

## الفصل الخامس

# العمل مع الآخرين

### النقاط الأساسية

- العمل مع الآخرين بفعالية من المهارات المطلوبة بشدة للطلبة.
- يقدم العلم الجماعي تحديات مختلفة عن تلك الموجودة بالعمل الفردي.
- يوجد على الأقل أربع نواحٍ أساسية تساهم في نجاح العمل الجماعي: تحديد الهدف، تحديد الأدوار، الخطوات المتخذة والتفاعلات بين الأفراد.
- تظهر تحديات مختلفة للعمل الجماعي عبر الإنترنت عن تلك التي تظهر في العمل الجماعي وجهًا لوجه.
- باستطاعة الآخرين مساعدتك على أن تصبح متعلمًا ناجحًا.

## مقدمة

في هذا الفصل نتكلم عن المميزات والتحديات التي تواجه العمل الجماعي قبل أن نستكشف النواحي الخمسة الأساسية التي تساهم في نجاحه. انظر شكل 1.5.

وبعد ذلك سننظر إلى التحديات المميزة للعمل الجماعي عبر الإنترنت وبعد ذلك ستكشف الطرق التي يمكن للآخرين مساعدتك بها لتصبح متعلماً ناجحاً.

في السنين الماضية أصبح التعليم العالي تحت الأضواء بصورة ملحوظة ونتيجة لذلك ظهرت مصطلحات جديدة مثل «المهارات الأساسية» و«مهارات التوظيف».

أشارت هيئة المؤهلات والمناهج بالمملكة المتحدة Qualifications and Curriculum Authority (QCA) بأن «العمل مع الآخرين» من أساسيات «مهارة التوظيف» وإذا جمعنا هذا المبدأ مع التعليم المتمحور حول الطالب بدلاً من التعليم المتمحور حول المعلم فإننا نجد أن:

المهارات المنقولة بين الأفراد + التعلم المتمحور حول الطالب = العمل الجماعي



الشكل 1.5 العوامل الخمسة التي تساهم في نجاح المشروع.

يجب هنا أن نوضح الفرق بين العمل الجماعي وعمل الفريق حيث أن الفرق في الأرجح لهم أهداف مشتركة أما أفراد العمل الجماعي فقد يكون لهم أهداف مختلفة وربما متعارضة أيضًا.

نجاح المشروع الجماعي يعتمد على العمل كفريق وهذا ما سنركز عليه في هذا الفصل وبالمشروع الجماعي فإننا نعني أن العمل يتم بواسطة 6-10 طلاب ويستمر لعدة أسابيع. كطالب يمكنك أن تتعرض للعديد من أشكال العمل الجماعي والتي تختلف في النوعية والحجم والفترة ومنها:

- الدروس التعليمية
- الدورات التدريبية
- المجموعات التعليمية في الفصل الدراسي مثل المعامل أو المجموعات الموسيقية.
- المجموعات الصغيرة في الفصل الدراسي لحل الأسئلة الصعبة.
- مجموعات الدعم.

نعتمد في النقاش القادم في هذا الفصل على تلك الأمثلة علمًا بأن في الدروس التعليمية والدورات التدريبية قد يكون للأشخاص أهداف مختلفة.

## كيف تشعر حيال العمل الجماعي؟

كيف تشعر حيال العمل الجماعي في مشروع مشترك؟ هل تشعر بالحماس أم تشعر بعدم الراحة والرغبة في فرصة إنهاء العمل وحيدًا؟ من منطلق خبراتنا فإن معظم الطلبة تشعر بمشاعر سلبية تجاه العمل الجماعي وفي حالة العمل الفردي فأنت وحدك مسؤول مسؤولة كاملة تجاه عملية التعلم وأحيانًا فعالية التعلم تكون أقل في حالة العمل الجماعي وبالرغم من ذلك في حالة إنهاء العمل الجماعي جيدًا فإن له مكاسب إضافية. (بورنر Bournier وآخرون،

## جرب هذا

خذ بعضاً من الوقت لتحديد المكاسب المحتملة والمعوقات عند القيام بعمل جماعي (انظر جدول 1.5) نعتمد في النقاش القادم في هذا الفصل على تلك الأمثلة علماً بان في الدروس التعليمية والدورات التدريبية قد يكون للأشخاص أهداف مختلفة.

القائمة التي وضعناها في جدول 1.5 متعادلة للغاية كيف تبدو قائمتك؟ بهذا التعادل الجيد ماذا يمكنك أن تفعل لتحسين الفوائد وتقليل المعوقات؟ دعنا نلقي نظرة مقربة على المناحي الخمس للعمل الجماعي التي أشرنا إليها سابقاً.

### 1. تحديد الهدف

لتحويل مجموعة من الأفراد المتفرقين إلى فريق جيد فإننا نحتاج إلى الوقت والمهارة. (شيرد وكاكابادسي 2002 Sheard and Kakabadse). في أي مشروع جماعي، يجب على كل الأفراد أن يعملوا معاً كفريق بفعالية حيث أن تحديد خطة العمل ووضع لائحة تنظيمية قرب بدء المشروع تبين أن الفريق:

- قام بتوضيح هدف الفريق
- قام بتوضيح الوقت والمجهود اللازمين.
- قام بتوضيح وتحديد المسؤوليات والمهام لكل فرد.

### نتيجة مثيرة للاهتمام

قام (مجواير وإدموندسون، 2001، McGuire and Edmondson) بتحليل وتقييم أكثر من 50 طالبًا شاركوا في مشروعات جماعية صغيرة وقد وجدوا أن 36 طالبًا سيقومون باختيار العمل الجماعي للمشروع القادم إذا كان ذلك متاحًا وان السبب الوحيد لرفض العمل الجماعي هو الرغبة في الحصول على المسؤولية الكاملة عند الحصول على الدرجات وان طالبًا واحد فقط أبدى رغبته في عدم المشاركة في أي عمل جماعي في المستقبل..

