(بسم الله الرحمن الرحيم)

كلية التربية
المجلة التربوية
***

دراسة مقارنة لمجتمعات الممارسة فى جامعات بعض الدول الأجنبية وإمكانية الإفادة منها فى مصر

إعداد

د/ إيمان وصفى كامل السيد حرب

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

المجلة التربوية ـ العدد التاسع والستون ـ يناير ٢٠٢٠م

Print:(ISSN ١٦٨٧-٢٦٤٩) Online:(ISSN ٢٥٣٦-٩٠٩١)

الملخص

يهدف البحث بصورة أساسية إلى الاستفادة من أبرز ملامح تطبيقات مجتمعات الممارسة فى جامعات بعض الدول الأجنبية فى وضع إجراءات مقترحة لتطبيق مجتمعات الممارسة بالجامعات المصرية، وبما يتماشى مع طبيعة المجتمع المصرى.

وفى سبيل تحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج المقارن، وسار البحث وفق هذا المنهج فى مجموعة من الخطوات بدأت بالإطار العام للدراسة، ثم توضيح الأساس الفكرى لمجتمعات الممارسة، ثم تناول البحث طبيعة علاقة مجتمعات الممارسة بتطوير الجامعات من خلال توضيح دورها فى التنمية المهنية، والتعلُّم الإلكترونى، وإدارة المعرفة فى الجامعات، تلا ذلك عرض أبرز ملامح تطبيقات مجتمعات الممارسة فى جامعات بعض الدول الأجنبية، والتحليل المقارن، ثم عرض وتحليل واقع الجهود المصرية المبذولة فى تطوير الجامعات فى ضوء مفهوم مجتمعات الممارسة، وتضمنت الخطوة الأخيرة الإجراءات المقترحة لتطبيق مجتمعات الممارسة فى الجامعات المصرية فى ضوء الاستفادة من الإطار الفكرى وخبرات جامعات بعض الدول الأجنبية.

الكلمات المفتاحية للدراسة:

مجتمعات الممارسة :communities of practice

التنمية المهنية :professional development

التعلُّم الإلكترونى: e-learning

إدارة المعرفة: knowledge management

Abstract

The main objective of this research is to develop proposed procedures for the Implementation of the communities of practice in Egyptian universities

To achieve this purpose, the research used the comparative approach. The research proceeded according to this approach in a series of steps, starting with the general framework of the study, then clarifying the theoretical basis of communities of practice. The research clarified the nature of the relationship between the communities of practice and the development of universities by clarifying their role in professional development, e-learning, and knowledge management in universities. The research presented the most prominent features of the Implementation of communities of practice in the universities of some foreign countries, and then comparative analysis. Analyzing the reality of Egyptian efforts in developing universities in the light of the concept of communities of practice. The last step included the proposed procedures for the Implementation of communities of practice in Egyptian universities in light of the theoretical framework and the experiences of universities of some foreign countries.

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة:

أولاً - المقدمة:

أصبح تطوير الجامعات يمثل موضوعًا حيويًّا لأقلام المفكرين والباحثين خاصة فى هذا العصر الذى يتميز بالتغير السريع والتقدم العلمى والتكنولوجى. ولقد حاولت العديد من الجامعات أن تبحث عن أساليب ومداخل جديدة لتحسين عملية التعليم والتعلُّم، وتوصلت بعض جامعات الدول المتقدمة إلى أهمية مجتمعات الممارسة؛ فقد أدركت أن التعلُّم ينتج من مشاركة الأفراد فى السياق الاجتماعى، وأن تكوين المجتمعات داخل الجامعات يوفر البيئة الآمنة للأفراد للتعلُّم من خلال التفاعل مع الآخرين.

وتعتمد مجتمعات الممارسة على التغييرات المؤسسية التى تُيسِّر عملية التنمية، وتشجيع الابتكارات فى المجال التقنى، والمشاركة المفتوحة والعمل الجماعى، والتنسيق المنظم الهادف، ومشاركة الخبراء، ووضع الأهداف والتوجيهات المشتركة فى العمل، وهياكل متخصصة للاتصال والتفاعل مع الآخرين، وتوليد المعرفة ونشرها وتخزينها، وتحديد المهام، والاستخدام الجيد للتكنولوجيا[١].

وتتضمن مجتمعات الممارسة ثلاثة عناصر أساسية وهى[٢]:

المجتمع: ويشير إلى مجموعة من الممارسين يتفاعلون مع بعضهم، وهذا التفاعل يكون من خلال المقابلات وجهًا لوجه أو من خلال البيئة الافتراضية.

المجال: ويمثل الجانب المعرفى الذى تتقارب فيه أفكار الأفراد؛ فمجتمع الممارسة لا ينشأ من تجمعات عشوائية ولكنه يُبنَى من خلال مجموعة من الأفراد لهم اهتمامات وقضايا وأهداف مشتركة.

الممارسة: إذ يشارك الأفراد فى ممارسات معينة وتصبح لديهم موارد وأدوات محددة ويتبادلون الخطط والأنشطة كما يتبادلون خبراتهم ومهاراتهم والتغذية الراجعة.

وأعضاء مجتمعات الممارسة فى الجامعات لديهم اهتمامات مشتركة وقضايا ومشكلات واقعية، ولديهم الرغبة فى مواجهة هذه المشكلات؛ لذا فإن " مجتمعات الممارسة تقوم على مشروعات واقعية عن طريق دمج فرق المتعلمين فى هذه المجتمعات حيث يتواصلون مع بعضهم ومع مشرفيهم فى الجامعة، ويطبقون ممارساتهم من خلال اشتراكهم فى هذه المجتمعات. كما يمكن أن يتعاونوا مع شركاء آخرين خارج الجامعة لمواجهة هذه المشكلات، وتتضمن أنشطة مجتمعات الممارسة عمليات رسمية وغير رسمية، فالعمليات الرسمية مثل

التدريب والتوجيه وغيرها، قد صُمِّمت لكى تركز على بعض جوانب التعلُّم، أما الطبيعة غير الرسمية لمجتمعات الممارسة فإنها تتضمن الأنشطة التى تحدث خلال الحياة الدراسية والتى تساعد على تنمية المعارف والمهارات العملية"(٣).

وتتعدد وتتنوع فوائد المشاركة فى مجتمعات الممارسة؛ فهى تعمل على زيادة الدافعية الداخلية للتعلُّم، وتنمى مهارات الأفراد، وتساعد على توليد المعرفة وتبادلها بالإضافة إلى تماسك الأفراد وشعورهم بقيمة المجتمع(٤).

وتؤكد وينكيلين Winkelen أن مجتمعات الممارسة أصبحت جزءًا أساسيًّا معترفًا به من ضمن أجزاء المعرفة التنظيمية، كما أنها تسعى إلى تقديم الموضوعات الهادفة والقيمة، وتعمل على استثمار الوقت والتكنولوجيا والتدريب، كما تقوم مجتمعات الممارسة على نظرية التعلُّم الموقفى؛ إذ يتعلَّم الفرد من خلال مشاركته فى المواقف الاجتماعية(٥). ونظرية التعلُّم الموقفى قامت "على مبدأ مؤداه أن المعرفة ليست منعزلة فى حد ذاتها، ولكنها تُكتَسب من خلال مواقف أو أنها جزء من مواقف، ونتيجة للأنشطة والبيئة والثقافة... حيث يحتاج المتعلم إلى التفكير والفعل والمشاركة فى المواقف الاجتماعية"(٦).

وتقوم مجتمعات الممارسة بدور بارز فى التنمية المهنية، وإدارة المعرفة، وتحسين مهارات التعلُّم الإلكترونى بالجامعات.

وعن الدور الذى تقوم به مجتمعات الممارسة فى التنمية المهنية أشارت رايلى وآخرون .Reilly & et al أن المداخل التعاونية تعتبر أكثر كفاءة لتعميق عملية التعلُّم لدى أعضاء هيئة التدريس؛ حيث أنها تستهدف توسيع نطاق اهتمامات الفرد المهنية وتقوية جوانب الضعف فى العملية التدريسية أو فى الجانب البحثى؛ لذا تعتبر مجتمعات الممارسة مدخلًا نشطًا ومترابطًا يُتيح فرص التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات(٧).

وعن دورها فى إدارة المعرفة أوضح إيفرسون وماكفى Iverson & Mcphee أن مجتمعات الممارسة تقدم آلية عملية لإدارة المعرفة، فهى تقدم نموذجًا لفهم المعرفة وإدارتها من خلال الاتصالات التنظيمية، فالمعرفة كمعلومات وشبكات وأنشطة لا تنفصل ولكنها تجتمع فى مفهوم أساسى وهو الممارسة الاجتماعية كسبيل للمعرفة؛ أى أن المعرفة تتولد من خلال الممارسات الاجتماعية وهو ما يسعى نموذج مجتمع الممارسة إلى تحقيقه(٨).

أما عن دور مجتمعات الممارسة فى التعلُّم الإلكترونى فلقد أشار شيخ وبركانى Chikh & Berkani إلى ضرورة وجود مداخل جديدة لمواجهة مشكلات التعلُّم الإلكترونى بالجامعات وأحد الحلول هو دعم مجتمعات الممارسة؛ إذ تحتاج أنظمة التعلُّم عبر الإنترنت إلى جهد وتكاتف فى مراحلها المختلفة من تحليل وتصميم وتنفيذ ومشاركة، وهو ما تقدمه مجتمعات الممارسة؛ فقد أصبح مستقبل التعلُّم الإلكترونى فى الوقت الحاضر هو الانتقال إلى التعلُّم الاجتماعى؛ فنجاح المنظمات اليوم يعتمد على قدرتها على تصميم ذاتها كأنظمة تعلم اجتماعى(٩).

ولقد أدركت العديد من الدول المتقدمة أهمية مجتمعات الممارسة، وسعت جامعات هذه الدول إلى تصميم وبناء هذه المجتمعات لتطوير جامعاتها ومواجهة المشكلات التى تتعلق بالتنمية المهنية وإدارة المعرفة والتعلُّم الإلكترونى على النحو التالى:

فى الولايات المتحدة الأمريكية عمل معهد التعلُّم الموزع والتعلُّم عن بعد التابع لجامعة فرجينيا Virginia Tech على الاستفادة من مجتمع الممارسة لمواجهة المشكلات المتعلقة بالتعلُّم الإلكترونى فى الجامعة؛ فقد قام المعهد بتصميم وبناء مجتمع للممارسة، واشترك فى هذا المجتمع مجموعة من أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس عبر الإنترنت، والطلاب الخريجون الذين يخططون لشغل وظائف للتدريس بالجامعة، وأعضاء هيئة التدريس الجدد والذين لم يقوموا بالتدريس عبر الإنترنت من قبل، وتقابل أعضاء مجتمع الممارسة بشكل منتظم وجهًا لوجه، كما تقابلوا افتراضيًا عبر الإنترنت ليتبادلوا المعلومات والخبرات فى مجال التعلُّم الإلكترونى، كما تم دعوة الخبراء فى هذا المجال كمتحدثين زائرين؛ إذ قاموا بعرض خبراتهم عن طريق طرح أمثلة للدورات التى خاضوها، ولقد مر مجتمع الممارسة بمرحلتين: المرحلة الأولى كانت لأعضاء هيئة التدريس الجدد فى هذا المجال واشتملت هذه المرحلة على ٧ ورش عمل تتضمن موضوعات عن التدريس عبر الإنترنت وإجراء العروض التقديمية باستخدام برنامج الباوربوينت، ويتزامن ذلك مع حضور اجتماعات فى أوقات الساعات المكتبية، وفى المرحلة الثانية تم تشجيع أعضاء هيئة التدريس لتطوير محاضراتهم التى تقدم عبر الإنترنت عن طريق حضور ٦ ورش عمل يتم فيها التعرف على الاستراتيجيات المتعلقة بأفضل الممارسات فى هذا المجال، بالإضافة إلى موضوعات عن كيفية كتابة الأهداف، والاتصال الفعّال، والتقييم عبر الإنترنت وضمان الجودة، كما كان هناك مجموعة

من الجلسات التعاونية يقوم فيها الأعضاء بالتطبيق الفعلى لمحاضراتهم عبر الإنترنت، وتم تقييمها من الأعضاء الخبراء فى مجتمع الممارسة(١٠).

وفى جنوب أفريقيا قامت جامعة رودس Rohodes University بتطوير نموذج لمجتمع الممارسة لتطبيق المعرفة ونقلها وتقاسمها مع المجتمع المحلى من خلال مشروع جمع بين الجهود التعاونية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب بكلية علوم الكومبيوتر وكلية التربية من أجل نقل المعرفة وتقاسمها فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمنطقة جراهامستاون Grahamstown حيث قام أعضاء مجتمع الممارسة بالجامعة بتقديم الدعم لمدارس المنطقة ومعلميها فى مجال التكنولوجيا، كما قام مجتمع الممارسة بالجامعة بتنظيم اجتماعات مع معلمى المدارس لتنمية مهاراتهم الفنية والتقنية، وتصميم موقع إلكترونى يشمل كافة المعلومات عن المعلمين وبيانًا بالموارد المادية والتكنولوجية بمدارس المنطقة، وكان هناك دعم خارجى لمجتمع الممارسة من مجموعة من الشركات مثل شركة ديل Dell، وشركة تليكوم Telkom، ومؤسسة شاتلوورث Shuttleworth، الذين قدموا دعمًا إلى مجتمع الممارسة من خلال توفير خدمة الاتصال بالإنترنت عبر الاتصال اللاسلكى، وتقديم أجهزة الحاسب الآلى إلى المدارس، واستطاع أعضاء مجتمع الممارسة تدريب المعلمين والطلاب فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما تم تحفيزهم لرؤية أنفسهم مشاركين فى بناء المعرفة(١١).

وفى أستراليا تم تأسيس مجتمع الممارسة للتعليم من أجل الاستدامة بجامعة تسمانيا University of Tasmania عام ٢٠١١ ولقد هدف مجتمع الممارسة إلى دعم التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال تبادل خبراتهم فى تحديث التعليم فى إطار التنمية المستدامة، أما عن إدارة مجتمع الممارسة فلقد تولَّى أحد الأعضاء مسئولية ميسر المجتمع، وقام بالإشراف على تنظيم الاجتماعات واتصالات أعضاء المجتمع، كما تولى ١٢ عضوًا من الأعضاء الناشطين مسئولية الإدارة من خلال نموذج القيادة الموزعة، وكان هؤلاء الأعضاء من تخصصات مختلفة فى (الطب والسياسة والجغرافية والفلسفة والدراسات البيئية وعلوم الصحة وغيرها)، وانضم إلى المجتمع ٦٠ عضوًا من جميع أنحاء الجامعة ساهموا فى مجموعة متنوعة من الأنشطة على مختلف المستويات، وتناول أعضاء المجتمع مجموعة من

الموضوعات مثل البحث والتعليم والشراكة المجتمعية فى إطار التنمية المستدامة، وتم تمويل مجتمع الممارسة من مكتب الحكومة الأسترالية للتعليم والتدريس(١٢).

وعلى الصعيد المحلى تبذل جمهورية مصر العربية العديد من الجهود من أجل تطوير جامعاتها خاصة فيما يتعلق بالتنمية المهنية لأعضائها وإدارة المعرفة وتنمية مهارات التعلُّم الإلكترونى، وظهر ذلك فى تنفيذ العديد من المشروعات على النحو التالى(١٣):

-مشروع تطوير كليات التربية FOEP.

-مشروع توكيد الجودة والاعتماد QAAP.

-مشروع تطوير الكليات التكنولوجية المصرية ETCP.

-مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP.

-مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات FLDP.

-مشروع صندوق تطوير التعليم العالى HEEPF.

"ويعد ظهور مشروعات تطوير التعليم العالى فى بداية العقد الأول من القرن الحادى والعشرين، الحدث الأهم فى مجال التعليم العالى فى جمهورية مصر العربية فى هذه الحقبة الزمنية، وذلك نظرًا لتعدد مجالات هذه المشروعات"(١٤).

ثانيًا - مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود السابقة التى قامت بها الدولة لتطوير الجامعات المصرية إلا أن جامعاتنا ما زالت تعانى من العديد من المشكلات وأوجه القصور التى تقف عائقًا أمام تحقيق أهدافها، ومن أوجه القصور هذه على سبيل المثال:

(١) أوجه القصور فيما يتعلق بالتعلُّم الإلكترونى فى الجامعات:

- **غياب الاتصال الاجتماعى المباشر بين عناصر العملية التعليمية – المعلمين والطلاب والإدارة – مما يؤثر سلبًا على مهارات الاتصال الاجتماعى لدى المتعلمين(١٥).**
- **قلة الدورات المتخصصة التى تمكن عضو هيئة التدريس من استخدام التعلُّم الإلكترونى بكفاءة، بالإضافة إلى ضعف مهارات تكنولوجيا المعلومات التى تساعد على استخدام التعلُّم الإلكترونى(١٦).**
- **تَخوُّف أعضاء هيئة التدريس من تكنولوجيا التعليم واتجاهاتهم السلبية نحوها، وعدم توفر المهارات اللازمة لاستخدامها لديهم خاصة المهارات الفنية الجديدة(١٧).**

(٢) أوجه الضعف والقصور فيما يتعلق بالتنمية المهنية فى الجامعات:

- **إهمال الأساليب التدريبية المعتمدة على الجوانب التطبيقية وأساليب الأداء العملى، واقتصار أساليب التدريب على المحاضرات وورش العمل فقط، وتجاهل الاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس حسب تخصصاتهم المختلفة(١٨).**
- **الإجبار على حضور الدورات كشرط للترقية وليس لسد الفجوة لدى المتدرب، وقصور المواد التدريبية، ومقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس لعملية التنمية المهنية للقصور فى نشر هذه الثقافة(١٩).**

(٣) أوجه الضعف والقصور فيما يتعلق بإدارة المعرفة فى الجامعات:

- **قلة الوعى بأهمية تشاطر المعارف والخبرات والعمليات المعرفة بصفة عامة، وفقدان مهارات الحوار والتفاعل ومهارات الاتصال عامة، وفقدان الدفء والعلاقات الإنسانية بين الزملاء، وانغلاق أعضاء هيئة التدريس على أنفسهم، وقلة مشاركتهم فى المؤتمرات العلمية على مستوى الجامعة وخارجها(٢٠).**
- **قلة مواكبة الجامعات للتقدم التقنى والمعرفى، وتضاؤل جهودها فى عملية المشاركة فى التطوير والابتكار(٢١).**
- **إن المشكلات السابقة تجعلنا نفكر فى مداخل وأساليب جديدة لمواجهتها، وربما يكون الحل الأمثل هو اللجوء إلى نظريات التعلُّم الاجتماعى، وتكوين المجتمعات داخل الجامعة للتشجيع على تبادُل المعلومات والمعارف، ورؤية المعرفة من منظورها الصحيح؛ فهى ليست منعزلة فى حد ذاتها ولكنها تُكتَسب من تفاعلات الأفراد ومشاركتهم فى المواقف المختلفة، إن كل ذلك يمكن تلخيصه فى مفهوم واحد وهو "مفهوم مجتمع الممارسة" الذى انتشر فى العديد من جامعات الدول المتقدمة لتعزيز التنافسية ومواجهة العديد من المشكلات.**

<u>وفى ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :</u>

- **كيف يمكن الاستفادة من الدراسة المقارنة لمجتمعات الممارسة فى جامعات بعض الدول الأجنبية فى تطوير الجامعات المصرية؟**
- **وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية على النحو التالى:**
- **ما الإطار الفكرى لمجتمعات الممارسة فى الأدبيات التربوية المعاصرة من حيث (مفهومها، ونشأتها، وعناصرها، وأهميتها، وخصائصها، ....)؟**

