

الملتقى الوطني  
تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية  
الواقع و التحديات

العمل الجماعي: لماذا و كيف ؟  
-التدريب التعاوني-

من اعداد الاستاذة بوشيخي عائشة.  
استاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير  
جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان-

البريد الالكتروني: [bouchikhaicha@yahoo.fr](mailto:bouchikhaicha@yahoo.fr)

## ملخص

تمثل جماعة العمل عنصرا هاما من عناصر استقرار المؤسسات، وأسرار نجاحها، وبلوغها غاياتها، وأداء رسالتها، لأنها تشكل بوتقة للجهود الفردية، وتمازجا لآراء الأفراد، ومن ثم تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف منظمة العمل. وتسهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والأسس والإرشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره، وتلمس النجاح من خلال انتهاج هذا النمط من وسائل العمل.

إن المهام التي تقوم بها أي منظمة للعمل، والتي لا تستطيع أن تستمر وتنهض وتنمو إلا بأدائها، لا تتم بشكل فردي لكن في اطار جماعي، فلا يمكن تخيل ادارة للمبيعات او التسويق او الشؤون المالية في أي من منظمات الأعمال يكون قوامها فردا واحدا بل من المعتاد أن تتكون أي إدارة من مجموعة أفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها وأداء رسالتها، وهذه الأهداف تختلف بالطبع بالطبع من جماعة لأخرى داخل نفس المنظمة، حسب طبيعة عمل كل إدارة ووفقا للمهام المنوطة بها.

ان العمل الجماعي قد يأخذ صورا متنوعة ما بين عمل تعاوني او تساهمي travail  
coopératif ou collaboratif و تدريب تعاوني apprentissage coopératif.  
المقصود بالعمل التعاوني او التدريب التعاوني وما هي النتائج المتوقعة من هذا النشاط الجماعي  
؟ هذا ما سنحاول تبيانه ضمن هذه الورقة البحثية.

### كلمات المفاتيح:

العمل الجماعي - التدريب - العمل التعاوني - العمل التساهمي

## المداخلة

### مقدمة

لقد أدى تطور الاتصالات وتقنية المعلومات إلى الإسراع في عولمة البيئة ، وتبرز العولمة كمتغير رئيس في السنوات الأخيرة ساهم في ظهور مصطلحات مثل القرية الكونية ، اقتصاد السوق ، اقتصاد المعلومات ، المنافسة ، التغيير التخصيص، والديمقراطية وغيرها . بفعل العولمة أصبحت المؤسسات تعيش وضعية جديدة تتسم بالتعقيد و عدم التأكد الذي أصبح مصاحبا بتهديدات خطيرة كنتيجة حتمية لمنافسة غير محدودة في قرية كونية بدون حدود مانعة. إن تحديات الابتكار و التقادم السريع للمواد و الخدمات تشكل احد العراقيل التي أصبحت تواجهها المؤسسات في الوقت الحالي.فبدون التأهيل الجذري لمحيط العمل , سيستحيل على المؤسسات مواجهة التحديات التي تفرضها العولمة. كل هذه المتغيرات وغيرها تؤكد على أن أحد أهم عوامل النجاح الحاسم للمؤسسات هو في توظيف إمكانات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة لديها من خلال تمكينها وتحفيزها للعمل وفقاً لما تراه ملائماً ومتفقاً مع متطلباتها واحتياجاته. ومن هنا سعت المؤسسات في السنوات الأخيرة إلى بناء فرق و جماعات عمل حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضى العملاء وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية أفضل في النشاط الذي تقارسه.

تمثل جماعة العمل عنصراً هاماً من عناصر استقرار المؤسسات، وأسرار نجاحها، وبلوغها غاياتها، وأداء رسالتها، لأنها تشكل بوتقة للجهود الفردية، وتمازجاً لأراء الأفراد، ومن ثم تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف منظمة العمل. وتساهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والأسس والإرشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره، وتلمس النجاح من خلال انتهاج هذا النمط من وسائل العمل.

إن المهام التي تقوم بها أي م مؤسسة للعمل، والتي لا تستطيع أن تستمر وتنهض وتنمو إلا بأدائها، لا تتم بشكل فردي لكن في إطار جماعي، فلا يمكن تخيل إدارة للمبيعات أو التسويق أو الشؤون المالية في أي من منظمات الأعمال يكون قوامها فرداً واحداً بل من المعتاد أن تتكون أي إدارة من مجموعة أفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها وأداء رسالتها، وهذه الأهداف تختلف بالطبع من جماعة لأخرى داخل نفس المؤسسة، وسرعة، حسب طبيعة

عمل كل إدارة ووفقا للمهام المنوطة بها . هذا على مستوى المؤسسات الاقتصادية (إنتاجية كانت أم خدماتية) خاصة في ما يتعلق بعلاقة العمل ما بين الأفراد الدائمون على مستواها. فكيف يمكن تصور العمل الجماعي على مستوى هذه المؤسسات فيما يتعلق بفئة معينة من الأشخاص و هي فئة الطلاب المتربصين القابلين على الدخول مستقبلا في سوق العمل؟

بالفعل لا يمكن النظر إلى المتربص بشكل مختلف عن بقية أفراد المؤسسة عندما يتطلب الأمر تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة -مثل العمل الجماعي. فللمتربص أو الطالب يتأثر بعدة عوامل وينظر المجتمع وكذلك كافة الأسر إلى المؤسسة التربصية التعليمية كموقع مهم لصقل مواهب الأبناء وإكسابهم المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع متطلبات العصر الحديث بعد تخرجهم والتحاقهم بسوق العمل ، وأن تكون هذه المؤسسات على درجة عالية من المرونة تمكنها من التوافق المستمر مع الطلبات والتوقعات والتغيرات التي تحدث داخل وخارج المجتمع .