### جدول 5. 1 مميزات ومعيقات العمل الجماعي

المميزات	المعيقات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن للآخرين تقديم خبرات مختلفة</li> <li>• وجهات نظر جديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خسارة القدرة على التحكم الفردي.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن تحديد المهام استنادًا على قدرة كل فرد في المجموعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعتماد على آخرين لا تعلمهم أو لا تتقبلهم.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل مع الآخرين يزيد الحافز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن يكون هناك اختلاف في المعايير والتوقعات والقدرات بين أفراد المجموعة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن التعلم عبر المناقشات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك خطر أن يكون الأداء أقل من المطلوب خصوصًا إذا لم يعلم كل فرد ما باستطاعته أن يفعل.</li> </ul>

- يمكنك أن تكون أكثر جراءة في تنفيذ المهام عما يمكن أن تفعل إذا كنت منفردا.
- العمل مع مجموعة هو خبرة حياتية حقيقية.
- إدارة المشروع أكثر صعوبة.
- المهام الجماعية تقدم فرصة للاختلاط بالآخرين وتكوين صداقات جديدة.
- إجماع الرأي قد يكون صعبًا ويستهلك الكثير من الوقت.
- اكتب أغنية تحدد مبادئ القانون.
- إدارة المشروع قد يكون صعبًا وغير عملي.
- تميل المجموعات إلى اتخاذ قرارات أكثر خطورة من الأفراد.
- قد يتواجد بعض الاختلافات الشخصية.
- العمل مع مجموعة قد يؤدي إلى انخفاض الحافز.

تساعد خطة العمل الجيدة على إبقاء الجميع في حالة تركيز على الهدف وتحدد مؤشرات جيدة تساعد على متابعة تقدم العمل.

تحتوي خطة إدارة العمل على عدد من المراحل (انظر شكل 2.5). تحضير قائمة بالمهام هو قرار صائب قبل البدء بالعمل ويمكنك اعتبارها أحد أفراد الفريق حيث يمكنك الرجوع إليها وتعديلها مع تقدم العمل بالمشروع.

الاعتبارات: ما مدى مرونة الخطوط الأساسية للمشروع؟ هل يوافق الجميع على أهداف المشروع؟ هل العائد SMART انظر المقدمة.	الموافقة على أهداف المشروع
ماهي المهام التي يتضمنها المشروع؟ أيها أكثر أهمية؟ أيها من الجيد عملها؟	الموافقة على المهام والأعمال المتعلقة بالمشروع
ماهي المهارات والموارد المطلوبة؟ من يستطيع تقديمها؟ هل تم تقسيم العمل بعدل؟ هل تم تحديد الحدود بين المهام المختلفة بوضوح وبدون تداخل؟	تقسيم المهام. من يفعل ماذا؟
هل تنفيذ المهام يستدعي ترتيبًا محددًا؟ وكم من الوقت نحتاج لتنفيذ كل مهمة؟	توقيت المهام.
كم مرة نحتاج للمقابلة لمتابعة تقدم العمل؟ متى واين؟ كيف سنبقى على اتصال بين الاجتماعات؟	متابعة سير العمل
كم من الوقت نحتاج للانتهاء منهم؟ أي جزء سيقدمه كل شخص شارك في كتابة التقرير؟	المراجعة النهائية وكتابة التقرير والتقديم

شكل 2.5 لائحة إدارة المشروع

## نصيحة مهمة

يعتمد العمل الجماعي الناجح على التوازن بين المهارات الجيدة للأفراد والإدارة الجيدة للمشروع وعندما يتم استخدام الأمرين معًا بصورة جيدة فإن التجربة تكون أكثر فائدة وإمتاعًا. هل أخذت ذلك في اعتبارك مع مجموعتك؟

## 2. تحديد الأدوار

معظم الأشخاص عندما يتم الطلب منهم تكوين مجموعة عمل فإن الاتجاه يكون ناحية الأصدقاء «هل هذا ما تفعله؟» وبذلك تبقى في منطقة الراحة حيث أنك تعرف أصدقاءك وتحب العمل معهم وعلى دراية بقدراتهم وبالرغم من ذلك فالعمل مع الأصدقاء له العديد من السلبيات ومنها ما يلي:

- ربما لا يتم اختيار المجموعة الأمثل للعمل خصوصًا إذا تم اختيار أصدقاء مشابهين لنا.
- المجموعة قد تصبح متساهلة جدًا وغير فعالة.
- ربما يتم تضييع الوقت عبر التواصل بين الأفراد والمحادثات الجانبية بدلًا من العمل على المشروع.
- توجد فرص أقل لتنمية مهارات فريقك إذا كنت تعمل دائمًا مع نفس الأشخاص.
- اختيارك لفريقك الخاص قد لا يحاكي المواقف الحياتية الحقيقية.

يتم اختيار مجموعات العمل في المدارس استنادًا على الصداقات أو بعشوائية «بحسب أرقامهم في الفصل» أو بحسب اختيار المدرس.

لاحظ (بيلبن 2003، Belbin) مجموعة من المديرين أثناء محاولة حل بعض المشاكل التجارية واقترح أن أفضل فريق فعال يجب أن يحتوي بين أفراد من يستطيع القيام بتسعة أدوار مختلفة وبالرغم من ذلك يجب أن نتبه من خطر الإفراط في التركيز على أهمية الأدوار ونقترح أن يتم تحديد الأدوار استنادًا على الرغبة حيث أن الأشخاص يكونوا أكثر حماسة عندما يؤدون دورًا يستمتعون بفعله ومن الجيد استكشاف ذلك عند التخطيط وعند توزيع المسؤوليات.

كل دور من أدوار بيلبن له مهارات محددة تساهم بفعالية في عمل المجموعة وأيضًا بعض نقاط الضعف المحتملة انظر جدول 2.5. يستطيع الأفراد في فريق عمل يؤدي جيدًا أن يمنعوا نقاط الضعف تلك من الظهور ويوضح الجدول أفضل وأسوأ ما في كل دور بصورة متطرفة للغاية. بالرغم من ذلك هل ترى نفسك في هذا التوصيفات المبسطة؟

المجموعة التي تعتمد في أفرادها على دور واحد فقط ستجد العديد من المعوقات في العمل معًا. كيف ترى مجموعة من المؤسسين سيعملون معًا على سبيل المثال؟ من المتوقع أن يخرجوا بالعديد من الروايات والأفكار الخيالية ولكن المجموعة ستعاني عند محاولة التقييم والتنفيذ.