- **ما طبيعة علاقة مجتمعات الممارسة بتطوير الجامعات من حيث علاقة مجتمعات الممارسة بـ (إدارة المعرفة، والتنمية المهنية، والتعلُّم الإلكترونى)؟**
- **ما أبرز ملامح تطبيقات مجتمعات الممارسة فى بعض الجامعات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و إستراليا و جنوب أفريقيا من حيث إبراز دور مجتمعات الممارسة فى (إدارة المعرفة، والتنمية المهنية، والتعلُّم الإلكترونى) بهذه الجامعات؟**
- **ما أوجه الشبه والاختلاف بين تطبيقات مجتمعات الممارسة فى جامعات المقارنة؟**
- **ما واقع الجهود المصرية المبذولة فى تطوير الجامعات خاصة فيما يتعلق بـ (إدارة المعرفة، والتنمية المهنية، والتعلُّم الإلكترونى) فى ضوء مجتمع الممارسة؟**
- **ما الإجراءات المقترحة للاستفادة من تطبيقات مجتمعات الممارسة فى جامعات بعض الدول الأجنبية فى جمهورية مصر العربية؟**

ثالثًا ـ أهداف الدراسة:

- **التعرُّف على الإطار الفكرى لمجتمعات الممارسة فى الأدبيات التربوية المعاصرة.**
- **التعرُّف على طبيعة العلاقة بين مجتمعات الممارسة وتطوير الجامعات.**
- **رصد أبرز ملامح تطبيقات مجتمعات الممارسة فى جامعات بعض الدول الأجنبية.**
- **رصد أوجه الشبه والاختلاف بين تطبيقات مجتمعات الممارسة فى جامعات المقارنة.**
- **الوقوف على واقع الجهود المصرية المبذولة فى تطوير الجامعات فى ضوء مجتمعات الممارسة.**
- **تحديد سبل الاستفادة من أبرز ملامح تطبيقات مجتمعات الممارسة فى جامعات بعض الدول الأجنبية والإطار النظرى فى وضع إجراءات مقترحة لتطبيق مجتمعات الممارسة بالجامعات المصرية، بما يتماشى مع طبيعة المجتمع المصرى.**

رابعًا - أهمية الدراسة:

- **قد تعالج الدراسة الحالية بعض المشكلات التى تعانى منها الجامعات المصرية عن طريق تَبنِّى فكرة مجتمعات الممارسة مما يساعد على تطوير الجامعة بحيث تكون قادرة على أداء رسالتها وتحقيق أهدافها.**
- **قلة الدراسات المصرية فى مجال مجتمعات الممارسة، ولهذا قد تسهم الدراسة الحالية فى توفير خلفية نظرية وخبرات جديدة تساهم فى لفت نظر صناع القرار إلى أهمية نشر ثقافة مجتمعات الممارسة بالجامعات المصرية.**
- **حيوية موضوع الدراسة، حيث تحاول الدراسة الحالية أن تتماشى مع التوجه العام فى غالبية جامعات الدول المتقدمة نحو بناء مجتمعات للممارسة من أجل توليد المعرفة ونقلها وتقاسمها مع الآخرين ومع المجتمع المحلى، وإحداث التنمية المهنية، وتنمية مهارات التعلُّم الإلكترونى لدى أعضاء الجامعة.**

خامسًا - منهج الدراسة:

فى ضوء طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها فإن الدراسة الحالية تسير وفقًا للمنهج المقارن الذى لا يقتصر على "مجرد تجميع معلومات أو بيانات وصفية أو إحصائية عن نظام للتعليم أو نظامين أو أكثر، إنما يقوم على تحليل هذه البيانات أو المعلومات عن النُّظُم التعليمية المختلفة فى ضوء خلفياتها وأطرها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتربوية والتاريخية بقصد اكتشاف العوامل والأسباب التى جعلت النُّظُم التعليمية تبدو بالصورة التى هى عليها والتى فرضت حلولًا معينة لمشكلات تربوية واحدة"(٢٢)، وفى ضوء ذلك تسير الدراسة على النحو التالى:

- **جمع المعلومات والمعطيات التربوية المتعلقة بمجتمعات الممارسة من حيث مفهومها ونشأتها وعناصرها وأهميتها وخصائصها وأبعادها وأنواعها.**
- **عرض لطبيعة العلاقة التى تربط بين مجتمعات الممارسة وتطوير الجامعات خاصة فيما يتعلق (بالتعلُّم الإلكترونى والتنمية المهنية وإدارة المعرفة).**
- **رصد أبرز ملامح تطبيقات مجتمعات الممارسة فى بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وجنوب أفريقيا.**

- **تحليل مقارن لإبراز أوجه الشبه والاختلاف بين تطبيقات مجتمعات الممارسة فى جامعات المقارنة.**
- **الوصول إلى إجراءات مقترحة لتطبيق مجتمعات الممارسة فى الجامعات المصرية بما يتماشى وطبيعة المجتمع المصرى حتى يمكن تطوير الجامعات المصرية والنهوض بقدراتها.**

سادسًا - حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الراهنة على الحدود التالية:

١- الحدود الموضوعية: فيما يتعلق بالإطار الفكرى لمجتمعات الممارسة تقتصر الدراسة الراهنة على (المفهوم، النشأة، العناصر، الأهمية، الخصائص، الأبعاد، الأنواع، الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تصميم مجتمعات الممارسة بالجامعات والعقبات والقيود التى تواجهها)، وعرض لطبيعة العلاقة بين مجتمعات الممارسة وتطوير الجامعات من خلال إبراز دور مجتمعات الممارسة فى تنمية مهارات التعلُّم الإلكترونى وإحداث التنمية المهنية للأعضاء وإدارة المعرفة بالجامعات.

٢- جامعات المقارنة: فيما يتعلق بجامعات المقارنة تقتصر الدراسة الراهنة على بعض الجامعات من الدول الآتية:

أ- الولايات المتحدة الأمريكية: ومبررات ذلك:

اشتهرت الجامعات الأمريكية على مستوى العالم بجودة مرافقها ومواردها وهيئات التدريس العاملة بها، وتضمن نظم الاعتماد استمرار هذه المؤسسات التعليمية فى الحفاظ على هذه المعايير، كما يقدم نظام التعليم الأمريكى العديد من الخيارات فى أنواع المؤسسات التعليمية والبيئات الأكاديمية والاجتماعية، وشروط الالتحاق، والبرامج المقدمة، والمواد الدراسية التى يتم التخصص فيها(٢٣).

ب- أستراليا: ومبررات ذلك:

تتمتع الجامعات الأسترالية بشهرة عالمية فى العديد من فروع المعرفة، وبفضل ما تقدمه مؤسساتها التعليمية من تدريب وبرامج مهنية مرتبطة بالحياة العملية تترسخ لدى الخريجين ثقة كبيرة بأنهم قد اكتسبوا المهارات اللازمة، كما تشتهر أستراليا بثقافة الإبداع والبحث العلمى المكثف وتعمل على جذب الطلاب والباحثين من جميع دول العالم(٢٤).

ج- جنوب أفريقيا: ومبررات ذلك:

سعى حكومة جنوب أفريقيا فى العقود الأخيرة إلى الاهتمام بالتعليم الجامعى وتحقيق جودته، وذلك من خلال تبنِّى بعض المداخل والآليات الحديثة للتطوير والتحسين المستمر، ويأتى فى مقدمتها ضمان الجودة والاعتماد، والحَوْكمة المؤسسية والرقابة الذاتية للمؤسسات الجامعية(٢٥).

سابعًا - مصطلحات الدراسة:

مجتمعات الممارسة: **Communities of Practice**

تعرف مجتمعات الممارسة بأنها: مجموعة من الأفراد يتشاركون الاهتمام حول شىء ما يفعلونه ويتعلمون كيفية فعله بصورة أفضل لأنهم يتفاعلون معًا بانتظام(٢٦).

كما تعرف مجتمعات الممارسة بأنها: "تَشارُك التعلُّم بين الأفراد الذين يجدون فائدة كبيرة من التعلُّم من بعضهم فى ضوء مجال محدد، كما يستخدمون خبرة بعضهم كمصدر تعليمى"(٢٧).

وأنها: مجموعة من الأفراد الذين يشتركون فى الاهتمام أو الشغف بشىء ما يفعلونه، ولديهم إحساس واضح بالهدف(٢٨).

ويمكن تعريف مجتمعات الممارسة بالجامعة إجرائيًا بأنها: مجموعة من الأفراد الذين ينتمون إلى الجامعة ويتشاركون الاهتمام حول مجموعة من القضايا والموضوعات والمشكلات، ولديهم إحساس واضح بالهدف، ويسعون إلى تعميق معارفهم وخبراتهم فى مجالات اهتمامهم من خلال التفاعل المستمر بينهم حتى تحقق الجامعة أهدافها المرجوة.

إدارة المعرفة: **Knowledge Management**

تعرف إدارة المعرفة بأنها: "العمليات التى تهدف إلى إدارة الرصيد الفكرى للمؤسسة من خلال تطوير المعرفة، وتخزينها، واستخدامها، وتقاسمها، وبذلك تتضمن إدارة المعرفة تحديد وتحليل الأصول المعرفية المتاحة والمطلوبة، وكذلك العمليات اللازمة لإدارتها، وتخطيط ومراقبة هذه العمليات بحيث تساعد فى تطوير وتحسين المعرفة لدى المؤسسة، وتساهم فى تحقيق أهدافها"(٢٩).

التنمية المهنية: **Professional Development**

تعرف التنمية المهنية بأنها: "تلك الجهود المقصودة التى تقوم بها المؤسسات التعليمية لتنمية العاملين بها مهنيًا، بما يمكنهم من تحقيق أهداف مؤسساتهم"(٣٠).

التعلُّم الإلكترونى: **E-Learning**

يعرف التعلُّم الإلكترونى بأنه: "نمط من التعليم يوظف التقنيات الإلكترونية المتاحة لخدمة العملية التعليمية لكل فرد يرغب فى التعليم فى أى وقت وفى أى زمان وفى أى مكان وفى أى مستوى تعليمى"(٣١).

ثامنًا - الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة التى تتصل بموضوع الدراسة طبقًا للترتيب الزمنى لها من القديم إلى الحديث، بداية بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية، على النحو الآتى:

أ- الدراسات العربية:

١- أكرم فتحى مصطفى وإبراهيم سفر الغامدى: المعايير التربوية والتقنية لتصميم مجتمعات الممارسة القائمة على الويب "٢٠١٤"[٣٢]:

هدفت الدراسة إلى تحديد المعايير التربوية اللازمة لبناء شبكة الممارسة المجتمعية التعليمية التربوية القائمة على الويب وتحديد قائمة بالمعايير التى تساعد المصممين والمعلمين عند بناء مجتمعات الممارسة القائمة على الويب، واستخدمت الدارسة المنهج الوصفى التحليلى، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن هناك معايير تتعلق بالمجال فى مجتمعات الممارسة مثل أن يكون المجال محددًا، وأن يكون عنوان المجال واضحًا ويدل على محتواه، وأن تتنوع أهداف الممارسة ضمن المجال فتشمل الجوانب المعرفة والمهارية والوجدانية، أما عن المعايير التى تتعلق بالمجتمع فى مجتمعات الممارسة عبر الويب فإنها تشمل صياغة ميثاق للمجتمع يتضمن الأهداف والرسالة والرؤية واتفاقات الأعضاء، وضرورة أن يسمح المجتمع للممارسين بالتفاعل مع بعضهم ضمن نطاق المجال المختار، كما أن هناك معايير تتعلق بالممارسة المهنية فى مجتمعات الممارسة والتى تركز على ضرورة تحديد الممارسات مع تدرج الممارسات ضمن المستويات المعرفية من الأدنى للأعلى.

٢- نهلة سيد أبو عليوة: دراسة مقارنة لبعض تطبيقات نظرية مجتمع الممارسة فى التنمية المهنية لمعلمى STEM فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الجنوبية وإمكانية الإفادة منها فى جمهورية مصر العربية "٢٠١٥"[٣٣]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظرية مجتمع الممارسة وتطبيقاتها فى مجال التنمية المهنية للمعلمين المتخصصين فى تعليم STEM، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن على أساس اتباع مدخل المشكلة فى مجال الدراسة المقارنة (منهج هولمز فى دراسة التربية المقارنة)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك اهتمامًا من قبل الدولة بالتنمية المهنية لمعلمى STEM، وغياب دور كليات التربية فى إعداد معلمى STEM، وعدم استمرارية المعلمين بالعمل فى المدرسة بعد تدريبهم على طريقة المشروعات مما يؤدى إلى الهدر فى الوقت والجهد، وقلة الاهتمام بالتوعية المجتمعية على المستوى القومى بتجربة STEM.

الدراسات الأجنبية:

١- ديفيد كارول David M. Carroll: التعلُّم المهنى التعاونى: تكوين مجتمع الممارسة بين المدرسة وشركاء الجامعة فى مجال تعليم المعلمين "٢٠٠١"(٣٤):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التعلُّم المهنى على ممارسات "التوجيه" من خلال مجتمعات الممارسة وكيفية تأثير التعاون بين المعلمين فى مجتمعات الممارسة على التعلُّم وبناء المعرفة حول عملية التوجيه فى سياق البرنامج التعليمى الذى تقدمه جامعة ولاية ميتشيجان بالاشتراك مع مدرسة الكابيتول الابتدائية، واستخدمت الدراسة المدخل التحليلى واعتمدت فى جمع البيانات على المقابلة والملاحظة والاستعانة بالتسجيلات الصوتية وتسجيلات الفيديو، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التعاون فى مجتمعات الممارسة قد ساعد على تبادل الخبرات فى مجال التوجيه بين المعلمين وتعزيز ممارسات التوجيه التربوى، كما ساعد المعلمين المبتدئين؛ فقد استفادوا من خبرة المعلمين والموجهين فى تطوير ممارساتهم فى ضوء معايير محددة وأصبح لديهم القدرة على التخطيط الجيد للدروس والتنوع فى عملية التقويم.

(٢) كاثرين موناغان ونورينا كولومبارو Calherine H. Monahan & Norina L. Columbaro: مجتمعات الممارسة والتنمية المهنية للطلاب "٢٠٠٩" (٣٥):

هدفت الدراسة إلى التعرُّف على أثر مجتمعات الممارسة على التنمية المهنية لطلاب الدراسات العليا ودورها فى تعزيز الرغبة لديهم فى التعلُّم مدى الحياة من خلال الانخراط فى التعلُّم خارج الفصول الدراسية الرسمية، واستخدمت الدراسة: المنهج النوعى، وتم جمع البيانات من خلال المقابلة والملاحظة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن تطبيق مجتمعات الممارسة فى إحدى جامعات وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية قد ساعد فى إعداد طلاب الدراسات العليا فى حياتهم المهنية القادمة من خلال التجربة العملية واستطاع الطلاب اكتشاف الفجوة بين ما تم تعلمه وما هو كائن بالفعل فى مجال العمل، كما ساعدت مجتمعات الممارسة الطلاب على اكتساب المعرفة والخبرات فى المجال المهنى والقدرة على تطبيق ما تعلموه من خلال تجارب واقعية.

(٣) شارلوت كارى وآخرون .Charlotte Carey & et al: مشروع التعاون التعليمى عبر الجامعة باعتباره مجتمع ممارسة "٢٠٠٩"[٣٦]:

هدفت الدراسة إلى تقييم المشروع التعليمى للتكنولوجيا المتطورة فى جامعة برمنجهام باعتباره مجتمع للممارسة، وكان الهدف من التقييم هو الحصول على معلومات حول قضايا التخطيط، وطبيعة مشاركة الطلاب والتأثيرات المباشرة على عملية التدريس والتعاون والشراكات بين الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج السردى من خلال المقابلات شبه المنظمة لاستخلاص الرؤى حول ألْتزام المشاركين فى المشروع التعليمى للتكنولوجيا المتطورة، واشتملت عينة الدراسة على ١٨ عضوًا من أعضاء المشروع باعتبارهم المسئولين عن عملية التوجيه كما شارك ١١ فردًا من ثمانى مؤسسات تعليمية من أصل ١٢ مؤسسة فى إجراء المقابلات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المشروع التعليمى للتكنولوجيا باعتباره مجتمعًا للممارسة قد ساعد على إحداث التعاون بين مؤسسات التعليم العالى فى المملكة المتحدة رغم ما تواجهه من صعوبات تتعلق بسياسة المؤسسات التعليمية ذاتها، كما أدى إلى تسهيل الشراكات بين ١٢ مؤسسة تعليمية شملت جامعات تعليمية وبحثية، واستفاد الأعضاء المشاركون فى المشروع فى تطوير مهاراتهم فى المجال التدريسى من خلال تنمية مهاراتهم التكنولوجية، وساعد التعاون بين الأعضاء على التوصل إلى أفكار بحثية جديدة.

(٤) إسمى عارف إسماعيل وآخرون .Ismi Arif Ismail & et al: تنمية القيادة التربوية فى الجامعة البحثية من خلال مجتمع الممارسة بين الأساتذة "٢٠١١"(٣٧):

هدفت الدراسة إلى اكتشاف دور مجتمع الممارسة فى التطوير الوظيفى لدى قادة الجامعات المحلية والخارجية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعى من خلال إجراء المقابلات مع أساتذة الجامعات فى ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الجامعات الماليزية تحتاج إلى نوع جديد من القيادة التى تتماشى مع التغييرات العالمية المعاصرة والقادرين على القيام بأدوارهم، وأن استخدام نموذج مجتمعات الممارسة قد ساعد على اكتشاف تجارب هؤلاء القادة وخبراتهم فى مختلف المراحل المهنية، كما كان القادة قادرين على تحديد واجباتهم وأهدافهم والصفات التى يحتاج لها القائد مثل: الإبداع والنزاهة والمثابرة والطموح.

(٥) إيمى لين ديشامبو Aimée Lynn deChambeau: دعم نجاح الطلاب: مجتمعات الممارسة فى التعليم العالى "٢٠١٤"[٣٨]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطور أداء طلاب الدكتوراه فى كلية بريسكوت فى مجتمع الممارسة ومدة استمرارهم فى الاشتراك فى مجتمع الممارسة خلال سنوات الدراسة بالكلية وبعد انتهاء برنامج الدكتوراه والفوائد الناتجة من اشتراكهم، واستخدمت الدراسة المنهج النوعى واعتمدت على النظرية المجذرة Grounded Theory كأحد أساليب المنهج النوعى، واستخدمت الدراسة الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من المشاركين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مجتمعات الممارسة كان لها أثر فعّال فى توليد المعرفة، والتخطيط المؤسسى لتوفير أفضل الخدمات للطلاب، كما أن تعاون الطلاب فى مجتمع الممارسة قد ساعد على دعم الطلاب أكاديميًّا واجتماعيًّا، وأن مجتمعات الممارسة عبر الإنترنت قد ساعدت الطلاب على التواصل مع زملائهم حتى بعد انتهاء برنامج الطلاب مما أدى إلى ترابط الطلاب وتوفير الفرصة لتبادل المعلومات والمعارف بينهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

- **تشابهت الدراسات السابقة العربية والأجنبية مع الدراسة الحالية؛ من حيث الاهتمام بموضوع مجتمعات الممارسة، ولكن الدراسات السابقة قد ركزت على أبعاد معينة، ففى الدراسات العربية ركزت دراسة (نهلة سيد أبو عليوة، ٢٠١٥) على تعليم STEM من حيث مفهومه وأهدافه وأهميته ونظرية مجتمع الممارسة وتطبيقاتها فى مجال التنمية المهنية لمعلمى STEM فى أمريكا وكوريا الجنوبية، كما ركزت دراسة (أكرم فتحى وإبراهيم سفر، ٢٠١٤) على المعايير التقنية والتربوية لتصميم شبكات ممارسة مجتمعية عبر الويب لمساعدة المعلمين والطلاب على تحسين أدائهم، بينما ركزت الدراسة الحالية على مجتمعات الممارسة فى الجامعات ووضع إطار تنظيرى يوضح (مفهومها، ونشأتها، وعناصرها، وأهميتها، وخصائصها، وأبعادها، وأنواعها، والاعتبارات الواجب مراعاتها عند تصميمها، والعقبات التى تواجهها) وإبراز علاقة مجتمعات الممارسة بالتعلُّم الإلكترونى والتنمية المهنية وإدارة المعرفة بالجامعات.**
- **أما الدراسات الأجنبية فقد اهتمت بمجتمعات الممارسة من حيث دورها فى التنمية المهنية لطلاب الدراسات العليا وتطوير الأداء الأكاديمى لطلاب الدكتوراه كما فى دراسة (Catherine & Norina, ٢٠٠٩) ودراسة (Aimee Lynn, ٢٠١٤)، كما أبرزت دراسة (Ismi Arif & et al., ٢٠١١) الدور الذى تقوم به مجتمعات الممارسة فى تنمية القيادة التربوية بالجامعات، بينما تحاول الدراسة الحالية رصد الواقع المصرى على وجه التحديد والاستفادة من خبرات جامعات الدول المتقدمة للوصول إلى إجراءات مقترحة لتطبيق مجتمعات الممارسة فى الجامعات المصرية لمواجهة قضايا معينة تتعلق بالتعلُّم الإلكترونى والتنمية المهنية وإدارة المعرفة بالجامعات؛ لذا فإن هذه الدراسات سوف تسهم بشكل فعّال فى تدعيم الإطار التنظيرى والخبرات الأجنبية بالدراسة الحالية.**

تاسعًا - خطوات الدراسة:

فى ضوء أهداف الدراسة ومنهجها تسير الدراسة الحالية وفق الخطوات الآتية:

١- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للدراسة ويشتمل على العناصر الآتية: مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، والمنهج المستخدم، وحدودها، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة ذات العلاقة، ثم خطوات الدراسة.