تتفق الدراسات التربوية والسيكولوجية على وجود الفوارق الفردية بين الطلبة المتربصين حتى من كان منهم في سن واحدة ومن عاش منهم في بيئة ثقافية واجتماعية واحدة. وأمام هذا الواقع لا يمكن أن نوجه التعليم لمجموعة من الطلبة بنفس الكيفية إذ لا بد أن يكون التعليم منوعا يتعامل مع الطلبة أفراداً ومجموعات متقاربة بدلا من التعامل معهم كمجموعة واحدة. اخترت موضوع بحثي حول طرق التعلم الجماعي التعاوني الذي تقوم به مجموعة متعاونة، وكل فرد داخل هذه المجموعة عضو فعال يشترك في جميع عناصر أسلوب التدريس و قد عنونته " العمل الجماعي: لماذا و كيف؟" مع محاولة التركيز على التعلم التعاوني الذي تؤكد فيه، من جهة، على دور الطالب المتربص محور العملية التعليمية و التدريبية و على دور المعلم او المدرب باعتباره منظما ومسهلا ومرشدا من جهة أخرى.

ولا يتأتى ذلك إلا من خلال العمل في مجموعات وقد تضم المجموعة أفراداً ذوي عمر واحد متقارب أو أعمار مختلفة. وقد تكون أفراد ذوي قدرات ومستويات واحدة أو أفراد ذوي مستويات مختلفة.

للإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تجزيء العمل إلى قسمين. نتعرض في أوله إلى العمل الجماعي و في الثاني الى التعلم الجماعي التعاوني.

## الجزء الأول: العمل الجماعي:

### مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة و يمكن أن تكون عبء مالي على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع. على مدى كفاءة، و قدرات، و خبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل. تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية.

أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. و ذكر حسن راوية محمد<sup>1</sup> الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل و منها:

1. الفرد: استثمار، إذا أحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها .
2. سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية، الاقتصادية و الاجتماعية .
3. بيئة العمل لابد أن تهيئ و تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم .
4. برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام .

قد يضاف إلى هذه العناصر عنصراً آخر يتمثل في التغييرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان و تبني تنظيمات تجمعية على أثره مثل اتحاد العمّال و الذي ساعد العمّال على الاحتجاج ضد أي تعسف. هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو

ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه و تربيته. لم يتوقف الأمر عند الاهتمام بالفرد فقط بل تعدى ذلك إلى الجماعة أي إلى العمل الجماعي.

### أولاً: تعريف العمل الجماعي:

ما المقصود بالعمل الجماعي؟ قبل الإجابة على هذا السؤال ، يجب علينا أولاً أن نعرف ما هو المقصود بالجماعة؟ وما هي أنواع الجماعات؟

#### أ/- تعريف الجماعة

يمكن تعريف الجماعة الصغيرة بأنها: "تجمع لعدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم من خلال اللقاءات المباشرة (وجهاً لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة"<sup>2</sup>. ونستطيع أن نستخلص من هذا المفهوم أن الجماعة:

1. هي تجمع لعد صغير نسبياً من الأفراد.
2. أن هؤلاء الأفراد يتفاعلون معاً ويشعرون بالتجاوب نفسي فيما بينهم.
3. أن هذا التجاوب النفسي بينهم ينشأ من خلال إحساسهم بالانتماء لهذه الجماعة.

#### ب/- أنواع الجماعات:

وتنقسم الجماعات داخل المنظمة (أو الشركة) إلى نوعين أساسيين<sup>3</sup>:

##### 1- الجماعات الرسمية:

وتتمثل في تلك الجماعات التي يتم تكوينها بقرار من السلطة الرسمية في التنظيم باعتبارها الإطار الرسمي الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المطلوبة.

مثال: قسم التسويق مثلاً أو إدارة التسويق هذه الإدارة تعتبر جماعة رسمية أصدرت إدارة المؤسسة قراراً رسمياً بإنشائها.

##### 2- الجماعات غير الرسمية:

وهي جماعات تتكون وتظهر بشكل تلقائي نتيجة وجود مصلحة مشتركة بين أعضائها أو وجود شكل من أشكال الصداقة أو التقارب بين أعضائها، ولا تتدخل إدارة المنظمة في

تكوين هذه الجماعات وأيضاً يكون لهذه الجماعة الغير رسمية تأثيرها البالغ على تصرفات وسلوك كل فرد من أفرادها.

### ج/- تعريف العمل الجماعي:

العمل الجماعي هو العمل الذي يتوفر فيه حد أدنى من التنسيق والتعاون فيما بين أفراد المجموعة الواحدة والاتفاق على مجموعة من الآليات التي بها يتم تسيير العمل. و عمل كل الفرد من الجماعة يجب ان يكون مدعماً و مكملًا لعمل الآخر بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وهذا هو الهدف الرئيسي من العمل الجماعي.