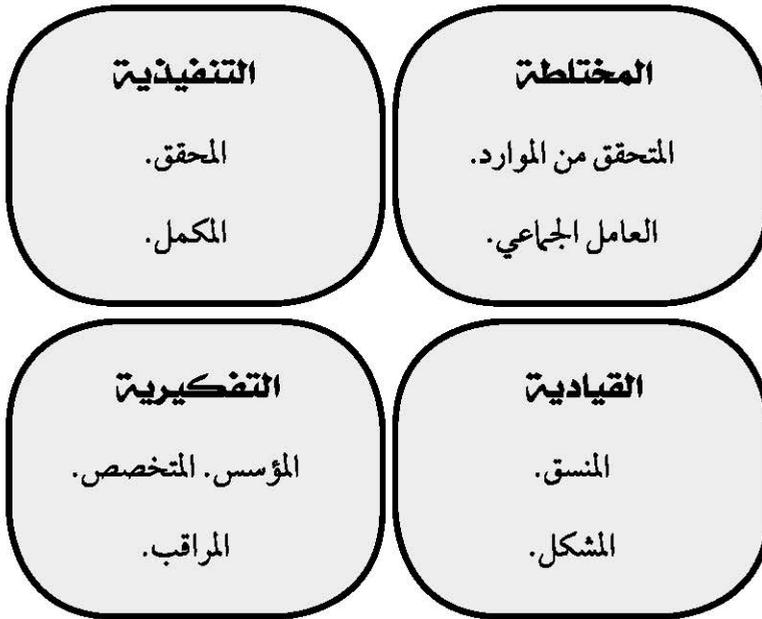
جدول 2.5 أدوار يلبين التسعة.

الأدوار التسعة ونقاط الضعف الخاصة بها	الأدوار التسعة والمهارات المتعلقة بها
<p>المؤسس: قد لا يهتم بالتفاصيل ولا يأخذ في اعتباره تطبيق الأفكار الجديدة</p>	<p>المؤسس: يستطيع حل المشاكل بصورة مبتكرة وهو مفكر مبدع ينظر إلى الأمور بطريقة جديدة.</p>
<p>المنسق: قد يبدو كسولاً ويهرب من العمل أو يتلاعب بالآخرين مما يؤدي إلى حالة توتر بين أفراد الفريق.</p>	<p>المنسق: يوضح المسائل ويبقى كل شخص على الهدف وواقف بنفسه ويوزع العمل.</p>
<p>المراقب: قد لا يستطيع إثارة حماسة الآخرين ويبدو عملاً وغير مثير.</p>	<p>المراقب: يضع في الاعتبار كل الاحتمالات وواقعي ويظهر حكماً جيداً على الأمور، يقيم ويحلل.</p>
<p>المحقق: غير مرن وقد يقاوم المقاربات والأفكار الجديدة.</p>	<p>المحقق: عملي ويقوم بالفعل ومنظم وفعال</p>
<p>الكميل: قد يبدو متوتراً ويشير توتر الآخرين ويبحث عن الأخطاء الصغيرة وغير راغب في تفويض الآخرين للقيام بالعمل.</p>	<p>الكميل: يهتم بالتفاصيل ومنجز ويسلم في الوقت.</p>
<p>المنحقق من الموارد: عرضة للشعور بالملل وقد يفقد الاهتمام بسرعة.</p>	<p>المنحقق من الموارد: متحمس ويتابع الأفكار الجديدة وجيد في العلاقات.</p>
<p>العامل الجماهيري: يجد صعوبة في اتخاذ القرار خصوصاً في حالة الضغط.</p>	<p>العامل الجماهيري: حاد الإدراك ويتجنب المشاكل ويستمتع ويستطيع إدارة</p>
<p>المنخصص: يقدم القليل وقد لا يكون مهتماً بنجاح الفريق.</p>	<p>الحالة النفسية للفريق</p>
<p>المنكسر: قد يكون متفطراً ومتسلطاً وناقض الصبر مما يثير غضب الآخرين.</p>	<p>المنخصص: متميز بعقله ويقدم معلومات متخصصة ويستطيع أن يبدأ بنفسه.</p>
<p>ويجيد تحديد الأولويات.</p>	<p>المنكسر: يتحدى الأفكار ويعمل جيداً تحت الضغط ويتجاوز المصاعب ويجيد تحديد الأولويات.</p>

### نتيجة مثيرة للاهتمام

وجدت دراسة مقارنة بين مجموعة «مختلطة» ومجموعة «مشكلين» لتحديد الفعالية وبرغم أن مجموعة المشكلين لهم نقاط تداخل أكثر إلا أنهم كانوا الأقل في تحديد النقاط الأساسية والتفاصيل المطلوبة أو الوصول إلى اتفاق على رأي. (بريشارد وستانتون 1999).

يمكن جمع الأدوار التسعة في مجموعات مختلفة. شكل 3.5 يظهر إحدى طرق الجمع.



شكل 3.5 تجميع الأدوار.

يمكن أيضًا جمعه بطرق أخرى فعل سبيل المثال إذا استخدمنا تفضيلات كولب للتعلم فيمكننا جمعهم كما يلي: التفكيرية: مؤسس ومراقب ومتخصص، الاعتقادية: عامل جماعي ومتحقق من الموارد، الرقابية: منسق، الفعلية: محقق ومكمل ومن المهم الأخذ في الاعتبار التوازن عند الجمع لتكوين مجموعة عمل.

إذا كنت متحمسًا لمعرفة دورك المفضل فيمكن سؤال أحد زملائك إذا كان يمتلك مجموعة أسئلة يبلبن لتحديد الأدوار أو يمكن أن تجدها على الموقع الإلكتروني الخاص به.