٢- الخطوة الثانية: وتتضمن الأساس الفكرى لمجتمعات الممارسة من حيث: مفهومها، ونشأتها، وعناصرها، وأهميتها، وخصائصها، وأبعادها، وأنواعها، والاعتبارات الواجب مراعاتها عند تصميمها، والعقبات التى تواجهها.

٣- الخطوة الثالثة: تناولت طبيعة علاقة مجتمعات الممارسة بتطوير الجامعات من خلال توضيح دورها فى التنمية المهنية والتعلُّم الإلكترونى وإدارة المعرفة بالجامعات.

٤- الخطوة الرابعة: توضح أبرز ملامح تطبيقات مجتمعات الممارسة فى جامعات بعض الدول الأجنبية من خلال إبراز دورها فى (التنمية المهنية، والتعلُّم الإلكترونى، وإدارة المعرفة) بالجامعات الأجنبية.

٥- الخطوة الخامسة: دراسة تحليلية مقارنة لتطبيقات مجتمعات الممارسة فى جامعات المقارنة.

٦- الخطوة السادسة: تتضمن عرضًا وتحليلًا لواقع الجهود المصرية المبذولة فى تطوير الجامعات خاصة فيما يتعلق بـ (التنمية المهنية، والتعلُّم الإلكترونى، وإدارة المعرفة) فى ضوء مجتمع الممارسة.

٧- الخطوة السابعة: تشمل الإجراءات المقترحة لتطبيق مجتمعات الممارسة فى الجامعات المصرية على ضوء الاستفادة من الإطار النظرى وخبرات جامعات بعض الدول الأجنبية وبما يتماشى مع طبيعة الواقع المصرى.

الخطوة الثانية: الإطار الفكرى لمجتمعات الممارسة:

يتضمن الإطار الفكرى للدراسة تحليلًا لمفهوم مجتمعات الممارسة وأبعاده وذلك فى الصفحات التالية:

أولًا - مفهوم مجتمعات الممارسة:

انتشر مفهوم مجتمع الممارسة فى الآونة الأخيرة فى العديد من المجالات الأكاديمية، وعلى الرغم من ظهور هذا المصطلح فى الآونة الأخيرة إلا أن هذا المفهوم يشير إلى فكرة قديمة منذ أن بدأ البشر يتعلّمون من بعضهم ويتبادلون خبراتهم، وتوضح كلمة المجتمع التى تظهر فى بداية المصطلح هذا المعنى الذى يؤكد تعاون الأفراد وارتباطهم معًا من خلال تفاعلاتهم وعلاقاتهم مع بعضهم.

ولقد أشارت برادبورى وميدليمس Bradbury & Middlemiss أن استخدام مفهوم المجتمع فى بداية مفهوم مجتمع الممارسة له دلالة تميزه عن غيره نظرًا لتركيزه على فهم

عمليات التعلُّم فى سياق العلاقات الاجتماعية والتى تعتبر غائبة حاليًا عن أدبيّاتنا[٣٩]، فالمجتمع هو كيان دينامىّ يظهر عندما يتعرف مجموعة من الأفراد على ممارساتهم ويتشاركونها ويعتمدون على بعضهم ويصنعون قراراتهم معًا ويعرفون أنهم جزء من شىء أكبر بكثير من علاقاتهم الفردية، ويُلزمون أنفسهم بالتزامات طويلة المدى لصالح أنفسهم ولصالح المجموعة وللآخرين[٤٠] ؛ لذا يعتبر مفهوم المجتمع من المفاهيم التى لها أثر بالغ على المنظمات والمؤسسات التعليمية خاصة فى العصر الحالى؛ إذ يشعر الأفراد أنهم جزء من هذا المجتمع، وأن ممارساتهم التى تتم داخل العمل يمكن أن تتم فى إطار من التعاون والعلاقات الاجتماعية.

وبهذا تُعرَّف مجتمعات الممارسة بأنها: "مجموعة من الأفراد الذين يتشاركون الأهداف، والأنشطة، والمعرفة فى سياق ممارسة معينة"[٤١].

ويُعرِّفها فينجر Wenger وسنايدر Snyder بأنها: مجموعة من الأفراد ملتزمون معًا بشكل غير رسمىّ يتقاسمون ويتبادلون الخبرات والعاطفة فى عمل مشترك[٤٢].

ويعرفها فينجر Wenger وآخرون بأنها: "مجموعة من الأشخاص يتشاركون القلق والاهتمام بمجموعة من المشكلات أو الشغف حول موضوع محدد ويعمقون معرفتهم وخبراتهم فى هذا المجال من خلال التفاعل المستمر، ويوضح فينجر وزملاؤه أن هؤلاء الأفراد ليس من الضرورى أن يتقابلوا يوميًّا فى العمل، ولكن عليهم أن يجدوا القيمة الحقيقية من مقابلاتهم وتفاعلهم مع بعضهم حيث يتبادلون المعارف والرؤى وتقديم النصح والإرشاد ويساعد بعضهم بعضًا فى حل المشكلات، ويتناقشون المواقف التى تعرضوا لها وطموحاتهم واحتياجاتهم، ويتفكرون فى القضايا المشتركة، ويستكشفون الأفكار الجديدة، وبمرور الوقت يطورون منظورًا فريدًا لموضوعاتهم وتصبح لديهم مجموعة من المعارف المشتركة والممارسات والأساليب مما يؤدى إلى تطوير علاقاتهم الشخصية، وبناء سبل للتفاعل فيما بينهم، وتنمية الفهم السليم للهوية[٤٣].

ويتضح من خلال التعريفات السابقة أهمية مفهوم مجتمع الممارسة داخل المجتمع الجامعى؛ فهو مفهوم يرفض العمل الفردى ويؤكد على العمل الجماعى، يفضل التركيز على موضوعات أو مشكلات محددة ويرفض العشوائية وعدم وجود أهداف محددة، ويؤكد على التشارك بين الأفراد بدلًا من الانعزالية والفردية، ويقوم على التفاعل بدلاً من الانطوائية وكل

هذه الأمور سوف تساعد أعضاء المجتمع الجامعى على معالجة المشكلات ومواجهة العديد من القضايا وتوليد المعرفة ونشرها، واكتساب العديد من المهارات والقدرات.

ثانيًا - نشأة مفهوم مجتمع الممارسة وتطوره:

يعتبر فينجر Winger الأب الروحى الذى ساعد على انتشار مفهوم مجتمع الممارسة، ولقد ولد إيتين فينجر Etienne Wenger فى عام ١٩٥٢ فى سويسرا، ودرس فينجر فى عدة دول هى: سويسرا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، وفى عام ١٩٩٠ كانت بداية عمله مع جين ليف Jean Lave عالم الأنثروبولوجيا الاجتماعية وألفا معًا كتاب "التعلُّم الموقفى" والذى تم نشره عام ١٩٩١، ويعتبر هذا الكتاب هو الأساس الذى نبعت منه أصول هذا المفهوم، والذى أوضح فيه أن التعلُّم يحدث من خلال التفاعلات الاجتماعية، وفى عام ١٩٩٨ كان الكتاب الثانى لإيتين فينجر والذى يحمل عنوان (مجتمعات الممارسة: التعلم، والمعنى، والهوية) والذى طور فيه فينجر نظريته عن مجتمعات الممارسة(٤٤)، ثم توالت مؤلفات إيتين فينجر وغيره فى مجال مجتمع الممارسة، ولقد استطاع فينجر بمؤلفاته بمساعدة الآخرين أن يطوروا مفهوم مجتمع الممارسة ويضعوا منظورًا فريدًا له، لذا لا يمكن أن نتجاهل هذه الأعمال نظرًا لأهميتها فى تطوُّر هذا المفهوم وانتشاره، ومن أهم هذه المؤلفات ما يلى:

أ- كتاب "التعلُّم الموقفى: المشاركة الطرفية المشروعة" ١٩٩١ "Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation" ١٩٩١:

ركزت العديد من الأدبيات على تحليل أعمال فينجر وزملائه فى مجال مجتمعات الممارسة، وقدمت لندا سى لى وآخرون Linda C Li & et al. مثالًا واضحًا على ذلك؛ فقد أوضحت أن كتاب (التعلُّم الموقفى: المشاركة الطرفية المشروعة) هو البداية الحقيقية لمفهوم مجتمع الممارسة ولقد عرف ليف وفينجر مجتمعات الممارسة فى هذا الكتاب بأنها مجموعة من الأفراد من نفس التخصص المعرفى يعملون على تحسين مهاراتهم عن طريق العمل لفترة طويلة مع الخبراء والمشاركة فى أداء المهام، وفى البداية يكون الوافد الجديد على هامش المجتمع حيث يتعرف على المهام والمعايير والقيم والمبادئ التى يقوم عليها المجتمع ويشترك فى البداية فى المهام السهلة والبسيطة، ثم تزداد مشاركته تدريجيًّا حتى يصبح ركنًا أساسيًّا فى المجتمع، وتتحول مسيرته من كونه وافدًا جديدًا وتنتهى إلى أن يصبح خبيرًا(٤٥).

وفى هذا الكتاب ظهرت نظرية ليف وفينجر فى سياق وعى متنامٍ بالطبيعة الاجتماعية للتعلم والإدراك فى مجالين أساسيين هما علم النفس، والأنثروبولوجيا، وعلى الرغم أن كل مجال منهما له رؤيته الخاصة إلا أن ليف وفينجر قد استطاعا الجمع بين وجهات النظر المختلفة حيث رأيا أن المعرفة ليست شيئًا مُخزَّنًا فى عقل الفرد بل هى ناتج عن علاقات الأفراد وممارساتهم، وعلى الرغم من أن مجال علم النفس يركز على الأفراد، والأنثروبولوجيا تركز على المجتمع والثقافة إلا أنه يمكن الجمع بين الثنائيتين حيث أوضحا أنه بدلًا من التركيز على الأفراد والعمليات الإدراكية لهم (وبالتالى التعلم) أو التركيز على المجتمع والممارسة الاجتماعية (وبالتالى النشاط) فإنه ينبغى أن ندرك أن كليهما مرتبط بالآخر؛ فمشاركة الأفراد فى الممارسات الاجتماعية تصل بنا إلى التعلُّم الذى يعتبر الهدف الأساسى، كما أكدا أنه عندما تتطور معرفة الفرد داخل المجتمع وتتطور علاقاته الاجتماعية والأدوار التى يواجهها فإن ذلك يؤدى إلى تطور هويته داخل المجتمع؛ لذا يرى ليف وفينجر أن الهوية والمعرفة والعضوية الاجتماعية تتطلب تبعية بعضها للآخر؛ أى يستتبع بعضها بعضًا(٤٦).

وطبقًا لنظرية ليف وفينجر عن التعلُّم الموقفى فإن مفهوم مجتمع الممارسة يتضمن فى تكوينه ثلاثة مفاهيم أساسية هى: الهوية، والمشاركة، والسلطة؛ إذ إن التنظيمات تعتبر بمثابة أماكن اجتماعية يحدث من خلالها مجموعة من التفاعلات الاجتماعية بما يساعد على حدوث ما يسمى بالتعلُّم الموقفى والذى له تأثير واضح على الهوية والمشاركة والسلطة، فمشاركة الأفراد فى الممارسات تؤدى إلى تطوير الهوية فى العمل، كما تعتبر المشاركة فى الأنشطة أمرًا أساسيًّا حيث يتبادل الأعضاء معلوماتهم ويتشاركون فيما بينهم ما يقومون به من أعمال، لذا تشير المشاركة إلى الالتزام ليس فقط فى العمل وإنما تشمل الالتزام بالعلاقات والأهداف والمعانى، أما عن القيادة فيشير ليف وفينجر أن التعلُّم الموقفى مرتبط بشكل كبير بالمشاركة فى الهياكل الاجتماعية المكونة للسلطة وأن القادة يدركون جيدًا معنى شرعية التصرفات، كما أكدا أن المشاركة متاحة للجميع حتى فى المستويات القيادية فالمشاركة فى المسئوليات هو جانب مهم للغاية للوصول إلى التعلم(٤٧).

ب- "كتاب مجتمعات الممارسة: التعلُّم والمعنى والهوية" ١٩٩٨:

"Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity" ١٩٩٨:

ركز فينجر فى كتابه على الكيفية التى تعمل بها المنظمات ودور الأفراد داخل هذه المنظمات وعلاقات بعضهم ببعض، كما درس كيفية تشكيل هوية الفرد من خلال عضويته داخل المجتمع، وأكد أن مجتمعات الممارسة لا تقتصر على التنظيم فقط بل يمكنها أن تتخطى الحدود التنظيمية(٤٨).

ولقد استطاع فينجر فى كتابه عام ١٩٩٨ أن يستفيد من الجوانب النظرية فى التعليم وعلم الاجتماع ونظريات التعلُّم الاجتماعى لتنقيح وتطوير مفهوم مجتمع الممارسة مع التركيز على التنشئة الاجتماعية، والتعلم، وتطوير الهوية، والكيان الشخصى، ثم تَطوَّر مفهوم مجتمع الممارسة من مجرد مفهوم قائم على العلاقة بين الوافدين الجدد والخبراء إلى كونه كيانًا يرتبط عن طريق ثلاثة أبعاد أساسية هى المشاركة المتبادلة، والمشروع / العمل المشترك، والمخزون المشترك، وتعمل الأبعاد الثلاثة على تحديد العملية المتعلقة بتفاعل الأفراد داخل مجتمع الممارسة، واقترح فينجر أربعة عشر مؤشرًا للكشف عن مجتمعات الممارسة، واستطاع تقسيم هذه المؤشرات فى ضوء الأبعاد الثلاثة السابقة، كما تتضمن كتاب فينجر مجموعة من المناقشات حول الاضطرابات التى يتعرض لها الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعات متعددة سواء كانت قائمة على التعاون أو التنافس(٤٩).

ولقد حدد فينجر فى كتابه أربعة مكونات لنظريته الاجتماعية عن التعلُّم وهى(٥٠):

- المعنى: وهو طريقة التحدث عن قدرتنا المتغيرة – سواء بشكل فردى أو جماعى – عن طريق تجريب واختبار الحياة حتى يكون هناك مغزى للحياة بأسرها.
- الممارسة: وتعنى الموارد الاجتماعية والتاريخية والأطر المتبادلة، ووجهات النظر التى يمكن أن تسهم فى استدامة المشاركة المتبادلة والتفاعُل مع الأهداف.
- المجتمع: وهو الهيكل الاجتماعى الذى تنشأ فيه أعمال المجتمع وأهدافه مما يجعل لمشاركة الأعضاء مكانتها المتميزة، ويجعلها مشهودًا لها بالكفاءة.
- الهوية: وتعنى كيف يغير التعلُّم ما نحن عليه ويخلق تاريخًا وهوية مستقلة للفرد تدرج ضمن سياق المجتمع الذى ينتمى إليه.

ج- كتاب "صقل مجتمعات الممارسة: دليل لإدارة المعرفة" ٢٠٠٢:

"Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge" ٢٠٠٢:

فى هذا الكتاب أوضح "فينجر وآخرون" أن المنظمات يمكن أن تعمل على تطوير مجتمعات الممارسة كى تعزز من التنافسية، ولقد صور الكتاب مجتمع الممارسة بأنها أحد أهم الوسائل التى تدعم الابتكار والحلول الإبداعية للمشكلات(٥١)، كما أكد "فينجر وآخرون" أهمية إحساس الفرد بأن له وجودًا داخل المجتمع وذلك حتى يكون هناك قدر كافٍ من الحماس الذى يجذب الأعضاء ويحثهم على الاستمرار فى المشاركة، وأوضحوا أن هناك سبعة مبادئ أساسية لتدعيم وتقوية الإحساس بالحياة داخل مجتمع الممارسة وهى(٥٢):

- **التصميم بغرَض التطور.**
- **إيجاد حوار مفتوح يقرب بين وجهات النظر الداخلية والخارجية.**
- **الدعوة للمشاركة على كافة المستويات.**
- **تطوير المجالات العامة والخاصة بالمجتمع.**
- **التركيز على القيمة.**
- **الجمع بين الألفة والحماس.**
- **خلق إيقاع أو وتيرة واحدة للمجتمع.**

ولقد أشار بوليسانى وسكارسو Bolisani & Scarso عند تحليلهم لأعمال فينجر أن هذا الكتاب قد قدم منظورًا فريدًا لمفهوم مجتمع الممارسة حيث تحول التركيز من النظرة إلى مجتمعات الممارسة كسبيل للتعلم الاجتماعى إلى كونها أداة تنظيمية يمكن أن تستخدمها المنظمات فى إدارة المعرفة ويمكن تطوير هذه الأداة التنظيمية لتعزيز التنافسية، كما توصلا عند تحليلهم لمؤلفات فينجر إلى ثلاث نقاط أساسية وهى: أن مجتمعات الممارسة عبارة عن هياكل اجتماعية خاصة يمكن تحديدها والتعرف عليها داخل التنظيمات والمجتمعات، وأنها بيئات منظمة ذاتيًا ولديها القدرة على الاستدامة من خلال إرادة الأفراد ورغبتهم فى تبادل الخبرة، وأخيرًا أنها نسق قائم على الأفراد حيث تتكون من خلال بذل جهود مشتركة من قبل الأفراد لتحقيق أهدافهم(٥٣).

