المشهد على مسافة التفاعل المدركة باستخدام رسوم تخطيطية لوجوه من نفس الجنس . فقد قيل عن أصحاب الصور – فى واحدة من الدراسات – أنهم كانوا يتكلمون لمدة دقيقة ، وطلب من المفحوصين أن يرتبوا الصور على أساس أحد المشاهد الخلفية ، أن يتحدثوا عما كان موضوعا للمناقشة . وقد تباينت المشاهد الخلفية فى درجة اللا شخصية : حجرة معيشة ، أو حجرة مكتب أو ناصية شارع . وتنبأ لتل بأن المسافة بين الصور تكون فى أقل درجاتها فى حالة حجرة المعيشة ، وفى أقصى درجاتها على ناصية الشارع . وقد دعم هذا التنبؤ عندما كان المفحوصون من الإناث ، ولم يتدعم عندما كان المفحوصون من الذكور . وكشفت دراسة ثانية ، كانت المشاهد المكانية فيها هى حجرة مكتب وردهة فى مبنى عام وحجرة انتظار فى أحد المكاتب ومنظر أطلق عليه « فى الحرم الجامعى » ، عن أن أقصى المسافات قد حدثت فى حالة المكتب . ومن ثم تأيد فرض وجوب زيادة المسافة

---

(١) Situational impersonality

مع زيادة لا شخصية المواقف بصورة جزئية فقط . وقد انتهج ماكبرايد وكنج وجيمس (٣٨٢) إجراءا مختلفا إلى حد ما فى دراسة عن ردود الأفعال الانفعالية حال اللمس بواسطة الأشخاص أو عن طريق أشياء غير شخصية . فاستخدموا الاستجابة السيكوجلفانية[١] كمقياس للإنفعالية ، حيث أنه من المعلوم جيدا أن التغيرات فى عملية الاتصال بالجلد ، والتى تتكشف من خلال الاستجابة السيكوجلفانية ، انما ترتبط بتغيرات فى الحالة الانفعالية . فتبينوا أن اللمس بواسطة شخص آخر قد أحدث استجابة سيكوجلفانية أقوى من الاستجابة التى أحدثها اللمس بواسطة شيء لا حياة فيه . وقد ترتبط هذه النتيجة بنتيجة أخرى أوردها روزينفلد (٤٩٦) ، المفحوصات اللائى طلب منهن أن يلعبن دور ملتمس الموافقة[٢] جلسن أكثر قربا من احدى المشتركات فى التجربة من المفحوصات اللائى طلب منهن أن يلعبن دور تحاشى الموافقة[٣]، كما اتضح أيضا ما يترتب على اللاشخصية من آثار من خلال حقيقة أن المفحوصين قد جلسوا على مسافة من شخص وصف بأنه يتسم بالبرود وعدم المودة ، أبعد من المسافة التى كانت بينهم وبين شخص وصف بأنه دافيء وودود (٣٢٦) . والاتجاه العام لهذه البيانات الإمبيريقية له وضوحه ، فالمنطقة السلبية للحيز الشخصى تتقلص فى ظل وجود الأشياء غير الشخصية ، وتنبسط عندما يتعلق الأمر بالأشياء الشخصية (متضمنة الأشخاص الآخرين) . فكلما كان الشيء غير شخصى ، قلت المتضمنات الاجتماعية للاتصال الشخصى القريب منه .

مسافة التفاعل[٤] :

وكما يميل الأفراد إلى ارساء مسافة اقتراب تتباين بتباين اللاشخصية فهناك أيضا مسافة فردية مميزة وأكثر استجلابا للراحة من التفاعل مع الآخرين . ولا يبدو هذا البعد بين الافراد على أنه أمر فردى فحسب ، ولكنه يتباين أيضا بطريقة منظمة بتباين مودة العلاقة بين الشخص والآخرين ، والظروف التى يحدث فى ظلها التفاعل . وعلى الرغم من أن مسافة التفاعل تمثل جانبا هاما من السلوك بين الأفراد ، فقد أجرى عليه قدر قليل نسبيا من البحوث بغية إرساء حدود التفاعل الباعثة على الراحة والمتغيرات التى ترتبط بها . هذا وإن كانت نتائج البحوث القليلة التى وردت فى التراث قادرة على إلقاء الضوء عليها . فقد قام ف . ن . ويلس (٦٧٦) بتسجيل المسافة التى تقوم بين شخصين إبان الحديث ، وذلك فى ظل مدى عريض من الظروف . فقد جمع أربعون باحثا بيانات تختص بسبعمائة وخمسة وخمسين شخصا فى أماكن مختلفة مثل المنازل وأماكن العمل وأروقة المبانى الجامعية . وحصل كل واحد منهم على قياسات

---

(١) Galvanic Skin response (GSR)

(٢) Approval - seeking role

(٣) Approval - avoidance role

(٤) interaction distance

لمسافات التخاطب المبدئية فى عشرين موقفا من مواقف المقابلة . فعند اقتراب شخص آخر من الباحث ليبدأ حديثا يظل الباحث واقفا فى موضع محدد . وكان الباحث يقيس فى بداية الحديث المسافة من لأنف للأنف الفاصلة بينه وبين الشخص الآخر (بمقياس عبارة عن شريط من القماش) ، ويصنف علاقته بالشخص الآخر فى ضوء واحد من التعريفات التالية : غريب – أى لم يحدث للباحث أن التقى به قبل ذلك ، على معرفة به – أى سبق للباحث أن التقى به ولكنه لا يعرفه معرفة كافية تسمح له بأن يناديه باسمه ، صديق – أى كان الباحث يعرفه معرفة تسمح له بأن يحييه مع النطق باسمه ، صديق حميم ، وهو أفضل أصدقاء الباحث من نفس جنسه أو شخص من الجنس الآخر كان يلتقى بها أو تلتقى به ، أو متزوجا منها أو متزوجة منه . وعلى الرغم من أنه لم يكن هناك عدد كاف من المفحوصين فى بعض الفئات يسمح بإجراء مقارنات ذات معنى ، فقد تبين مع ذلك أن الباحثات قد تم الاقتراب منهن بدرجة أكبر (المتوسط = ٢١,٥٨ بوصة) من الاقتراب من الباحثين (المتوسط = ٢٤,٤٦ بوصة) . كما وقفت لمفحوصات ، إذا ما قورن بالمفحوصين على مقربة شديدة من الأصدقاء الحميمين إبان الحديث ، وان وقفن على مبعدة من الأصدقاء . كما وقف الأشخاص الذين هم من عمر الباحث أقرب إليه (المتوسط = ٢٣,٨٧ بوصة) من الأشخاص الذين كانوا يكبرونه سنا (المتوسط = ٢٦,٦٧ بوصة) . كما وقف الأشخاص المعروفون للباحث أقرب إليه (المتوسط = ٢٣,٨٠ بوصة) من الغرباء (المتوسط = ٢٧,٣٣ بوصة) . ومن جهة أخرى فقد وقف الوالدان على مبعدة بشكل يماثل الغرباء (الوسيط = ٢٧ بوصة فى كلتا الحالتين) .

وقد قام لتل (٣٦٧) بقياس مسافات التفاعل ، فى دراسة تحدد العلاقة بين مثل هذه المسافات ، كما تقاس بطريقة اسقاطية وكذا من خلال تفاعلات حية بين الأشخاص ، حيث قدمت للمحوصين فى أحد المواقف أزواج من صور السلويت المصنوعة من البلاستيك الشفاف ، ووصفت على أنها إما لغرباء أو معارف أو أصدقاء . وطلب من المفحوصين أن يضعوا الصور على خلفية خالية (كان عليهم أن يتخيلوا ممثلة لمواقف مختلفة) بحيث تواجه كل صورة الأخرى ، ثم يخبروا بما يدور بين هذه الصور . وكان الموقف الثانى مماثلا فى جوهره للموقف الأول فيما عدا أنه قد استخدمت فيه ممثلات حقيقيات بدلا من صور السلويت .

وطلب من المفحوصين أن يأخذوا دور المخرج المسرحى ويضعوا الممثلات فى مواقف مماثلة لتلك التى استخدمت فى الجزء الأول . وبالنظر فى جميع الحالات اتضح أن متوسط مسافة التفاعل قد بلغ ١٤,١ بوصة بالنسبة للصور السلويت (مقاسة بأثمان البوصة) ، ٢٥,٦ بوصة بالنسبة للممثلات . والنتيجة الهامة فيما يتصل بالمناقشة الحالية هى أن مسافة التفاعل قد تباينت بتباين العلاقة . فقد كان متوسط المسافة فى حالة الممثلات هو ١٥,٥ بوصة بالنسبة للصديقات ، و ٢٧,٢ بوصة بالنسبة للمعارف ، ٣٤,٣ بوصة بالنسبة للقريبات . وكانت المسافات بالنسبة

للصور السلويت مماثلة ، فقد كانت المتوسطات هى ٨,٧ بوصة ، و ١٥,٠٠ بوصة ، و ١٨,٥ بوصة بالنسبة للأصدقاء والمعارف والغرباء على التوالى . وكما أسلفنا القول كان هناك أيضا بعض التباين كدالة للموقف . إلا أنه تجدر الإشارة مع ذلك إلى أن هذه الدراسة قد تعاملت مع مسافات تفاعل مدركة وليس مع مسافات فى ضروب حقيقية من التفاعل . وقد أوحى لتل بأن مسافة التفاعل فى علاقة مواجهة فعلية قد تتأثر بعدد من العوامل مثل الرائحة والإدراك العميق اللذين لم يكونا ماثلين فى المواقف التجريبية . ومع ذلك فمن المعقول افتراض أن تكون المسافات فى التفاعلات الحقيقية متماثلة نسبيا مع تلك التى وردت فى هذه الدراسة .

وقد ورد دليل يختص بالمسافة بين الأفراد فى ضروب حقيقية من التفاعل لدى جستس (٣٠٨) الذى كان مهتما بصفة أساسية بالمسافة بين الأفراد كدالة لاعتماد الشخص على المجال[١]، وكدالة لتعاطفه مع الموضوع محل النقاش . فقد اختار أربعا وعشرين مفحوصا يتسمون بالاعتماد على المجال (بمعنى آخر ، مفحوصون حصلوا على درجات عالية على اختبار نمط به قياس الدرجة التى اعتمدوا بها على عوامل موقفية وبيئية) ، وأربعا وعشرين مفحوصا يتسمون بالاستقلال عن المجال (ممن حصلوا على درجات منخفضة على اختبار يقيس الاعتماد على المجال) . وطلب من المفحوصين أن يكتبوا إما عن هوايتهم المفضلة أو عن اهتماماتهم بالعلاقات مع أعضاء من الجنس الآخر . ثم طلب من كل مفحوص أن يقدم الموضوع مسافهة للقائم بالتجربة . وبناء على اشارة جرسية ، كان المفحوص يتقدم فى الردهة تجاه القائم بالتجربة ، ثم يتوقف ويقوم بالعرض الشفهى لموضوعه . وأعطيت لكل مفحوص أربع محاولات ، وقيست المسافة بين المفحوص والقائم بالتجربة فى كل محاولة (مقدرة بالبوصات) . فكانت متوسطات المسافات فى المحاولات الأربع هى : ٢٥,٦٧ بوصة ، و٢٥,٠٨ بوصة ، و٢٠,٦٣ بوصة ، و٣٠,٣٨ بوصة – بالنسبة للمفحوصين المعتمدين على المجال . وكانت ٣٣,٨٨ بوصة ، و٣٤,٤٦ بوصة ، و٣٨,٧٩ بوصة ، و٤٠,٢١ بوصة بالنسبة للمفحوصين استقلين عن المجال . ومن ثم كان متوسط المسافة بالنسبة للمفحوصين المستقلين عن المجال أكبر من متوسطها فى حالة المفحوصين المعتمدين على المجال ، فى كل المحاولات ، كما كان متوقعا . فالمفحوصون المعتمدون على المجال يحتاجون إلى علاقات أكثر اقترابا مما يحتاجه الأشخاص المستقلون عن المجال . وهذه المسافات أكبر درجة طفيفة فقط من تلك التى أوردها لتل (٣٦٧) . فيحتمل أن ترجع المسافة الأكبر فى حالة التفاعلات الحقيقية إلى حقيقة أنها أكثر شخصية من التفاعلات الإسقاطية .

وقد تمت ملاحظة الفروق فى مسافات التفاعل حضاريا . فقام باكستر (٠ بملاحظة

---

(١) The person's field dependency

الأمريكيين ذوى الأصل الماكسيكى ، والزنوج والبيض فى مواقف طبيعية . فوجد أن الأمريكيين ذوى الأصل الماكسيكى يقفون متقاربين للغاية عند تفاعلهم ، بينما يقف الزنوج متباعدين كثيرا ، ويقف البيض فى نقطة وسطى بينهما . وعلى النقيض من هذا أورد بوير (٤٤) أن البيض قد وقفوا عند تفاعلهم فيما بينهم على مبعدة أكثر من الزنوج فى موقف تجريبى طلب فيه من الأفراد أن يقفوا وبينهم مسافة تفاعل مريحة . وربما يعزى هذا الاختلاف إلى الإجراءات التى اتبعت فى الدراستين .

ولاحظ بكستر أيضا (٥٠) زيادة مسافة التفاعل مع العمر الزمنى فى كل المجموعات وزيادة الفروق بين الجماعات الحضارية مع زيادة العمر الزمنى ، وتفاعلت الثنائيات المكونة من ذكر وأنثى فى ظل أكبر درجة من التقارب المكانى ، وتفاعلت الثنائيات المكونة من أنثى وأنثى فى ظل درجة متوسطة من التقارب ، بينما تفاعلت الثنائيات المكونة من ذكر وذكر فى ظل أكبر درجة من التباعد ، هذا وإن كانت الفروق بين المتوسطات الخاصة بالثنائيات من جنس واحد ضئيلة للغاية .