### خطر!

التحديد الطبيعي لدور ما لا يضمن أداء العمل بصورة جيدة وأيضًا الحالة النفسية والقيم والمهارات الاجتماعية مهمة جدًا فمثلًا ليست كل الأفكار التي يطرحها المؤسس جيدة.

### أشياء لتفكر بها

- ربما تكون مرتاحًا في أكثر من دور من أدوار يبلبن ولكن دائمًا لديك رغبة في احتلال دور واحد فقط.
- ربما يمكنك تحسين أدائك في أحد الأدوار التي لا ترغب في احتلالها عبر الخبرة وبذل المجهود.
- ربما تشعر أنك لم تنجز شيئًا إذا ما تم وضعك باستمرار في أدوار لا تناسبك.
- المجموعة أكثر من مجرد بضعة أدوار وقد تكون بعض الأدوار أفضل من الأخرى ولكن بدون التوازن قد يفشل العمل.

## القيادة

تعتمد القيادة على التأثير على تصرفات الآخرين من أجل الوصول إلى هدف مشترك وهذا مهم لنجاح أي مشروع. يتم اعتبار دورين من أدوار بيلين على أنها في القيادة وهما مكملان لبعضهما حيث أن المشكل يقود عبر «تحديد الطريق والرؤية» بينما يقود المنسق عبر «التوجيه وتوزيع الأعمال» وقد تم تحديد بعض الأدوار القيادية خارج عمل بيلين (آدير، 1989 /Adair، كوزيس وبوزنر 2003، Kouzes and Posner).

كيف ترى تحقيق الدور القيادي بافضل طريقة ممكنة؟ هل تعتقد أن هناك فرق بين الإدارة والقيادة؟ هل تستطيع تحديد أحد الأفراد بأنه قائد في مجموعتك؟ إذا كانت الإجابة نعم ما هي طريقة قيادته؟ كيف ستكون إذا أصبحت قائداً؟ التفكير في هذه المسائل الآن ليس جيد من أجل مشروعك الحالي وحسب وإنما أيضاً في مكان عملك بعد ذلك. هل تعلم أن العديد من المؤسسات تحدد التدريب على القيادة كأهم أنواع التدريب لديهم؟

### 3. تطوير المجموعة

قام (تاكمان، 1965، Tuckman) بعرض الأدلة التجريبية واقترح أن المجموعات التقليدية تمر بأربع مراحل للتطور وهي:

#### 1. مرحلة التشكيل:

في هذه المرحلة أعضاء المجموعة اجتمعوا معاً وتظهر حالة من القلق وعدم التاكيد من بعضهم البعض وأيضاً هم بحاجة إلى تحديد الاتجاه والتوضيح لما هو متوقع منهم ونجد أن المحادثات بينهم تتسم بالأدب والحيادية وبالتهبية لا يتم تقديم الكثير للمشروع.

## 2. مرحلة الاقتحام:

يقوم الأفراد في هذه المرحلة بتوضيح الأدوار وانظمة العمل ضمن المجموعة وهي أيضًا مرحلة التحديات والمناقشات والجدل ويتم تكوين مجموعات صغيرة تحاول تحديد تسلسل هرمي للمجموعة أو لتحدي القائد أو نظام القيادة وطبيعي أن تكون هذه الفترة شديدة التوتر وعدم الراحة.

## 3. مرحلة وضع النماذج:

يتفق أفراد المجموعة في هذه المرحلة على التصرفات المقبولة مما يمهد الطريق إلى العمل المثمر حيث أنه تم تحديد طرق العمل والبدء به مما يعطي إحساسًا لأفراد المجموعة بأنهم يتشاركون هدفًا واحدًا.

## 4. مرحلة الأداء:

### جرب هذا

فكر في بعض المجموعات التي تعاملت معها خلال دراستك

1. هل تستطيع تمييز أي من المراحل التي تم وصفها؟

2. في أي مرحلة تعتقد تلك المجموعات الآن؟

بالرغم من وجود العديد من طرق تطوير المجموعات فإن طريقة تاكمان تستخدم عالميًا في العديد من الأبحاث. (جيرسيك، 1988، Gersic / ويلان، 2003، Whelan / ماكينزي، 1997، Mackenzie). وإنها تعتمد على مراحل التطوير عوضًا أن مل المجموعات ويتم نقدها لعدم اعتبارها عامل الوقت. كيف تتناسب هذه الطريقة مع خبراتك السابقة مع العمل الجماعي؟

## كيف يمكنني استخدام هذه الطريقة؟

انتباهك إلى احتمالية وجود مراحل التطور يساعد مجموعتك على تجاوزها بسلاسة وعلى سبيل المثال:

- يمكنك خلال مرحلة التكوين تسهيل التعارف بين الأفراد والتواصل بينهم وتوضيح الأهداف ووضع القواعد الأساسية.
- يمكنك خلال مرحلة الاقتحام أن تستند إلى القواعد الأساسية لتحديد السلوكيات المقبولة والحد من الخلافات الشخصية.
- ربما تستطيع تشجيع الآخرين على تحمل المسؤولية الشخصية أثناء مرحلة وضع النماذج من أجل تعزيز المجموعة وتسهيل التلاحم بين أفرادها.
- يمكنك خلال مرحلة الأداء الحفاظ على تحفيز الآخرين عبر التواصل والتشجيع المستمر الاعتراف بالجهد المبذول.
- ويمكن في مرحلة الفض أن تقوم بجمع احتفال صغير بمناسبة الانتهاء من العمل أو من أجل تقييم المشروع بغرض الاستفادة المستقبلية.

### خطر!

يجب الانتباه إلى أن الوقت اللازم لكل مرحلة قد يتغير بشدة وقد تحتاج المجموعة إلى العودة إلى مراحل سابقة فمثلاً في حالة رحيل بعض الأفراد أو دخول أفراد جدد فقد تحتاج المجموعة إلى العودة إلى مرحلة الاقتحام أو وضع النماذج. الحياة الحقيقية قد تكون أكثر صعوبة من النماذج المطروحة.