### د/- الحاجة إلى العمل الجماعي

- 1- توفير الفرص للاستفادة من المهارات و الخبرات :العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة، لا بشكل فردي ولكن بصورة جماعية.
- 2- يساهم في التنسيق بين مختلف المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل.
- 3- يمكن من إبراز و تكامل مختلف مهارات وخبرات العاملين مع بعضها البعض.
- 4- يمثل العمل الجماعي فرصة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسة بشكل أمثل .
- 5- يعمل على تطوير قدرة الفرد عضو الجماعة على تحقيق الأهداف والتصرف على نحو ايجابي بما يتفق وأهداف المؤسسة في المواقف ذات الطابع المفاجئ و بما يجعل الفرد نفسه متلقياً جيداً لتفويض المسؤولية.
- 6- يعمل على تنمية مهارات الفرد بشكل اكبر داخل الجماعة وكذلك على تنمية العديد من المواهب والقدرات الشخصية.
- 7- يهد الفرد بقوة هائلة ويشعره بالأمن وتشبع حاجاته إلى الانتماء والتقدير والحب.

### ه/- أغراض العمل مع الجماعات

الفرد يتطلع إلى الجماعة نظراً للأهداف التالية<sup>4</sup>:

- \* ممارسة نشاط ترويجي لا يتيسر إلا بوجود جماعة.
- \* اكتساب تقدير الآخرين و احترامهم.
- \* الشعور بالرضا للمساهمة في تخفيف المشكلات الاجتماعية.
- \* الحصول على فرص أفضل في إقامة الصداقات.
- \* إشباع حاجات نفسية و اجتماعية.
- \* الحصول على المساندة الاجتماعية.
- \* الحصول على مكانة و مركز اجتماعي.

## ثانيا: عوامل و أسباب نجاح العمل الجماعي

في الحقيقة هناك مجموعة من الأسباب و العوامل التي تؤثر على نجاح الجماعة وتساعدنا في الوصول إلى أهدافها وأبرز هذه العوامل نذكر ما يجب توفره من جهة في العملية الجماعية و من جهة أخرى ما يجب أن يشعر به الفرد داخل الجماعة .

### 1- ما يجب توفره في العمليات الجماعية<sup>5</sup> :

**وضوح الأهداف والمهمة:** منذ بدء العمل الجماعي لا بد أن تكون اهداف المهمة و المهمة ذاتها التي تشكلت الجماعة من أجل القيام بها واضحة في أذهان الجميع.

**أ/-المشاركة الجماعية في العمل واتخاذ القرار:** الهدف الواضح يساعد المشاركين في عملية اتخاذ القرارات وتزيد الشعور بالجماعة . الا انه من الجانب الآخر يجب الحد من تسلط البعض واستحواده على جانب كبير من المناقشات أي يجب ان تتوفر الجماعة على مبدأ الإجماع أي الاستمرار منقبل كل افرادها في مناقشة القرارات الموافق عليها من قبل الجميع .

**ب/- توثيق القرارات:** أي تسجي كل القرارات التي تم اتخاذها من اجل تعريف كل أفراد الجماعة وتذكيرهم بها.

**ج/- التقييم الإيجابي:** يجب أن ينصب التقييم على المهمة ذاتها لا على الفرد الذي قام بها و ذلك مساهمة منه في دعم العمل داخل الجماعة لا في تقويضه.

**د/- التعامل مع الفشل:** من الاحتمال أن تفشل الجماعة في تحقيق أي من أهدافها أو في أداء

أي من المهام الموكلة إليها، إلا أنه من الخطورة التجاوز عن الفشل و ابداء اللامبالاة اتجاهه .  
ر/- تفادي الحلول الفردية: عند مواجهة أي مشكلة لا بد من إشراك كل أفراد الجماعة

اسهامها في التعرف على البدائل المختلفة للتعامل مع المشكلة المثارة .

ز/- التواصل الجيد: يعمل هذا التواصل على ضم ان تبادل الأفكار والمعلومات والاقتراحات على النحو الذي يحول دون وقوع أي حالات من سوء الفهم، سواء فيما يتصل بمهمة الجماعة أو سبل تنفيذ هذه المهمة .

ه/- توفر الطمأنينة: وجود العلاقة الطيبة بين الأفراد تجعل الجميع يتجهون نحو الأهداف وترك الأنانية.

و/- القيادية الموزعة: توزيع القيادة بين الأعضاء يؤدي إلى نمو قيادي عند الأفراد جميعا داخل الجماعة.

ي/- المرونة: وضع خطة عمل يسرون عليها من البداية وإذا حصل تغيير يجب أن يصاحب هذا التغيير والتعديل أهداف جديدة حسب الموقف .

## 2- الشعور بالانتماء في العمل الجماعي:

تعد مسألة الانتماء من أهم القضايا والمسائل في العمل الجماعي ، حيث إنه يعتبر صمحي الأمان لديمومة العمل ، بل نجاحه ، والانتماء ليس شيئا ظاهريا ماديا يمكن قياسه ، بل هو أمر عاطفي يجعل العنصر أو الفرد في ميل دائم لهذا العمل ومن هذا الأساس ينطلق في همه للعمل وتفكيره فيه وفرحه بالإنجاز وحرصه على الوحدة والتعاون ....

ويمكننا تعريف الانتماء لفريق العمل أو للمجموعة على أنه : "عبارة عن شعور بالاندماج والانسجام في نشاط يشترك فيه أفراد آخري لتحقين مصالح وأهداف مشتركة".