فمن المتوقع اذن ، كما ذكرنا توا أن يكون لاقتراب الآخرين فيزيقيا تأثيرات واضحة على سلوك أعضاء الجماعة ، هذا وإن لم يقم الباحثون بدراسة هذه التأثيرات إلا حديثا جدا . وإنه لمن دواعى الدهشة ألا تستحث نظرية الحيز الشخصى هذه الدراسات . فقد قام معظم هذه الدراسات من وحى الاهتمام المتزايد ببعض المشكلات الاجتماعية مثل زيادة عدد السكان والازدحام . هذا وإن كان الازدحام كما أشار ستوكلز (٥٩٨) متغيرا سيكولوجيا ، فلا تتوقف معايشة الازدحام على الكثافة السكانية (أى عدد الأشخاص فى كل وحدة من وحدات الحيز الفيزيقى) فحسب ، بل تتوقف أيضا على الظروف التى فى ظلها تحدث الكثافة السكانية . فمن الممكن لشخص على سبيل المثال أن يشعر بالازدحام إذا ما دخل شخص آخر حيزه الشخصى دون أن يوجد سبب معقول يبرر هذا التطفل ، فى حين أنه من الممكن ألا ينظر إلى انتهاك مماثل على أنه ازدحام إذا ما حدث فى مصعد مزدحم . وكذلك أن تشعر سيدة بالزحام فى المقعد الخلفى لسيارة أجنبية صغيرة إذا كان شاغل المقعد الآخر رجلا وسيما ، ولكن قد تشعر بالازدحام إذا شغلت نفس المقعد سيدة أخرى غير جذابة . ومن ثم فإنه من الممكن تعريف الازدحام على النحو التالى « توجد حالة الازدحام ، ويدركها الفرد على هذا النحو عندما يزيد مطلب الفرد لمساحة معينة أكثر مما هو متاح » . (٥٩٨ ، ص ٧٥) . كما يشير ستوكلز إلى امكانية رجوع الازدحام إلى عوامل اجتماعية أو غير اجتماعية . ويحدث الازدحام غير الاجتماعى نتيجة القيود الفيزيقية مثلما يحدث عندما يحاول رجلا ضخما أن يدخل فى كابينه صغيرة لطائرة لكى يقود أنواع معينة من الطائرات . إلا أنه يحدونا الاهتمام أكثر بالإزدحام الاجتماعى ، أى إدراك الفرد أن

القيود المكانية هى نتيجة لوجود الآخرين وعلاقته بهم . وإيجازاً نحن مهتمون بالازدحام فى الجماعات وما يترتب عليه من نتائج بالنسبة لعملية الجماعة .

وقد استخدم الباحثون المهتمون بتأثيرات الازدحام احدى طريقتين تقليديتين لتغيير خبرة الإحساس بالإزدحام : تغيير حجم الغرف أو تغيير عدد الأفراد فيها . وافترضوا فى كلتا الحالتين ارتباط التباين فى الكثافة السكانية بالتباين فى معايشة الازدحام . فقد قام فريدمان وليفى وبوكانان وبريس (٢٠٣) بملاحظة جماعات مكونة من الإناث فقط وأخرى من الذكور فقط فى حجرات كبيرة وأخرى صغيرة . فوجدوا أن الذكور كانوا أكثر تنافسا فى الحجرة الصغيرة ، بينما كانت الإناث أكثر تنافسا فى الحجرة الكبيرة ، وأصدرت فى دراسة ثانية الجماعات المكونة كلها من الذكور أحكاما أشد صرامة فى الحجرة الصغيرة ازاء قيامها بدور تمثيلى كأعضاء محلفين فى حين أصدرت جماعات الإناث أحكاما أشد صرامة فى الحجرة الكبيرة . وتتسق هذه النتائج مع النتائج التى أوردها روسى ولايتون واريكسون وشوبار (٤٩٨) ، فقد لازمت جماعات من الذكور وجماعات من الإناث إما حجرة كبيرة أو أخرى صغيرة لمدة خمس وعشرين دقيقة ، وناقشت كل حماعة سلسلة من مشكلات اختيار الورطة (انظر الفصل الثالث) ، وكان على كل مفحوص بعد ذلك أن يقوم بعملية تقويم لنفسه وللآخرين . فقوم الذكور أنفسهم بصورة أكثر ايجابية فى الحجرة الكبيرة ، بينما قدرت الإناث أنفسهن بصورة أكثر ايجابية فى الحجرة الصغيرة .

ويتضح من هذه الدراسات الاستجابة المختلفة لجماعات الذكور وجماعات الإناث للكثافة السكانية ، هذا وإن كان غير واضح ما إذا كان الأمر يمثل استجابة مختلفة للازدحام أو خبرة مختلفة فى موقفى الكثافة . فربما كان النساء يتقبلن استثارة أكثر من الذكور دون أن يشعرن بالازدحام وهو تفسير يتسق مع رأى ديسور (١٦١) والذى يقرر فيه أن الشعور بالازدحام ما هو إلا استقبال لاستثارة مفرطة . فإذا كان هذا التفسير صحيحا فإن هذا يعنى أن الاستجابة المختلفة للذكور والإناث للكثافة هى بالقطع انعكاس للشعور بالازدحام من عدمه . ومع ذلك فإن هذا التفسير لا يزودنا بأساس نرى فيه الاستجابة المختلفة للإناث للأحجام المختلفة من الحجرات . فمن المرجح أن تعكس الفروق بين الجنسين فى الاستجابة للكثافة كلا النوعين من العوامل ، الشعور بالازدحام ورد الفعل ازاءه .

وأورد البرت ودابس (٥) دليلا أكثر وضوحا على تأثير مسافة التفاعل بين شخصين على سلوكهما معا . فقد حاول أشخاص كلفوا بمهمة اقناعية بشكل ودود أو عدائى تغيير اتجاه شخص آخر على مسافة قدم إلى قدمين ، ومسافة تتراوح بين ٤ و ٥ أقدام ، ومسافة ١٤ إلى ١٥ قدما . وتبين الارتباط الخطى بين التغيير فى الاتجاه والمسافة القائمة بين الفردين (كلما كانت

المسافة أكبر تعبير الاتجاه فى الإطار المنشود) وتكون هذه العلاقة سلبية بالنسبة للشخص المقنع بشكل عدائى فى ظل وجود مسافات قصيرة فاصلة بينه وبين الآخر .

وإيجازا ، يرسى الأشخاص من أجل خلق تفاعل مريح مسافة متميزة تتباين بتباين الموقف ، وخاصة العلاقة بين الشخص والآخر . وتتأثر مسافة التفاعل هذه دون ما شك بعديد من المتغيرات لم يتم دراستها بعد . فلم تدرس آثار المسافة الفاصلة بين الأشخاص بقدر كاف ، هذا وإن أوحت الدراسات الخاصة بالازدحام باختلاف هذه الآثار بين الذكور والإناث . ومن الواضح أن المحاولات المنوط بها تغيير الاتجاهات تكون ذات فاعلية حيال نهوض الشخص بها دون أن يقترب من الشخص الهدف كثيرا ، وخاصة عندما يبدو فى صورة عدائية تجاه الشخص المراد تغيير اتجاهه .

انتهاك الحيز الشخصى والدفاع عنه :

تنطوى الدراسات العديدة للحيز الشخصى ، والمشار إليها ، على المسلمة التى مفادها أن المسافة التى يقيمها الفرد بينه وبين الآخرين ، وبينه وبين الأشياء غير الشخصية انما تعين حدود المنطقة السلبية لحيزه الشخصى . وقد رأينا كيف تتباين حدود هذا الحيز بتباين الموقف وبتباين علاقة الشخص مع الآخرين . ويجدر بنا مع ذلك ألا نفترض أن لمنطقة الحيز الشخصى السلبية حدودا منتظمة كدائرة تحيط بجسم الشخص تنقبض وتنبسط باختلاف الظروف فحسب . فعلى خلاف ذلك ، تشكل المنطقة السلبية للحيز الشخصى نمطا غير منتظم بالنسبة للشخص . فقد وجد ماكرايد وزملاؤه (٣٨٢) فى الدراسة المشار إليها آنفا أن الاستجابة السيكوجلفانية كانت فى أشدها عندما اقترب من المفحوص من الأمام ، وفى أدنى درجاتها عندما اقترب منه من الخلف ، ما الاقتراب الجانبى فقد أفضى إلى استجابة متوسطة الشدة .

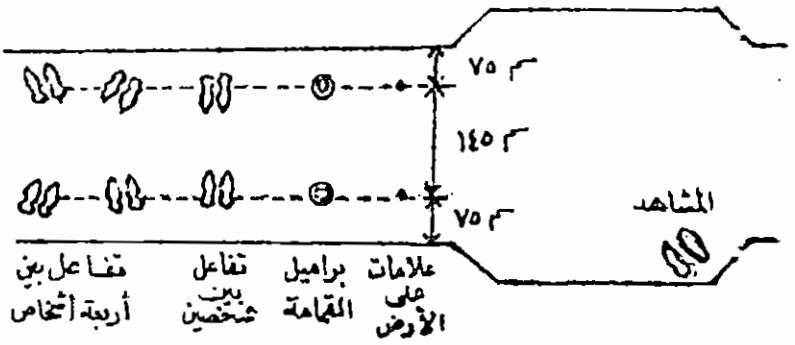
وتوحى الدراسات التى أوردها ماكبرايد وزملاؤه بأن التدانيات التى يتعرض لها الفرد ، والتى تتجاوز المسافات التى عادة ما يرسيها ، من شأنها أن تستجلب منه ردود أفعال دفاعية . وقد أورد سومر (٥٨٥) عددا من البحوث اختصت بردود الأفعال حيال الانتهاك من قبل الآخرين . وأجريت الدراسة الأولى فى احدى المستشفيات العقلية التى تسع ١٥٠٠ سرير وتقع فى منطقة أشبه ما تكون بالحديقة العامة . وحيث كانت معظم الأجنحة غير مغلقة ، كان من اليسير مشاهدة مرضى جالسين بمفردهم على مقعد أو هضبة صغيرة . وبمجرد أن يلاحظ سومر مريضا من الذكور منفردا بنفسه وغير مشغول بأى نشاط محدد ، كان يقترب منه ويجلس بجانبه دون التفوه بأية كلمة . فإذا ما نقل المريض الذى اختير كهدف كرسيه أو انتحى بعيدا عن المقعد ، كان سومر يفعل نفس الشىء . واختيرت المجموعة الضابطة من مرضى فى مواقف مماثلة وإن كانوا على مبعدة من الملاحظ . فكان رد الفعل على هذا الانتهاك هو ببساطة ترك

المكان . فقد ترك نصف المرضى المكان خلال الدقائق التسع الأولى فى مقابل ٨٪ من مفحوصى المجموعة الضابطة . وعلى الرغم من أن الفرار من المكان كان هو رد الفعل الملاحظ فى مواجهة الانتهاك ، فقد أورد سومر استجابات أخرى أقل وضوحا . فاشتمل رد الفعل المعتاد التحول بالوجه بعيدا وهز الأكتاف والتجنيب بالمرفق ، واشتملت دلائل التنغيص الأخرى على فرك الوجه واطلاق التنهدات والنظر إلى الساعة وطرقعة الأصابع .

وقد انتهكت نانسى روسو ، فى دراسة أخرى أشار إليها سومر ، خصوصية الطالبات فى احدى المكتبات الجامعية . فقد اختارت طالبات كن يجلسن بمفردهن وأمامهن كتاب أو أكثر مع وجود مقاعد شاغرة فى أى من الجانبين . وفى أية حالة من حالات الانتهاك كانت تختار واحدة من هؤلاء الطالبات كهدف ، وأخرى فى موقف مماثل كمفحوصة ضابطة وأخذ الانتهاك شكل الجلوس بجانب الفتاة الهدف أو فى مواجهتها أو بصورة تتنافى وقواعد الجلوس فى المكتبة . فكان ترك المكان هنا أيضا هو رد الفعل الأكثر شيوعا فى مواجهة هذا التطفل ، وإن سبق ذلك فى الغالب علامات دفاعية وتغيرات فى أوضاع الجلسة وضروب مماثلة من السلوك .

ومن اليسير على الشخص فى مثل هذه المواقف أن يدافع عن خصوصيته بالمغادرة الفورية . إلا أنه يبدو أن هناك ضروربا أخرى من السلوك تصدر للحماية المسبقة من الانتهاك . فقد ينتقى الشخص موضعا يصعب بلوغه ، بقدر الإمكان ، مثل مقعد منعزل أو حلقة مسورة . وقد أورد سومر (٥٨٥) عددا من المحاولات نيط بها استكشاف الوسائل التى يحمى بها اتخاذ الموضع الدفاعى والتحاشى الخصوصية المكانية . فقد أعطى المفحوصون ، فى واحدة من الدراسات ، رسوما لمناضد ومقاعد مع تعليمات تنص على اختيار الموضع الذى يفضلونه لكى يبتعدوا عن الآخرين أو ليدافعوا عن أنفسهم فى مواجهة الآخرين . فاختار ٧٦٪ من المفحوصين مقاعد ظهورها إلى الحائط فى ظل تعليمات الابتعاد بينما اختار ٣٨٪ منهم فقط مقاعد كتلك فى ظل تعليمات الدفاع وقد أدت تعليمات الابتعاد فى دراسات أخرى إلى تفضيل اختيارات المقاعد الخلفية على المقاعد الأمامية ، والمناضد الصغيرة على المناضد الكبيرة ، ولمناضد المواجهة للحائط على أخرى تحوطها الممشيات . وعندما وصفت الحجرة على أنها مزدحمة ، كانت الاختيارات مماثلة لتلك التى أفضت إليها تعليمات الابتعاد .