### نتيجة مثيرة للاهتمام

لقد تم اقتراح أن الفرد يستطيع التعلم سطحياً أو بعمق وكذلك المجموعات ينطبق عليها ذلك وقد وجد يان وكمبر (Yan and Kember) 2004 أن العديد من الطلبة المشاركين في المجموعات تميل إلى التعلم السطحي رغبة منهم في شيء من السهولة في حين يميل آخرون إلى التعمق رغبة منهم في تعلم أفضل. المجموعات السطحية تنسخ المواد وتتبادل النقاط وتعتمد على المراجعة معاً أما المتعمقون فيتناقشون ويتبادلون الأفكار.

#### 4. التضاملات بين الأفراد.

الشيء الوحيد الذي لا بد وأن يحدث دائماً في كل المجموعات هو تواصل الأفراد مع بعضهم البعض وكما أوضحنا في النقطتين 2 و 3 فإن هناك احتمالية كبيرة لحدوث سوء الفهم والاستياء بين الأفراد تآثر الطريقة التي يتفاعل بها الفرد وطريقة تعبيره بالخبرات المكتسبة من مجموعات سابقة واعتقاده حول العمل الجماعي وخلفيته الثقافية وظروفه الشخصية الحالية وأيضاً الدور الذي يفضل.

#### جرب هذا

ما هي الأشياء التي يمكنك أن تقوم بها من أجل أن يبقى التواصل بين الأفراد إيجابياً وبنّاءً خلال العمل في المشروع؟

بعض اقتراحاتنا تتضمن:

#### القواعد الأساسية:

يمكن وضع بعض القواعد الأساسية في بداية المشروع التي يجب على الجميع الالتزام بها واحترامها وهي تغطي طرق التعامل والقيم وأيضاً السلوكيات الواجب اتباعها وعلى سبيل المثال:

- حضور جميع الاجتماعات في الموعد المحدد.
- المشاركة في المشروع بالطرق المتفق عليها.
- الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين.
- احترام وجهات نظر الآخرين.
- تقديم ردود أفعال إيجابية والتركيز على الأفكار وليس الشخصيات.
- رفع حالات الاستياء بين الأفراد قبل تقديم تقرير إلى المسؤولين.

قد يبدو هذا رسميًا جدًا وقد يرى أعضاء المجموعة أنه تضييع للوقت فلماذا نأخذ وقتًا لفعل ذلك؟ الاتفاق على القواعد الأساسية تعتبر طريقة آمنة لتلطيف السلوكيات حيث أن السلوكيات السلبية يمكن مناقشتها ضمن القواعد الأساسية مما يوفر الوقت على المدى البعيد.

### مراقبة السلوكيات:

أعطِ عملك الجماعي فرصة عبر مراقبتك للآتي:

#### الحضور:

هل هناك مشكلة في الحضور تشير أن المجموعة لا تؤدي جيدًا؟ هل يوجد شخص يفشل دائمًا في الحضور أو لا يأتي في الموعد؟ هذا قد يشير أيضًا كانت الأسباب أن هذا الشخص غير ملتزم مع المجموعة ومن الأفضل مناقشة هذه المسألة باحترام بمجرد ظهورها بدلاً من المخاطرة بحدوث حالة استياء من الآخرين.

## عدم توازن المشاركة:

هل يشارك الجميع في النقاش واتخاذ القرار؟ لا يجب أن يتكلم الجميع بنفس القدر ولكن إذا كان أحدهم تمحوظ على كل شيء بينما الآخر ينظر من النافذة فإن ذلك يشير أن هناك مشكلة في مجموعة العمل. تؤكد (كلاين 1998، Kline) على أن جودة التفكير داخل المجموعة تحدد كيف يتعامل الأفراد مع بعضهم البعض وهي أيضاً تشدد على أهمية الاستماع باحترام، معاملة الجميع بمساواة، احترام الحدود واعطاء الجميع فرصة للحديث بدون مداخلات.

## مستويات الطاقة:

هل تبدو المجموعة مفعمة بالطاقة ومتحمسة أم تشعر بالخمول والملل؟ هل هو وقت لإعطاء راحة؟ أم هو وقت لتغيير الموضوع أو البدء في مناقشة أخرى؟ هل هو وقت لإنهاء اليوم وتحديد موعد لقاء جديد؟

## فصائل المجموعة:

هل المجموعة متلاحمة أم مقسمة إلى مجموعات صغيرة؟ المجموعات الناجحة يجب أن تكون مترابطة وإيجابية وان يلتزم جميع الأفراد بالهدف المشترك بينهم.

## عدم راحة المجموعة:

حاول الاستماع ليس فقط إلى ما يقال ولكن إلى ما لا يقال أيضاً فهل هناك مشكلة ما يعلمها الجميع ولكن لا أحد يتحدث عنها على الملأ؟ عدم راحة المجموعة قد تحدث بسبب أن أحد الأشخاص لا يؤدي أو لا يتعاون ومرة أخرى نجد أن القواعد الأساسية تساعد في التحدث عن هذه المشكلة بسلاسة.

### نصيحة مهمة

عندما تريد أن تحدد مدى جودة عمل المجموعة حاول التفكير في التفاعلات بين الأفراد على ثلاثة مستويات

- 1 - أولاً قم باعتبار حالتك الشخصية، كيف تتفاعل مع المجموعة؟ بماذا تساهم وتقدم؟
- 2 - ثم يمكنك اعتبار علاقات الآخرين، كيف يتفاعلون فيما بينهم؟ هل يوجد تحيزات داخلية؟
- 3 - ثم يتم اعتبار المجموعة كاملة، هل نحتاج جميع المشاركين وان كل فرد يلعب دوره لضمان نجاح المجموعة؟

### إنها صالحت لي

الدورة التي أنا بها الآن يتخللها العديد من مشاريع العمل الجماعي. في البداية كان ذلك يتسبب بازعاجي ولكن انتبهت أن سلبيتي كانت تتسبب للآخرين في عدم الشعور بالراحة. الآن بدأت أبذل المزيد من الجهد للشعور بالحفاصة وافكر كثيراً في تأثيري على الآخرين في المجموعة ولقد بدأت أستمتع بالعمل الجماعي.