د- كتاب "أنظمة التعلُّم الاجتماعى ومجتمعات الممارسة" ٢٠١٠:

"Social Learning Systems and Communities of Practice" ٢٠١٠:

شارك فينجر فى تأليف بعض فصول هذا الكتاب، وفى الفصل الثامن منه انتقل فينجر إلى مفهوم آخر فى مجتمعات الممارسة وهو "الحدود" حيث رأى أن الحدود التنظيمية التى تُنشِئها المنظمة تكون واضحة للغاية، أما الحدود بين مجتمعات الممارسة فعادة ما تكون مرنة، وأكد أن كل مجتمع ممارسة يمكن أن يصبح رهينة لتاريخه فقط إذا لم يتشارك مع مجتمعات الممارسة الأخرى المعارف والممارسات، وأوضح أنه إذا كانت الخبرة والكفاءة متقاربتين فلا يحدث قدر كبير من التعلُّم، كما أنه إذا تباعدت المسافة بينهم ففى هذه الحالة لن يحدث التعلُّم على النحو المرجو أيضًا، وأوضح ذلك بمثال تواجد فرد مع مجموعة من كبار العلماء فى الفيزياء، فقد لا يتعلم الفرد الكثير منهم بسبب المسافة بين خبرته وكفاءتهم؛ لذا ينبغى أن تكون الخبرة والكفاءة متقاربتين بقدر معين حتى يحدث التعلم، وأكد أنه على الرغم من أن الحدود يمكن أن تكون مصدرًا للانفصال والتهميش وعدم الترابط إلا أنه إذا عَبرْنا تلك الحدود فقد يكون ذلك مجالًا للتعلم غير التقليدى وأماكن لتلاقى وجهات النظر وظهور الاحتمالات، وأن الرؤى الجديدة قد تظهر عبر الحدود فظهور تخصص مثل تخصص علم المناعة النفسية والعصبية يدل على تلاقى مجموعة من الممارسات المتعددة وترابطها(٥٤).

إن ما سبق يوضح مدى تطوُّر مفهوم مجتمع الممارسة، فكل مؤلَّف من المؤلَّفات السابقة كان له أثره الواضح فى تأصيل البنية الفكرية لهذا المفهوم، وعلى المستوى الجامعى نجد الجامعات فى العصر الحالى بحاجة إلى بناء وتصميم مثل هذا النوع من المجتمعات والتى تعتبر بمثابة أداة تنظيمية يمكن أن تستخدمها الجامعات فى تعزيز التنافسية وإدارة المعرفة بها، كما أنها تعتبر بيئات منظمة ذاتيًا من قِبَل الأعضاء ونابعة من رغبتهم فى تبادل خبراتهم بما يسهم فى تنمية الإبداع والابتكار وتطوير الأداء الجامعى.

كما أن المؤلَّفات السابقة قد وصفت الأسس والمبادئ التى تساعد على بناء مجتمعات الممارسة بالجامعات؛ فلقد أوضح كوكس "Cox" أن العمل الذى قدمه فينجر هو عمل أدائى أكثر من كونه تحليليًا، وأن العمل الرئيسى الذى اشتهر به ليف وفينجر وهو "التعلُّم الموقفى" قد اقترح منهجًا جديدًا لفهم التعلُّم متضمنًا بين طياته ما يحدث فى أماكن العمل، ولقد ركز هذا المنهج على التعلُّم الموقفى والتفاعل الاجتماعى بدلًا من التركيز على العمليات

المخططة لنقل المعرفة، فهذا التفاعل ينتج عنه فى النهاية ما يُسمَّى بالتعلُّم الواقعى، وهذا التعلُّم هو أكثر من مجرد اكتساب المعرفة حيث يتجاوز ذلك إلى تطوير هوية الأفراد فى العمل(٥٥)، ولهذا فإن وجود مثل هذا النوع من المجتمعات فى الجامعات سوف يساعد على إكساب أعضاء الجامعة المعرفة من خلال التعلُّم الواقعى المبنى على مواقف واقعية مما يزيد من ثقة الأعضاء وقدرتهم على الاستمرارية فى عملية التعلم.

ثالثًا - عناصر مجتمعات الممارسة فى الجامعات:

تشتمل مجتمعات الممارسة فى الجامعات على ثلاثة عناصر أساسية هى(٥٦):

١- المجال: Domain

المجال هو نطاق المعرفة الذى يجمع أعضاء المجتمع معًا ويحدد مجموعة من القضايا التى يحتاج الأعضاء تناوُلها أو التصدى لها، ويرشدنا المجال إلى مجموعة من التساؤلات ويسعى الأعضاء إلى الإجابة عن هذه التساؤلات، ويطرحون أفكارهم ويتبادلون معلوماتهم وبذلك يخلق المجال ما يسمى بـ "الأرضية المشتركة"، ويرسم الحدود ويجعل الأعضاء قادرين على أن يقرروا ما هو ذو قيمة ويستحق المناقشة، وما هى الأفكار التى تستحق التبادل وكيفية طرح هذه الأفكار، كما يحدد المجال معنى الهوية المشتركة وفهم من نكون وإلى أى مجتمع ننتمى، فعندما يصبح الفرد ممثلًا لمجتمع ما يُطوِّر هذا الفرد من نفسه ويتفهم معنى العضوية ويكون أكثر انجذابًا للتعرف على المجتمع وبالتالى الانتماء له، ويتشارك مع الآخرين أفكارهم وممارساتهم حتى يصل إلى الشعور بالالتزام إزاء هذا المجتمع.

٢-المجتمع: Community

إن المجتمع يشير إلى الهياكل الاجتماعية التى تُشجِّع على التعلُّم من خلال علاقات الأفراد وتفاعُلهم؛ لذا فإن المجتمع عنصر أساسى لبناء المعرفة، وممارسة هذه المعرفة ومشاركتها مع الآخرين، كما أن المجتمع هو أساس العلاقات الشخصية والمكان الذى يساعد فيه الأفراد بعضهم بعضًا مما يزيد من معرفتهم بالممارسات، فمن خلال المجتمع يتبادل الأعضاء النقاش والحوار حول القضايا التى تندرج تحت مجال محدد؛ لذا فإن المجتمع يعزز الأفكار ويشجع على الانتماء والالتزام، ولهذا تُعَدُّ مجتمعات الممارسة ذات قيمة للمنظمات لأنها تساهم فى تطوير العلاقات الاجتماعية التى لها دور أساسى فى بناء وتبادل واستخدام المعرفة.

٣-الممارسة: Practice

يُطلَق على أعضاء مجتمع الممارسة مصطلح (الممارسون) لأنهم ينمون مواردهم المشتركة والتى تتمثل فى الخبرات والأطر والأفكار والمعلومات والأساليب والمصطلحات وطرق معالجة المشكلات، وتشير الممارسة إلى التعلُّم من خلال العمل؛ لذا يرى العلماء أن الممارسة هى الطريق إلى الإدراك حيث يرون أن المعرفة ليست شيئًا فى أذهان الناس ولكنها وُجِدت من خلال الممارسة وفى سياق من التفاعل.

إن العناصر السابقة من (مجال، ومجتمع، وممارسة) إذا نظرنا إليها بتمعن ونظرنا نظرة أخرى إلى الجامعات سوف نجد أن الجامعات بها العديد من المجالات نظرًا لكونها مؤسسة علمية بها مختلف التخصصات، كما أن بها الأساسيات لبناء المجتمعات لأنها تحوى بداخلها العديد من التفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين أعضائها وأخيرًا، فهى تحتوى على الممارسات وبها العديد من الممارسين الذين يمتلكون الخبرة والكفاءة؛ لذا تحتاج الجامعات إلى وضع هذه العناصر فى إطارها الصحيح كما فعلت جامعات بعض الدول المتقدمة حتى تحقق أهدافها المرجوة.

رابعًا - أهمية مجتمعات الممارسة فى الجامعات:

أوضحت العديد من الدراسات أهمية وفوائد مجتمعات الممارسة سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى الأفراد، ويمكن توضيحها على النحو التالى[٥٧]:

- **تحسين أداء المنظمات.**
- **مساعدة المنظمات على الإبداع وتطوير أفكار جديدة.**
- **تعزيز الابتكار فى المنظمات حيث يتم تبادل المعرفة وربطها بطرق جديدة.**
- **تشجيع وتيسير التعلُّم والتعاوُن وتقاسُم المعرفة داخل المنظمات.**
- **زيادة وتنمية رأس المال الاجتماعى فيما بين الأفراد.**
- **إيجاد وتحديد أفضل الممارسات فى المنظمات.**
- **زيادة المهارات الفردية وطريقة الوصول للكيفية التى يتم بها تحقيق ذلك.**
- **تحسين عملية تبادل وتدفق المعرفة فى المنظمة.**
- **تنمية شعور الفرد بالانتماء تجاه المنظمة.**
- **تبادُل الخبرات والمعارف فيما بين الأعضاء.**

ولقد أظهرت إجابة سيرات Serrat عن أسئلة محددة فى دراسته حول: ماذا تفعل مجتمعات الممارسة، وما القيمة الحقيقية لها عن مدى أهميتها حيث تمثلت إجابته فيما يلى(٥٨):

- **تُوفِّر مجتمعات الممارسة وسيلة لتبادل المعارف والبيانات والمعلومات بحرية تامة.**
- **تُزيل حواجز الاتصالات.**
- **تُوفِّر بيئة ترحيب اجتماعية غير رسمية.**
- **تعتبر وسيلة لبناء العلاقات والاتصالات.**
- **يقوم أعضاؤها بتعبئة المساحة الخاصة بشبكة المعرفة الخاصة بهم ومراجعتها.**
- **تعمل على تحديد المعرفة وإنتاجها وتشارُكها واستخدامها.**
- **تعمل على تدريج منحنى التعلُّم للأعضاء الجدد فتبدأ من البسيط وتنتهى بالأكثر تعقيدًا.**
- **تساعد على التنمية المهنية لأعضائها.**
- **تعطى حلًّا سريعًا للمشكلات وقدرة على الاستجابة للاحتياجات.**
- **تساعد على إنتاج أفكار جديدة.**
- **يتصف أعضاؤها بسرعة التعلُّم كما أنهم قادرون على ربط التعلُّم بالعمل.**

وأشار بشورى ودنكان Bashouri & Duncan أن مجتمعات الممارسة أداة مهمة لإدارة المعرفة، وأن هناك حاجة ملحة لبناء وتصميم تلك المجتمعات بسبب تعدد فوائدها؛ فهى تُحقِّق فهمًا أفضل لزملاء العمل، وتزيد من المستوى المعرفى، وتُحسِّن الكفاءة، وتُحسِّن العمل وإدارته، كما أنها تعمل على تحسين مهارات الأفراد المهنية، وتعمل على نشر أفضل الممارسات، وتقوم على حل المشكلات، وتساعد على اكتشاف مسارات جديدة فى العمل، ووضع استراتيجية تقود نحو الأداء التنظيمى الأفضل(٥٩).

إن ما سبق يؤكد على مدى أهمية مجتمعات الممارسة للجامعات ليس فقط لكونها أداة مهمة فى تحسين أداء الجامعة وإحداث التنمية المهنية لأعضائها وإنتاج المعرفة وتشارُكها واستخدامها ولكن أيضًا لكونها وسيلة لتنمية الشعور بالانتماء لدى أعضاء المجتمع الجامعى؛ فعندما يشعر أعضاء الجامعة بعدم وجود حواجز فى الاتصالات، ويشعرون بالحرية فى تبادل المعلومات والبيانات، وعندما يتم تشجيعهم على التعلُّم المستمر، وعندما

تصل المعرفة إلى الأعضاء الجدد تدريجيًّا حتى يصبحوا خبراء ويتم تقدير إسهاماتهم حينها يتولد الشعور لديهم بالانتماء والولاء إلى الجامعة.

خامسًا - خصائص مجتمعات الممارسة فى الجامعات:

مع ظهور مفهوم مجتمع الممارسة وانتشاره فى العديد من المجالات خاصة المجال الأكاديمى اهتمت بعض الدراسات بالبحث حول خصائص هذا المفهوم مثل دراسة موناغان Monaghan فقد أشارت إلى أن خصائص مجتمعات الممارسة تتمثل فيما يلى(٦٠):

- **التكوين الذاتى والحَوْكمة الذاتية.**
- **يتشارك الأعضاء فى الاهتمامات أو الاهتمام بموضوع معين.**
- **يشارك الأعضاء فى بناء المعرفة الجديدة.**
- **يحدث التعلُّم فى سياق واقعى.**
- **مجتمعات الممارسة يمكن أن تتناول أى مجال من مجالات الحياة.**
- **يساعد مجتمع الممارسة على تنمية وتطوير المعانى المشتركة وتشكيل هوية الأفراد فى العمل.**

وأوضح ونج لى وآخرون .Wing Lai & et al خصائص أخرى لمجتمعات الممارسة تمثلت فى الآتى(٦١):

- **ترتبط مجتمعات الممارسة بإنجاز مشروع أو عمل مشترك.**
- **تعمل من خلال المشاركة المتبادلة.**
- **أعضاؤها لديهم مخزون من الموارد المشتركة.**
- **عملية التعلُّم وعملية العضوية فى مجتمع الممارسة متلازمتان مع بعضهما.**
- **تعتبر الممارسة هى السمة الأساسية للمجتمع.**
- **علاقات المجتمع تتأصل من خلال تبادل المعلومات وبناء المعرفة.**
- **تشمل العضوية كلًّا من الأعضاء الجدد والقدامى معًا.**
- **التعلُّم المشترك يحدث بفاعلية أكبر عبر حدود المجتمع.**

كما أشارت أوبرتى وبيريز Oberty & Pérez إلى أن مجتمعات الممارسة تتسم بأنها ذاتية الإدارة؛ فهى مجموعة من الأفراد لديهم مهارات فنية ويمتلكون السلطة لتوجيه وإدارة ذاتهم، كما أنهم قادرون على التخطيط وجدولة أعمالهم، واتخاذ قراراتهم، وتكليف أنفسهم بالمهام المختلفة، واتخاذ إجراءات لمواجهة مشكلاتهم، وبذلك يصبحون فِرَقًا ذاتيةَ

الإدارة وهذا النوع من الفرق تطمح إليه العديد من المنظمات فى العصر الحالى، كما أوضحتا أن فرق العمل يمكن أن تصبح مجتمعات ممارسة عندما يحرص أعضاؤها على تطوير علاقاتهم، وتغيير مصادر التشريع، ففى الفريق يحدث التشريع من خلال التكليف بالقيام بأدوار رسمية، بينما أعضاء مجتمعات الممارسة يضعون تشريعاتهم من خلال التفاعل فيما بينهم أثناء القيام بممارساتهم، لذا فإن فرق العمل المُتكوِّنة بشكل رسمى يمكن أن تصبح مجتمعًا للممارسة عندما يطور أعضاؤها علاقات اجتماعية ويطبقون المعرفة التى يملكونها ويعملون معًا لتحقيق هدف مشترك(٦٢).

إن ما سبق من خصائص لمجتمعات الممارسة يوضح أن المنظمات تتجه فى العصر الحالى إلى العمل الجماعى فى إطار من العلاقات الاجتماعية؛ لذا أصبحت مجتمعات الممارسة فى الجامعات أمرًا حتميًّا فلم تعد الأساليب الإدارية الملزمة وقوانين العمل وتعقيداته تحقق أهداف الجامعة، وأصبح من الضرورى أن تتحول الجامعات فى العصر الحالى إلى وعاء يحوى جميع العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجامعة فى إطار محدد يتشارك فيه الأعضاء الاهتمامات، ويتعلمون فى سياق واقعى ويتشاركون المعلومات والمعارف ويستفيد فيه الأعضاء الجدد من خبرات الأعضاء القدامى ويصبحون قادرين على إدارة أنفسهم يخططون أعمالهم ويتخذون قراراتهم فى إطار من الثقة والاحترام والتعاون.

سادسًا - أبعاد ومؤشرات مجتمع الممارسة فى الجامعات:

حدد فينجر عام ١٩٩٨ أربعة عشر مؤشرًا لتحديد مجتمعات الممارسة والكشف عن وجودها داخل التنظيم، واستطاع تقسيم هذه المؤشرات فى ضوء ثلاثة أبعاد أساسية، ولقد تناولت العديد من الدراسات هذه الأبعاد والمؤشرات واستطاعت تحليلها للكشف عن مجتمعات الممارسة داخل المنظمات كما فى دراسة روجرز Rogers والذى استطاع تفسير أبعاد فينجر كما يلى(٦٣):

١-المشاركة المتبادلة: Mutual Engagement

وتشير إلى تفاعلات أعضاء المجتمع حيث يشارك أعضاء المجتمع فى قضية أو مشكلة مشتركة يتفكرون فيها ويتناقش بعضهم مع بعض بشأنها، ويشتركون فى الأنشطة معًا حتى يحققوا هدفهم المرجو، وبذلك يكون لمشاركتهم مغزى ومعنى عن طريق ترابط أعضاء المجتمع فى كيان اجتماعى واحد.

٢-المشروع / العمل المشترك: Joint Enterprise

إن المشروع أو العمل المشترك يسمح للمجتمع بتوسيع حدوده وتفسير ممارساته لأنهم يتشاركون معًا فى تحقيق هدف مشترك ولديهم مسئولية مشتركة لذا يطبق المجتمع مبدأ المحاسبية والمساءلة.

٣-المخزون المشترك: Shared Repertoire

إن أعضاء المجتمع لديهم مواردهم الخاصة، وهذه الموارد يمكن أن تكون مادية مثل البريد الإلكترونى أو برنامج حاسوبى مثل معالج الكلمات، أو كتابًا مألوفًا، كما يمكن أن تكون الموارد غير ملموسة مثل الخطاب المشترك، والقصص والمفردات والمعانى والمنهجية المشتركة.

أما عن مؤشرات مجتمع الممارسة فهى على النحو التالى(٦٤):

١- العلاقات المتبادلة والمستدامة سواء كانت متناغمة أو متضاربة.

٢- السبل المتبادلة للمشاركة فى عمل الأشياء معًا.

٣- التدفق السريع للمعلومات والوصول إلى الإبداع.

٤- غياب الديباجات (المقدمات) التمهيدية.

٥- تحديد المشكلة ودراستها جيدًا وتحضيرها للنقاش.

٦- التشابك والتداخل فى مواصفات المشاركين وإلى من ينتمون.

٧- معرفة ما يعرفه الآخرون، وما يمكنهم القيام به وكيف يسهمون فى إنجاز العمل المحدد لهم.

٨- التعرف على الهويات بشكل تبادلى.

٩- القدرة على تقييم مدى ملاءمة الإجراءات والنتائج.

١٠- الأدوات المحددة والبيانات والملاحظات.

١١- المعرفة المحلية، والقصص المتبادلة وروح العمل.

١٢- المصطلحات والاختصارات التى تُيَسِّر عملية الاتصال.

١٣- أساليب مُعِينة مُتعارَف عليها مثل العضوية.

١٤- الخطاب المشترك الذى يعكس منظورًا معينًا حول العالم.

والجدول التالى يوضح كيفية تقسيم المؤشرات فى ضوء الأبعاد الثلاثة السابقة.

جدول (١)

طريقة تقسيم مؤشرات فينجر الـ ١٤ فى ضوء الأبعاد الثلاثة

مؤشرات وينجر	أبعاد مجتمع الممارسة
١- العلاقات المتبادلة والمستدامة – سواء كانت متناغمة أو متضاربة.	– المشاركة المتبادلة
٢- السبل المتبادلة للمشاركة فى عمل الأشياء معًا.	– المشاركة المتبادلة – المشروع / العمل المشترك
٣- التدفق السريع للمعلومات والوصول إلى الإبداع.	– المشاركة المتبادلة
٤- غياب الديباجات (المقدمات) التمهيدية.	– المشاركة المتبادلة – المخزون المشترك
٥- تحديد المشكلة ودراستها جيدًا وتحضيرها للنقاش.	– المشاركة المتبادلة – المخزون المشترك
٦- التشابك والتداخل فى مواصفات المشاركين، وإلى من ينتمون.	– المشاركة المتبادلة
٧- معرفة ما يعرفه الآخرون، وما يمكنهم القيام به وكيف يسهمون فى إنجاز العمل المحدد لهم.	– المشاركة المتبادلة – المشروع / العمل المشترك
٨- التعرُّف على الهويات بشكل تبادلى.	– المشاركة المتبادلة
٩- القدرة على تقييم مدى ملاءمة الإجراءات والنتائج.	– المخزون المشترك
١٠-الأدوات المحددة والبيانات والملاحظات.	– المخزون المشترك
١١-المعرفة المحلية، والقصص المتبادلة، وروح العمل.	– المخزون المشترك
١٢-المصطلحات والاختصارات التى تُيَسِّر عملية الاتصال	– المخزون المشترك – المشاركة المتبادلة
١٣-أساليب معينة متعارف عليها مثل العضوية.	– المشاركة لمتبادلة
١٤-الخطاب المشترك الذى يعكس منظورًا معينًا حول العالم.	– المشاركة المتبادلة

المصدر: (Rocco Agrifoglio, ٢٠١٥, p. ٢٩)

إن الأبعاد والمؤشرات السابقة تعتبر بمثابة المُوَجِّه أو المُرشِد للاستدلال على وجود مجتمعات الممارسة فى الجامعات، كما أن بناء وتصميم مجتمعات ممارسة جديدة يحتاج إلى تحديد أبعادها ومؤشراتها، كما يحتاج إلى وضوح البنية الفكرية والأساس النظرى حول هذا النوع من المجتمعات حتى يمكن تصميمها وبناؤها على النحو الأمثل داخل الجامعات.