## ثالثا: النظريات المؤثرة في طريقة العمل الجماعي

هناك عدد من النظريات المؤثرة في طريقة العمل مع الجماعات<sup>6</sup> نذكر منها : 1- نظرية الانساق-2 نظرية علم النفس الدينامي-3 نظرية التعليم-4 نظرية المجال -5 نظرية التبادل الاجتماعي

**1- نظرية الانسحاق** و التي تعني مجموعه من المفاهيم التي تؤكد على العلاقة التبادلية بين مجموعة العناصر التي تكون الكل...و العلاقات المتبادلة بين الافراد و الجماعة وأهم النقاط و الجوانب المرتبطة بها في كون :

- إن خصوصية الجماعة تتبع من تفاعل أعضاء الجماعة كأفراد.
- التأثير القوي للجماعة على سلوكيات أعضائها.
- كفاح أعضاء الجماعة للحفاظ على وحدتها.
- إدراك أهمية التكامل الجماعي.
- فكرة أن الجماعة في حالة نمو و تغير دائمين يؤثر على توازنها و استقرارها ووجودها.

**2 - نظرية علم النفس الدينامي** وهي مجموعة من الفرضيات و التطبيقات العلاجية المرتبطة بالشخصيات الإنسانية وهي تركز على الفرد بشكل رئيسي. و أهم جوانب هذه النظرية:

- الاستفادة من العمل مع الجماعة و توظيفها لخدمة عملية الفرد و نمثل لذلك بمفهوم حيل الدفاع النفسي و تقوية الذات.
- فهم العمليات النفسية الأولية التي تظهر في الجماعات وكيفية التعامل معها.
- الاستفادة من الخبرات السابقة و توظيفها في التعامل مع المشكلات الحالية.

### **3- نظرية التعليم:**

هي المفاهيم السلوكية والتي تشكل العلاج السلوكي و تعديل السلوك وهي توضح أن السلوك الانساني نتاج لنجاح أو فشل استجابات محددة لمثيرات بيئية مختلفة.و تلخص فوائدها في التالي:

- توفير المعلومات الاساسية لاجتماع الجماعة فيما يتعلق بكيفية تعلم السلوك و كيفية تعديله.
- مساعدت الاعضاء في الاستفادة من تطبيق هذه المفاهيم في فهم الخبرات التعليمية التي تؤثر في سلوكهم.
- استخدام عمليات التحليل و التقدير و أساليب التدخل المختلفة لإنجاز أهداف الجماعة.

### **4-نظرية المجال:**

وهي تعني أن السلوك نتاج عوامل المجال الحيوي أو المجال الاجتماعي .

ومبادئ هذه النظرية تقوم على أن الافراد لن يغيروا سلوكهم إلا إذا رأوا هذا السلوك من خلال الآخرين و تستخدم أساليب مختلفة كلعب الأدوار و الاستشارة و الأنشطة المبنية على الخبرات.

### 5-نظريّة التبادل الاجتماعي

تركز على سلوك الفرد داخل الجماعة وهي تعتمد على التركيز على عمليتي الثواب و العقاب كدافع للسلوك و إهمالها للجوانب العقلية التي يكون لها تأثير في السلوك لا يمكن إهماله أيضا ولا إغفال دوره.

### رابعاً: عوامل و أسباب معوقات العمل الجماعي<sup>7</sup>

من المعوقات التي تؤخر حصول التغيير أو الدفع باتجاه العمل الجماعي نذكر ما يلي:

- 1 غياب ثقافة العمل الجماعي المنظم.
- 2 المشاحنات الشخصية وغياب قيم العمل الجماعي و استعراض القوة.
- 3 -عدم التجانس بين إطارات العمل من حيث الأفكار والتوجهات .
- 4 -قلة الدعم المالي.
- 5 -عدم وجود مرجعية في العمل الجماعي عند التعارض في الأفكار والتنفيذ .
- 6 -عدم وجود لقاءات تجمع العمل الجماعي لكسر الحواجز ، ولتبادل الخبرات .
- 7 -مخالفة الخطوط العامة المتفق عليها.
- 8 -الاهتمام بالأهداف الشخصية .
- 9 عدم صياغة الأهداف بشكل منطقي وقابل للتحقق.

### رابعاً: الحلول الممكنة لإزالة معوقات العمل الجماعي<sup>8</sup>:

من اجل إزالة معوقات العمل الجماعي يجب الاستناد من جهة على دور الادارة و من جهة اخرى الاستناد على افراد الجماعة ذاتها.

### 1- / من جانب الإدارة:

ينبغي على الإدارة أن تلعب دوراً أساسياً في بناء روح العمل الجماعي لدى الأعضاء و ذلك من خلال<sup>9</sup>:

- 1 -التوعية الثقافية بالاستعانة بتجارب الفرق الناجحة .
- 2 -عمل اجتماعات دورية لمتابعة اللجان .
- 3 -تقييم عمل الفرق واللجان.
- 4 -أن تكون الإدارة نموذجاً وأسوة حسنة للعمل بروح الفريق الواحد .
- 5 -وجود شخصية المدرب أو القائد في كل لجنة.
- 6 -تحفيز الفرق .
- 7 -نزول الإدارة إلى الجميع لإشعارها بأنهم جزء من الفريق.
- 8 -تبني الأفكار التي تذوب الفواصل بين الأعضاء .
- 9 -الإشادة بإنجاز المجموعة كمجموعة ومحاسبتها كمجموعة.

## 2- بالنسبة لأفراد الجماعة:

يمكن لأفراد الجماعة تدليل مختلف معوقات عملهم و ذلك من خلال الحفاظ على روح العمل الجماعي الذي يشترط ما يلي:

- 1-تبادل الآراء و فك الحساسيات فيما بين أعضاء الجماعة.
- 2- الاستفادة من خبرة الآخرين .
- 3- توزيع المهام على الأعضاء مع قيام كل عضو بمهمته .
- 4- توضيح الأهداف الفرعية للوصول إلى الهدف الرئيسي .