## 5. التقييم.

أحد التحديات التي تواجه العمل الجماعي هي التقييم حيث أن بعض الأعمال الجماعية تستوجب منك أن تقيم أداءك وأداء أقرانك وربما الاثنين معاً وبعض المعلمين يضع درجات منفردة وبالرغم من أن كل مقارنة تظهر اعتبارات مختلفة فإنه يجب أن تكون قواعد التقييم واضحة للأشخاص المشاركين.

## تقييم النفس:

تقييم النفس يرفعك من الصورة التقليدية للمتعلم ويتطلب منك أن تقيم عملك بموضوعية. بعد المميزات لتقييم النفس في العمل الجماعي تتضمن:

- معرفتك أنه سيُطلب منك أن تقيم مشاركتك قد يؤدي إلى زيادة التزامك بالمشروع.
- هذا من شأنه تحسين الحوار بين الطلاب والمعلمين ويؤدي إلى لقاءات مثمرة وبناءة.
- تقييم النفس بدقة يحدد الأماكن التي عملت بها جيداً وأيضاً الأماكن التي يمكن تحسينها.
- يوفر مقدمة لأنواع إجراءات التقييم المستخدمة في العديد من بيئات العمل.

التقييم النفسي الفعال يعتمد على درجة عالية من الوعي بالنفس ويمكنك مراجعة الجزء الخاص بذكاء الوعي بالنفس (الفصل الثالث) وللمزيد أيضاً انظر الفصل الثاني عشر.

## نتيجة مثيرة للاهتمام

خلافًا لما هو متوقع فإن هناك أدلة أن الطلبة لديهم دقة في تقييم أنفسهم ويعطون لأنفسهم درجات تتشابه مع درجات معلمهم.

(ماكدونالد وبود 1994، McDonald & Boud / ستيفاني 2003، Stefani).

## تقييم الأقران:

تقييم الأقران عادة ما يكون في المجموعات بحيث أن الطلبة عادة ما يكون في موقع أفضل من المعلمين من ناحية تقييم أداء زملائهم وقد يكون التقييم بواسطة شخص أو أكثر وليس بالضرورة أن يكون مجهولاً.

من الفوائد الملموسة لتقييم الأقران أنها تساعد الفرد على مساءلة نفسه وأيضاً تشجع كل عضو على المشاركة في العمل ومن النواحي السيئة لها أنه في حالة كان المقيم غير معروف وفي نهاية المشروع يقوم بمعاينة المتكاسلين وهذا لا يكون جيداً على الخبرات المكتسبة من العمل الجماعي في المستقبل أو يقوم بإعطاء تقييم كريم جداً (بروكس وآمونز، Brooks & Ammons 2003/ نورسيني 2003). حاول أن تقوم بالآتي من أجل الحصول على الفائدة القصوى من تقييم الأقران:

- 1 - لا تنتظر حتى نهاية المشروع لتعطي تقييمك للآخرين فإذا كان هناك متكاسلاً في المجموعة فقم بإثارتها ومناقشتها مبكراً ولا تستخدم التقييم المجهول في نهاية المشروع كعذر للتعادل أبداً.
- 2 - تأكد من أن هناك فهماً عاماً بين أعضاء الفريق حول القواعد التي يتم بها التقييم وهل تناسب مع توقعات المعلم؟
- 3 - انتبه جيداً إلى كلماتك المستخدمة وكيف يقوم الآخرون بتفسيرها.
- 4 - حاول أنت تكون عادل وغير متحيز.
- 5 - لا تقم بعقد الصفقات مع الطلبة الآخرين!
- 6 - لا تتجاهل الأماكن التي يمكن تحسينها واعتبر كلمات سولون Solon «عندما تعطي النصيحة حاول أن تساعد أصدقاءك وليس أن ترضيهم»

## النظر للأمام

القدرة على إعطاء واستقبال التقييم بدون الشعور بالضييق والاستماع والتفاعل الموضوعي هي مهارة مقدرة بشدة والعديد من الأشخاص لا يستمتعون بإعطاء التقييم لأنها تشعرهم بعدم الراحة والعديد من الشكاوى في أماكن العمل تفيد بأن المديرين لا يقومون بتقييم تقييمات كافية لذلك كقائد للمجموعة يجب عليك أن تستغل الفرصة وتدريب على إعطاء واستقبال التقييم.

## تقييم المعلم:

التقييمات الفردية هي مسؤوليتك الشخصية أو على الأقل يجب أن تكون! في الأعمال الجماعية فإن المشاركة الفردية قد يكون من الصعب تحديدها بالرغم من أن المتوقع أن يكون الجميع مشاركا. تقييم المعلم هنا يطرح سؤالاً مهماً إذا ما كان جميع المشاركين قد حصلوا على نفس الدرجة أم لا وإذا كانت الإجابة لا فكيف يتم حساب الدرجات الفردية؟

غالبًا ما تتضمن المشاريع ذات التقييم الفردي عنصر تقييم شخصي «داخلي» مثل

- انعكاس لعملك في المشروع وما ساهمت به.
- مقابلة شخصية لاستكشاف خطوات عمل المشروع والنتائج.

هذه النقاط يأخذها المعلم في اعتباره عندما يقوم بالتقييم.

### نتيجة مثيرة للاهتمام

على عينة مكونة من 80 طالب وجد (بريندلي وسكوفيلد 1998 ، Brindly and Scoffield) أن أكثر من نصفهم يرى أن عملية التقييم مهمة المعلم فقط. فماذا ترى أنت؟ ولماذا؟.