سابعًا - أنواع مجتمعات الممارسة[٦٥]:

قدم أجريفوليو Agrifoglio ودوبى وآخرون Dube & et al. وكومار Kumar تصنيفًا شاملًا لأنواع مجتمع الممارسة حيث تم تصنيفها على أساس أربع فئات هى:

(الديموغرافية، والتنظيمية، والفردية، والتكنولوجية)، وشملت كل فئة من هذه الفئات أنواعًا محددة من مجتمعات الممارسة.

١- الفئة الديموغرافية: وقد اشتملت على ثلاثة أنواع من مجتمعات الممارسة وهى:

أ- الحديثة أو القديمة: إن عمر مجتمع الممارسة أو الفترة الزمنية للمجتمع توضح مستوى نضجه، فمجتمع الممارسة الحديث تكون مدته (أقل من سنة) بينما مجتمع الممارسة القديم تكون مدته الزمنية (أكثر من خمس سنوات)، ولقد تمكن بعض العلماء من إيجاد العلاقة بين متوسط عمر مجتمع ما ومستوى نضجه، فالمجتمعات الحديثة تكون فى مراحلها الأولى، بينما المجتمعات القديمة يرتفع فيها مستوى النضج وتكون فى مراحل متقدمة.

ب- صغيرة أو كبيرة: يمكن القول أن حجم مجتمعات الممارسة صغير أو كبير طبقًا لعدد الأعضاء المشاركين فيها؛ ففى حين نجد أن المجتمعات الصغيرة تشتمل على عدد قليل من الأفراد، والمجتمعات الكبيرة يمكن أن تشتمل على مئات الأفراد إلا أن البعض يرى أن حجم المجتمع ليس بالأمر المهم فالأهم هو مساهمة الأفراد ومشاركتهم الفعالة داخل المجتمع، وعلى الرغم من أن البعض يرى أن المجتمعات الكبيرة يمكن أن تكون إسهاماتها لها أثر واضح إلا أن آخرين يرون أن المجتمع الكبير يمكن أن يشمل أفرادًا لهم مصالح مشروطة كما يمكن أن تكون علاقات الأفراد عابرة وغير متعمقة.

جـ- قصيرة الأجل أو طويلة الأجل: تختلف الفترة الزمنية لمجتمع الممارسة من قصيرة الأجل (مؤقتة)، وطويلة الأجل (دائمة)؛ فمجتمعات الممارسة التى تتعلق بمهن محددة تكون دائمة وليس لها فترة زمنية محددة، بينما يتم إنشاء مجتمعات أخرى مؤقتة إذا كان لها غرض معين مثل المشروعات المؤقتة؛ لذا يُعرَف النوع الأول بطويل الأجل والنوع الثانى بقصير الأجل.

٢- الفئة التنظيمية وتشتمل على ثلاثة أنواع من مجتمعات الممارسة وهى:

أ- تلقائية أو مقصودة: قد يتم إنشاء مجتمعات الممارسة بطريقة مقصودة ويتم اختيار أعضائها من قبل الإدارة لتحقيق هدف معين أو معالجة بعض المشكلات، وقد تظهر هذه المجتمعات بطريقة تلقائية وبمبادرة من أعضائها ثم يتم الاعتراف بها ويتم تقبُّلها من قبل الإدارة.

ب- داخل الحدود أو خارج الحدود: قد توجد مجتمعات الممارسة داخل المنظمات (داخل الحدود) أو خارج الحدود التنظيمية (خارج الحدود)، وتلجأ المنظمات إلى دعم مجتمعات الممارسة خارج حدودها التنظيمية حتى تعزز التعاون والعلاقات الاجتماعية، حيث تسمح مجتمعات الممارسة خارج الحدود بانضمام أكبر عدد من الأفراد إليها ويساعد اجتياز الحدود على تبادل الأفكار ومشاركة المعرفة والتفاعل المستمر.

ج- غير معترف بها (غير رسمية) أو ذات طابع مؤسسى (رسمية): إن مجتمعات الممارسة قد تكون ذات طابع رسمى أو أقل رسمية أو غير رسمية، حيث تختلف مجتمعات الممارسة فى درجة رسميتها، فهناك مجتمعات ممارسة غير رسمية وغير معترف بها وهى مجتمعات غير مرئية بالنسبة للمنظمة، وهناك الأقل رسمية وهى المجتمعات المعروفة فقط لفئة معينة من الأفراد، وهناك مجتمعات الممارسة الرسمية وهى مجتمعات مشروعة تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وتوفر لها الدعم والإمكانات المادية والبشرية اللازمة وتعتبرها وحدة رسمية مثل الوحدات الأخرى الموجودة بالأقسام.

٣- الفئة الفردية والتى تتعلق بتقارُب العلاقات والخلفيات الثقافية وتشتمل على نوعين هما:

أ- المنتشرة أو فى موقع واحد: من خلال الموقع الجغرافى يمكن تمييز مجتمعات الممارسة ذات الموقع الواحد من مجتمعات الممارسة المنتشرة، والحقيقة أن مجتمعات الممارسة فى المكان الواحد يكون من اليسير أن يتقابل أعضاؤها ويتفاعلوا معًا بشكل منتظم، وهذا على عكس مجتمعات الممارسة المنتشرة حول العالم حيث يصعب تحقيق ذلك، فعلى سبيل المثال: مجتمعات الممارسة لمجموعة من العلماء يعملون لحساب منظمات مختلفة حول العالم يصعب أن تكون

مقابلاتهم بشكل مستمر ولكنهم يمكن أن يتقابلوا بشكل دورى فى الندوات والمؤتمرات والمقابلات المخصصة لهذا الشأن، وتعتبر المقابلات وجهًا لوجه فى مجتمعات الممارسة المنتشرة أمرًا معقدًا ومكلفًا للغاية؛ لذا تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هى الحل الأمثل لمثل هذا النوع من مجتمعات الممارسة.

ب- متشابهة أو غير متشابهة: يمكن تمييز مجتمعات الممارسة على أساس الخلفية الثقافية لأعضائها، فعندما يكون الأعضاء من نفس التخصص ولديهم خلفيات متماثلة ناجمة عن وجودهم داخل المنظمة أو منظمات مختلفة ولكن ذات ثقافة متشابهة لكونها فى بلد له ثقافة محلية قوية، لذا يطلق على هذه المجتمعات مجتمعات الممارسة المتشابهة، وعلى صعيد آخر قد تكون مجتمعات الممارسة غير متشابهة نظرًا لأن أعضاءها لديهم خلفيات ثقافية مختلفة والتى قد تنجم عن وجودهم فى منظمات مختلفة فى بلاد مختلفة أو فى بلد واحد يوجد به ثقافات متعددة.

٤- الفئة التكنولوجية: وفى هذه الفئة يمكن التمييز بين المجتمعات التى يتقابل أعضاؤها وجهًا لوجه وبين المجتمعات الافتراضية التى تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتشتمل هذه الفئة على النوع التالى:

أ- مجتمعات الممارسة وجهًا لوجه مقابل مجتمعات الممارسة الافتراضية: بفضل التكنولوجيا الحديثة وتقنيات العصر الحالى فإن ذلك ساعد على تقليص المسافات واجتياز عقبة الزمان والمكان وتمكين الأفراد من الاشتراك فى مثل هذه المجتمعات فى أى مكان وأى زمان والتواصل والتفاعل معًا عن طريق استخدام الإنترنت والتكنولوجيا الحديثة، ورغم أهمية المجتمعات التى يتقابل فيها الأعضاء وجهًا لوجه حيث يكون أعضاؤها أكثر تفاعلًا مع بعضهم، إلا أنه لا يمكن إنكار أهمية وجود مجتمعات ممارسة افتراضية عندما لا يتوافر الوقت اللازم أو المكان الملائم.

إن ما سبق يوضح أن مجتمعات الممارسة لها أنواع متعددة ومتنوعة، وعلى مستوى الجامعات يمكن اختيار النوع الذى يلبى احتياجاتها فى العصر الراهن، وقد اتضح من الأنواع السابقة أن مجتمعات الممارسة قد تكون ذات طابع رسمى أو غير رسمى، فعلى الرغم من أن مجتمعات الممارسة فى بدايتها كان يغلب عليها الطابع غير الرسمى كما أوضحت الأدبيات

من قبل إلا أن نجاح مثل هذه المجتمعات فى تحقيق الأهداف المرجوة منها أدى إلى اتجاه الجامعات إلى رعاية التفاعلات الاجتماعية الموجودة بها والموجهة نحو هدف محدد ووضعها فى إطار رسمى، وأصبحت الجامعات توفر لها الدعم اللازم والموارد المادية والبشرية اللازمة لها واعتبرتها كوحدة رسمية من وحدات العمل الموجودة بها.

ثامنًا - الاعتبارات الواجب مراعاتُها عند تصميم مجتمعات الممارسة بالجامعات:

أكد إيتين فينجر أنه بدون طاقة التعلُّم يصبح المجتمع راكدًا، وبدون علاقات الانتماء القوية يتحول المجتمع إلى أشلاء، وبدون القدرة على التأمل والتفكر يصبح المجتمع أسيرًا لتاريخه، وبالإضافة إلى هذه الأمور أشار فينجر إلى الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تصميم مجتمعات الممارسة وهى(٦٦):

- **الأحداث: إن أعضاء المجتمع عليهم أن يقرروا نوع الأنشطة المطلوبة والتى يحتاجها المجتمع سواء كانت اجتماعات رسمية أو غير رسمية أو جلسات لحل المشكلات أو استضافة متحدثين ومحاضرين مع مراعاة التناغم بين تلك الأحداث، والمسئوليات الأخرى التى تقع على عاتق الأعضاء.**
- **القيادة: مجتمعات الممارسة تعتمد على القيادة الداخلية، فالقادة عندما يقومون بأدوارهم على أكمل وجه فإن ذلك يساعد على تنمية المجتمع وتطوّره، وعلى القادة مراعاة دور المنسق فى المجتمع لأنه يتولى رعاية الأمور والأعمال اليومية وهى من الأدوار الأساسية فى المجتمع، كما يحتاج مجتمع الممارسة إلى عدة أنماط من القيادة مثل القادة أصحاب الفكر، والقادة عبر الشبكات، والرواد وغيرهم.**
- **التواصل: إن بناء مجتمع الممارسة لا يعتمد فقط على تنظيم الأحداث وإنما يقوم على التواصل الثرى بين الأفراد، وقد يتضمن ذلك وجود وسطاء، فالوساطة بين الأفراد الذين يحتاجون إلى التحدث أو بين الأفراد الذين بحاجة إلى مساعدة يعتبر أمرًا ضروريًا حتى نتواصل معهم ونقدم لهم المساعدة اللازمة، وعلى المجتمع أن يحرص على وجود سبل متنوعة ليتواصل الأفراد معًا ويتفاعل بعضهم مع بعض.**
- **العضوية: إن وجود شعبية كبيرة لأعضاء المجتمع يُوجِد اهتمامًا كبيرًا بهذا المجتمع، كما أن اتساع نطاق العضوية داخل المجتمع قد يؤدى إلى التشتت وعدم التركيز على الاتصال وانتزاع هُويات الأفراد.**

- **مشروعات التعلم: إن مجتمعات الممارسة تُعمِّق الالتزام لدى الأفراد خاصة عندما يتحملون مسئولية أجندة التعلُّم مما يؤدى إلى تقدُّم وتطوُّر ممارساتهم، كما أن المشاركة فى الأنشطة تساعد على تحقيق الهدف واكتشاف المجال المعرفى من جميع جوانبه، والوقوف على الفجوات الموجودة فى مجتمع الممارسة، ويمكن بذلك تحديد المشروعات والبرامج التى تساعد على سد تلك الفجوات. وقد تتضمن مشروعات التعلُّم تقييم بعض الأدوات، وعمل تصميمات عامة وإجراء الأبحاث، والتواصل مع الجامعات التى تقوم بعمل أبحاث فى نفس المجال المعرفى وعقد مقابلات مع بعض الخبراء لعمل دليل إرشادى للأفراد الجدد.**
- **الآثار والنتائج: إن كافة مجتمعات الممارسة لها نتائجها الخاصة بها مثل: إنتاج الوثائق والأدوات والقصص والرموز وغير ذلك، وعلى أعضاء المجتمع مراعاة هذه النتائج والآثار المرجوة منها، وتحديد من لديهم القدرة على الحفاظ على تلك النتائج للاستفادة منها فى المجتمع.**

وإذا كان إيتين فينجر قد حدد مجموعة من الاعتبارات عند تصميم مجتمعات الممارسة فهناك دراسات أخرى قامت بدراسة العوامل التى ساعدت على نجاح مجتمعات الممارسة فى الجامعة كما فى دراسة أخافان وآخرين .Akhavan & et al والذين توصلوا إلى أن هناك ستة عوامل أساسية لنجاح مجتمعات الممارسة فى الجامعات وهى: التنظيم، والتفاعلات الهادفة، والبنية التحتية، وأدوات الدعم، والاستراتيجية والأهداف، والدعم التنظيمى، وأكدوا أن هذه العوامل من شأنها التأثير على الطلاب وعملية بناء وتوليد المعرفة فى الجامعة، وأشاروا إلى أن أعضاء الجامعة وطلابها يميلون إلى صنع المعرفة فى مجتمعاتهم، لكن لا يتوافر لديهم الدعم الكافى لتكوين المجتمعات الخاصة بهم لبناء تلك المعرفة وتبادلها فيما بينهم، ونظرًا للأهمية المتزايدة للمعرفة فى هذا العصر فقد تم وضع التنظيم كأول عامل لنجاح مجتمعات الممارسة لأنه يرتبط بالجهد الجماعى، ويمتلك الخطط الملائمة، ويقدم الدعم اللازم لبناء وتكوين مجتمعات الممارسة فى الجامعات(٦٧).

إن ما سبق يوضح أن مجتمعات الممارسة ليست فقط مجرد مجموعة من الأعضاء الذين يشتركون معًا فى الاهتمام بموضوع أو قضية معينة ولكنها ركيزة أساسية فى إحداث التغيير الفعال وهو التغيير الذى ينبع من داخل أعضاء الجامعة وليس التغيير المفروض

عليهم لأنه تغيير نابع من علاقات الأعضاء وتواصلهم وارتباط بعضهم ببعض، وبناء مثل هذه المجتمعات فى الجامعة يحتاج إلى التخطيط والتنظيم الجيد لها وتوفير الدعم التنظيمى والقيادة الواعية القادرة على تكوين المناخ المناسب للإبداع.

تاسعًا - العقبات والقيود التى تواجه مجتمعات الممارسة بالجامعات:

استطاع كيرنو Kerno أن يوضح العقبات والقيود التى تواجه مجتمعات الممارسة وأكد أن لفت الانتباه إلى هذه العقبات سيساعد المنظمات على التعامل معها وتجاوزها حتى يُمكِن تشجيع وتنمية مجتمعات الممارسة، وحدد هذه العقبات على النحو التالى(٦٨):

١-عقبات تتعلق بقيود الوقت:

تعتبر العقبة الأولى التى تواجه مجتمعات الممارسة هى ضيق الوقت وعدم توافر الوقت اللازم للأعضاء للمشاركة فى الأنشطة المختلفة؛ إذ تحتاج مجتمعات الممارسة إلى فترات طويلة ومستمرة لاشتراك الأعضاء مع بعضهم فى الاجتماعات المنظمة والممارسات المختلفة وفى الحديث مع بعضهم، كما تحتاج إلى الظروف الملائمة التى تسمح بتشكيل هذه المجتمعات؛ لذا يعتبر الوقت عنصرًا رئيسيًّا وضروريًّا حتى يكتسب مجتمع الممارسة شرعيته ويتاح له الوقت اللازم لإنجاز الأنشطة.

٢-عقبات تتعلق بالتسلسل الهرمى التنظيمى:

إن التسلسل الهرمى التنظيمى يشتمل على عدة مستويات للإدارة، وتقع الإدارة العليا فى قمة هذا الهرم وتكون مسئولة عن وضع السياسات والأهداف والخطط واتخاذ القرارات المرتبطة بالمؤسسة، لذا يكون هناك مركزية نسبية بما تحمله من سلطة وإصدار للأوامر وإعطاء للجزاءات وغيرها، والحقيقة أن هذه الأمور ربما تعوق الجهود التى تبذل من أجل نجاح مجتمع الممارسة نظرًا لكونها هياكل اجتماعية تكْمُن فائدتها فى ترابط أعضائها حتى يتبادلوا أفكارهم وينشروا ممارساتهم.

٣-عقبات تتعلق بالثقافة المحلية (البيئة الاجتماعية والثقافية):

تختلف الثقافة من منطقة لأخرى تبعًا لقيم ومعتقدات كل منطقة؛ لذا فإن المجتمعات الشرقية كما فى (الصين واليابان وجنوب كوريا وتايوان وغيرهم) تستند ثقافتهم الشرقية على البوذية والكونفوشيوسية والديانات الأخرى التى تشجع على مبدأ الفضيلة وأن الإنسان مخلوق اجتماعى وجزء لا يتجزأ من المجتمع، أما المجتمعات الغربية (أوروبا وأستراليا وكندا والولايات المتحدة الأمريكية) فإنها تختلف عن المجتمعات الشرقية فى تركيزها على الذات والتأكيد على

الفردية، ورغم أن المجتمعات الغربية تقوم على الثقافة الفردية إلا أنها استطاعت تطوير وكتابة أغلب الدراسات المتعلقة بمجتمعات الممارسة بل واستطاعت تطبيقها فى العديد من المنظمات وربما لتتجاوز بذلك مشكلاتها عن طريق التركيز على قيمة المجتمع والعمل الجماعى، ورغم ذلك تستطيع المجتمعات الشرقية الاستفادة من مجتمعات الممارسة، فالبيئة الاجتماعية والثقافية التى تقدر قيمة المجتمع هى البيئة المناسبة والأكثر فاعلية لنجاح مثل هذا النوع من المجتمعات.

وإذا كان كيرنو Kerno قد أوضح العقبات التى تواجه مجتمعات الممارسة والتى تتعلق بالمنظمة وثقافة المجتمع ذاته فإن لندا سى لى وآخرين .Linda C Li & et al قد ركزوا على العقبات التى تتعلق بمجتمع الممارسة ذاته؛ فقد أشاروا إلى أن العلاقات القوية بين أفراد محددين داخل المجتمع تُضعف نمو المجتمع وتصبح هذه العلاقات القوية عائقًا أمام دمج أعضاء جدد نظرًا لعدم قبولهم لوجود أفراد آخرين، كما أن العلاقات القوية إذا زادت عن حد معين فإن ذلك يؤدى إلى تكوين زمرة أو عصبة من هؤلاء الأعضاء، وينتج عن ذلك مجموعة أخطار مثل الأفكار الناتجة عن هذه العصبة والفشل فى استيعاب التغيير أو التنوع، ورفضهم للتعاون الخارجى ولإبداعات الآخرين الموجودين خارج المجموعة، وبذلك يصبح المجتمع ساكنًا وغير قادر على جذب أعضاء جدد، وهذا من شأنه إعاقة عملية تبادل المعلومات وعدم قدرة المجتمع على إظهار الأفكار الإبداعية والخلاقة(٦٩).