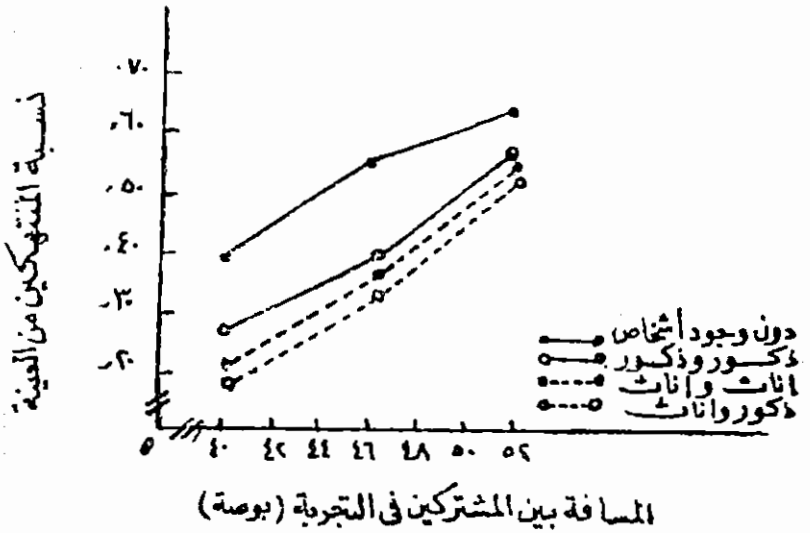
والنتيجة التى يمكن استخلاصها من هذه الدراسات هى أن الأفراد يبتكرون أساليب مختلفة يحمون بها أنفسهم من الانتهاك ، وعندما تفشل هذه الأساليب ، يؤدى إقحام الآخر فى الحيز الشخصى إلى التنغيص والقلق ومشاعر سلبية أخرى تتكشف فى شكل استجابات دفاعية مختلفة تفضى فى النهاية إلى الفرار ، ويتحاشى الأفراد أيضا الدخول فى الحيز الشخصى لآخر إلا إذا قضت الضرورة بهذا ، وخاصة إذا توفرت مؤثرات اجتماعية أخرى لهذا . وقد قام بيرفوت



(الشكل : ٥ – ١) منظر الرواق بالنسبة لظروف التجربة
(أعيدت طباعة الرسم باذن من E.S. Knowles (٣٢٩))

وهوبل وماكلى (٢٧) بإجلاس ذكر أو أنثى بجانب ثلاجة طرقات معدة للشرب منها ولاحظوا معدل توقف الأشخاص للشرب من الثلاجة . فوجدوا أن المارة قد توقفوا للشرب بتكرار أكبر عندما كان الشخص جالسا على مبعدة خمسة إلى عشرة أقدام من الثلاجة منه إذا كان جالسا على بعد قدم واحدة . وقد قام نولز فى دراسة أخرى (٣٢٩) بملاحظة ردود أفعال المارة لأشخاص يحلون أروقة . وتم توزيع شخصين أو أربعة أشخاص فى رواق عرضة ٢٩٥ سم ويبعد فيه كل شخص عن الآخر بمسافة ١٤٥ سم ، وعلى بعد ٧٥ سم من الحائط (انظر الشكل ٥–١) ، فمرق حوالى ٢٤٪ فقط من المارة بين الجماعة دون مرورهم من خلال المساحة الصغيرة الفاصلة بين الجماعة والحائط . وعندما استعيض عن الأشخاص ببراميل مرق حوالى ٧٥٪ بين البراميل دون أن يمرون من خلال المساحة الفاصلة بين البراميل والحائط . وبالمثل فقد كشفت البيانات التى تمخضت عنها دراسة تشين وايفران (١٢٥) عن ارتباط المسافة الفاصلة بين الأشخاص وتشكيل الجماعة من الجنسين بدرجة تحاشى انتهاك الحيز الشخصى . فقد قاما بملاحظة نسبة الأشخاص الذين مروا ، من خلال ممشى عرضه ١٣٧ بوصة على هيئة بلكونة فى محل شراء كبير ، بين ثنائيات من الأفراد اشتركوا مع القائمين بالتجربة . وتباينت الثنائيات فى تكوينها حيث انتظمت فى شكل ذكر وذكر ، أنثى وأنثى ، ذكر وأنثى ، وفى المسافة الفاصلة بين كل شخص وآخر (٤٠ ، ٤٦ ، و ٥٢ بوصة) . ويوضح الشكل (٥ – ٢) نتائج هذه الدراسة .

فقد تبين أن نسبة المارة الذين ساروا بين الأشخاص من المتفاعلين أقل كثيرا من نسبة الذين مروا فى نفس المكان فى حالة عدم وجود أشخاص فيه . كما زادت نسبة الذين انتهكوا المكان



(الشكل ٥ – ٢) : انتهاك الأماكن كدالة للجنس والمسافة الفاصلة بين الأشخاص المتفاعلين
نقلت بعد الموافقة من البيانات التى أوردها J.A. Cheyne & M.C Efran (١٢٥)

الذى كان فيه يتفاعل الثنائى بزيادة المسافة الفاصلة بينهما ، كما تباينت نسبة المنتهكين للمكان بتباين تكوين الجماعة من الجنسين .

وتكشف هذه الدراسات العديدة عن أن هناك ميلا من جانب الأفراد لتحاشى دخول الحيز الشخصى الخاص بالآخرين . ويكون هذا لميل إلى التحاشى فى حالة المسافات الصغيرة الفاصلة بين الأشخاص وفى حالة الجماعات المكونة من الجنسين أقوى منه فى حالة وجود مسافات كبيرة فاصلة أثناء التفاعل وفى حالة الجماعات المكونة من جنس واحد . ومن ثم هناك افتراض ضمنى بأحقية الجماعات فى المساحات التى يشغلونها ومن ثم أيضا ضرورة ألا يتعرضوا للغزو من الآخرين .

المسافة بين الأفراد ومركز الفرد :

ينهض الحيز الشخصى للفرد بوظائف شخصية وأخرى تختص بالعلاقة بين الأفراد . وقد سبق أن رأينا كيف يمكن للحيز الشخصى أن يؤثر على الحالة الانفعالية للفرد وراحته فى الموقف المعين ، إلا أن للحيز الشخصى أيضا معان هامة تختص بالسلوك بين الأفراد . وإحدى الوظائف الهامة للعلاقات المكانية التى تقوم بين الأفراد هى إرساء الفروق بين مراكزهم وإيضاحها . وبصورة عامة ، فإن الشخص ذا المكانة العالية يحتل أفضل المواضع المكانية ، أن الشخص الذى يشغل موضعا مكانيا أفضل إنما يرى على أنه ذو مركز أعلى . فقد أجرى لوت وسومر

(٣٧٨) على سبيل المثال دراسة استخدم فيها الاستخبار وطلب فيها من المفحوصين أن يوضحوا أين يكون مكان جلوسهم مع أقرانهم ومع أشخاص ذوى مكانة أعلى ومع الآخرين ذوى مكانة أقل . فتبين أنه عندما كانت للمائدة مواضع واضحة للمراكز كصدر المائدة خصص للشخص ذى المكانة العالية ، وعندما كانت المائدة دائرية (جميع المواضع متساوية) سمحت المواضع المختارة بقيام مسافة بين الشخص وكل من الآخرين ذوى المركز الأعلى والأدنى – أكبر من المسافة التى كانت بين الشخص وأقرانه .

وقد برهن هات وكوهين (٥٨٥) على دور ما يقام من مسافة بين الأفراد فى إدراك الفروق فى مراكزهم وايضاحها . فقد أعدا سلسلة من عشرة أفلام صامتة يستغرق كل منها دقيقة واحدة ، يمثل فيها اثنان من الممثلين تتابعا من التفاعل البسيط . ففى كل فيلم يجلس أحد الأشخاص على أحد المكاتب ويقلب فهرس للبطاقات حيث تقطع عليه عمله مكالمة تليفونية . ويصور المنظر الثانى الرجل الثانى وهو يقرع باب حجرة المكتب ثم يدخل ويقترب من الرجل الذى يجلس إلى المكتب ، ويناقش معه أمرا ما . وقد تم الحصول على تقديرات للمركز النسبى لكلا الشخصين من المشاهدين الذين رأوا الأفلام . فقدر الزائر على أنه ذو شأن أقل للغاية عندما توقف بمجرد أن دلف إلى الحجرة ، وعلى أن شأنه أعلى أهمية عندما سار مباشرة حتى المكتب . وعندما سار إلى منتصف الحجرة رؤى على أنه أعلى شأنا مما أدرك عليه عندما وقف بجوار الباب ، وأكثر من ذلك شأنا إذا ما اتخذ طريقه إلى المكتب مباشرة .

فيبدو من الواضح اتصال المسافة بين الأشخاص بإدراك المراكز النسبية للأفراد ، فالمسافة التى يقيمها شخص ما بينه وبين شخص آخر تنبئ بشىء ما عن مركزه النسبى بالنسبة للشخص الآخر ، هذا وإن اعتمد اتجاه الفروق فى الغالب على عوامل أخرى . فتوحى دراسة لوت وسومر بميل الأفراد لإقامة مسافة بينهم وبين الأشخاص ذوى المركز الأعلى وذوى المركز الأقل ، ومن ثم لا تشير المسافة بين الأفراد بمفردها إلى أى الشخصين يحتل المركز الأعلى . فعلى سبيل المثال ، قدم الموقف الذى حدث فيه التفاعل فى أفلام هات وكوهين هاديات عن اتجاه الفرق فى المركز ، وفى معظم الأحوال تخدم التباينات فى الموقف أو السلوك أو كلاهما معا كمؤشرات للفروق فى مستوى المراكز .

وعلى الرغم من أن هذه البحوث تبرهن على وجود علاقة بين المسافة بين الأشخاص والمركز ، فليس من الواضح ما إذا كانت هذه العلاقة ناشئة عن انبساط الحيز الشخصى للفرد ذى المركز الأعلى فى ظل وجود الفرد ذى المركز الأقل ، أم ترجع إلى مجرد أنماط التفاعل المحددة ثقافيا – بمعنى أنه فى الكثير من المواقف يكون الشخص ذو المركز الأعلى منفصلا فيزيقيا عن أولئك ذوى المركز الأقل . فيجلس القائد إلى صدر المائدة والأستاذ فى صدر حجرته الدراسية ، والسياسى أماه الجمع من الناس ... وهكذا . فمن الممكن أن تكون الألفة الطويلة بمثل هذه

المواقف قد أفضت إلى توقع ثقافى يملى مسافة بين الأشخاص ذوى المركز الأعلى وأولئك ذوى المركز المنخفض أكبر من المسافة القائمة بين الأقران . هذا وسوف نرى أن علاقة المسافة بين الأشخاص ومراكزهم تتكشف أيضا فى الدراسات الخاصة بتأثيرات تنظيم الجلوس .

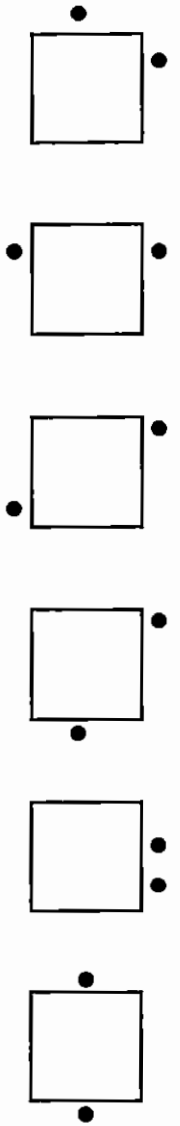
التنظيمات المكانية :

لقد اقتصر اهتمامنا فى الصفحات السابقة على ما يحتضنه الأفراد من توجهات تتعلق بالحيز المحيط بهم وبالأشخاص الآخرين وبالأشياء اللاشخصية فى هذا الحيز . ومن المتعسب الآن أن ننظر فى بعض ما يترتب على التنظيمات المكانية من نتائج فى مواقف الجماعة وعلى الرغم من أن قدرا قليلا نسبيا من البحث قد وجه إلى هذا الجانب الهام من تفاعل الجماعة ، فإن هناك دليلا قويا على أن التنظيمات المكانية تمارس ضروبا هامة من التأثير على إدراك المركز وأنماط المشاركة وأنشطة القيادة وردود الأفعال الوجدانية لأعضاء الجماعة . ومن ثم ، فليس باعثا على الدهشة أن تكون هناك تفضيلات متسقة لمواضع فى مواقف الجماعة – أى أن الاختيارات التى يقوم بها الأفراد فيما يتعلق بالمكان الذى يحددون مواضعهم فيه فى الجماعة تتسق مع ما هو معروف عن تأثير التنظيمات المكانية فى عملية الجماعة .

تفضيلات الجلوس :

عندما يكون للأفراد الحرية فى اختيار مواضعهم فى الجماعة ، تعكس اختياراتهم عادة الأهمية الثقافية للمواضع المكانية المختلفة . فالأشخاص الذين يدركون أنفسهم على أنهم ذوو مركز عال نسبيا ينتقون مواضع تتسق وهذا الإدراك . فقد قام سترودبك وهولت (٦٠٤) على سبيل المثال ، بتحليل بيانات حصلا عليها من تداولات محلفين تمت بشكل تجريبى ، ووجدا أن المحلفين من الفئات المهنية والإدارية غالبا ما اختاروا المقعد الذى يتصدر المائدة بتكرار أكبر وبشكل دال مما فعل الأشخاص من الفئات الأخرى . وبالمثل وجد هير وبيه (٢٦٥) أن المفحوصين الذين حصلوا على درجات عالية على مقياس للسيطرة بصيغة الورقة والقلم مالوا فى موقف الجماعة إلى اختيار مقاعد الصدارة .

وقد قام سومر وزملاؤه بدراسة تفضيلات الجلوس فى عدد من البحوث تمتد ما بين دراسات اعتمدت على الاستخبار إلى مشاركة فعلية فى أنشطة الجماعة (٥٨٥ . فقد طلب من المفحوصين فى واحدة من الدراسات أن يختاروا من بين عدد من البدائل وتخص بموضع الجلوس إلى مائدة مستطيلة ، ذلك الموضع الذى يفضلونه للغاية بالنسبة لأربعة أنشطة مختلفة هى المحادثة والتعاون والعمل معا والمنافسة . فاختير تنظيم المتجاورين أو الوجه للوجه بالنسبة للمحادثة العارضة ، بينما فضل الأفراد المتعاونون تنظيم التجاور . ومالت الأزواج المتنافسة إلى اختيار تنظيم الوجه للوجه ، هذا وإن اختار بعضهم تنظيما أكثر تباعدا (على سبيل المثال النهايات المتقابلة أو الأركان المتقابلة من المائدة) . وكانت أزواج العمل معا متسقة فى اختيارها نمطا قلل من المودة إلى أقصى حد مثل التنظيم المتباعد الذى أشير إليه آنفا . وقد أفضت دراسة



(الشكل ٥ – ٣) تنظيمات الجلوس إلى موائد مستطيلة
(طوعت بعد استئذان من ٥٨٥)

ثانية اعتمدت على الاستخبار واستخدمت الموائد المستديرة – إلى نتائج اتسقت مع تلك التى تم الوقوف عليها فى الدراسة الأولى .

وكانت الخطوة التالية هى محاولة التحقق من نتائج الدراسات المعتمدة على لاستخبار ، وذلك من خلال النظر فى تفضيلات الجلوس لدى جماعات حقيقية . فقد اسندت إلى ثنائيات من الأطفال أنشطة تتسم بالتعاون والتنافس والعمل معا ، لبيان كيف ينظمون أنفسهم . وبصفة عامة ، جلست الثنائيات المتعاونة جنبا إلى جنب ، وجلست الثنائيات المتنافسة فى أركان متجاورة ، وجلست الثنائيات التى تعمل معا على مبعدة ، واستخدم القليل جدا من الثنائيات تنظيم الوجه للوجه الذى كان بارزا فى النتائج التى أفضى إليها استخدام الاستخبار . وتم فى بحث آخر أيضا إخبار مفحوصين راشدين بأنهم سينخرطون فى علاقة تنافس و تعاون مع شخص آخر (قام بدور الشريك فى التجربة) كان جالسا بالفعل إلى مائدة ما فجلس ثلاثة عشر من بين أربعة وعشرين مفحوصا إلى نفس الجانب من المائدة الذى كان يجلس إليه ذلك الشخص . هذا فى موقف التعاون ، بينما جلس تسعة عشر من بين ثلاثة وعشرين مفحوصا فى مواجهة الشخص الجالس – وذلك من موقف التنافس ، ومن ثم ، تتسق النتائج التجريبية والنتائج المعتمدة على الاستخبار فى كشفها عن تفضيل الأفراد الراشدين لتنظيم التجاور فى الجلوس فى موقف التعاون ، وتنظيم الوجه للوجه بالنسبة للمنافسة . وهذه النتيجة على اتفاق جوهرى أيضا مع النتائج التى أوردها مايرز (٤٤٩) بالنسبة لموقف الإرشاد . فقد فضل المسترشدون[١] بشكل واضح تنظيم المواجهة المتكافئة ذى الصبغة غير الرسمية[٢] على تنظيم الوجه للوجه ذى الصبغة الرسمية .