### 6. المجموعات الموجودة على الإنترنت.

لقد ناقشنا بعد المشاكل التي تحدث في المجموعات التي تعمل وجها لوجه وهذه ليست الطريقة الوحيدة لعمل المجموعات. العديد من الطلبة والموظفين اليوم مشاركين في العديد من المجموعات الموجودة على الإنترنت أو الافتراضية وهذه المجموعات لها العديد من المزايا والتحديات الخاصة بها. هل يمكنك أن تقول ما هي؟

ها هي بعد المميزات للعمل الجماعي عبر الإنترنت:

- هناك الوقت الكافي لاعتبار ردك على المنشورات والاستفسارات وأيضا يمكن اختيار الكلمات بدقة أكبر من الحديث.
- الشكل الخارجي لافراد الفريق ليست سبب لتشتيت الانتباه عن محتوى المنشورات.
- كل المنشورات والمحادثات يمكن حفظها والعودة إليها لاحقاً كمرجع.
- يمكن للأفراد العمل في الوقت المناسب لهم ويتناسب مع ساعتهم البيولوجية.
- لا توجد مشاكل في التنقلات (توفر المواصلات والوقت والتكلفة)
- تتناسب هذه الطريقة مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة أكثر من الطرق التقليدية.
- انها طريقة سهلة جداً لأن مجتمع الإنترنت يشجع على زيادة المصداقية من ناحية الكشف عن النفس وتقديم التقييم للآخرين.

- العمل الجماعي عبر الإنترنت يعطي تحضيراً جيداً للعديد من بيئات العمل.
- وها هي بعض التحديات التي تواجه العمل الجماعي عبر الإنترنت:
- أعضاء المجموعة الموجودون على الإنترنت قد يحتاجون إلى مهارات تكنولوجيا المعلومات والثقة بالتقنية.
- المشروعات التي يجب أن تحدث وجهاً لوجه من الصعب تكييفها للعمل عبر الإنترنت.
- التواصل قد يكون بطيئاً ومزعجاً في حالة تواجد أشخاص سرعة الإنترنت لديهم بطيئة.
- من السهل إساءة فهم أسلوب أو محتوى المنشور.
- التكنولوجيا قد تفشل!
- الطباعة تستهلك وقتاً أطول من الحديث مما يتسبب في عدم شرح الفكرة الكامل.
- الطلبة والمعلمون لم يتم تحضيرهم بدرجة جيدة للعمل بهذا الأسلوب.
- من المحتمل أن يقاوم الطلبة لعدم اعتيادهم على تلك المقاربة.
- قد يشعر المشاركون بالعزلة.

(ريد وميتشل 2001، Reed & Mitchell / هارون وفريدريك، Hron & Friedrich

2003 / لوكير Lockyer وآخرون، 2001 / أوليفر وأوماري، Oliver & Omari،

ماكفادزين وماكينزي 2001، McFadzean & McKenzie).

## ما هي الأشياء المشتركة بين المزايا والتحديات؟

معظم ما قلنا سابقاً عن العمل الجماعي ينطبق هنا أيضاً ولكن يجب أن تعتبر النقاط الآتية في سياق المجموعات الافتراضية فمثلاً وضع القواعد الأساسية لا يزال جيداً جداً ويجب أيضاً أن تدرج معها قواعد الآداب العامة عبر الإنترنت.

يجب الاتفاق على التسلسل الزمني للمشروع والأعمال الفردية ويجب أن تأخذ في الاعتبار عدم وجود المقابلات وجهًا لوجه واحتمالية عدم تزامن الاتصالات.

تفاعلات المجموعة يجب مراقبتها فعلى سبيل المثال هل يشارك جميع الأعضاء؟ إذا لم يكن كذلك فهل يشير ذلك إلى عدم الاهتمام بالموضوع أم عدم رغبة بالمشاركة مع المجموعة أم رغبة في المزيد من الوقت للتفكير أم شيء مخالف تمامًا؟

طور (سالون 2002، Salmon) نموذجًا من خمس مراحل لتطور المجموعات الموجودة على الإنترنت ويعتقد أن المجموعات الافتراضية تتطور عبر تلك المراحل وهي: الدخول الأولي، التواصل الاجتماعي المبكر، تبادل المعلومات، بناء المعرفة، تطبيقات المعرفة بتوسع ومن مهام المديرين تسهيل هذا التطور.

### نصيحة مهمة

- إذا كنت مشاركًا في أي مجموعة عمل عبر الإنترنت فهذه نصيحتنا لك:
- تقبل التكنولوجيا بسرور واسأل الدعم الفني إذا احتجته.
  - أمضِ الوقت في المقدمات ومحاولة التعرف على الآخرين.
  - اختر كلماتك بعناية فهي كل ما تملك.
  - إذا كتبت ردًا وأنت في حالة عاطفية عالية فاصبر لبعض الوقت قبل أن تنشره.
  - اسأل نفسك ما إذا كان المشروع المطروح على الإنترنت يظهر تحديات إضافية لا يمكن إيجادها في حالة إذا ما كان عملاً وجهًا لوجه.
  - أخبر أعضاء المجموعة مسبقًا في حالة عدم تواجذك على الشبكة لاي فترة من الزمن.
  - استمتع بالفرصة المقدمة اليك بدلًا من الشكوى بانها شيء مختلف.

## 7. إشراك الآخرين.

قمنا بالتركيز في هذا الفصل حول كيفية العمل مع مجموعات من أجل إنجاز مشروع مشترك ولكن هناك العديد من الأشخاص يمكن إشراكهم في عملية التعلم سواء رسمياً أو غير رسمي فمن الممكن أن يساهم معك من أجل إنجاز عملية التعلم؟

- أهلك؟
- أصدقاؤك وإخوانك؟
- شريكك؟
- معلم أو مبرمج؟
- موظف؟

كيف يمكنهم مساعدتك؟ هذه بعض الأفكار

### الأهل/الأصدقاء/الإخوة/الشركاء:

- مراجعة ما تمت كتابته
- المشاركة بالأفكار
- نقد العمل
- تقديم المعلومات
- تقديم الدعم المعنوي
- تقديم الدعم العملي: طهي الوجبات!
- قدوة

- نقل خبراتهم إليك.
- منع المقاطعات: أخذ رسائل هاتفية.

### المعلم/المبرمج:

- تقديم التقييم الرسمي.
- تقييم نقاط ضعفك/ قوتك
- المساعدة مع المواضيع التي تجدها صعبة.
- تقديم الدعم الأكاديمي.
- إعطاء النصيحة حول مهارات الدراسة/ المراجعة/ تقنيات الامتحانات.
- تقديم المعلومات.
- تقديم التوجيه حول الاحتمالات المستقبلية وكيف يتم تحقيقها.