وبذلك يتضح أن الجامعات عندما تخطط لتصميم مجتمعات الممارسة فإن عليها أن تراعى الوقت اللازم لها وتعمل على تهيئة الظروف الملائمة لبنائها، وهذا ما أوضحته أوبرتى وبيريز Oberty & Perez فقد أشارتا إلى أن مجتمعات الممارسة لا تحتاج إلى هياكل تنظيمية معقدة لكنها تحتاج إلى الوقت كما تحتاج إلى المجال لكى يتمكن الأعضاء من أن يتعاونوا معًا، كما أن مجتمعات الممارسة لا تحتاج إلى مزيد من الإدارة لكنها بحاجة إلى مزيد من القيادة، فوجود القائد أمر أساسى فى تنسيق وجهات النظر المختلفة بين الأعضاء وإرشاد الأعضاء وتوجيههم(٧٠)، وبهذا نجد أنه إذا استطاعت الجامعات أن تهيئ الظروف المناسبة وإزالة كافة العقبات التى يمكن أن تواجه بناء مثل هذه المجتمعات فإنها بذلك سوف تحقق الهدف المرجو منها خاصة وأن ثقافة مجتمعاتنا الشرقية هى ثقافة قائمة على الترابط والتعاون ويتضح ذلك فى تعاليم الدين الإسلامى الذى يحثنا على التآزر والتضامن، قال الله

تعالى: " وتَعَاوَنُوا عَلَى البِرِّ والتَّقْوَى ولا تَعَاوَنُوا عَلَى الإثْمِ والْعُدْوَانِ "[٧١]، أى أن مجتمعات الممارسة وأسسها ومبادئها ليست بعيدة عن تعاليم الإسلام التى تحثنا على طلب العلم والسعى وراء المعرفة والاتحاد والتعاون على البر والتقوى.

الخطوة الثالثة: طبيعة علاقة مجتمعات الممارسة بتطوير الجامعات:

عندما عرضت الدراسة أهمية مجتمعات الممارسة فى الجامعات اتضح أنها تساعد على تحسين الأداء، وتحسين مهارات الأعضاء، وتساعد على تبادل المعرفة وتقاسمها، وإحداث التنمية المهنية لأعضائها، وغيرها من الفوائد الأخرى، وبهذا يتضح أن لمجتمعات الممارسة دورًا بارزًا فى تطوير الجامعات نظرًا لتركيزها على (إدارة المعرفة، والتنمية المهنية، وتحسين مهارات التعلُّم الإلكترونى)، وهى قضايا أساسية تسعى الجامعات فى الوقت الحالى لمواجهتها سواء عن طريق إقامة المشروعات أو الشراكات أو اعتماد سياسات واضحة، وربما يكون التوجه نحو تصميم وبناء مجتمعات الممارسة هو ما يناسب هذا العصر بما يشمله من تحديات تكنولوجية؛ إذ لا تقتصر مجتمعات الممارسة على تقابل أعضائها وجهًا لوجه وإنما يمكن أن يتواصلوا معًا عبر الإنترنت، كما تعتمد مجتمعات الممارسة على نظريات التعلُّم الاجتماعى، ولهذا استطاعت العديد من الدول الاستفادة منها فى مواجهة العديد من القضايا والمشكلات لتطوير جامعاتها؛ لذا تعرض هذه الخطوة تنظيريًا طبيعة علاقة مجتمعات الممارسة بكل من (إدارة المعرفة، والتعلُّم الإلكترونى، والتنمية المهنية).

أولًا - مجتمعات الممارسة وعلاقتها بإدارة المعرفة:

تم استخدام مفهوم مجتمعات الممارسة من قِبل المؤلفين والعلماء للتفكر فى سبل توليد المعرفة وكيفية تدفقها وانتشارها، وعلى الرغم من أن "فينجر" لا يعتبر عالمًا من علماء إدارة المعرفة إلا أن أعماله كان لها تأثير ملحوظ على أدبيات إدارة المعرفة؛ فقد ركز فى أعماله على أهمية المجتمع الذى تُبنى فيه المعرفة، والمكان الذى تحدث فيه عملية التعلم، فالمعرفة قد تنمو بطريقة فردية فى البداية ثم يساهم الأفراد فى انتشارها لدى باقى الأعضاء ومع الوافدين الجدد[٧٢].

و"من مميزات مجتمع الممارسة عدم نشر شكل محدد من المعرفة ولكن يتم تطويرها من خلال التواجد الاجتماعى مع الآخرين وتبادل المعرفة والخبرات، والتركيز على الجانب الاجتماعى فى التعلُّم لا يعنى إلغاء الإمكانات والمعرفة الفردية التى يمتلكها بل على العكس فهى تركز على الفرد كمشارك اجتماعى باعتباره صانعًا للمعنى من خلال الجوانب الإنسانية

والتفاعل مع الآخرين، فهو ليس مجرد كيان معرفى بل هو كيان اجتماعى، فالمتعلمون فى مجتمع الممارسة مشاركون نشطون فى عملية التعلُّم الديناميكية، وهذه العملية هدفها تشكيل المعرفة وليس الحصول عليها وتلقيها بسهولة، فهناك حوار وتفاوض بشأن مشكلة معينة تتطلب حلولًا ابتكارية يتم فى إطار ذلك عرض الأفكار والخبرات ويمكن دمج أكثر من فكرة حتى يتبلور الحل للأطراف المشاركة فى عملية التعلم، وبالتالى يتمكن الشخص ذو المعرفة الأقل من التعلُّم من الأشخاص الأكثر معرفة"(٧٣).

وهناك نوعان من المعرفة، وهما: المعرفة الصريحة، وهى التى توجد فى الوثائق والملفات والسجلات وتتعلق بالبيانات والمعلومات الظاهرة التى يمكن الحصول عليها، والمعرفة الضمنية وهى المعرفة المخفية والمتجسدة فى تجارب الأفراد الشخصية. وعملية توليد المعرفة هى عملية اتصال بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وتظهر قوة مجتمعات الممارسة من خلال الأنشطة ومن خلال شبكة التفاعلات الاجتماعية(٧٤)، وأيضًا من خلال الأعضاء القدامى الذين يقومون بنقل خبراتهم إلى الأعضاء الجدد عن طريق سرد القصص ونشر ممارساتهم.

وقد أشار كلين وآخرون Klein & et al. إلى وجود اختلاف فى درجة المعرفة التى يمتلكها أعضاء مجتمعات الممارسة؛ فالمجتمع الواحد قد يضم بداخله الخبراء والمبتدئين والأفراد أصحاب المستويات المعرفية المتوسطة، وليس من اليسير أن تضم مجتمعات الممارسة الكثير من الخبراء داخلها، بل داخل المجتمع الواحد يصعب تواجد أعضاء على نفس القدر من الخبرة والمعرفة، ولا تقتصر مجتمعات الممارسة على أفراد تتباين خبراتهم بل إن طريقة وهيكلة وتنظيم تلك المستويات من الخبرة يمكن أن تتباين أيضًا، فمن ناحية قد يُقر المجتمع بالخبرة المتباينة لأعضائه ويتعامل مع المستويات المختلفة للمعرفة سواء كان هذا الاعتراف بشكل رسمى أو غير رسمي، ويطلق على هذا المجتمع لقب "المجتمع المتدرج" وفى المجتمعات المتدرجة يتم تدفق المعرفة ونشرها من الأعضاء الأكثر خبرة إلى الأقل خبرة؛ أى تتدفق المعرفة من أعلى إلى أسفل، ومن ناحية أخرى قد يميل المجتمع إلى تقليل الاختلافات بين المستويات المعرفية وذلك من خلال تقديم المعاملة العادلة لجميع أعضائه، ويطلق على هذا النوع من المجتمعات لقب "المجتمع العادل" فعلى سبيل المثال قد يتألف مجتمع الممارسة من علماء فى البحث العلمى ولكن تتباين حالة العضوية ما بين خبير (أستاذ)، إلى أن يصل

إلى المبتدئين من طلبة البحث العلمى ومع ذلك يتعامل الجميع بنفس المعاملة، وفى المجتمعات العادلة تتدفق المعرفة من كافة المستويات، فالجميع يتشارك المعرفة مع بعضهم؛ لذا فتتدفق المعرفة من أعلى وأسفل(٧٥).

وكما تتباين مستويات المعرفة لدى الأعضاء تتباين أيضًا الأنشطة المرتبطة بالمعرفة فى مجتمع الممارسة، وتتباين طبيعة تلك الأنشطة من مجتمع لآخر، وهناك نمطان من الأنشطة المعرفية لمجتمعات الممارسة، فمن ناحية هناك مجتمعات تجعل عملية نشر وتبادل المعرفة من خلال أنشطتها من أولوياتها، ويطلق على هذه المجتمعات لقب "مجتمعات نشر وتبادل المعرفة"، وفى هذه المجتمعات يتم إعداد الأعضاء على تبادل المعرفة ونشرها مع الأعضاء الآخرين كجزء من دورهم داخل المجتمع، والمعرفة التى يتشاركها الأعضاء قد تتباين وتختلف فى نوعها بمعنى أنها قد تكون صريحة أو ضمنية أو تجمع بين هذين النوعين، وعملية نشر المعرفة وتبادلها قد تكون سببًا من أسباب وجود المجتمع، وقد تكون نتيجة له ولبعض أنشطته، وسواء كانت عملية تبادل المعرفة ونشرها سببًا أو نتيجة إلا أن هناك سمة أساسية تتسم بها هذه المجتمعات وهى أن غالبية أعضائها – إن لم يكن جميعهم – سوف يكتسبون المعرفة من الآخرين ومن خلال أنشطة المجتمع، ومن ناحية أخرى يوجد نمط آخر من الأنشطة المعرفية وهى المجتمعات التى ترعى المعرفة ويطلق عليها لقب "مجتمعات رعاية المعرفة"، وهذه المجتمعات رغم تنوع أنشطتها إلا أنها لا تعزز عملية نشر المعرفة وتبادلها بشكل ظاهرى، ولكنها تتيح البيئة المواتية لرعاية هذه المعرفة داخل هذا المجتمع وذلك من خلال خبرات الأعضاء فهذه الخبرات هى الأساس فى عملية تطوير المعرفة لدى هذا النوع من المجتمعات(٧٦).

جدول (٢)
تصنيفات الأنشطة المعرفية داخل مجتمعات الممارسة

	نشاط المعرفة "التبادل"	نشاط المعرفة "الرعاية"
الهيكل المتدرج	• المستويات المتقدمة والأكثر خبرة تتبادل المعرفة مع المستويات الأقل. • تتدفق المعرفة إلى أسفل من خلال المجتمع. • المعرفة لدى المجتمع محددة وبطيئة التغيير.	• الخبرات الخاصة بالتطور المعرفى يتم ترتيبها بالتتابع. • يتم التحكم فى تطور المعرفة من خلال التحكم فى الخبرات. • تتغير معرفة المجتمع سريعًا ولكن تنمو بصورة تعددية.
الهيكل العادل	• كافة المستويات تتشارك المعرفة مع بعضها. • تتدفق المعرفة من أعلى وأسفل من خلال المجتمع. • تتغير المعرفة لدى المجتمع سريعًا.	• الخبرات الخاصة بالتطور المعرفى لا يتم ترتيبها بشكل تتابعى. • التطور المعرفى غير محكوم. • تتغير معرفة المجتمع سريعًا وتتطور بصورة تعددية.

المصدر: (Jonathan H. Klein & et al., ٢٠٠٥, p. ١٠٩)

من خلال هذا الجدول يتضح أن هناك تنوعًا سواء فى مستوى المعرفة التى يمتلكها أعضاء مجتمع الممارسة والتى يتم تنظيمها وهيكلتها إلى مجتمعات متدرجة ومجتمعات عادلة، أو على مستوى الأنشطة حيث تتنوع أنشطة المعرفة التى يتم تقديمها فى مجتمعات الممارسة ما بين مجتمعات تقوم على تبادل ونشر المعرفة ومجتمعات أخرى ترعى هذه المعرفة من خلال توفير البيئة الملائمة لها والاستفادة من خبرات الأعضاء، ورغم هذا التنوع إلا أنه يمكن أن نلاحظ أن مجتمعات الممارسة تركز على الأعضاء والمعرفة التى يمتلكونها، لذا قد يكون التساؤل هنا لماذا التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على المعرفة ذاتها؟! وهذا التساؤل قد أجاب عنه غيميس ونيكولا Ghimisi & Nicula حيث أكدا أنه حتى يتم دعم المعرفة فإنه يجب التركيز على المجتمع الذى يملكها والأفراد الذين يقومون باستخدامها وليس على المعرفة فقط، وأوضحا أن هناك أربعة تحديات تواجه عملية بناء وتكوين المعرفة وهى: التحدى الفنى: الذى يتعلق بتصميم النظم المعلوماتية والبشرية والتى لا تساعد على إتاحة المعلومات فقط وإنما تساعد أعضاء المجتمع على أن يفكروا معًا، والتحدى الاجتماعى: الذى يتعلق بتطوير المجتمعات التى تساعد على تبادل المعرفة ونشرها من خلال روح الفريق والتنوع والتشجيع على الابتكار وعدم الاقتصار على عملية النقل فقط، والتحدى الإدارى: الذى يتعلق بخلق بيئة تقدر عملية تبادل المعرفة ونشرها، والتحدى الشخصى: والذى يتعلق بالانفتاح على أفكار الآخرين والقدرة على نشر هذه الأفكار ومواصلة البحث المستمر عن

المعرفة الجديدة، ورغم هذه التحديات إلا أن مجتمعات الممارسة سواء عبر الإنترنت أو التى تتطلب تفاعلًا وجهًا لوجه تعتبر من أفضل السياقات على الإطلاق لإدارة المعرفة، لذا يتم استخدامها بصورة متزايدة فى المناخ الجامعى لأنها تيسر عملية الاتصال والتفاعل(٧٧).

كما أشار بيركو وآخرون Pyrko & et al إلى أن التفكير المشترك هو ضرورة لمجتمعات الممارسة لكى تستمر، ولعل ذلك يوضح أهمية وجود المشاركة المتبادلة كبعد أساسى من أبعاد مجتمعات الممارسة؛ فالمعرفة لا تنتقل بالمعنى الحرفى كالأشياء وإنما يعاد إحياؤها وبناؤها لدى من يمتلكونها، فالمعرفة تتحقق من خلال الممارسة ومشاركة الأعضاء وتفاعلات بعضهم مع بعض(٧٨).

إن ما سبق يوضح الدور الذى تقوم به مجتمعات الممارسة فى إدارة المعرفة، وفى ظل تطور الاقتصاد القائم على المعرفة أصبحت الجامعات بحاجة إلى استخدام كافة السبل لبناء المعرفة ونقلها وتشاركها مع الآخرين، لكى تواكب التحديات المعرفية والتكنولوجية التى أصبحت سمة أساسية من سمات هذا العصر، لذا أصبح تصميم وبناء مجتمعات الممارسة فى الجامعات ضرورة فرضتها تحديات هذا العصر، فهى قادرة على إدارة المعرفة فى ظل مناخ اجتماعى يشجع على العلاقات الإنسانية والتعاون واحترام الذات واحترام الآخرين.

ثانيًا - مجتمعات الممارسة وعلاقتها بالتعلُّم الإلكترونى:

إن مجتمعات الممارسة للتعلم الإلكترونى Communities of Practice of E-Learning تُعرَّف بأنها: مجموعة من الأفراد المتخصصين فى التعلُّم الإلكترونى وهؤلاء الأفراد يتجمعون مع بعضهم ويتعاونون وينظمون أنفسهم من أجل تبادل المعلومات والخبرات المرتبطة بتطوير واستخدام التعلُّم الإلكترونى، كما يتعاونون معًا من أجل حل مشكلات التعلُّم الإلكترونى، وتكوين وبناء المعرفة التدريسية والتكنولوجية والوقوف على أفضل الممارسات، ويتعلم بعضهم من بعض، ويطورون مهاراتهم فى مجال تكنولوجيا التعليم، ويعززون استخدام معايير التعلُّم الإلكترونى(٧٩).

وهناك مفاهيم وأدوار رئيسية لمجتمع الممارسة للتعلم الإلكترونى يمكن توضيحها كما يلى(٨٠):

(١) ممثلو مجتمعات الممارسة للتعلم الإلكترونى وأدوارهم:

إن ممثلى هذه المجتمعات يعملون فى مجال التعلُّم الإلكترونى ولديهم مستويات مختلفة من المعرفة والمهارات التى تتعلق بالتعلُّم الإلكترونى وذلك طبقًا لتدريبهم وخبرتهم فى هذا المجال، وممثلو مجتمعات الممارسة للتعلم الإلكترونى ليسوا مجرد أعضاء وإنما هم كيانات تتفاعل مع بعضها ومع البيئة الخارجية، وتعتمد هوية الأعضاء على مستوى المشاركة، بداية من المشاركة الفردية (من أحد الأطراف المشاركين) ووصولًا للمشاركة النشطة (التفاعل بين جميع المشاركين)، وانتهاءً بالمشاركة فى جوهر المجتمع (المشاركة فى قرارات المجتمع)، ويمكن أن ينظم الأعضاء أنفسهم فى المجتمع طبقًا لأهداف المجتمع ذاته وجوانب الاهتمام، لذا هناك نوعان من الأعضاء وهما: أ-العضو الداعم: وهو الذى يسهم بطريقة فعالة ومستمرة فى أعمال مجتمع الممارسة للتعلم الإلكترونى كما يقوم ببعض الأدوار مثل:

- **دور المنسق: حيث يشرف ويحدد القضايا المهمة فى مجال التعلُّم الإلكترونى ويساعد فى تقييم ممارسات المجتمع.**
- **دور الوسيط: حيث يرشد الأعضاء ويحفز عمليات التعلم.**
- **دور الإدارى: حيث يساعد فى تحسين موارد المجتمع وإدارة الأعضاء.**
- **دور المراسل/المندوب: حيث يكون مسئولًا عن إثارة المعرفة فى مجال التعلُّم الإلكترونى وتجميع نتائج المناقشات.**
- **دور المدير: حيث يحافظ على البيئة الفنية التى تدعم مجتمع الممارسة للتعلُّم الإلكترونى ويساعد الأعضاء فى استخدامها والاستفادة منها.**

ب-العضو المتعلم: وهو الذى يسهم فى تنفيذ أنشطة مجتمع الممارسة للتعلم الإلكترونى، والعضو فى هذا المجتمع إما أن يكون مقدِّمًا للمعرفة، أو مستهلكًا لها، فالعضو المستهلك هو الذى يحفز التفاعل عن طريق طرح الأسئلة أو طلب المزيد من الشرح والتوضيح، أما العضو المُقدم للمعرفة فهو الذى يشارك فى إيجاد إجابات عن طريق تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها بصورة مباشرة.