ومن غير الممكن من خلال البحوث التى من هذا النوع تحديد ما إذا كانت تفضيلات تنظيمات الجلوس ترجع إلى توقعات ثقافية خاصة بالعلاقة المكانية الملائمة فى وضع معين أو إلى المشاعر التى تحدثها التنظيمات المختلفة فى الفرد فى ظل ظروف معينة . فقد سر مفحوصو سومر ، فى الدراسات المستخدمة للاستخبار اختياراتهم فى ضوء الكفاءة فى العطى – أى أنهم أوحوا بأن المحادثة العارضة إنما ييسرها كل من التقارب المكانى واتصال العين بالعين . ومن ثم ، فقد اختاروا التنظيمات التى تزيد من هذين العاملين إلى أقصى حد . ومع ذلك فقد يكون من الممكن أن تقف تفسيرات من هذا النوع كتبريرات بدلا من كونها أسبابا حقيقية للظاهرة الملاحظة . ويوحى ما أورده مايرز (٤٤٩) من دليل بأن التفضيلات قد تسببها المشاعر التى يستثيرها تنظيم معين للجلوس . فقد وجد أن المفحوصين فى تنظيم رسمى للجلوس قد حصلوا على درجات على مقياس نيط به قياس القلق الموقفى ، أعلى بشكل جوهرى مما حصل عليه

---

(١) Counslees.

(٢) Informal - to - knee arrangement

المفحوصون فى تنظيم غير رسمى للجلوس . ومن ثم ، فقد تفضى بعض العلاقات المكانية إلى استجابات وجدانية غير سارة تتمخض عن استجابات تحاش شرطية . وليس من العسير أيضا إدراك أن علاقة الموضع بالمكانية مقدر لها أن تجعل بعض المواضع مثيبة إيجابيًا والأخرى مثيبة سلبيا (غير سارة وعقابية) . ومن ثم يتمثل التفسير المعقول للتفضيلات المكانية فى ضوء احتمالات التدعيم المرتبطة بمواضع مكانية مختلفة .

تنظيم الجلوس والتفاعل :

تشتق القيم المثيبة الخاصة بالمواضع المكانية فى جانب منها ، مما يترتب عليها من نتائج بالنسبة لتفاعل الجماعة . فمن الواضح أنه من العسير التفاعل مع شخص آخر على مسافة بعيدة ، كما أنه من المؤكد أن التفاعل مع شخص لا يستطيع المرء رؤيته أقل إرضاءً من تفاعل الوجه للوجه . فيرى معظم الأشخاص ، على سبيل المثال أن المحادثة التليفونية أقل إرضاءً من حديث الوجه للوجه . ويرجع هذا إلى حد كبير إلى أن الأجزاء غير اللفظية من الاتصال لا تتاح من خلال المحادثة التليفونية . وقد ناقش كندون (٣١٨) بتفصيل أهمية اتصال العين بالعين إبان التفاعل الاجتماعى . وكشفت تحليلاته للسلوك خلال تفاعل ثنائى إلى أن الموضع الذى ينظر إليه الشخص خلال التفاعل ينهض بوظيفة الهادى الموجه لمسار التفاعل ففى مواضع معينة من التفاعل حيث يأخذ الشخص الآخر دور المتحدث ، ينهى المتحدث الأول جملته بأن ينظر إلى الشخص نظرة طويلة ، وعندما يبدأ الشخص الآخر فى الحديث عادة ما ينظر المستمع بعيدا . ومن ثم فإنه باستطاعة أى شخص أن يعطى الإشارة للآخر موضحا نواياه وما ينتظر منه ، كما أن باستطاعته أن يعرف ما إذا كانت إشارته قد وجدت صداها من عدمه . ومع ذلك فإن هناك بعض النتائج المترتبة على التنظيم المكانى ليست بهذا الوضوح . فتدفق الاتصال فى الجماعة ، على سبيل المثال ، هو دالة للعلاقات المكانية بين أعضاء الجماعة . فعندما يجلس أعضاء الجماعة إلى مائدة مستديرة يكون هناك ميل قوى من جانب الأعضاء لأن يتخاطبوا مع الأشخاص الذين يجلسون على الجانب الآخر مواجهين لهم ، وليس مع الأشخاص الذين يجاورونهم . فقد قام شتينزور (٥٩٣) بجدولة عدد المرات التى استبعد فيها الأشخاص خمسة وأربعة وثلاثة واثنين وواحدا من المقاعد التى كانت بينهم وبين الآخرين فى الجماعة التى كان أعضاؤها يتابعون بعضهم البعض فيما يقدم من تقارير لفظية . ولم يجد علاقة متسقة بين المسافة بين الأشخاص والمتابعة . هذا وإن كان الأعضاء الذين كانوا يجلسون إلى المائدة فى مواجهة بعضهم البعض قد تابع كل منهم الآخر بصورة دالة تفوق احتمالات الصدفة ، وقد أورد ستروديك وهوك (٦٠٤) نتيجة مماثلة فى دراستهما لهيئات من المحلفين تتكون من اثنى عشر فردا يجلسون إلى موائد مستطيلة الشكل . فقد شارك الأشخاص الجالسون إلى رأس المنضدة بشكل أكثر كما أدركوا على أنهم ذوو تأثير أكبر فى قرار الجماعة من الأشخاص الجالسين إلى الجوانب .

وقد تم التحقق من ذلك الذى أطلق عليه « أثر شتينزور » فى دراسة أجلس فيها أعضاء الجماعة إلى مائدة مربعة (٢٧٦) . فقد وجد هيرن أنه فى ظل أقل توجيه من جانب قائد مخصص لهذا الدور ، وجه أعضاء جماعة مناقشة ، يواجه بعضهم البعض ، تعليقات للأشخاص الجالسين فى مواجهتهم أكثر من التعليقات التى وجهوها لمن يجلسون بجانبهم فى أية ناحية . ومع ذلك ، فقد وجد أن العكس قد حدث بالنسبة للجماعات ذات القائد القوى المسيطر . بمعنى أنه قد وجهت تعليقات إلى الأعضاء المتجاورين أكثر من التعليقات التى وجهت إلى الجالسين فى المواجهة . ولا تنفى هذه النتيجة الأخيرة فرض تأثير تنظيم الجلوس على نمط الاتصال فى الجماعة ، ولكنها تحدد بالأحرى بعض الظروف التى لا يحدث فيها أثر شتينزور . وقد أوحت دراسات ميهرابيان ودياموند (٤١٥) بدلائل أخرى ، حيث تبين بالنسبة للجماعات المكونة من أربعة أشخاص زيادة الحديث بينهم عندما يجلسون متقاربين بجوار بعضهم البعض ، ورؤية وجه كل منهم للآخر ، وإن حدث هذا بالنسبة للأشخاص الحساسين للرفض . وأورد جاردن وكابلان وفاير ستون وكووان (٢١٥) حدوث أكثر للتعاون الإيجابى وتكوين الاتجاهات حال رؤية وجه الأفراد لبعضهم البعض وهم يجلسون إلى المائدة متاحا لهم بذلك إمكانية اتصال العين بالعين ، لكنه فى حالة عدم وجود اتصال العين بالعين يفضى تنظيم المجاورة فى الجلوس إلى نتائج أكثر إيجابية . ومن ثم كان تنظيم الجلوس الذى تتوفر فيه المواجهة ييسر فى عمومه التفاعل الاجتماعى . هذا وإن كان بامكان الخصال الشخصية للأفراد الداخلين فى التفاعل ومدى اتاحة اتصال العين بالعين وما شابه ذلك من متغيرات أخرى أن تغير من هذا التأثير .

ولتنظيم الجلوس أثر على نوع التفاعل أيضا . فقد قامت روسو (٥٠٠) بعرض رسوم خمسة تنظيمات للجلوس حول مائدة مستطيلة (انظر الشكل ٥ – ٤) حيث جلس فى كل حالة شخصان على أحد جانبى المائدة ، وشخص واحد إلى كل رأس من رأسها . وكانت روسو مهتمة بإدراك المفحوصين للعلاقات الاجتماعية التى توجد بين شخصين يشغلان علاقات مكانية مختلفة إلى المائدة . وكانت العلاقة المكانية للشخصين المعينين هى : التجاور ، والركن القريب إلى رأس المائدة ، والتقابل والمواجهة ، والركن البعيد إلى رأس المائدة ، ورأسا المائدة . وعرف الشخصان المحددان على أنهما عضوان من جنس واحد . هذا وقد طلب من المفحوصين أن يقدروا الشخصين من منظور أربعة أبعاد : حميمان – لا يعرفان بعضهما وعدوان – صديقان ، وثرثاران – قليلا الكلام ، ومتكافئان – غير متكافئين . وعموما فقد تبين أنه كلما كانت هناك مسافة أطول بين الشخصين ، أدركا على أنهما أقل صداقة وتعارفا وثرثرة . وقد تأكدت هذه النتيجة من خلال ما تم الوقوف عليه من أن المواقف التى تسمح باتصال يسير للعين بالعين قد كشفت عن أقل تأثير للمسافة بين الأفراد .

ويحتمل أن يفسر هذا النوع من التأثير الكيفى العلاقة بين الاتجاه وتفضيلات الجلوس التى

أشار إليها كامبل وكرسكال ووالاس (١٠٦) فى دراستهم عن حجرات الدراسة المتبنية لنظام الدمج العرقى . فقد أوردوا أن عدد حالات التجاور فى الجلوس بين الزنوج والبيض قد حاد عن العشوائية بشكل دال . وقد كشف مؤشر للتجمع ، يعكس هذا الافتقاد فى العشوائية فى تنظيمات الجلوس ، عن الفروق المتوقعة بين مدرستين اختيرتا لتمثلا اتجاهات مختلفة حيال الدمج العرقى .

(الشكل ٥-٤) تنظيمات الجلوس فى دراسة روسو عن إدراك العلاقات الاجتماعية ، وتمثل الدوائر الممتلئة المواضع الخاصة ، كما تمثل الدوائر الفارغة مقاعد خالية (طوعت بعد استئذان من (٥٠٠))

مجمل القول ، أنه من الواضح أن للتنظيم المكانى تأثيرا عميقا ليس على نمط الاتصال فى الجماعة فحسب ، ولكن على الجوانب الكيفية من تفاعل الجماعة أيضا . ولهذه التأثيرات بدورها نتائج هامة تترتب عليها من حيث بروز القيادة والمركز داخل الجماعات .

تنظيم الجلوس والقيادة :

لقد نوقشت بالفعل العلاقة بين مراكز الأفراد والمسافة القائمة بينهم ، ومادام أنه من المعتاد أن يكون للقائد مركز عال فى الجماعة ، فلا غرو أن تكون هناك أيضا علاقة بين التنظيمات المكانية والقيادة . فعلى سبيل المثال ، عادة ما يحتل القائد رأس المائدة ، ومن ناحية أخرى فإنه عادة ما يدرك الشخص الذى يجلس إلى رأس المائدة على أنه القائد . وتعنى هذه الحقائق أن يكون للموضع المكانى الذى يحتله الشخص داخل الجماعة نتائج هامة من حيث امكانية بروزه كقائد ، ومن حيث قدر التأثير الذى يمارسه على عملية الجماعة .

وأحد البراهين الأولية على تأثير التنظيمات المكانية على مراكز القيادة ما أقامه باس وكلوبيك (٣٥) ، فقد كانا مهتمين بتأثيرات موضع الجلوس على بروز القيادة فى موقف مناقشة جماعية لا قائد لها (٣١) . والمناقشة الجماعية بلا قائد هى اجراء منوط به تقويم إمكانية القيادة ، فتشكل جماعات صغيرة ، وتوكل إليها مهمة المناقشة حيث يقوم الملاحظون حيالها بتقدير أعضاء الجماعة من حيث إمكانية القيادة ولتقدير القيادة هذا ارتباط عال إلى حد ما مع مركز القيادة المحرز فى مواقف طبيعية مثل التنظيمات الصناعية . وقد قام باس وكلوبيك بفحص بيانات استمدت من ٤٦٧ مشاركا فى ٦٨ مناقشة جماعية لا يسوسها قائد ، وتستغرق كل منها نصف ساعة ، ويشارك فيها مفحوصون ممثلون لجماهير متنوعة كطلاب الجامعة وطلاب الكليات العسكرية . واشتمل الموقف على تنظيمين للجلوس على النحو التالى : مصدة مستطيلة الشكل ذات أربعة مقاعد إلى كل جانب ، وتنظيم يأخذ شكل الرقم ٨ بثلاثة مقاعد إلى كل جانب ، بالإضافة إلى مقعد سابع إلى رأس الشكل . وقد جلست عينتان من الطلاب الجامعيين إلى موائد مستطيلة ، وإحدى العينتين مكونة من ثلاث جماعات والأخرى من أربع جماعات . ووجد فى إحدى العينتين ، دون الأخرى ، أن الشخص الجالس فى موضع متصدر أحرز درجة فى القيادة أعلى بشكل دال من الأشخاص الجالسين فى مواضع متوسطة . أما بالنسبة للجماعات فى التنظيم الذى يأخذ شكل الرقم ٨ ، كان هناك دليل ضعيف على وجود تأثير جوهرى لموضع الجلوس على مركز القيدة . هذا وإن كانت إحدى العينات قد أفضت إلى فروق جوهرية تحابى مواضع الصدارة . وينبغى مع ذلك أن يكون ماثلا فى الذهن أن كل هذه الدراسات قد أجريت لغرض آخر . واختلط عدد من المتغيرات ، مثل الاختيار الشخصى للمشاركين بالنسبة لمواضع الجلوس مع تنظيم الجلوس . وتجعل هذه الحقيقة نتائج باس وكلوبيك صعبة التفسير على الأقل .