### الموظف:

- تقديم تقييم حول نقاط ضعفك/ قوتك في مكان العمل.
- مرجعية حول الشخصيات ومكان العمل.
- تقديم نصائح طويلة الأمد حول مجال العمل.
- توفير الاتصالات وفرص التواصل.

النجاح نادرًا ما يكون مجهود شخص واحد فقط. ولذلك، فالأشخاص الناجحون يشيدون بمشاركة الآخرين من حولهم خصوصًا المتواجدين في فريقهم الأساسي وأيضًا على مستوى المجموعات الأخرى. ربما لديك العديد من الأشخاص حولك لديهم الرغبة في دعمك ومساعدتك فلماذا لا تدعهم؟

### جرب هذا

اكتب لائحة مكونة من 6 أشخاص واعصر ذهنك كيف يمكنهم أن يساعدوك في دراستك.

ماذا يمكن أن تفعل ليحدث ذلك؟

هل هناك المزيد من الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك؟

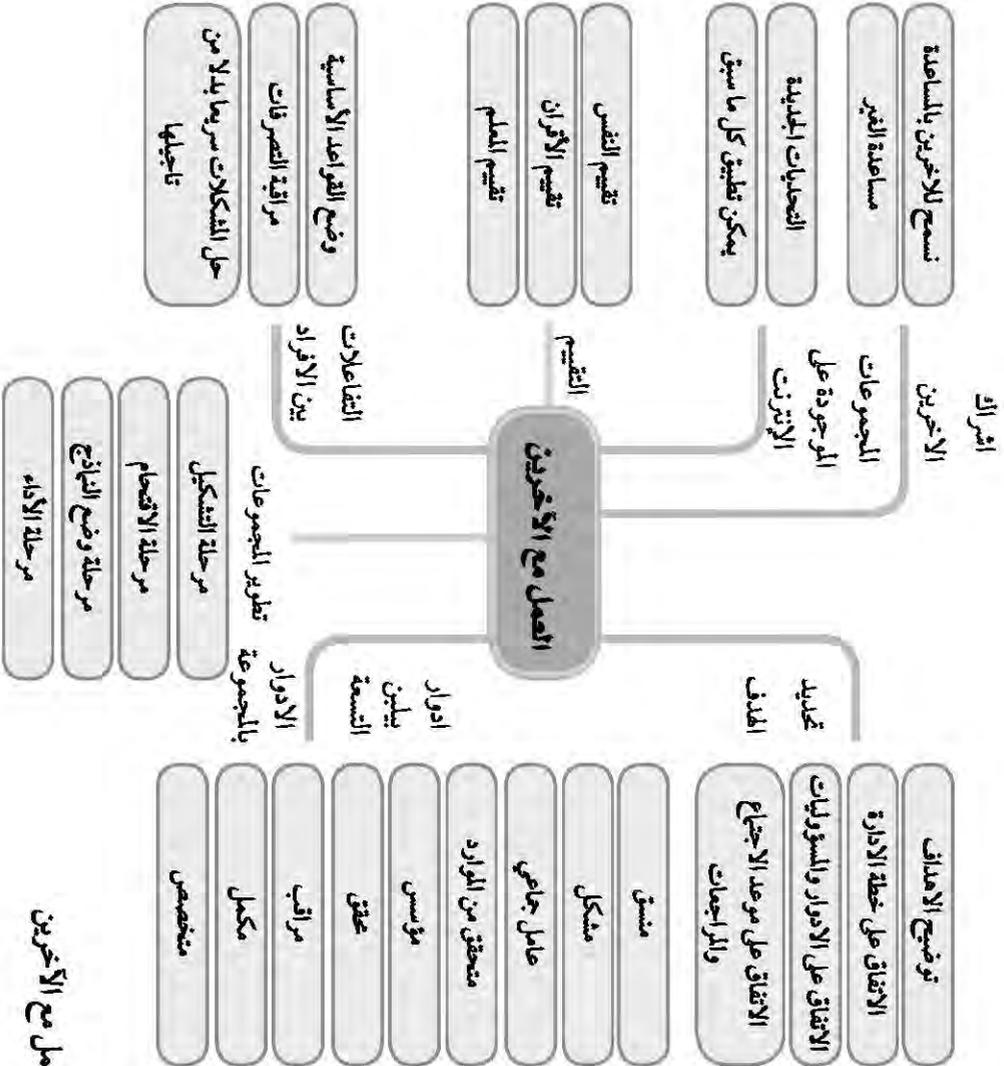
### إنها صالحت لي

عندما أعطاني صاحب العمل فرصة للمشاركة في ماجستير إدارة الأعمال MBA فقد عقدت العزم على أن أبلّي حسناً وقمت بتحويل غرفة النوم الاحتياطية إلى غرفة مكتب وتخصيص أربع ليالٍ في الأسبوع للدراسة وكانت المشكلة أنني بمجرد أن أغلق باب غرفة المكتب فإنني أبعد زوجتي أيضاً وقد شعرت بأنها مهملة بشدة وقد استلزمنا ذلك الكثير من الوقت حتى وجدنا أخيراً طرقاً لمشاركة الخبرات واصبحت علاقتنا أقوى بكثير.

الآن هي تقرا جميع مقالاتي ولقد انتبهت أنه لا يجب أن تكون خبيراً للملاحظة الأخطاء الإملائية أو أن الحجّة لا معنى لها وأيضاً تساعدني على المراجعة وقد تخرجت خلال ثلاثة أشهر واعتدنا أن نمزح أنها كانت ماجستيرنا لإدارة الأعمال.

### محصلة

الخريطة في الصفحة القادمة تحتوي على الكلمات الأساسية في كل جزء من الفصل قم بإلقاء نظرة عليها وحاول أن تسترجع النقاط التي تم الحديث عنها.



شكل 4.5 العمل مع الآخرين