## رابعا : إيجابيات و سلبيات العمل الجماعي<sup>10</sup>:

### 1- إيجابيات العمل الجماعي

قد تتولد عن العمل الجماعي آثار ايجابية قد تنعكس نتائجها سواء على الفرد عضو الجماعة او على العملية الجماعية. و قد نلتمس هذه النتائج مثلا عبر:

1. سرعة إنجاز المهام .
2. تلقح الأفكار بما يؤدي إلى تفاعل العمل.
3. توزيع الأدوار بما يخفف العبء على الجميع .
4. استمرار العمل .
5. تحقيق أكبر قدر ممكن من الإتقان.
6. تقليل نسبة الأخطاء مقارنة بالعمل الفردي .
7. تجديد الأساليب وتنويعها .

## 2- الآثار السلبية للعمل الجماعي:

قد ينتج عن العمل الجماعي بعض الآثار السلبية للجماعات والتي يجب تلافيها للحفاظ على فاعلية المؤسسة من بين هذه الآثار نذكر ما يلي:

### 1- تشجيع البعض على التهرب من المسؤولية:

قد ينتهز بعض الأفراد فرصة العمل الجماعي لإلقاء العبء على الآخرين والتهرب من تحمل المسؤولية وقد يساهم في ذلك عدم وجود تخصيص واضح لما يجب أن ينجزه كل فرد في إطار العمل الجماعي.

### 2- تطابق التفكير والسلوك:

من بين الانتقادات الأساسية التي يوجهها البعض للجماعات أن أعضاء الجماعة الواحدة يصبحوا متطابقين في السلوك والتفكير فيتصرفون ويفكرون بنفس الطريقة.

وفي الواقع اذا حصل ذلك فإنه يؤدي إلى قتل المبادرة الفردية مما يضر بالفرد ذاته من ناحية وبإنتاجية الجماعة من ناحية أخرى.

## الجزء الثاني: التعلم الجماعي التعاوني:

لم تكن العملية التعليمية و التدريبية في منى ي عن تأثيرات التغيرات العالمية المتسارعة حيث سارعت المجتمعات في مختلف بلدان العالم الى المطالبة بإعادة النظر في مخرجات العملية التعليمية التدريبية ذلك لتواءم مع متطلبات المراحل الحالية والمستقبلية . وعليه قد تم التفكير في طريقة تعليمية تدريبية تستند على الجماعة أي في شكل تعاوني. فما المقصود بالعملية التدريبية و التعليمية الجماعية و التعاونية ؟ و ما هي انعكاسات هذه الطريقة على المتربصين؟ هذا ما سنتطرق إليه ضمن الجزء الثاني من موضوع بحثنا هذا.

### 1- لماذا التعلم الجماعي التعاوني؟

التعاون سلوك و ظاهرة اجتماعية، ونمط من أنماط النشاط الجماعي بين الأفراد لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية لا يمكن تحقيقها بالمجهود الفردي. والتعاون المنظم وسيلة وأداة إصلاحية لخلق التوازن الاجتماعي والاقتصادي وتحقيق العدل والسلام في المجتمع.

كما يعد التعلم او التدريب الجماعي و التعاوني من المواضيع التي أثارها التغيرات العالمية المتسارعة و ذلك من اجل الحصول على المعرفة و الكفاءة اللازمة و عليه أصبح من واجب المؤسسات الحديثة أن تتعلم كيف تهدي إلى الكفاءات و المعارف الموجودة و كيف تبحث عن الكفاءات الناقصة و أن تتعلم أيضا كيف تعمل على تكوين أفرادها من اجل الحصول على الكفاءات. و قد يتم ذلك اما بواسطة التكوين او التعلم و التدريب الجماعي.

### دور التكوين و التدريب في تنمية المعارف

ينظر إلى التكوين على انه رافعة للتغير الذي تحتاجه المؤسسات سواء فيما يتعلق بنمو تكنولوجي او فيما يتعلق بضرورة التغير في التصرفات. حسب <sup>11</sup> Serge de WITTE " الكفاءة لا يمكن ملاحظتها مباشرة. إن تظاهرتها تلاحظ على ابط مستوى وهي أكثر سريانا في التطبيقات المهنية لكن لم يتمكن أي فرد من مشاهدتها عبر المجهر". الكفاءة ليس لها واقع خاص اذ يتأكد معناها من خلال تظاهراتها في الواقع أي في التطبيق المهني.

التكوين بالطريقة التقليدية يحتل مكانة ثانوية في نمط اقتناء و تنمية معارف الأفراد داخل المؤسسة. و عليه، من خلال -العمل- تتطور المعارف و المهارة. في هذا المجال يقول<sup>12</sup> Michel Parlier "لا يمكن للمعرفة أن تتواجد بطريقة تلقائية أي بذاتها و إنما هي حصيلة إنتاج واقع عملي".

يضيف Michel Parlier أن المعرفة أو الكفاءة تتأثر بما يلي:

- 1- **طابعها العملي** : لا يمكن أن تكون للمعرفة معنى إلا موازاة مع العمل أو الهدف الذي ترمي إليه. إذ لا يمكن تفرقتها عن النشاط الذي تظهر فيه.
- 2- **طابعها أتعلمي**: يمكن للفرد أن يصبح ذو معرفة و كفاءة من بناء ذاته بذاته أو من خلال الجماعة . إذ يشمل هذا الطابع تدريب أو تعلم نظري و تدريب نابع من التجربة. حسب<sup>13</sup> V. Merle إن مفهوم بناء و ليس الاقتناء التقليدي للمعارف يترجم تغير مفهوم الفرد " المستهلك للتكوين" إلى الفرد" كعنصر فاعل في تكوين ذاته و كعنصر فاعل في مسيرته المهنية الخاصة".