وقد قدمت دراسة نيط بها بصفة خاصة التحقق من فرض تأثير تنظيم الجلوس على بروز القيادة (٣٩١) دليلا أكثر وثوقا به من حيث وقوف الموضع المكانى فى الجماعة كمحدد هام لمركز القيادة والمنطق الذى يقف وراء هذا الفرض هو أن الموضع المكانى يحدد حق الاتصال ،

وهو ما يحدد بدوره بروز القيادة . وقد اشتمل الموقف التجريبى على جماعات من خمسة أشخاص يجلسون إلى مائدة مستطيلة ، ثلاثة منهم إلى أحد جانبى المنضدة ، واثنان منهم إلى الجانب الآخر ، وما دام أن احتمال حدوث التفاعل عبر المائدة أكبر من احتمال حدوثه حولها ، فقد توقع الباحثان أن كل شخص من الشخصين اللذين إلى أحد الجانبين قد يؤثر فى ثلاثة أشخاص على الجانب الآخر ، بينما يستطيع الثلاثة أن يؤثروا فى شخصين آخرين فقط . ومن ثم كان من المتوقع أن الأعضاء الذين يجلسون على الجانب ذى الشخصين يبرزون كقادة بتكرار أكثر من توقع ذلك بالنسبة لمن يجلسون كثلاثة على جانب . وقد دعمت البيانات هذا التنبؤ ، فقد برز أربعة عشر شخصا كقادة من جانب المائدة الذى يتواجد فيه شخصان ، مقارنا بستة من الجانب ذى الثلاثة أشخاص .

ويصبح من الواضح ، عندما ترتبط هذه النتائج بتلك التى تختص بالموضع المكانى والمركز ، وبتلك التى تختص بالموضع المكانى والتفاعل ، أن يكون لتنظيم الجلوس تأثير هام على عملية التفاعل فيحدد إلى حد كبير التنظيم الفيزيقى لأعضاء الجماعة درجة تدفق الاتصال والتفعل فى الجماعة والمركز الذى يخلع على أعضاء الجماعة ، كما يحدد بروز القادة . وتتأتى هذه التأثيرات جزئيا من خلال الأنماط الثقافية للتفاعل والتى تحدد عادة للأشخاص موضع فيزيقية تناظر قيادتهم أو مواضع مراكزهم الأخرى . ويبدو من الواضح أيضا أن التنظيم المكانى يمارس تأثيرا مباشرا أكبر على تدفق الاتصال اللفظى وغير اللفظى والذى يؤثر بدوره على فرص الشخص فى احراز مركز فى الجماعة . وتنهض الدراسات العديدة التى تختص بشبكات الاتصال فى الجماعات الصغيرة بتقديم دليل آخر على ما للبيئة الفيزيقية من تأثيرات على عملية الجماعة .

شبكات الاتصال :

لقد كنا مهتمين فى الصفحات السابقة بصفة أساسية بالمسافة الفيزيقية بين الأشخاص ، وبالأشكال التى تؤثر من خلالها المسافة بين الأشخاص فى سلوك الفرد والجماعة وذكرنا إبان مناقشة التنظيمات المكانية أن النمط الخاص بالمسافة الفيزيقية يمكنه أن يؤثر على تدفق الاتصال ، وإدراك المركز ، وبروز القيادة . ولم تكن المسافة فقط فى بعض الحالات هى المحددة للعديد من وجوه عملية الجماعة ، ولكن كانت هناك أيضا توجهات البدن بين أعضاء الجماعة ، وبطريقة مماثلة فإن عدد قنوات الاتصال وتنظيمها بين أعضاء الجماعة يمارس تأثيرا قويا على الجماعة . ويمكن للمرء فى الحقيقة أن يقول أن الاتصال يقع فى قلب عملية الجماعة (٥٤٢) . فإذا ما كان للجماعة أن تقوم بوظيفتها بفاعلية ، وجب أن يكون بمقدور أعضائها أن يتصلوا ببعضهم البعض بسهولة وبكفاءة . وقد تم التسليم بهذه الحقيقة منذ فترة طويلة من قبل رجال التخطيط فى الهيئات ممن يحاولون تنظيم شبكات الاتصال بطريقة تسمح بالتدفق الحر للأفكار

والمعرفة والمعلومات الأخرى داخل التنظيم . وتتمثل هذه المحاولات فى سلسل الأمر[١] فى المجال العسكرى ، ومائدة التنظيم الصناعية[٢]، وليس هناك شك فى أن العوامل التى تؤثر على الاتصال داخل الجماعة تؤثر أيضا فى كفاءة الجماعة ورضا أعضائها .

وعادة ما يسلم رجال التخطيط فى الهيئات بأنه من الممكن منطقيا تحديد الكيفية التى يجب أن تنظم بها قنوات الاتصال من أجل إحراز أعلى درجة من الكفاءة . وقد انتهوا بصفة عامة إلى أن التنظيم المتدرج هو أكثر التنظيمات كفاءة . ومع ذلك فإن صدق هذه المسلمة مازال محل تشكك . وقد أثار الكس بافيلاس (٤٧ ، ٤٨) منذ سنوات ماضية ، تساؤلات هامة عديدة أفضت إلى سلسلة من البحوث تختص بتأثير أنماط محددة من الاتصال على عملية الجماعة . فعلى سبيل المثال ، ما هى الآثار التى تتركها أنماط الاتصال المختلفة من حيث بروز القيادة ؟ ومن حيث النمو التنظيمى ، ومن حيث كفاءة حل المشكلات ، ومن حيث قدرة الجماعة على أن تكيف نفسها مع المتغيرات البيئية ؟

وتجدر الإشارة فى هذا الموضع إلى أننا مهتمون بالتنظيم الفيزيقى لقنوات الاتصال بين أعضاء الجماعة . فنحن نتعامل إلى حد ما مع الحيز الطوبولوجى[٣] وليس الحيز الإقليدى . فليس بذى أهمية أن نحدد أين يوجد أعضاء الجماعة الفرادى بالنسبة للآخرين ، فالمهم هو توزيع قنوات الاتصال بينهم – أى من بامكانه الاتصال بمن ، سواء أكان الاتصال مباشرا أو من خلال عضو آخر من الجماعة ... الخ .

وقد قام عديد من الباحثين ، ترسما لبافيلاس ، بدراسات تختص بهذه التساؤلات وبأخرى غيرها أثيرت فى غضون إجراء البحوث . واختصت النتائج الأساسية بتأثيرات ما تحدد من شبكات للاتصال على بروز القيادة ، والنمو التنظيمى ، وكفاءة حل المشكلات ، وردود أفعال الأعضاء .

إن طريقة البحث المعتادة هى أن تفرض على الجماعات شبكات اتصال مختلفة من أجل تحديد ما يترتب عليها من نتائج بالنسبة لعملية الجماعة . ويصور الشكل ٥ — ٥ شبكات الاتصال التى تم بحثها . فتمثل الدوائر أعضاء الجماعة فرادى (أو مواضع فى الجماعة) ، وتمثل الخطوط قنوات الاتصال بين المواضع ، وتشير الأسهم إلى قنوات ذات اتجاه واحد . وتمثل كل الخطوط التى ليس لها أسهم قنوات اتصال فى اتجاهين . ومن أكثر الأساليب الغنية شيوعا لفرض شبكات الاتصال ، ما اقترحه بافيلاس (٤٧) ، فقد تم وضع أعضاء جماعة فى

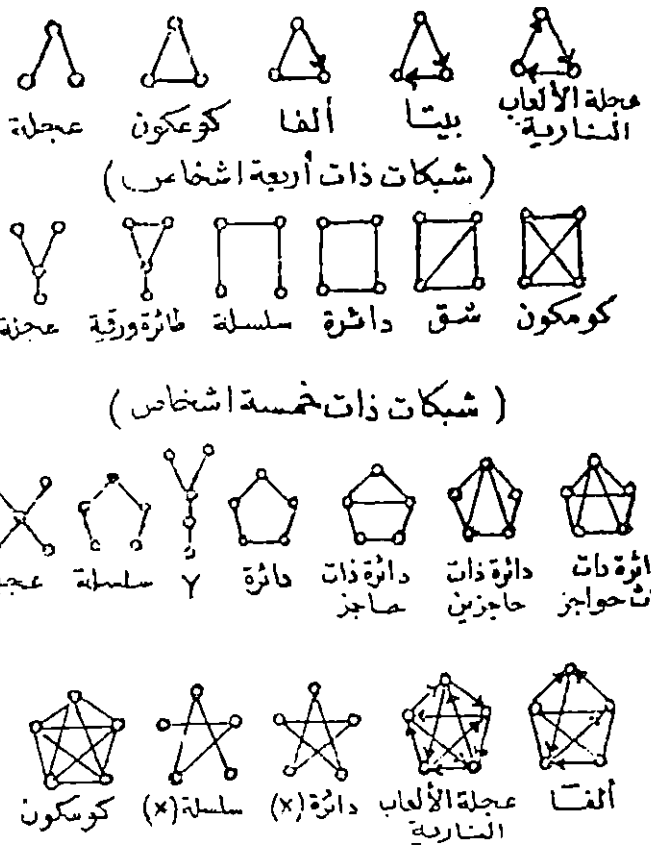
---

(١) Chain of Command

(٢) Industrial table o -organization

(٣) Topological space

(شبكات ذات ثلاثة أشخاص)



(الشكل ٥ - ٥) شبكات الاتصال المستخدمة فى البحوث التجريبية . وتمثل الدوائر المواضع ، وتمثل الخطوط شبكات الاتصال ، وتشير الأسهم إلى القنوات ذات الاتجاه الواحد
(أعيد طبعه بعد الحصول على اذن من (٥٤٢))

كبائن صغيرة تتصل ببعضها بفتحات صغيرة توجد فى حوائطها ، ويمكن من خلالها تحرير رسائل مكتوبة . وعندما تكون كل القنوات (الفتحات) مفتوحة ، يمكن لكل عضو من أعضاء الجماعة أن يتصل مباشرة بكل عضو آخر ، وهذا هو نمط كومكون (الاتصال التام) الموجود فى الشكل ٥ – ٥ . ويمكن تشكيل أنماط أخرى من مجرد غلق القنوات المناسبة . وتتعامل أساليب أخرى مع خطوط التليفونات أو الرسل كقنوات اتصال .

وعادة ما توكل إلى أعضاء الجماعة أيضا مهمة يؤدونها معا كجماعة فى ظل ظروف تقتضى الاتصال بغية اكمال العمل . ويتباين هذا النوع من المهام التى توكل إلى الجماعة ما بين مشكلات تعرف بسيطة إلى مشكلات تختص بتكوين جمل معقدة ومشكلات نقاش . ويمثل

هذا التباين فى الخصائص أهمية خاصة فى فهم تأثير أنماط الاتصال على عملية الجماعة . وهى حقيقة سوف يتبدى وضوحها عندما نناقش النتائج الإمبيريقية .

بزوغ القيادة :

فى أحد البحوث التجريبية الأولى الخاصة بشبكات الاتصال (٣٤٦) تمت المقارنة بين الأشكال الآتية : العجلة الممثلة لخمسة أشخاص ، والسلسلة ٧ والدائرة (انظر الشكل ٥–٥) . وكانت المهمة هى أنه يتعين على الجماعة تحديد رمز من بين رموز عديدة (مر قبيل النجوم والمثلثات والدوائر ... الخ) . ظهرت فى كل بطاقة كانت فى حوزة أعضاء الجماعة . وهذه مهمة بسيطة نسبيا حيث تستلزم مجرد تجميع المعلومات من أجل الوصول إلى الحل . وقد أعطيت كل جماعة خمس عشرة محاولة . وعندما انتهت هذه المحاولات سئل كل عضو : « هل كان لجماعتك قائد ؟ ، وإذا كان الأمر كذلك ، فمن هو ؟ » . فذكر الشخص الذى كان فى الموضع المركزى فى شكل العجلة بواسطة ثلاثة وعشرين من بين خمسة وعشرين شخصا ، على أنه القائد ، بينما لم يذكر أى شخص كان فى موضع طرفى على أنه كذلك . كما ذكر أيضا الأشخاص فى الموضع الأكثر مركزية فى نمطى السلسلة و ٧ كقادة فى الغالب الأعم أكثر من الأعضاء الواقعين بعيدا عن المركز (سبعة عشر فى حالة النمط ٧ واثنى عشر فى حالة نمط السلسلة) . وفى حالة الدائرة لم يعين أى موضع للقيادة بتكرار يفوق بشكل دال أى موضع آخر ، ومن ثم ، يبدو أن للشخص الذى يحتل موضعا مركزيا فى شبكة الاتصال احتمالا عاليا للبروز كقائد للجماعة . وقد تم التحقق من هذه النتيجة فى عدد من الدراسات . فقد قارن شو (٥٣١) على سبيل المثال ، بين الأنماط ذات الأربعة أشخاص : العجلة والشق والدائرة المبينة فى الشكل ٥ – ٥ . ووجد أن القائد قد برز بتكرار أعلى فى نمط العجلة . وبالمثل قام شو وروتشيلد (٥٥٨) بدراسة بروز القيادة فى أنماط من أربعة أشخاص : العجلة والشق والكومكون . ووجدا أن القائد قد برز فى اثنين فقط من ثمانى جمعت فى نمط الكومكون ونمط الشق ، بينما برز القائد فى كل جماعات نمط العجلة . وكان نمط بروز القيادة هو تسمية الفرد كقائد من قبل ثلاثة أشخاص على الأقل من بين الأشخاص الأربعة فى الجماعة ، إذ كان بإمكان أعضاء الجماعة أن يقترعوا لصالحه . وقد أشير إلى إمكانية التعميم الحضارى[1] لهذه النتيجة من خلال نتائج دراسة تعاملت مع مفحوصين يابانيين (٢٨٢) وأيدت نتائج ليفيت .

ومن ثم يبدو من الواضح أن للشخص الذى يحتل موضعا مركزيا فى شبكة الاتصال احتمالا

---

(١) Cultural generalit

عاليا من حيث بروزه كقائد . وعندما تتكون شبكة الاتصال من مواضع متكافئة تقريبا فى مركزيتها ، لا يحتمل أن يبرز أى قائد ، على الأقل بالنسبة للجماعات المكونة تجريبيا . ويحتمل أن تكون أسباب العلاقة بين بروز القائد والمركزية هى توفر المعلومات ، وما تتصل بها من إمكانية خلق التناسق فى أنشطة الجماعة . ويتدعم هذا التفسير بحقيقة إمكان تغير هذه العلاقة من خلال إتاحة معلومات أكثر من البداية لعضو فى موضع هامشى مما يتاح لعضو فى موضع مركزى (٥٣٠) .