(٢) الأنشطة:

هناك أربعة أنشطة تتم داخل مجتمعات الممارسة للتعلم الإلكترونى وهى:

- **أنشطة التحليل: وتتمثل فى شرح الأهداف التدريسية، وتحديد ما يتعلق باحتياجات التعلم، وما يتعلق بالهدف العام، والشروط، والاعتبارات التنظيمية والمالية.**
- **أنشطة التصميم: وتتمثل فى تصميم مواقف التعلُّم، وتحديد الأدوار، وتخصيص نوع المشاركة المطلوبة.**
- **أنشطة التطبيق: وتتمثل فى اختيار نظم إدارة التعلُّم (LMS) Learning Management Systems ذات الدلالة.**
- **أنشطة الاستخدام: وتتمثل فى توجيه أنشطة التعلم.**

(٣) بيئة التعلم:

تتطلب مجتمعات الممارسة للتعلم الإلكترونى بيئة فنية تدعم أنشطة التعلُّم لأعضائها، وتختلف هذه البيئة وتتعدد بدائلها؛ فهناك البيئة العامة والأكثر شمولًا، وهناك البيئة الخاصة لمجتمعات الممارسة للتعلُّم الإلكترونى والتى تتناسب مع احتياجات الأعضاء، كما أن هناك البيئة الخاصة بنظم إدارة التعلم، ويتطلب مجتمع الممارسة للتعلُّم الإلكترونى ممثلين أساسيين من الجامعة ومهندسى البرمجيات، وأعضاء هيئة التدريس، والمتعلمين، والهدف الأساسى لهذا المجتمع هو تعزيز التعلُّم الإلكترونى فى التعليم العالى، من خلال تقديم الخدمات التى تساعد على إتاحة جميع أنواع التعلُّم الإلكترونى سواء كان متزامنًا حيث يجتمع عضو هيئة التدريس والطالب أمام شاشات الحاسوب أى أن اللقاء يكون مباشرًا، أو غير متزامن حيث لا يكون هناك حاجة لوجود عضو هيئة التدريس والطالب فى آن واحد ويتم الحصول على المعلومات عن طريق شبكات الإنترنت والبريد الإلكترونى أو مدمجًا حيث يجمع بين الإلقاء المباشر فى قاعة المحاضرات والتواصل عبر الإنترنت.

إن ما سبق يوضح أن مجتمعات الممارسة تركز على الأساليب الحديثة وتوظيف التقنيات فى عملية التعلُّم، وقد ظهر ذلك جليًا فى اهتمامها بالتعلُّم الإلكترونى باعتباره من الأساليب الحديثة التى يمكن من خلالها إيصال المعلومات للمتعلم فى أى وقت وفى أى مكان، حيث تساهم مجتمعات الممارسة فى أن يجتمع المتخصصين فى هذا المجال معًا ويتعاونوا لكى يتبادلوا معلوماتهم وخبراتهم، ويواجهوا المشكلات المتعلقة بالتعلُّم الإلكترونى فى

جامعاتهم، ويعملوا معًا على إتاحة الأنشطة الخاصة بالتعلُّم الإلكترونى وتوفير البيئة الفنية التى تدعم تلك الأنشطة.

ثالثًا - مجتمعات الممارسة وعلاقتها بالتنمية المهنية:

تعد تنمية أعضاء هيئة التدريس جزءًا أساسيًا من التخطيط المؤسسى، وفى الوقت الحالى أصبحت مجتمعات الممارسة من الوسائل التى يمكن من خلالها تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وهذا ما كشفته نتائج عمليات التقويم حيث أصبح تكوين مجموعات من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات لتحقيق هدف محدد أو علاج قضية محددة هو وسيلة محفزة حتى يتشارك أعضاء هيئة التدريس أفكارهم وممارساتهم مع زملائهم، كما أنها طريقة فعالة لتلبية احتياجاتهم الفردية، ويمكن استخدامها كنهج مستدام لتحسين عملية التعليم والتعلُّم حيث تتألف مجتمعات الممارسة من "المشاركة" وهى تتضمن (الحوار، والأنشطة، والتفكر والتأمل)، كما تتألف من الأدوات والتى تشتمل على (الوثائق، والعمليات، والطرق، والمنهج) وذلك بغرض تكوين المعنى، ولقد حدد مركز الجودة والإنتاجية الأمريكى The American Productivity and Quality Center أربعة مقاصد أساسية من وراء بناء مجتمعات الممارسة بالنسبة للمهنيين والمتخصصين وهى: حل المشكلات التى تتعلق بالأمور المتعلقة بالتخصص المعرفى، ومشاركة أفضل الممارسات والعمل على تطويرها، وخلق الأدوات والوظائف المساعدة، وأخيرًا الابتكار(٨١).

والحقيقة أن القوة الحقيقية لمجتمعات الممارسة تكمن فى قدرتها على تخطى حاجز الزمان والمكان من خلال مجتمعات الممارسة عبر الإنترنت، كما أنها تعزز من الشعور بقيمة المجتمع والعمل الجماعى، فلقد أشارت بروكس Brooks إلى أن المجتمع يشعر فيه الأعضاء بأهمية بعضهم، ويكون لديهم إيمان مشترك بأن احتياجاتهم سيتم تلبيتها من خلال التزامات الأعضاء، ومن ثَمَّ فإن بناء المجتمعات التى تتألف من جماعات من أعضاء هيئة التدريس فى البيئة التعليمية يؤدى إلى تحقيق تغييرات طويلة المدى ويساعد على تنمية أعضاء هيئة التدريس، وأكدت على أهمية اشتراك أعضاء هيئة التدريس فى مجتمعات الممارسة عبر الإنترنت ليس فقط لكونها وسيلة للتعلُّم والتنمية المهنية وبناء العلاقات بين الأفراد ولكن أيضًا لكونها منتدى قائمًا على الحوار والتفاعل، فالحوار والمناقشات التى تدور بين أعضاء هيئة التدريس يمكن أن تتولد من خلالها المعرفة، كما تسمح لهم بالتفكُّر

والتأمُّل، وأوضحت أنه على الرغم من أن الاجتماعات التى تحدث فى مجتمعات الممارسة وجهًا لوجهه يمكن أن توفر لأعضاء هيئة التدريس التواصل الجاد والفعال، إلا أن مجتمعات الممارسة عبر الإنترنت تتيح لهم مساحة زمنية أكبر للتحدث معًا، واكتشاف أفكار جديدة، فكل عضو من أعضاء هيئة التدريس لديه خلفية ثقافية واجتماعية مختلفة عن غيره وذلك طبقًا لعمره، وتاريخه، وهو ما يؤدى فى النهاية إلى تبادل الثقافات والخبرات المتنوعة(٨٢).

وأوضحت جولدن Golden أن هناك ستة فوائد أساسية لمجتمعات الممارسة عبر الإنترنت تتعلق بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، وتصف الجوانب المختلفة للتفاعل داخل مجتمع الممارسة ومدى تأثيرها على ممارساتهم التدريسية وهى كالتالى(٨٣):

١-الممارسة المشتركة والنمو المهنى والتنمية المهنية:

إن أعضاء مجتمعات الممارسة يسيطر عليهم الشعور بالرغبة فى العمل الذى يقومون به فى ظل تشارك ممارساتهم والالتزام بتحسين هذه الممارسات، وذلك نتيجة للتعاون مع زملائهم الآخرين، كما أن التحدث مع أشخاص على نفس المستوى الفكرى، والعقلى يساعد فى خلق الأفكار الجديدة، ويؤدى الحوار المفتوح بينهم إلى تشارك وجهات النظر المختلفة.

٢-دعم وتشجيع التغيير وتعزيز المعرفة الذاتية والممارسة التأملية:

إن المشاركين فى مجتمع الممارسة عبر الإنترنت يتشاركون فى عمليات التفكير الموضوعى، ولديهم القدرة على رؤية إنجازاتهم وتحديد جوانب القصور لديهم، كما أن لديهم القدرة على إحداث التغييرات الإيجابية وذلك عندما يطبقون ما تعلموه، فالتعلُّم عبر الإنترنت يساعدهم على الارتقاء من مستوى إلى مستوى آخر أعلى منه، وعندما يتقدم أحد الأعضاء بمقترح ويتم مناقشة الجوانب الإيجابية والسلبية لهذا المقترح فإن ذلك يدل على أهمية متابعة الأقران وقيمة التغذية الراجعة من الزملاء، كما أن اكتساب الثقة بين الأعضاء يعزز من الممارسة التأملية ويفتح آفاقًا وأبعادًا جديدة للمعرفة الذاتية التى تسمح لأعضاء هيئة التدريس بتعزيز ممارساتهم التدريسية، ويشعر العضو فى المجتمع بالدعم الوجدانى والمعنوى عندما يوافق الآخرون على أفكاره ويقرون بصلاحيتها ويتشاركونها معًا.

٣-دعم الأقران والتوجيه والدافعية:

يحقق مجتمع الممارسة العديد من الفوائد سواء لأعضاء هيئة التدريس الجدد أو القدامى عن طريق تعزيز الشعور بالزمالة حيث يعمل أعضاء هيئة التدريس من ذوى الخبرة كموجهين لزملائهم من أعضاء هيئة التدريس الجدد مما يؤدى إلى تحقيق متطلبات واحتياجات الزملاء وتطوير ممارساتهم، فالتوجيه والتعاون بين الأقران هو أحد السبل الأكثر إفادة فى تنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

٤-بناء الثقة والبيئة الآمنة:

إن المجموعات القائمة على التعاون تتيح بيئة تعلم آمنة، وفى مجتمع الممارسة يستطيع الأعضاء مشاركة مخاوفهم وجوانب القلق لديهم خاصة حول ما يتعلق باستخدام التكنولوجيا فى المجال التعليمى، وحتى تحقق مجتمعات الممارسة عبر الإنترنت الهدف المرجو منها فإنه ينبغى توافر مناخ قائم على الثقة حتى يتمكن أعضاء المجتمع من الانفتاح على الأفكار الجديدة، ومناقشة الموضوعات التى تتناول مشكلات تتعلق بممارساتهم التدريسية، كما أن أعضاء هيئة التدريس لديهم الرغبة فى التعلُّم فى ظل بيئة آمنة تتفهم قدراتهم واحتياجاتهم، فهم ليسوا بحاجة إلى من يصدر عليهم الأحكام ويحد من قدراتهم.

٥-بناء المجتمع والحد من العزلة:

تعتبر العزلة فى المجتمع الجامعى من أكثر الجوانب المثيرة للقلق، فعندما يشعر عضو هيئة التدريس بالعزلة وعدم القدرة على مشاركة المشكلات والصعوبات التى يواجهها مع الزملاء فإن ذلك يؤدى إلى الشعور بعدم الانتماء، وعدم القدرة على تطوير الذات؛ لذا تتيح مجتمعات الممارسة عبر الإنترنت المناخ الذى يساعد عضو هيئة التدريس على الاندماج والتعامل مع الآخرين فهذا المناخ يساعد على التعلُّم، ويتيح الفرصة لمختلف المناقشات والحوارات، كما يساعد على بناء علاقات قوية بين الزملاء والشعور بالهوية والانتماء.

٦-تبادل الموارد وتقنيات النمذجة:

إن أعضاء مجتمعات الممارسة لديهم أفكار مختلفة، ونظريات متباينة، وسبل مختلفة للقيام بالأشياء؛ لذا فإن هذه الأفكار والأساليب تنتقل بين الأعضاء، كما أن مشاركة الأعضاء لمعلوماتهم تؤدى إلى تبادل الموارد والتى قد تشتمل على مواقع الإنترنت مثل wiki، والكتب،

والقصص، وطرق التدريس، ....، كما يتبادلون معًا مختلف تقنيات النمذجة فى مجال الحاسب الآلى.

يتضح مما سبق علاقة مجتمعات الممارسة بإدارة المعرفة والتعلُّم الإلكترونى والتنمية المهنية بالجامعات، وعلى الرغم من أن العديد من الدول العربية تسعى فى الوقت الحالى إلى تطوير جامعاتها والتركيز على جودة التعليم والارتقاء بتصنيفها عالميًا من خلال إنشاء مراكز لتطوير الأداء الجامعى ووحدات الجودة وإقامة العديد من مشروعات التطوير، إلا أن جامعات الدول المتقدمة لجأت بالإضافة إلى كل ما سبق إلى النظرة بجدية إلى نظريات التعلُّم وعلم الاجتماع، وركزت على التفاعلات الاجتماعية، فالتفاعل يعنى التأثير المتبادل بين الأفراد، وربما يكون لكل فرد منهم صفاته وثقافته وخبراته الخاصة ولكن يؤدى تفاعلهم مع بعضهم إلى ظهور ثقافات وأفكار وخبرات جديدة وهو ما تتيحه لنا مجتمعات الممارسة؛ فبناء مثل هذا النوع من المجتمعات على مستوى الجامعات لن يقتصر تأثيره فقط على تحسين مهارات التعلُّم الإلكترونى وإدارة المعرفة والتنمية المهنية كما سبق وذكرنا، ولكنه سيتعدى ذلك إلى شعور الأفراد بهويتهم وزيادة شعورهم بالثقة وتخطى مخاوفهم؛ فهناك زملاء متواجدون فى العمل ومتواجدون على شبكة الإنترنت ويمكن الاستفادة من خبراتهم فى أى وقت وفى أى مكان، وسوف تنصهر أفكار الطلاب وأعضاء هيئة التدريس فى بوتقة واحدة وينتج عنها فى النهاية أفكار إبداعية والشعور بالمسئولية، والإصرار، والمثابرة، والشعور بالقدرة على الإنجاز ومواجهة العقبات والمشكلات وهو ما تحتاجه جامعاتنا فى الوقت الحالى.

الخطوة الرابعة: مجتمعات الممارسة فى جامعات بعض الدول الأجنبية:

استطاعت جامعات بعض الدول المتقدمة أن تركز على بناء مجتمعات الممارسة داخلها، وأصبحت إحدى أولويات هذه الجامعات إقامة مجتمع هادف يتبادل فيه الأعضاء معارفهم، ويعملون معًا لتعزيز التعليم والتعلُّم، ولقد ركزت هذه الجامعات على بناء مجتمعات الممارسة تحديدًا نظرًا لحرص هذه المجتمعات على تبادل المعرفة ونشرها ليس فقط فى إطار الأعضاء المشتركين بها ولكن على مستوى الجامعة بالكامل، ولمزيد من التوضيح نعرض خبرات بعض الجامعات الأجنبية فى مجال مجتمعات الممارسة، وذلك فى الصفحات التالية:

أولًا - جنوب أفريقيا:

تقع جمهورية جنوب أفريقيا فى أقصى جنوب القارة الأفريقية ويحدها كل من ناميبيا، بوتسوانا، زمبابوى، موزمبيق وسوازيلاند. ولقد قطعت جنوب أفريقيا شوطًا طويلًا منذ سياسة الفصل العنصرى (الأبارتايد) – والأبارتايد هو نظام الفصل العنصرى الذى حكمت من خلاله الأقلية البيضاء فى جنوب أفريقيا عام ١٩٤٨ ولكن تم إلغاء هذا النظام – وأعقب ذلك انتخابات ديمقراطية، ففى عام ١٩٩٤ تم تنظيم أول انتخابات متعددة تمثل جميع الأعراق، ومنذ ذلك العام تحقق فى البلاد نظام برلمانى متعدد الأحزاب بسلطات تنفيذية ممنوحة لرئيس الدولة ومجلس الوزراء. وقد سعى المؤتمر الوطنى الأفريقى الفائز بالانتخابات بقيادة "نيلسون مانديلا"، إلى إنهاء إرث النزاع العرقى والعنصرى. وقد تلقى مانديلا لاحقًا جائزة نوبل للسلام نتيجة سعيه لتحقيق العدالة والذى تمثل بمكوثه لأكثر من عشرين عامًا فى السجن. وبهذا الحدث التاريخى تمكن الأشخاص السود من تولى مناصب قيادية فى الحكومة وفى قطاعات مختلفة(٨٤).

ومنذ عام ١٩٩٤ كان لإصلاح التعليم الأولوية فى جنوب أفريقيا لتعزيز المساواة بين الأعراق المختلفة، ووضعت جنوب أفريقيا سياسات التعليم التى تعزز إتاحة الفرص التعليمية للمجموعات والفئات المحرومة، وشهدت كل البنود الخاصة بالتعليم تطورًا وتقدمًا كبيرًا مثل التشريعات التعليمية والسياسة والتطوير وإصلاح المناهج الدراسية وتطبيق الأنماط الجديدة فى مجال التعليم(٨٥).

ورغم التقدم الحادث الآن فى جنوب أفريقيا فى العديد من المجالات إلا أن جنوب أفريقيا ما زالت تعانى من بعض المشكلات مثل وجود فجوة فى الابتكار رغم أن الجامعات ومؤسسات البحث العلمى تقدم أبحاثًا ومنشورات لا بأس بها إلا أن هذه الأبحاث لا تحظى بالترويج اللازم ولكن يتم إرسالها إلى الخارج لكى تخضع للتطوير والتسويق وبعد ذلك يتم استردادها إلى جنوب أفريقيا مرة ثانية بتكلفة كبيرة على المستهلك، وتحاول العديد من المؤسسات والشركات التغلب على تلك الفجوة حيث قامت رابطة البحوث والابتكار فى جنوب أفريقيا ووزارة العلوم والتكنولوجيا والجامعات وقطاع الصناعة والتكنولوجية بالعمل بشكل متآلف ومتكامل لمواجهة تلك المشكلة عن طريق بناء المجتمعات حتى يتم تعزيز التعاون بين هذه المؤسسات واستثمار الوقت والجهد للوصول إلى المعرفة والعمل على الاشتراك معًا فى المشروعات التعاونية(٨٦).

كما اشتركت جنوب أفريقيا فى التحالف البحثى العالمى Global Research Alliance (GRA) وهو عبارة عن منظمة تعمل على تعزيز الأهداف الإنمائية من خلال البحث والتطوير، وتقوم المنظمة على مبدأ توجيهى هو تنفيذ مشروعات كبيرة لصالح المجتمعات واستخدام العلوم والتكنولوجيا لمواجهة المشكلات فى الدول النامية، ولقد تشكل التحالف البحثى العالمى على أساس الثقة بين الدول الأعضاء المشتركين فى التحالف مثل أستراليا وماليزيا والهند ونيوزيلاندا، وفنلندا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وجنوب أفريقيا، ويعمل التحالف البحثى العالمى كمجتمع ممارسة تنظيمى؛ فهو يشمل مجموعة كبيرة من العلماء والخبراء والكفاءات من مختلف أنحاء العالم، وعلى الرغم من أهمية هذا التحالف كمجتمع للممارسة إلا أن هناك بعض المشكلات التى واجهته ترتبط بالتدرج الهرمى والطبقى فى الإدارة وضرورة وجود رؤساء ونواب مما يعرقل عملية الابتكار(٨٧).

ولقد استطاعت جنوب أفريقيا الاستفادة من فكرة مجتمعات الممارسة عن طريق تطبيقها على مستوى الدولة، فلقد أصدرت المؤسسة الوطنية للبحوث National Research Foundation (NRF) وثيقة توضح فيها أن جنوب أفريقيا تتمتع بخبرات واسعة فى مختلف المجالات البحثية، وتعتبر هذه الخبرات ثروة قومية يمكن ترجمتها إلى خطط عمل ملموسة وسياسات قابلة للتنفيذ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجتمعات الممارسة حيث يمكن تقديم حلول للعديد من المشكلات التى تواجه جنوب أفريقيا، وأوضحت الوثيقة أن حكومة جنوب أفريقيا تركز حاليًا على تنفيذ خطة التنمية الوطنية للتصدى للتحديات المجتمعية التى تواجه البلاد، وعلى الرغم من ذلك فما زالت الدولة تعانى من بعض الأمور التى ينبغى مواجهتها مثل عدم المساواة الاقتصادية والذى لا يزال واضحًا على أسس عرقية وتدنى مستوى التعليم فى بعض المناطق الريفية، بالإضافة إلى عدم التماسك الاجتماعى الناتج عن نظام الفصل العنصرى، ورغم جهود الدولة فى وضع مجموعة كبيرة من السياسات والبرامج الإصلاحية إلا أنه لا يزال بالإمكان القيام بالعديد من الأمور من خلال المشاركة الاجتماعية على مختلف المستويات ومحاولة استخدام وسائل تساعد على التماسك الاجتماعى مثل مجتمعات الممارسة؛ فهى الوسيلة التى ستحقق بها الدولة العديد من التدابير الاجتماعية(٨٨)، فعن طريق مجتمعات الممارسة يمكن تكوين تحالفات مرتكزة على البحوث يتعاون فيها الباحثون للتوصُّل إلى حلول إجرائية لمشكلة ما، والأهم من ذلك ينبغى أن تكون

مجتمعات الممارسة متوافقة بشكل استراتيجى مع سياسات الحكومة من خلال تركيز الباحثين على الموضوعات التالية(٨٩):

١- التخفيف من حدة الفقر وعدم المساواة والتنمية.