3- **طابعها المنظم**: الكفاءة أو المعرفة تعمل على تركيب و إعادة البناء بطريقة ديناميكية لمختلف العناصر التي تتكون منها (المعرفة ، المهارة، التطبيق، التفكير...) من اجل الاستجابة لمتطلبات معينة بدلالة تحقيق هدف ما.

4- **طابعها العميق**: ما يتم ملاحظته هو مجرد تظاهرات للكفاءة. يتعلق الأمر مثلا بالسلوك و الفعالية.

الكفاءة أو المعرفة هي عبارة عن مفهوم عميق و غير مؤكد، و هي تركيبية معارف لا يمكن فصلها عن النشاط الذي تتجلى من خلاله. و هي تترجم بواسطة النتيجة و الفعالية. لا يمكن للكفاءة أن تبنى إلا من خلال المواجهة ما بين المعرفة و التطبيق، الدراية النظرية و التجربة المهنية، التفكير و العمل. بمعنى آخر تعبر الكفاءة عن نوع من الارتكاز ما بين التكوين و النشاط .

يبقى التكوين العنصر الأساسي للاحتراافية. و إلا فلا يمكن الحديث عن الكفاءة إذا لم يتوفر مسبقا التكوين<sup>14</sup>.

علاوة عن التكوين يمكن للمؤسسة أن تنمي معارف أفرادها بواسطة نمط تدريبي حيث يلاحظ ثلاث مستويات: التدريب الفردي، التدريب الجماعي و التدريب الخاص بالمنظمة. و كلها عبارة عن تدريب تعلمي.

1- **التدريب أو التعلم الفردي: *apprentissage individuel*** ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق و المعرفة لدى الفرد<sup>15</sup>.

2- **التدريب أو التعلم الجماعي: *apprentissage collectif*** ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات و تبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق.<sup>16</sup> على مستوى الجماعة الكل يتعلم مع و بواسطة الآخرين. التدريب سواء أكان فرديا أو جماعيا سيتفشى إما بطريقة رسمية أو بواسطة التفاعل المهني (مثل حلقات الجودة, دوران و نمو المهام ) *rotation des tâches et enrichissement des tâches*

3- **التدريب أو التعلم التنظيمي: *apprentissage organisationnel*** فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية. بحيث انه لا يجب فقط أن نتعلم و نراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل منظمة.

## 2- تعريف التعلم أو التدريب التعاوني:

التعلم التعاوني معناه "نتعلم كيف نتعاون و نتعاون من اجل ان نتعلم"<sup>17</sup> . و هو أسلوب تعلم يتم فيه تقسيم الطلاب<sup>18</sup> إلى مجموعات صغيرة غير متجانسة تضم مستويات معرفية مختلفة ، يتراوح عدد أفراد كل مجموعة ما بين 4 - 6 أفراد ، ويتعاون طلاب المجموعة الواحدة في تحقيق هدف أو أهداف مشتركة .

وقد عرفه البعض : " بأنه عبارة عن قيام جماعة صغرى غير متجانسة من الناس بالتعاون الفعلي لتحقيق هدف أو أهداف مرسومة في إطار اكتساب معرفي أو اجتماعي يعود عليهم جماعة و أفرادا بفوائد تعليمية جمة و متنوعة أفضل مما يعود عليهم تعلمهم الفردي"<sup>19</sup>

## 3- شروط تحقيق و نجاح التدريب التعاوني<sup>20</sup>

من اجل تدعيم ركائزه يشترط التدريب التعاوني توفر ما يلي:

- **تجمع المتعلمين او الطلاب**: يتم تكوين فرق المتعلمين وفقا لطرق مختلفة اما بحسب تجمعات غير رسمية أو بحسب تجمعات يطلق عليها تسمية التجمعات الأساسية regroupements de base ou d'origine.
- **الاعتماد المتبادل الإيجابي** L'interdépendance positive: ليس بإمكان كل طالب تأدية مهمته ( أحيانا قد يتم تأديتها بصعوبة) بدون بقية أعضاء الفرقة أو الجماعة. فكل الأعضاء لهم هدفا موحدا اذ لا يمكن تحقيقه إلا بمجهود و نجاح كل واحد كما انه يتطلب توزيعا للمعارف الفردية.
- الاعتماد المتبادل الإيجابي وهو أهم عنصر في هذه العناصر ، يجب أن يشعر الطلاب بأنهم يحتاجون لبعضهم بعضاً ، من أجل إكمال مهمة المجموعة ، ويمكن أن يكون مثل هذا الشعور من خلال:
  - أ - وضع أهداف مشتركة.
  - ب - إعطاء مكافآت مشتركة.
  - ج - المشاركة في المعلومات.
  - د - تعيين الأدوار.
- **المسؤولية الفردية و الجماعية**. تعد مساهمة كل أعضاء الجماعة ضرورية . و كل طالب هو مسؤول عن تدريبه و هو مطالب بمساعدة أعضاء فرقته لتحقيق الأهداف المسطرة. فالمسؤولية الفردية مطلوبة و هذا على مستويين:
  - 1- ضرورة مساهمة كل فرد لضمان تحقيق الهدف المشترك المسطر من قبل الفرقة و
  - 2- ضرورة تحضير كل فرد للتقييم الكلي و الذي سيكون فرديا. بمعنى آخر تظهر المسؤولية الفردية عندما يتم تقييم أداء كل طالب وتعاد النتائج إلى المجموعة و إلى الفرد من أجل التأكد ممن هو في حاجة إلى مساعدة.
- **القدرات التعاونية** les habilités coopératives أي القدرات المتبادلة ما بين الأشخاص كالاتصال, الإصغاء, المساعدة و التشجيع.
- **الموضوعية و التقييم**. يجب أن نجعل تفكير المتعلمين تفكيرا مرتكزا من جهة على ديناميكية الفرقة و من جهة اخرى على الكفاءات المتبادلة ما بين الأشخاص و الكفاءات الجماعية.