النمو التنظيمى :

يشكل بروز القيادة بطبيعة الحال جانبا واحدا من النمو التنظيمى . وقد أكد باحثو شبكات الاتصال على جانب آخر وهو شكل عمل الجماعة – بمعنى أن الجماعة قد تنمى واحدة من الطرق العديدة والبديلة للتعامل مع المهمة المسندة إليها ، وعموما فإنه يقال إن الجماعة قد أرست نمطا تنظيميا عندما تتبع مسارا متسقا لتبادل المعلومات خلال مجرى حل المشكلات . بمعنى آخر ، يمثل النمط التنظيمى نمطا غير رسمى للاتصال ترسية الجماعة فى إطار ما تفرضه شبكة الاتصال من حدود . وهناك نمطان أساسيان هما : أى شىء للجميع[١]، والمركزى[٢]. ففى نمط أى شىء هو للجميع تنقل كل المعلومات المتاحة إلى كل أعضاء الجماعة ، حيث يتولى كل منهم حل المشكلة مستقلا . وفى النمط التنظيمى المركزى تنقل كل المعلومات إلى شخص واحد يتولى حل المشكلة ، وينتقل الحل إلى أعضاء الجماعة الآخرين . ويحتوى فى الغالب كل نمط من هذين النمطين على عملية مراجعة إضافية . ففى نمط كل شىء للجميع بالإضافة إلى المراجعة يتم نقل الحلول إلى أعضاء الجماعة الآخرين بغية المراجعة قبل قبول هذه الحلول . ويماثل النمط التنظيمى المركزى بالإضافة إلى المراجعة النمط المركزى فيما عدا أن الشخص الرئيسى ينقل الحل إلى شخص آخر على الأقل ليتولى الأخير مراجعته قبل أن تقبله الجماعة .

وقد أورد ليفيت (٣٤٦) أن شبكات الاتصال : العجلة و ٧ والسلسلة قد اختارت تنظيما مركزيا ، بينما لم يكشف نمط الدائرة عن أى تنظيم متسق للعمل . هذا ولم يشتمل تحديده للتنظيم على نمط كل شىء هو للجميع . وقد وجد شو (٥٣١) أن كل جماعاته قد استخدمت إما تنظيم اشكل المركزى أو تنظيم كل شىء هو للجميع . فقد استخدم ٧٣٪ من جماعات نمط العجله التنظيم المركزى ، واستخدمه ٧٪ من جماعات نمط الشق ، و ٧٪ من جماعات نمط الدائر ، بينما استخدم ٢٧٪ من جماعات نمط العجلة تنظيم كل شىء هو للجميع ،

---

(١) each - to - all

(٢) Centeralized

واستخدمه ٩٣٪ من نمط الشق . و ٩٣٪ من نمط الدائرة . وقد وجد فى دراسة أخرى التقت فيها الجماعات لمدة ساعة يوميا على امتداد عشرة أيام (٥٥٩) ، أن كل جماعات نمط العجلة قد احتضنت إما تنظيما مركزيا أو تنظيما مركزيا مع المراجعة . وأرست مجموعتان من نمط الشق تنظيم كل شيء هو للجميع ، وتعاملت واحدة مع التنظيم المركزى ، بينما لم ترس خمس أى تنظيم محدد . وأرست مجموعتان فى نمط الكومكون تنظيم كل شيء هـ للجميع ، وثلاث منها أرست تنظيم كل شيء هو للجميع مع المراجعة ، وأرست ثلاث شكلا من أشكال التنظيم المركزى . وقد أورد شين (٥١٠) وجوتشيكو ودل (٢٤٩) ، وكوهين (١٣٤ ، ١٣٥) وآخرون نتائج مماثلة .

وتشير هذه النتائج التجريبية بوضوح إلى أن إملاء أو فرض شبكة اتصال مركزية إنما يهيئ الجماعات لإرساء تنظيم مركزى . ومع ذلك ، فإنه عندما تكون شبكة الاتصال غير مقيده كما هى فى حالة نمط الكومكون ، أو لا تضع أى شخص فى موضع مركزى كما هى فى حالة نمط الدائرة ، يكون الاتجاه هو إرساء النمط التنظيمى : كل شيء هو للجميع . وليس هذا النمط الأخير مجرد افتقاد للتنظيم كما قد يفترض ، فهو يتضمن إجراءً متسقا نحو التأكد من تلقى كل الأعضاء لكل المعلومات المتاحة . وتتصل هذه الفروق فى النمو التنظيمى ، كما سنرى بعدئذ ، بفروق فى فاعلية الجماعة ، وإن كان لا يبدو انها تقف كمحددات لكفاءة الجماعة . بمعنى آخر أن كلا من شكل التنظيم وفاعلية الجماعة إنما يتحددان من خلال متغيرات أخرى .

ردود أفعال أعضاء الجماعة :

لا مناص من أن تؤثر التباينات فيما هو متاح من قنوات للاتصال فى ردود أفعال أعضاء الجماعة حيال الجماعة وأنشطتها . وبصفة عامة ، فإن الشخص الذى يحتل موضعا مركزيا بكل ما فيه من وفرة فى قنوات الاتصال يكون راضيا بوضعه أكثر من الأشخاص الذين يحتلون مواضع هامشية ذات تيسيرات محدودة للاتصال . ومادامت الروح المعنوية للجماعة تعتمد على رضا أعضائها ، فإن هذه الروح المعنوية للجماعة (أو رضاها) تكون أعلى فى شبكات الاتصال غير المركزية (نمط الدائرة والكومكون على سبيل المثال) منها فى حالة شبكات الاتصال المركزية (مثال نمط العجلة والسلسلة) . وقد وردت هذه النتيجة تقريبا لدى كل الباحثين الذين قاموا بدراسة الرضا فى اطار شبكات الاتصال . فقد كان متوسط تقدير الرضا عن العمل بالنسبة للأشخاص فى معظم المواضع المركزية فى دراسة ليفيت ، على سبيل المثال ، هو ٧,٨ مقارنا بمتوسط للتقدير قدره ٤,٦ بالنسبة لمن يحتلون مواضع هامشية . وبالمثل فقد كانت متوسطات التقديرات بالنسبة لشبكات أنماط العجلة والسلسلة و ٧ والدائرة هى على التوالى : ٥,٤ ، ٥,٨ ، ٦,٠٠ ، و٨,٠٠ وقد وردت فروق مناظرة لدى شو (٥٣١) ، وشو وروتشيلد (٥٥٨) ، وكوهين (١٣٤ ، ١٣٥) ، ولوسان (٣٤٥) ، وآخرين .

كفاءة حل المشكلات :

على الرغم من أن لدارسى عملية الجماعة اهتماما بكل جوانب تفاعل الجماعة ، فإن بروز القيادة والنمو التنظيمى وردود أفعال الأعضاء إنما تأتى ، من منظور عدة وجوه ، تالية للكفاءة الأدائية للجماعات . فمن المؤكد أن الحجم الأعظم من البحوث فى شبكات الاتصال قد وجه فى اتجاه تحليل كفاءة حل المشكلات . ويحتمل أن يكون هذا راجعا إلى اعتبارات عملية مثل أفضل كيفية لتنظيم لجان المكاتب وفرق العمل وجماعات مماثلة موجهة للعمل ، ليتحقق هدف الجماعة بأكبر قدر ممكن من الفاعلية فغالبا ما ينظر إلى بروز قائد ما ، وإلى النمو التنظيمى ، على أنهما متغيران وسيطان يفسران الفروق فى فاعلية الجماعة ، هذا على الرغم من أن هناك ما يبعث على الاعتقاد بأنه ليست هناك علاقة سببية بين هذين المتغيرين والفاعلية ، أو لا توجد إلا علاقة ضئيلة بينهما .

وقد أشارت دراسة ليفيت المبدئية (٣٤٦) إلى أن شبكة الاتصال المركزية كانت أكثر كفاءة فى حل المشكلات . وكانت شبكة الاتصال من نمط الدائرة أقلها كفاءة فى ضوء ما يقتضى من زمن للحل ، وعدد الأخطاء ، وعدد الرسائل ، كما كان نمطا العجلة و ٧ أكثرها كفاءة فى ضوء هذه المحكات . هذا وإن كان نمط السلسلة قد جاء بنفس الفاعلية تقريبا . ويحد حجم الجماعة ، وجمهور المفحوصين ونوع العمل من عمومية هذه النتائج . ويبدو أن العمل من بين هذه المتغيرات هو أكثرها حسما . وجدير بالذكر أن ليفيت قد تعامل مع مهمة بسيطة هى التعرف على رموز ، اقتضت مجرد جمع معلومات فى أحد المواضع على الأقل . ومثل هذه المهمة لا تعول على قدرة أعضاء الجماعة على حل المشكلات ، فهى لا تقتضى أية معالجة للمعلومات . أما عندما يكون العمل أكثر تعقيدا كما فى حالة المشكلات الرياضية ، فإن شبكة الاتصال غير المركزية عادة ما تكون أكثر فاعلية . فقد قارن شو (٥٣١) ، على سبيل المثال بين شبكات الاتصال التالية : العجلة والدائرة والشق ، فيما يتعلق بحل مشكلات حسابية . فوجد أن نمط الدائرة كان أكثرها كفاءة ، والعجلة أقلها كفاءة من منظور الوقت المطلوب للحل . فقد كانت متوسطات الأزمنة هى ١٢,٣ دقيقة لنمط لعجلة ، و ١٢,٠٠ دقيقة بالنسبة لنمط الشق ، و ١١,٥ دقيقة بالنسبة لنمط الدائرة . وكانت الفروق فى الوقت أكبر فى آخر ثلاث مشكلات ، فقد كانت متوسطات الأزمنة هى : ٩,٧ دقيقة لنمط العجلة ، و ٨,٦ دقيقة لنمط الشق ، و ٨,٠٠ دقيقة لنمط الدائرة . كما قامت الجماعات الممثلة لنمط الدائرة بتصويب الأخطاء أكثر مما فعلت الجماعات الأكثر مركزية . من جهة أخرى ، فقد احتاجت الجماعات الممثلة لنمط العجلة إلى رسائل للوصول إلى حل أقل مما احتاجته الجماعات الأخرى . هذا وإن كان بالمستطاع تفسير هذا الفرق من خلال عدد قنوات الاتصال المتاحة ، فقد مال أعضاء الجماعة إلى استعمال القنوات المتاحة بمعدل ثابت نسبيا ، ولم تكن هناك فروق بين شبكات الاتصال فى عدد الرسائل لكل قناة .

وتقف الفروق التى أوردها شو بين شبكات الاتصال على النقيض مما أورده ليفيت ، وهو فارق اتضح توقفه على نوع العمل (٥٣٠) . فعندما يكون العمل بسيطا نسبيا يقتضى مجرد تجميع للمعلومات ، تكون شبكة الاتصال المركزية أكثر كفاءة ولكن عندما يكون العمل أكثر تعقيدا ويحتاج إلى إجراءات يجب القيام بها بالنسبة للمعلومات (كمعالجات رياضية مثلا) تكون شبكة الاتصال اللامركزية أكثر كفاءة من منظور الوقت المستغرق والأخطاء . وتدعم البحوث التى قام بها آخرون هذه النتائج بصفة عامة . فقد وجد هيروتا (٣٨٢) وجوتشكو وسيمون (٢٥٠) ، ولوسان (٣٤٤) من بين من وجدوا على سبيل المثال أن شبكات الاتصال المركزية أسرع من شبكات الاتصال اللامركزية فى حالة التعامل مع مشكلات عرف بسيطة . ووجد مولدر (٤٤٥) ولوسان (٣٤٤) ، من بين من وجدوا أن شبكات الاتصال اللامركزية كانت أسرع ، فى حالة التعامل مع مشكلات أكثر تعقيدا . وقد قام شو (٥٥٦ بفحص نتائج ثمانى عشرة دراسة أمكن فيها تصنيف العمل المحدد إما إلى بسيط أو معقد . وتبدى نتائج هذا التبويب فى الجدول ٥ – ١ . ومن الواضح أن تعقيد العمل هو عامل حاسم فى تحديد الفاعلية النسبية لشبكات الاتصال المختلفة .

جدول ٥ – ١ ، عدد من المقارنات يكشف عن الفروق بين شبكات الاتصال المركزية (العجلة والسلسلة و ٧) وشبكات الاتصال اللامركزية (الدائرة والكومكس) كدالة لتعقد العمل (شو : ٥٥٦)

	مشكلات بسيطة *	مشكلات معقدة ×	إجمالى
الوقت			
المركزى أسرع	١٤	٠	١٤
اللامركزى أسرع	٤	١٨	٢٢
الرسائل			
أرسل المركزى عددا أكبر	٠	١	١
أرسل اللامركزى عددا أكبر	١٨	١٧	٣٥
الأخطاء			
إرتكب المركزى عددا أكبر	٩	١	١٠
إرتكب اللامركزى عددا أكبر	١	٣	٤
لا فرق			

	مشكلات بسيطة *	مشكلات معقدة×	إجمالى
الرضـــا		٠	
درجة ارضا أعلى بالنسبة للمركزى	١	١	٢
درجة ارضا أعلى بالنسبة للامركزى	٧	١٠	١٧

* مشكلات بسيطة : مهام تختص بتحديد رموز وحروف وأعداد وألوان .
× مشكلات معقدة : مسائل رياضية . وترتيب كلمات وتكوين جمل ومناقشة .

والجانب المثير للاهتمام فى هذه النتائج هو أنها مجافية للمسلمات الشائعة الخاصة بأكثر تنظيمات الاتصال فاعلية داخل الجماعة . فما دامت معظم المشكلات التى تواجهها الجماعات أكثر تعقيدا من أعقد المهام المستخدمة فى التجارب المعملية ، فمن الواضح أن تكون فاعلية شبكة الاتصال اللامركزية أكثر رجحانا فى المواقف الطبيعية للجماعات . ومع ذلك ينبغى أن يكون واضحا فى الذهن أن بعد المركزية – اللامركزية لشبكات الاتصال لايناظر الأبنية المركزية واللامركزية للقرارات (٤٤٥) . ومن ثم ينبغى على المرء أن يكون حذرا عند القيام باستنتاجات من هذه البيانات المتعلقة بشبكات الاتصال ، تختص بأنواع أخرى من العلاقات التنظيمية .

مفاهيم تفسيرية :

إذا ما كنا بصدد التسليم بأن شبكات الاتصال تحدد جزئيا فاعلية الجماعة ، فإن الرغبة تحدونا فى فهم العمليات التى يحدث من خلالها هذا التأثير . وقد حاول بعض المنظرين ، كما سبقت الإشارة ، تفسير تأثيرات شبكات الاتصال من خلال التعامل مع النمو التنظيمى كمتغير وسيط . فإفترض جوتشكو وسيمون (٢٥٠) وجوتشكو ودل (٢٤٩) أن شبكات الاتصال إنما تؤثر على كفاءة تفاعل الجماعة بطريقة غير مباشرة فحسب ، وذلك من خلال توجيه قدرة أعضاء الجماعة على تنظيم أنفسهم من أجل أداء العمل بكفاءة . وفى الاختبار الأول لهذا الفرض (٢٥٠) تم اختبار جماعات من خمسة أشخاص فى مهام للتعرف على الرموز فى إطار شبكات اتصال من نمط العجلة والدائرة والكومكون . وقد أعطيت للجماعات فترات بين المحاولات تخلو من العمل ، وذلك لتنظيم أنفسها لأداء العمل بكفاءة . وكشفت النتائج عن أن فرصة التنظيم لم تلغ الفروق بين شبكات الاتصال كما يقضى الفرض . ومع ذلك ، فعندما قورن بين الجماعات التى نظمت أنفسها مركزيا لم يكن هناك فرق يمكن إرجاعه إلى شبكات الاتصال . واعتقد الباحثان أن هذا قد دعم فرضهما ، وقد سمح للجماعات فى الدراسة الثانية (٢٤٩) بوقت للتنظيم فى إطار شبكة الكومكون ، ثم اختيرت فى إطار شبكة الدائرة .

وقورن أداء هذه الجماعات بمثيله فى جماعات الدائرة فى التجربة الأولى . وهنا أيضا لم تحدث الفروق المتوقعة إلا عندما تم تقسيم الجماعات إلى فئات منظمة وأخرى غير منظمة ،

وتبين أن الجماعات المنظمة كانت أكثر فاعلية ، وقد وردت نتائج مماثلة على يد مولدر (٤٤٣ ، ٤٤٥) الذى وجد أن الجماعات ذات أبنية القرارات المركزية قد أدت بشكل أفضل من الجماعات ذات الأبنية اللامركزية فى اتخاذ القرارات .

ولسوء الحظ فإنه ليس من اليسير تفهم هذه البيانات ، فهناك مشكلة منهجية تبرز عندما تعقد المقارنات بين المجموعات المنتقاه على أساس جانب ما من سلوكها خلال الفترة التجريبية . فمن الممكن دائما أن يكون نفس المتغير – وإن كان غير ملاحظ – مؤثرا فى كل من محك الانتقاء ومحك تقويم الفروق بين الجماعات المنتقاة . ويبدو أن هذا هو ماحدث تماما فى دراسات جوتشكو وآخرين وربما فى تجارب مولدر أيضًا . فقد تم فى سلسلة من الدراسات أوردها شين (٥١٠) تتبع ارتقاء كل من التنظيم والكفاءة عبر فترة زمنية . فوجد هنا أيضا أن الجماعات التى نمت تنظيما قويا كانت أكثرها فاعلية ، إلا أن الكفاءة قد أحرزت قبل أن ينمو التنظيم . ومن ثم يجب استنتاج أن التنظيم م يكن بإمكانه أن يحدث الكفاءة لدى الجماعات . هذا على الرغم من أن التنظيم والكفاءة كانا مرتبطين إرتباطا عاليا .

وقد اقترح مفهومان مفسران آخران أكثر جدوى ، وهما الاستقلال[١] والتسبع[٢]. وقد كان ليفيت (٣٤٦) أول من اقترح مفهوم الاستقلال لتفسير الفروق بين مواضع شبكة الاتصال . وكان منظوره هو أن الفروق فى إمكانية الحصول على الإجابة من شأنها أن تنعم مدركات أعضاء الجماعة من حيث أدوارهم فى الجماعة ، فعلى سبيل المثال ، يمكن لأعضاء الجماعة ذات شبكة الاتصال من نمط العجلة أن يدركوا بيسر مدى إمكانية الوصول إلى المعلومات ، وطبيعة أدوارهم الخاصة ، فالفرد المركزى مستقل وحاكم للجماعة . أما فى شكة الاتصال اللامركزية ، كما هو الحال بالنسبة لنمط الدائرة ، لا يكون أى عضو معتمدا كلية على أى عضو آخر ، ودور غيره مختلف بشكل واضح عن دور أى شخص آخر ، وتكون الروح المعنوية عالية نظرا للدرجة الأكبر من الاستقلال فى شبكة الاتصال اللامركزية ، والتى تسمح باشباع الحاجات المختلفة إلى الاستقلال التى تزكيها الثقافة . ومن ثم . فقد انتهى ليفيت إلى أن شبكات الاتصال تحدد السلوك من خلال تأثيراتها عى الاستقلال فى الفعل ، والذى يفضى بدوره إلى فروق فى النشاط والدقة والرضا وضروب أخرى من السلوك .

وقد أوضحت بحوث لاحقة أن صياغة ليفيت الأصلية كانت محدودة للغاية ، ومن ثم فقد اتسعت (٥٤٢) لتشتمل على التحرر من كل القيود التى تفرض على الفعل . وباتساعها أصبح مصطلح الاستقلال يشير إلى درجة الحرية التى يؤدى بها الفرد وظيفته داخل الجماعة . فالاستقلال فى الفعل من جانب عضو الجماعة قد يتأثر ، ليس فقط بإمكانية الوصول إلى

---

(١) independence

(٢) Saturation

المعلومات ، ولكن أيضًا بعوامل موقفية ، وبأفعال أعضاء الجماعة الآخرين ، وبمدركات الفرد الخاصة عن الموقف . وبحكم هذا التحديد يرتبط الاستقلال بكل من كفاءة الجماعة ورضا الأعضاء ، هذا وإن كان يبدو أن أقوى تأثير له إنما يختص بالرضا .

وقد صيغ مفهوم التشبع أول ما صيغ على يد جيلكريست وشو ووكر (٢٢٧) ليشير إلى ما يعايشه أعضاء الجماعة ذوو المواضع المركزية فى شبكات الاتصال من إفراط فى الاتصال . فقد لاحظو أنه عندما يتعدى عدد الرسائل الواجب معالجتها من خلال موضع ما مستوى معينا أمثل تبدأ مقتضيات الاتصال فى إبطال تأثيرات الموضع الأكثر إرضاء فى شبكة الاتصال . وعند هذا الحد يقال أن الموضع أصبح « مشبعا » . ويوحى هذا بأن التشبع إنما هو بمثابة « يكون أو لا يكون » ، ولكن هذا لا يمثل واقع الحال .

فالمواضع إنما تتباين فى درجة ما تنوء به من اتصال ، ومن ثم يمكننا أن نتحدث عن درجة للتشبع . وصفة عامة كلما زاد التشبع قلت كفاءة الجماعة وقل رضا أعضائها . هذا على الرغم من أنه يحتمل للتشبع أن يؤثر فى الفاعلية بدرجة أكبر مما يمارسه على الرضا من تأثير .

وقد ميز جيلكريست وآخرون بين نوعين من التشبع : التشبع المتأتى من قنوات الاتصال[١]، والتشبع المتأتى من وحدات الرسائل[٢] . ويشير التشبع المتأتى من قنوات الاتصال إلى عدد القنوات التى يجب على موضع ما أن يتعامل معها . ويشير التشبع المتأتى من وحدات الرسائل إلى عدد الرسائل التى يجب على موضع ما أن يعالجها . وهذان النوعان من التشبع مرتبطان ببعضهما وعادة ما يجمعان لتحديد التشبع الكلى لموضع ما . ومفهوم التشبع ، شأنه فى ذلك شأن مفهوم الاستقلال ، كما صيغ أساسا محدود للغاية . فالمقتضيات المفروضة على شاغل موضع ما فى شبكة الاتصال تقتضى الفعل بصرف النظر عن مصدر هذه المقتضيات . ومن ثم يشتق التشبع الكلى لموضع ما ، ليس من مقتضيات الاتصال فحسب ، ولكن من مقتضيات أخرى أيضا من قبيل القرارات التنظيمية ، ومعالجة البيانات التى قد يتطلبها اكتمال العمل .

ويفسر مفهوم التشبع معظم التأثيرات التى تمارس على أداء الجماعة والتى لوحظت فى شبكات الاتصال . فعلى سبيل المثال ، يكون الموضع المركزى فى شبكة اتصال من نمط العجلة أكثر تعرضا لتشبع من أى موضع فى شبكة اتصال لامركزية كالدائرة . فعندما تواجه الجماعة بمهمة بسيطة تكون مقتضيات الاتصال غير مفرطة ولا يصبح الموضع المركزى مشبعا . وعلى هذا فإن تنظيم قنوات الاتصال الأكثر ملاءمة لتناول المعلومات فى شبكة اتصال من نمط العجلة يجعل منها أكثر فاعلية بالنسبة للمشكلات البسيطة التى لا تعوقها تأثيرات التشبع . إلا أنه

---

(١) Channel Saturation

(٢) Message Unit Saturation

عندما تواجه الجماعة بمهمة أكثر تعقيدا ، كإحدى مشكلات العلاقات الإنسانية أو مسألة حسابية . تصير مطالب الاتصال الضاغطة على الوضع المركزى كثيرة للغاية ، وسرعان ما يصبح الموضع مشبعا على الأقل جزئيا ، وبالتالى يقل هذا من كفاءة الجماعة . ونظرًا لكون شبكات الاتصال اللامركزية أقل تعرضا للتشبع ،فهى أكثر فاعلية فى حل المشكلات المعقدة .

ويمكن إدراك ما يترتب على التشبع من نتائج سلبية فى عدد متنوع من النتائج الإمبريقية الأخرى . فقد وجد ماسى وكريستى ولوس (٣٩٦) أن الجماعات فى إطار شبكة اتصال مركزية كانت أقل فاعلية فى تعيين هوية بلية رخامية صاخبة الألوان (ذات ألوان عديدة مختلفة) ، منها فى إطار شبكة اتصال لا مركزية . فشبكات الاتصال المركزية أقل فاعلية فى التعامل مع المعلومات غير المتصلة بالموضوع من شبكات الاتصال اللامركزية (٥٣٤) . مجمل القول أنه من المحتمل لأى شىء من شأنه أن يزيد من المتطلبات المفروضة مع الجماعة ، أن يعوق شبكات الاتصال المركزية أكثر من تعويقه لشبكات الاتصال اللامركزية . وبطبيعة الحال يمكن التنبؤ بهذه التأثيرات من وحى فرض التشبع .

هذا وقد اتضح أنه من الممكن الإقلال من تأثيرات التشبع الشائع ملاحظتها فى شبكات الاتصال المركزية . فقد أشار مور وجونسون وارنولد (٤٣٣) أن معظم دراسات شبكات الاتصال تعاملت مع جماعات متجانسة ، أى كان كل أعضاء الجماعة من مستوى واحد . وافترضوا رجوع الفروق بين شبكات الاتصال المركزية واللامركزية فيما يتعلق بفاعلية الجماعة إلى عدم المواءمة فى المراكز . فالأفراد لا يتوقعون عادة شغل الأشخاص المتساوين فى المراكز لمواضع مختلفة فى بنية الاتصال ، كما هو الحال فى حالة الجماعات المتجانسة فى شبكات اتصال مركزية . ويقضى هذا الافتقاد إلى المواءمة بين المركزية وشبكة الاتصال إلى لتوتر وعدم التماسك والإنتاجية المنخفضة . فقد أجرى مور وزملاؤه تجربة قارنوا فيها شبكات الاتصال اللامركزية بشبكات اتصال مركزية كانت فيها مراكز أعضاء الجماعة متساوية أو غير متساوية ، وإن كانت متوائمة مع مواضع شبكة الاتصال ، أو غير متساوية وغير متوائمة مع مواضع شبكة الاتصال . فتبين أنه عندما كانت مراكز أعضاء الجماعة متواءمة مع مواضعهم فى شبكة الاتصال المركزية ، لم تختلف جوهريا كفاءة حل المشكلات عنها فى شبكات الاتصال اللامركزية . وأوضحت التجربة بالإضافة إلى هذا أن المواءمة بين المراكز والمواضع فى شبكة الاتصال قد قللت من آثار التشبع فى شبكات الاتصال المركزية .

ولا تقتصر تأثيرات التشبع على الجماعات التى يتم تشكيلها فى العمل . فقد كانت حجرات الدراسة فى إحدى الجماعات الحكومية الكبيرة ، على سبيل المثال ، تسند مسئوليتها بصفة تقليدية إلى الأقسام الأكاديمية والتى كانت تتمتع بحكم ذلك ، بحرية تحديد الجدول كيفما ترى (نظام لامركزى) ، وعلى الرغم من بروز بعض التعقيدات مع بداية كل فصل دراسى ، فقد

كان تحديد الحجرات يتم بكفاءة . فى إحدى السنوات رأت إدارة الجامعة أن النظام غير كفء ، وبالإمكان تحسينه من خلال المركزية . فتم سحب الحجرات من الأقسام وعهد بها إلى المكتب الرئيسى . ونظريا ، كان بإمكان أى شخص بحاجة إلى حجرة دراسية جديدة أو حجرة دراسة أكبر أن يحصل عليها من خلال التخاطب مع المكتب الرئيسى . وبعد أن تم إرساء الإجراء المركزى الجديد سادت الفوضى فى اليوم الأول من الدراسة . فقد قوبلت طلبات تحديد الحجرات الدراسية بتقرير مفاده أن هناك مئات عديدة من الطلبات . وسوف تحسم هذه الأمور فى خلال أسابيع ! . وعلى الرغم من أن هذا دليل روائى فمن المؤكد أنه يصور تأثيرات التشبع فى موقف طبيعى .

مجمل القول ، أنه قد اتضح تحديد تنظيم قنوات الاتصال فى الجماعة لبروز القيادة والارتقاء التنظيمى ورضا الأعضاء وكفاءة الجماعة . وبصفة عامة ، تزيد شبكات الاتصال المركزية بالمقارنة بشبكات الاتصال اللامركزية من فرص القيادة والنمو التنظيمى ، ولكنها تعوق الحل الكفء للمشكلات المعقدة وتقلل من رضا الأعضاء . وتجد هذه التأثيرات سبيلها من خلال عمليات الاستقلال والتشبع التى تبدو ذات تأثير فى المواقف المعملية والطبيعية .

فروض مقبولة تختص بالبيئة الفيزيقية للجماعات :

لقد رأينا كيف يتأثر الأفراد وتتأثر الجماعات ببيئتها الفيزيقية . فللحيز الشخصى والمكانية الفردية آثار هامة فيما يتعلق بسلوك الجماعة . كما تقف التنظيمات المكانية داخل الجماعات كمحددات هامة للمركز والرضا والأداء .. ونحن الآن فى موضع يسمح بصياغة فروض مقبولة ودقيقة صمدت أمام امتحان البيانات الإمبيريقية .