• **دور المعلم** في مجال التعلم او التدريب التعاوني يلعب المعلم أو المدرب دور الملاحظ. وتكمن تدخلات المعلم في: 1- تعليم المهارات التعاونية و 2- تقديم مساعدة لتأدية المهمة.

- قد يتدخل المعلم او المدرب من اجل تعليم المهارات التعاونية من خلال:
- \* تقديم مساعدته من اجل حل بعض المشاكل الصعبة التي تواجهها الفرقة.
- \* طرح نموذج تحليلي موجب .
- \* الإدلاء بأفكار جديدة مثل طرق الاستماع و الحوار.
- \* اقتراح وسائل لتحسين فعالية الفرقة.
- \* الحديث عن الإحساسات المعاشة داخل جماعة الممتهين.
- \* تقييم التصرفات الموجبة و تقديم الشكر للجماعة عن مجهوداتها التعاونية.
- قد يتدخل من اجل تقديم مساعدة لتأدية المهمة . و هنا يكون تدخل المعلم او المدرب في صميم النقاط التي ترمي إلى تأدية المهمة المعنية. اذ يكون بإمكانه توضيح بعض التعليمات او بعض الأنماط و الاستراتيجيات المرتبطة بالمهمة او الإجابة على التساؤلات المطروحة و تعليم المهارات المطلوبة.

تعتبر هذه الشروط شروط أساسية لديمومة و نجاح التعليم و التدريب التعاوني. بالفعل, فمن اجل ان نعيش قمة التعليم و التدريب التعاوني يجب ان تكون هذه الشروط او المبادئ الأساسية موضوع "تجريب" في القسم او مركز التربص.

#### 4- مراحل التعلم و التدريب التعاوني <sup>21</sup>:

يتم التعلم التعاوني بصورة عامة وفق مراحل خمس هي:

**المرحلة الأولى:** مرحلة التعرف على المشكلة أو المهمة المطروحة و تحديد الهعطيات الخاصة بها.

**المرحلة الثانية:** مرحلة بلورة معايير العمل الجماعي .

من خلال هذه المرحلة يتم الاتفاق على توزيع الأدوار و تحديد المسؤوليات الجماعية والمهارات اللازمة لحل المشكلة المطروحة.

## المرحلة الثالثة : الإنتاجية .

يتم في هذه المرحلة انخراط أفراد المجموعة في العمل والتعاون في ما بينهم لإنجاز المهمة المطلوبة بحسب الأسس والمعايير المتفق عليها .

## المرحلة الرابعة : الإنهاء

يتم في هذه المرحلة التوقف عن العمل وعرض ما توصلت إليه المجموعة اما في شكل تقرير او في جلسة الحوار العام.

## 5/فوائد التعلم و التدريب التعاوني

### ا/- بالنسبة للمتربص

- ينمو المتربص نموا اجتماعيا واعيا مبكرا ضمن مجموعة لها وحدة الغرض وروح التعاون.
- التعلم الجماعي يكسب العادات الفعالة للحياة في المجتمع بجانب إكساب المعلومات المرتبطة بالمهنة موضوع التربص.
- يستفيد الفرد من العمل الجماعي قدرة على التميز عن الذات للمشاركة الفعالة مع الجماعة التي أمتلك منها المعرفة التي تساعد على حل المشكلات في جميع جوانبها المختلفة وكل ذلك يؤدي إلى الصحة النفسية عند المتربص ، وهذه من القيم التربوية التي تساهم في إنجاح العملية التعليمية.
- سهولة التكيف مع البيئة الجديدة في وظيفته المستقبلية .
- التعود على تحمل المسؤولية والانضباط الوظيفي والاعتماد على النفس والتعامل مع الآخرين وعدم الخوف من طرح أفكاره وآرائه وإبراز مواهبه .

### ب/- بالنسبة للمؤسسة

- تساهم المؤسسات في إعداد الطالب المتربص إعداداً مهنيًا
- إتاحة الفرصة للطالب على الإطلاع على التجهيزات والمعدات

- محاولة الربط بين مخرجات التعليم في المؤسسات التعليمية مع متطلبات سوق العمل خلال فترة التدريب.

## خاتمة

يعتبر التعليم والتدريب الجماعي المستمر (الدورات القصيرة) نظاماً أساسياً من أنظمة التعليم الفني والتدريب المهني، حيث يهدف إلى دعم المعرفة العامة والمهنية المكتسبة وتنميتها و ملاءمتها مع تطور التكنولوجيا وظروف العصر ومتطلبات سوق العمل، وإلى إكساب كفاءات ومهارات مهنية أخرى لممارستها بنشاط مهني جديد، كما يهدف إلى ترقية العاملين اجتماعياً ومهنياً، وينفذ من خلال المؤسسات التدريبية أو مواقع العمل والإنتاج أو كليهما معاً.