الفرض لأول : تتفاعل الجوانب الفيزيقية للبيئة مع الاتجاهات والمعتقدات فتحدد عملية الجماعة :

كشفت دراسات عديدة عن ارتباط الجوانب المادية الفيزيقية بمتغيرات عملية الجماعة . فترتبط شدة الإضاءة بالكفاءة (٣٨٠) ، لكن من الممكن للإنتاجية أن تزيد بصرف النظر عن التغيرات فى الشدة إذا ما اعتقد الأعضاء بأنهم موضع اهتمام خاص (٤٩١) ، ويزيد عزف الموسيقى من الإنتاجية عندما يعتقد أعضاء الجماعة فى افتراض عزفها بشكل طبيعى ، ولكنه يقلل من الإنتاجية عندما يعتقدون أن هدفها هو زيادة الإنتاجية (٢٠) ، كما أن للضوضاء حال عدم القدرة على التنبؤ بها آثار سلبية (الإحباط وتناقص الإنتاجية) (٢٢٩) ، ولكن تقل هذه الآثار إذا إعتقد الأشخاص أن فى مقدورهم التحكم فى عملية إنهائها (٢٢٨) .

الفرض لثانى : عادة ما يتبنى الأفراد والجماعات توجها بالملكية حيال مناطق جغرافية معينة يدافعون عنها ضد أى انتهاك :

لوحظت المكانية الفردية فى عدد مختلف من المواقف . إذ وجد التمان وهيثورن (٩) أن

الثنائيات المفككة قد كشفت عن تفضيلات قوية لمقعد أو منضدة أو مخدع معين . وقد أورد ليبمان (٣٦٤) دلائل مماثلة عن المكانية في دراسته عن منازل كبار السن . أما فيما يتعلق بأن الأفراد يدافعون في مواجهة الانتهاك ، فهذا أمر قد تمت البرهنة عليه أيضا في عدد من الدراسات الإمبيريقية (٥٨٥) . وقد تكشفت المكانية الجماعية بصورة مماثلة من خلال الدراسات التي اختصت بعصابات نواص الطرق (٦٦٩) ، وبالمناطق السكنية (٣٩٤ ، ٤٠٣) ، وما إلى ذلك .

الفرض الثالث : عادة ما يرسى الأفراد حيزا شخصيا ذا تأثير على معظم تفاعلاتهم مع الآخرين .

لقد كان مفهوم الحيز الشخصي متضمنا في كتابات العديدين من المنظرين ، وإن بدا أن كاتز (٣١٠) هو أول من استخدم المصطلح . فوجود الحيز الشخصي إنما يستنتج من نتائج العديد من الدراسات . فقد أورد سومر (٥٨٤) ، على سبيل المثال ، دليلا على ضيق الشديد عندما اقترب القائمون بالتجربة من الآخرين أكثر مما تسمح به الأعراف الثقافية .

الفرض الرابع : تتباين ردود الأفعال تجاه التدخل في حيز الفرد الشخصي بتباين الطابع الشخصي للموقف ومودة العلاقة بين الشخص والآخر ومركز الشخص بالنسبة للآخر .

تتباين ردود الفعل تجاه التدخل بتباين الظروف . فقد أشار ماكبرايد وآخرون (٣٨٢) على سبيل المثال ، إلى أن الأفراد قد سجلوا استجابة سيكوجلفانية ، عند لمسهم بوسطة شخص آخر ، أشد من إستجاباتهم إزاء لمسهم بواسطة شيء غير حي . وقد لوحظت آثار انلا شخصية الموقفية أيضا على يد أرجايل ودين (١٢) ، حيث وقف الأفراد في موضع قرب لصورة فوتوغرافية منهم لشخص حقيقي ، وأقرب إلى صورة شخص عيناه مغلقتان منهم شخص عيناه مفتوحتان . ويمكن استنتاج تأثيرات حدود الحيز الشخصي من البراهين التي تؤكد على أن الدرجات المختلفة من التعارف تفضي إلى درجات مختلفة من الإقتراب المريح (٦٦٧ ، ٦٧٦) . وربما يذكر في النهاية أن لوت وسومر (٣٧٨) وجدا أن المركز قد أدرك على أنه مرتبط بالموضع المكاني في الجماعة ، فعادة ما يحتل الشخص ذو المركز المرتفع افضل موضع ، ومن ناحية أخرى ، فإن الشخص الذي يحتل الموضع المفضل يدرك على أنه ذو مركز مرتفع .

الفرض الخامس : يستجلب انتهاك الحيز الشخصي الضيق والمشاعر السلبية التي تتكشف من خلال ردود الأفعال الدفاعية المختلفة من جانب الضحية – ى الشخص الذي انتهك حيزه .

لهذا الفرض تدعيم إمبيريقي كبير . فقد أورد سومر (٥٨٥) دراسات عديدة عن انتهاك الحيز الشخصي أفصحت عن مشاعر الضيق التي أحدثها مثل هذا الانتهاك . ولقد استملت ردود

الأفعال المحتادة على التغير فى توجه الجسم ، وفرك الوجه ، وما شابهما من ضروب مماثلة من السلوك . وعندما تثبت عدم فاعلية هذه الاستجابات الدفاعية ، يغادر الضحية عادة المكان .

الفرض السادس : يستجيب الإناث والذكور بشكل مختلف للتباين فى الكثافة السكانية

لايمكن للفرض السادس أن يكون أكثر دقة من هذا فى ظل ما هو متاح من معلومات حالية عن الكثافة السكانية والإزدحام . فكون أن جماعات الذكور تستجيب لتباين عدد الأشخاص فى كل وحدة من وحدات المساحة الفيزيقية بشكل مختلف عن جماعات الإناث لهو أمر أقيم الدليل عليه بوضوح (٢٥٣) ، هذا وإن لم تحدد بعد الأسباب الدقيقة لهذه الفروق .

الفرض السابع : هناك علاقة إيجابية بين المركز وجاذبية الموضع المكانى فى الجماعة :

هناك دليل متسق على أن الأفراد ذوى المراكز المرتفعة لا يفضلون بعض المواضع فى الجماعة فحسب ، ولكن ثمة مركز يضفى أيضا على شاغلى مواضع معينة أعلى مما يضفى على مواضع أقل جاذبية . فقد كشف تحليل لمداولات المحلفين التى تمت تجريبيا (٦٠٤) ، عن أن المحلفين من الفئات الإدارية والمهنية قد مالوا إلى اختيار رأس المائدة . كما وجد هير وبيليز (٢٦٠) بالمثل أن الأشخاص المرتفعين فى السيطرة قد اختاروا مواضع رئيسية فى الجماعة . وقد تمت البرهنة بوضوح على إدراك المركز المرتفع كدالة للموضع وذلك فى سلسلة من البحوث أجراها لوت وسومر (٣٧٠) ، وسومر (٥٨٥) .

الفرض الثامن : تتحدد جزئيا أنماط الاتصال فى الجماعات بنظام الجلوس داخل الجماعة :

قام شتينزور (٥٩٣) بتحليل عملية تفاعل الجماعات التى تجلس إلى موائد مستديرة ، ووجد أن عضاء الجماعة الذين يجلسون فى مواجهة بعضهم البعض عبر المائدة قد تابع كل منهم الآخر أثناء الحديث بصورة تفوق متابعتهم لأشخاص فى مواضع أخرى . وقد أحرز ستروجبك وهوك (٦٠٤) نتيجة مماثلة باستخدام موائد مستطيلة . فقد شارك الأشخاص الذين يجلسون إلى رأس المائدة أكثر مما فعل الآخرون فى الجماعة . هذا وإن كان بالإمكان للخصال الشخصية أو توفر الاتصال بالعينين أن يغير هذا الأمر .

الفرض التاسع : يؤثر تنظيم الجلوس على نوع تفاعل الجماعة :

يلخص هذا الفرض العام النتيجة التى مفادها أن العلاقات بين الأشخاص الذين يجلسون إلى منضدة ، تدرك على أنها مختلفة كيفيا كدالة لمواضعهم النسبية حول المائدة . وهذه العلاقات بين الأشخاص هى – دون شك – علاقات تبادلية ، حيث أن الأفراد الذين يعرف بعضهم البعض معرفة جيدة ، يميل كل منهم إلى الجلوس على مقربة من الآخر . ومع ذلك ، فقد

إختص البحث أساسا بالنظر فى تأثيرات تنظيم الجلوس على ما يلى من تفاعل ، وقد أوردت روسو (٥٠٠) بصفة عامة ، أنه كلما زادت المسافة بين شخصين أدرك الثانى على أنه أقل تعارفا ببعضه ، وأقل صداقة ، وأقل حديثا . ومع ذلك فعندما سمح الموضع باتصال العين بالعين ، كان هناك تأثير أقل للمسافة بين الشخصين على نوع التفاعل المدرك . إلا أنه ما دام الدليل المتصل بالفرض التاسع منحصرا فى بيانات استمدت من الاستخبار ، كان الأمر بحاجة إلى مزيد من البحوث الأخرى لتبين صدقه .

الفرض العاشر : من المحتمل أن يبرز القائد فى شبكة اتصال مركزية بدرجة أكبر من احتمال ذلك فى شبكة اتصال لا مركزية :

تدعمت هذه النتيجة فى عدد من البحوث . فقد لاحظ ليفيت فى دراسته المبدئية (٣٤٦) أن القائد قد برز فى الكثير الغالب وبشكل دال فى شبكة اتصال من نمط العجلة منه فى شبكة اتصال من نمط السلسلة أو النمط V وبتكرار أعلى من النمطين الأخيرين منه فى نمط الدائرة ، بمعنى آخر ، تباين تكرار ظهور القيادة بصورة مباشرة مع تباين درجة مركزية شبكة الاتصال وقد تحققت هذه النتجة فى عدد من البحوث التالية (على سبيل المثال ، ٢٨٢ ، ٥٣١ ، ٥٥٨) .

الفرض الحادى عشر : يحدث النمو التنظيمى فى شبكة اتصال مركزية بسرعة أكبر من تلك التى تحدث بها فى شبكة اتصال لا مركزية :

لقد دعم بحث ليفيت ، بالإضافة إلى بحوث آخرين عديدين ، هذا الفرض ، فقد وجد ليفيت (٣٤٦) أن الجماعات فى شبكات اتصال العجلة قد نظمت أنفسها فى أنماط مركزية ، بينما فشلت الجماعات من نمط الدائرة فى التنظيم تماما . ومع ذلك ، فعندما استخدم تعريف مختلف للتنظيم ، نما التنظيم فى شبكات لاتصال اللامركزية كما نما فى شبكات الاتصال المركزية (٥٥٨) ، ولكن من جديد يحدث النمو أكثر تبكيرا فى شبكة الاتصال الأكثر مركزية . كما تدعم الفرض أيضا من خلال بحوث شين (٥١٠) ، ومولدر (٤٤٣) ، وآخرين . ومع ذلك كان هناك ما يدفع إلى الاعتقاد بأن النمو التنظيمى لا يرتبط ارتباطا عاليًا بكفاءة الجماعة .

الفرض الثانى عشر : تتوفر لأعضاء الجماعة روح معنوية أعلى فى شبكات الاتصال اللامركزية عما هو عليه الحال فى شبكات الاتصال المركزية .

تلقى هذا الفرض تدعيما عاما من البحوث التى اختصت بشبكات الاتصال . فقد وجد ليفيت (٣٤٦) أن تقديرات الرضا كانت مرتبطة سلبيا بمركزية شبكة الاتصال ، فحدثت أعلى التقديرات فى نمط الدائرة وأقلها فى نمط العجلة . وتحققت بحوث أخرى من هذه النتائج (على سبيل المثال ١٣٤ ، ٣٤٥ ؛ ٥٣١) . وقد تعاملت هذه الدراسات جميعا مع مهام من لمحتمل أن

تكون ذات صلة ضئيلة بأعضاء الجماعة ، خارج نطاق الموقف التجريبى على الأقل . وثمة تساؤل يرنو إلى إجابة عما إذا كان بالامكان الوقوف على العلاقات فى ظل مهام تستغرق الذات .

الفرض الثالث عشر : تكون شبكة الاتصال اللا مركزية أكثر كفاءة عندما يكون على الجماعة القيام بحل المشكلات الصعبة ، بينما تكون شبكة الاتصال المركزية أكثر كفاءة عندما تكون على الجماعة أن تقوم بحل المشكلات البسيطة :

يشير مصطلح المشكلات البسيطة فى الفرض الثالث عشر إلى المهام التى تقتضى فقط تجميعا للمعلومات ، فعندما تكون المعلومات متاحة فى أحد الأماكن يكون الحل واضحا . وتشتمل المشكلات التى من هذا النوع على مهام تقضى بتحديد رموز وحروف وأعداد وألوان . وقد كشف العديد من الدراسات عن أن شبكات الاتصال المركزية أكثر كفاءة من شبكات الاتصال اللامركزية عند التعامل مع هذا النوع من المهام (٢٥٠ ، ٢٨٢ ، ٣٤٣ ، ٣٤٦ ، وآخرون غيرهم) .

ويعنى مصطلح « المشكلات المعقدة » وجوب جمع المعلومات فى أحد الأماكن والقيام بمعالجات لها قبل أن يتسنى معرفة الحل . ومن أمثلة هذا النمط من المشكلات ، المهام التى تقتضى ترتيبا للكلمات . ومشكلات المناقشة ، والمسائل احسابية وما إلى ذلك . وعادة ما تكون شبكات الاتصال اللامركزية أكثر كفاءة فى التعامل مع هذا النمط من المهام (٣٤٤ ، ٤٤٥ ، ٥٣١ ، وآخرون) . ويكشف الجدول ٥ – ١ عن التكرار الذى تدعم به البيانات الإمبيريقية الفرض الثالث عشر .

الفرض الرابع عشر : إن شبكة الاتصال المركزية أكثر تعرضا للتشبع من شبكة الاتصال اللامركزية :

يشير مصطلح التشبع إلى الدرجة التى يكون بها لموضع أو أكثر فى الجماعة متطلبات مفروضة عليه أكثر مما يمكن الوفاء به بكفاءة . ولقد تمت البرهنة على أن شبكة الاتصال المركزية عادة ما تفرض متطلبات على الموضع الرئيسى أكبر مما تفرض على أى موضع فى شبكة الاتصال اللامركزية ، ومن ثم تصبح شبكة الاتصال المركزية متشبعة بدرجة أسرع مما يحدث بالنسبة لشبكة الاتصال اللامركزية ، فالجماعات فى شبكة الاتصال المركزية ، على سبيل المثال ، إنما تعانى أكثر من الجماعات فى شبكات الاتصال اللامركزية فى مهام تحديد كرات البلى الصاخبة الألوان (٣٩٦) ، ومن خلال المعلومات غير المتصلة بالموضوع (٥٣٣) ، ومن خلال مشتات مماثلة . وتلاحظ هذه التأثيرات فى المواقف الطبيعية كما تلاحظ فى إطار المعمل .