إذا كانت مبادئ الإدارة الحديثة و أسسها تنادي بأهمية و فعالية العمل الجماعي, فلما لا تفكر مؤسساتنا في العمل الجماعي فيما بينها من خلال إعداد و تنفيذ برامج التدريب الجماعي بالتعاون المشترك بين المؤسسات التدريبية والتعليمية وقطاعات العمل والإنتاج، بما يتماشى و احتياجات سوق العمل. و حتى يكتسب المتدربون المتربصون المهارات العملية في مجال التخصص و يتعودون على شروط و طبيعة و بيئة العمل الحقيقية بالإضافة إلى توفير فرص عمل لخريجي المؤسسات التعليمية بصفة عامة و المهنية التقنية بصفة خاصة كأيدي عاملة مدربة بكفاءة تلبي احتياجات قطاعات الإنتاج المختلفة حسب النشاطات الإنتاجية في زمن تتصارع فيه شركات و تندمج أخرى فيما بينها مكونة بذلك جماعات و اتحادات. فما مصير مؤسساتنا بمختلف أنواعها (إنتاجية، خدمانية أو تعليمية ) أمام هذا الواقع إذا ما بقيت تفضل العمل الفردي على مستواها أو فيما بينها؟

## الهوامش و المراجع

<sup>1</sup> احسن راوية محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث 1999 .

<sup>2</sup> د/رفاعي محمد رفاعي "السلوك الإنساني في منظمات الأعمال" مكتبه النهضة الكويت : مؤسسه الصباح, 1981

<sup>3</sup> رفاعي محمد رفاعي " السلوك الإنساني في منظمات الأعمال" مرجع سبق ذكره.

<sup>4</sup> الدكتور صالح أبو عباة و الاستاذ عبد المجيد نيازي " أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعة"

<sup>5</sup> انظر د . فكري حسن ريان ، التدريس ( أهدافه ، أسسه ، أساليبه ، تقويم نتائجه وتطبيقاته ) ، مكتبة علا ، الطبعة الثالثة : 1995م و أمجد الجباس " العمل الجماعي ونجاح المؤسسات تحديات .. وإشكاليات" على الموقع <http://www.al-jazirah.com.sa/magazine/22072003/aj11.htm>

<sup>6</sup> الدكتور صالح أبو عباة و الاستاذ عبد المجيد نيازي مرجع سبق ذكره.

<sup>7</sup> وزارة التربية والتعليم . ( 2000 ) . " العمل في مجموعات " . إعداد فريق من دائرة مناهج العلوم والرياضيات، مسقط، سلطنة عُمان.

<sup>8</sup> رشدي لبيب ، و د . فايز مراد مينا ، و د. فيصل هاشم شمس الدين ، المنهج (منظومة لمحتوى التعليم) ، مطبعة دار الثقافة / القاهرة الطبعة الأولى عام 1984م

<sup>9</sup> د/رفاعي محمد رفاعي " السلوك الإنساني في منظمات الأعمال" مرجع سبق ذكره.

<sup>10</sup> يفيد وجونسون ، روجرت . جونسون ، إديث جونسون هولبوك ، "التعلم التعاوني" ترجمة مدارس الظهران الأهلية 1995م.

---

<sup>11</sup> Serge de Witte « la notion de compétence, problème d'approche », in Francis Minet, Michel Parlier, Serge de Witte « la compétence, construction, mythe ou réalité ? L'harmattan, collection, pour l'emploi, Paris , 1994.

<sup>12</sup> Michel Parlier « la compétence au service d'objectifs de gestion » in Francis Minet et al السابق ذكره.

<sup>13</sup> Merle. V «Formation professionnelle : un nouveau compromis social à construire » Education permanente N°123, 1996

<sup>14</sup> BENDIABDELLAH. A & TAOULI. « Formation et développement des compétences dans la pratiques des entreprises algériennes » مجلة الاقتصاد و مانجمنت رقم 3 مارس 2004. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . جامعة تلمسان.

<sup>15</sup> Schon (1983) مذکور من قبل عرابي مغربي خلوجة . الملتقى الدولي تحت عنوان « l'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques » , أيام 11-12 و 13 مايو 2002.

<sup>16</sup> Lave & WENGER (1990) مذکور من قبل عرابي مغربي خلوجة ضمن الملتقى السابق ذكره.

<sup>17</sup> Barlow, Michel. Le travail en groupe des élèves. Bordas, 2000. (Formation des enseignants. Enseigner).

<sup>18</sup> يقصد بالطالب كل فرد يصبو الى طلب المعرفة (النظرية او التطبيقية) سواء تعلق الامر بطالب على مستوى مؤسسة تعليمية او تربوية او على مستوى تكوين مهني لتعلم حرفة او على مستوى مؤسسة اقتصادية للاستفادة من معارف و كفاءات الأشخاص المتواجدين على مستواها. و قد يقصد بالطالب كل متربص أي كل شخص قابل على الدخول مستقبلا في سوق العمل.

<sup>19</sup> Abrami, P.C., Chambers, B., Poulsen, C., Howden, J., d'Appollonia, S., De Simone, C., Kastelorizios, K., Wagner, D. and Glashan, A.(1994). *Using Cooperative Learning* CSCP. Concordia University, Montréal.

---

<sup>20</sup> Abrami, P.C., Chambers, B., Poulsen, C., De Simone, C., d'Appollonia, S. and Howden, J. (1995). *Apprentissage Coopératif!: Théories, Méthodes, Activités*. Montréal, Éditions la Chenelière.

<sup>21</sup> انظر ملف التعلم التعاوني للأستاذ محمد علي البش على موقع الواب  
<http://www.fez.gov.ae/tawjeh/geography/reash/co%20learn.htm>