٢- الاقتصاد الريفى الشامل والتوظيف.

٣- الطاقة وتغير المناخ والبيئة والتنوع البيولوجى.

٤- التعليم والتدريب.

٥- اقتصاد المعرفة والابتكار.

٦- إدارة الصحة والابتكار الصحى.

٧- المساءلة ومكافحة الفساد.

٨- التماسك الاجتماعى.

٩- حَوْكمة البلديات وإدارتها.

١٠- الاتصالات السلكية واللاسلكية وإدارة البيانات والابتكار.

١١- التعدين وإغناء المعادن والسلامة.

١٢- الهندسة والتكنولوجيا.

١٣- الشمول الاجتماعى للأشخاص ذوى الإعاقة وكبار السن.

وأوضحت المؤسسة الوطنية للبحوث فى جنوب أفريقيا أن النتائج المتوقعة لمجتمعات الممارسة هى(٩٠):

- **ضمان أن كل مجتمع ممارسة سوف يصل إلى حلول للتصدى لتحديات معينة فى المجتمع.**
- **أن يتم تشجيع البحث التعاونى عن طريق زيادة عدد البحوث المشتركة والتى سيتم نشرها فى مجلات علمية ذات مُعامل تأثير مرتفع، كما سيتم تقاسم أفضل الممارسات من خلال المنتديات وشبكات مجتمعات الممارسة الأخرى.**
- **الاستفادة من شبكات مجتمعات الممارسة وخبراتها من أجل أصحاب المصالح ومن أجل المهام الاستشارية المحددة.**

- **تقديم تقرير شامل لورش عمل مجتمعات الممارسة يتم فيها شرح مسارات التنمية الموصى بها من قِبَل الحكومة بالتفصيل، وتدوين محتوى المناقشات والمداولات، ومن المتصور تحويل هذا التقرير إلى وثيقة رسمية بعد ذلك.**
- **أن يجتمع أعضاء مجتمع الممارسة مرة واحدة على الأقل سنويًا لإجراء مناقشات جماعية حول موضوعاتهم، وتهدف هذه الاجتماعات إلى إجراء مناقشات تأمُّلية فيما بين الأقران.**
- **بناء القدرات البحثية من خلال زيادة عدد الخريجين والإشراف على الطلاب ودعمهم.**

مجتمعات الممارسة فى بعض جامعات جنوب أفريقيا:

إن قدرة مجتمعات الممارسة على تعزيز الأداء وتحفيز الابتكار جعلت العديد من مؤسسات التعليم العالى فى جنوب أفريقيا تتجه إلى تصميم وبناء هذه المجتمعات[٩١]، كما قامت بعض الجامعات ببناء مجتمعات الممارسة لأغراض معينة، ومواجهة مشكلات محددة يمكن تحديدها على النحو التالى:

(١)التنمية المهنية:

جامعة ويتواترسراند[٩٢]: University of the Witwatersrand

قامت كلية التجارة بجامعة ويتواترسراند بتصميم وبناء مجتمعات الممارسة لتنمية مهارات الكتابة البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الناشئين حيث يوجد بالكلية ما يقرب من ٨٠ أكاديميًا فى مختلف التخصصات، وقد تم تصنيف الكلية على أنها "دون الأداء" خاصة فى مجال الإصدارات البحثية، ولم تكن الكلية هى الوحيدة ذات الأداء المتدنى فى هذا المجال فلقد أفادت الأكاديمية المسئولة عن حالة العلوم Academy of Science of South Africa أن بيانات البحوث فى قواعد البيانات المتعلقة بالمجلات والأبحاث العلمية تشير إلى ارتفاع أعمار الباحثين؛ فقد ظهر أن أكثر من نصف الإصدارات البحثية كانت من قبل باحثين وصلت أعمارهم إلى أكثر من خمسين عامًا وذلك فى ٢٠ مجالًا علميًا فى الفترة من ١٩٩٠م وحتى ٢٠٠٤م، وفى مجال التعليم كان هناك ٧٤% من الإصدارات من قبل باحثين فى أعمار متقدمة؛ لذا تحتاج الجامعات إلى وسيلة فعّالة لدعم أعضاء هيئة التدريس الجدد ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم فى مجال الكتابة البحثية، ولقد استطاع رئيس كلية التجارة بجامعة ويتواترسراند بطلب تمويل من الجامعة لزيادة معدل نشر البحوث فى الكلية، وقد تم اختيار مجتمع الممارسة لتطوير مهارات كتابة البحوث كوسيلة لمعالجة

مشكلة الانخفاض فى معدلات الإصدار البحثى بالكلية ومحاولة مواجهة الضغوط والعقبات التى تواجه أعضاء هيئة التدريس الجدد خاصة الذين لم يقوموا بنشر أبحاث من قبل ولديهم شعور بالضعف والقصور فى هذا الجانب على الرغم من قدراتهم الفكرية العالية وجداراتهم التى ظهرت فى سجلاتهم بالكلية، فهؤلاء الأفراد بحاجة إلى الدعم المناسب حتى يصلوا إلى المستوى المرجو منهم؛ ولهذا اشترك فى مجتمع الممارسة بالكلية الخبراء فى المجال البحثى وأعضاء هيئة التدريس المبتدئون أو الجدد والطلاب الأكاديميون، وساعد هذا المجتمع على ربط احتياجات الأعضاء وكتابة الأبحاث باحتياجات الجامعة، وفى مجتمع الممارسة كان هناك ثلاث ممارسات أساسية مشتركة:

- **الممارسة الأولى: "استعراض النظراء"، حيث يقدم الخبراء من أعضاء هيئة التدريس خبرتهم فى هذا المجال، كما يعمل أعضاء هيئة التدريس الجدد مع الطلاب الأكاديميين والخبراء فى عملية أفقية لتطوير خبراتهم ومهاراتهم فى مختلف جوانب الكتابة البحثية كما يُكوّنون معًا شبكة من العلاقات الإنسانية.**
- **الممارسة الثانية: "الكتابة كعملية قابلة للصياغة والمراجعة"، فى هذه الممارسة وجد أن أعضاء هيئة التدريس الجدد بالكلية يقرأون فقط المجلات العلمية الجيدة والمقالات الأساسية، ومن ثَمَّ لا يطلعون إلا على المخرجات النهائية الممتازة، أما المراجعات السابقة وحالات رفض الأبحاث أو الأبحاث قبل أن تصل إلى التعديل النهائى فهم غير مطلعين عليها، لذا ففى هذه الممارسة يتعرف أعضاء هيئة التدريس على أهمية النقد البناء وضرورة تحكيم البحوث من قِبَل الأساتذة، وكيف يمكن أن يمر البحث العلمى بأكثر من مرحلة حتى يصل إلى الصورة النهائية.**
- **الممارسة الثالثة: "الكتابة كجزء لا يتجزأ من العملية البحثية بأكملها" فى هذا الجزء يعمل مجتمع الممارسة على توضيح نقطة أساسية وهى أن الكتابة البحثية ليست وسيلة ختامية للبحث أو لعرض النتائج، ولكن الكتابة تعكس التفكير؛ لذا يوضح مجتمع الممارسة الطرق المختلفة للكتابة، كما يوضح التقنيات والأساليب المختلفة مثل الكتابة الحرة وتتطور الكتابة من خلال المسودات حتى تصل إلى الصورة النهائية.**

ومن خلال الممارسات الثلاث السابقة يقوم أعضاء مجتمع الممارسة بتنمية مهاراتهم فى مجال الكتابة البحثية بشكل تدريجى، ويكتسبون المعرفة فى هذا المجال، ويطبقونها فى سياقات مختلفة، ومع مرور الوقت تزداد خبرتهم، كما يقدم مجتمع الممارسة لأعضاء هيئة التدريس الجدد وسائل متنوعة لتنمية مهارات الكتابة البحثية من خلال تلقِّى الدعم من الخبراء والميسرين، هذا بالإضافة إلى الجلسات وورش العمل الرسمية، والملاحظات التوجيهية والمراجعات غير الرسمية، كما قام مجتمع الممارسة بنشاط يُسمَّى "استعراض الأقران" حيث يقوم الأعضاء بكتابة أوراق بحثية ويقوم أقرانهم بمراجعتها بينما يراقب الخبراء ويقدمون توجيهاتهم إذا تطلب الأمر، كما يقوم الأعضاء بكتابة مُسوَّدات بحثية قد تتشكل على مدى بضعة أيام ويتم مراجعتها من قِبَل الخبراء.

(ب) التعلُّم الإلكترونى:

-جامعة ويسترن كيب[٩٣]: University of the Western Cape

قامت جامعة ويسترن كيب بإقامة مشروع للتعلُّم المُتعدِّد قائم على مفهوم مجتمع الممارسة حيث يعتمد المشروع على قضية محددة وهى افتقار العديد من طلاب الجامعة لمهارات التعلُّم الإلكترونى، وتدنى مستواهم فى اللغة الإنجليزية نتيجة لتخرجهم من مدارس غير مزودة بمعامل للحاسب أو المكتبات؛ ولذلك فالعديد منهم يلتحق بالجامعة ويجد صعوبة فى التكيف فى هذه المرحلة نظرًا لأن هذه المهارات تعتبر شيئًا أساسيًا فى هذه المرحلة، لذا قامت الجامعة بإقامة هذا المشروع الذى سمح للطلاب من الفئات الفقيرة أو المحرومة للاندماج مع زملائهم من الفئات التى تلقت تعليمًا متميزًا، كما اعتمد المشروع على دمج مهارات التعلُّم الإلكترونى واللغة الإنجليزية معًا وإكساب الطلاب هذه الممارسات من خلال التعلُّم كممارسة اجتماعية، لذا اعتمد المشروع على "الحضور الاجتماعى" الذى يُنمِّى لدى الطلاب الشعور بقيمة المجتمع ودوره فى تيسير التفاعل بين المتعلمين وبين المتعلمين والمعلمين، ولقد تم تطبيق المشروع بكلية علوم الصحة والمجتمع فى جامعة ويسترن كيب فى عام ٢٠١٠ واشترك فى المشروع ٢٢٠ طالبًا من تخصصات معرفية مختلفة وهى:

- العلاج النفسى ٣٠ طالبًا.
- علم النفس ١٢ طالبًا.
- الرياضة البدنية وإعادة التأهيل والعلوم ٣٥ طالبًا.
- العلاج الوظيفى ٣٠ طالبًا.
- الأعمال الاجتماعية ١١٣ طالبًا.

ورغم أن كل تخصص من تلك التخصصات المعرفية يقدم المحاضرات الخاصة به، إلا أن المشروع اعتمد على جمع الطلاب وتقسيمهم إلى مجموعات، وكان اللقاء الأول فى المشروع عبارة عن "حضور اجتماعى" حتى يتعرف الطلاب على بعضهم بطريقة أفضل مما يخلق الشعور بالترابط والقدرة على الاندماج، وحتى يتقبل الطلاب أن يتواصلوا معًا عبر الإنترنت.

بعد ذلك كانت هناك جلسة "التعلُّم الإلكترونى الأولى" ولقد تلقى فيها الطلاب التدريب اللازم حول كيفية الدخول إلى المواقع الإلكترونية، والدخول فى منتدى للمناقشات، والرد على الرسائل وحفظها ونشرها، وكيفية استخدام شبكة الإنترنت وقواعد البيانات المختلفة حيث تستخدم جامعة ويسترن كيب نظام إدارة التعلُّم مفتوح المصدر والتى يمكن استخدامها مجانًا وإخضاعها للتطوير والتعديل.

وفى جلسة "التعلُّم الإلكترونى الثانية" قام المصمم التعليمى فى بداية الجلسة بشرح موجز عن كيفية الدخول إلى المواقع ومنتديات المناقشة ومن ثم طلب من الطلاب نشر رسالة باللغة الإنجليزية تحتوى على الأقل فقرة واحدة تتكون من ١٠ إلى ١٢ سطرًا حول موضوع يتم اختياره مسبقًا من خلال التشاوُر مع المحاضرين فى التخصصات المختلفة، وربما تشمل الموضوعات مشكلات عامة تتعلق بأمراض معينة كالإيدز ونقص المناعة، ويعمل الطلاب فى مجموعات معًا ويناقشون معًا هذه الموضوعات، وهنا يعى الطلاب أن "المهمة الأولى" التى يقومون بها عبر الإنترنت هى مهمة أكاديمية، لذلك ينبغى عليهم التعلُّم معًا والاتفاق حول أصول الكتابة الأكاديمية.

كما يعمل اثنان من المصممين التعليميين كميسرين للطلاب أثناء الجلسات ويقدمان لهم الدعم الفنى اللازم، ويُراعَى إعطاء الطلاب غير القادرين على إنهاء المهمة الأولى

المسندة إليهم فترة أسبوع لإكمال المهمة، ولمساعدتهم فى ذلك يقوم المساعد الفنى والمصمم التعليمى ومحاضر فى اللغة الإنجليزية بتقديم الدعم اللازم لهم.

وبعد أن ينتهى الطلاب من نشر الرسالة الأولى (المهمة الأولى)، يحضر الطلاب ثلاث محاضرات فى المكتبة لكى يتعلموا كيفية الحصول على المعلومات عن الموضوعات المطروحة عبر الإنترنت وقواعد البيانات المختلفة.

فى جلسة "التعلُّم الإلكترونى الثالثة" يقوم الطلاب بقراءة كافة رسائل زملائهم المنشورة على الإنترنت، ويقوم كل طالب باختيار رسالة واحدة للرد عليها فى فقرة واحدة باللغة الإنجليزية "المهمة الثانية"، وذلك حتى يتعرفوا على الموضوعات المختلفة التى قام أقرانهم بنشرها، كما تجرى مناقشات بين الأقران ومعهم محاضر اللغة الإنجليزية بهدف تنمية الطلاب فى اللغة الإنجليزية، وبمجرد إكمال الطلاب للمهمة الأولى والثانية يقومون بطباعة "الرسالة الأولى" و"الرد على الرسالة" المختارة لإدراجهم ضمن الملف الشخصى للطالب والتى تشكل جزءًا أساسيًا فى هذا المشروع.

قام المصمم التعليمى ومحاضر اللغة الإنجليزية بتقييم المشروع، وكان من ضمن أدوات التقييم مناقشات الطلاب فى الجلسات ومهاراتهم فى استخدام التكنولوجيا، والفقرات التى قام الطلاب بكتابتها، والمقابلات مع الطلاب وخضعت التقييمات للتحليل من جانب المصمم التعليمى الذى يقوم بتقييم مهارات الطلاب فى استخدام الحاسب الآلى والإنترنت، ومحاضر اللغة الإنجليزية يقوم بتقييم رسائل الطلاب والبحث عن الأخطاء التى تكررت كثيرًا فى النصوص.

ولقد أوضحت نتائج التقييم أن اندماج الطلاب أدى إلى عدم وجود تفرقة فى معاملات الطلاب فيم بينهم سواء بين الطلاب من الفئات الفقيرة أو الفئات الغنية، فالجميع كان متعاونين معًا بالإضافة إلى تعاون الميسرين معهم.

(٣) إدارة المعرفة:

جامعة بريتوريا[٩٤]: University of Pretoria

استطاعت جامعة بريتوريا بناء مجتمعات الممارسة والتى كان لها دور أساسى فى إدارة المعرفة بالجامعة، فلقد تمكنت خدمة المعلومات الأكاديمية بالجامعة The Academic Information Service (AIS) مع منظمات التعلُّم خارج الجامعة فى

بناء المعرفة ونقلها وتبادلها من خلال مجتمعات الممارسة التى تستخدم طرقًا مختلفة لتبادل المعرفة مثل السرد القصصى: حيث يتم نقل الخبرات السابقة للأعضاء فى شكل قصص واقعية مما يؤدى إلى فهم أفضل للقضية المعروضة ونقل المعرفة بسهولة إلى الآخرين، أو من خلال لعب الأدوار والسيناريوهات: وهو أسلوب يقوم فيه الأشخاص بأدوار جديدة أمام بعضهم أو القيام بمحاكاة مواقف حقيقية، أو من خلال خرائط المعرفة وهى عبارة عن مخطط يرسم ويحدد مصادر المعرفة وقواعدها، وأصولها وكيفية تطورها، وطريقة استخدامها، وخرائط المعرفة عبارة عن صورة أو مخطط توضح المعرفة الداخلية للجامعة أو المعرفة الخارجية المضافة من خلال تحديد المعرفة وتحديد ما الذى يعرفه الآخرون وما هى العلاقات بين مخزونات المعرفة.

وخدمة المعلومات الأكاديمية بجامعة بريتوريا (AIS) هو الاسم الدارج لمكتبات جامعة بريتوريا وهى عبارة عن منظمة شبكية تتكون من عدد من الوحدات التى تهدف كل منها إلى تقديم خدمة شاملة لكل من (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والباحثين)، فى العديد من المجالات مثل مجال العلوم الإنسانية، والاقتصاد، والعلوم الإدارية، والعلوم البيطرية.

هذا بالإضافة إلى وحدات الدعم وهى عبارة عن كيانات مثل الإدارة المالية والعامة والمرافق والصيانة وخدمة المشتريات وإدارة المعلومات ونظم المعلومات والتكنولوجيا.

ويمكن تمييز نوعين من مجتمعات الممارسة بجامعة بريتوريا وهما:

(أ) مجتمعات الممارسة عبر الحدود التنظيمية: ويشترك فيها خدمة المعلومات الأكاديمية بالجامعة مع منظمات أخرى بها مهنيون يتشاركون مع الجامعة فى نفس المجال رغم وجودهم فى منظمات مختلفة مثل:

*مجموعة ممارسة إدارة المعرفة فى بريتوريا:

ومجتمع الممارسة هنا يتكون من أعضاء من الدوائر الحكومية، والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات غير الحكومية المهتمة بإدارة المعرفة.

***مجموعة اتحاد مكتبات غوتنغ وإنفيرون Gauteng and Environs Libraries Consortium (GAELIC)، والخدمات الفنية:**

وهى مجموعة غير رسمية لتبادل المعرفة فى مجال الفهرسة؛ فالأفراد الذين يملكون خبرة فى هذا المجال يتشاركون خبراتهم فى مجال الفهرسة مع الأعضاء الآخرين من مختلف المؤسسات الأخرى.

***مجموعة علم الآثار البحرى:**

وهذه المجموعة تركز على قضية علم الآثار البحرى وهو العلم الذى يدرس تفاعل الإنسان مع البحيرات والأنهار من خلال دراسة البقايا المادية الموجود فى البحيرات، ولقد اشتملت هذه المجموعة على أعضاء من جامعة بريتوريا وكيب تاون، واختصاصى معلومات.

***المجموعة الافتراضية لأبحاث المياه:**

اشترك فى هذه المجموعة ١٨ قسمًا بجامعة بريتوريا يعملون فى مجال البحوث المائية مثل أقسام العلوم الطبيعية، والزراعية، والهندسية، والبيئية، وتكنولوجيا المعلومات، ومجموعة من المحاضرين المتخصصين فى هذا المجال، ولقد اشترك بعض الأعضاء من هذه الأقسام فى مجتمع الممارسة الافتراضى لمناقشة القضايا المتعلقة بأبحاث المياه.

***المجموعة الافتراضية فى الهندسة المعمارية:**

وتتكون هذه المجموعة من طلاب قسم الهندسة المعمارية بالجامعة، ومحاضر وأخصائى معلومات والأفراد المهتمين بمجال الهندسة المعمارية.

***مجموعة المكتبة البيطرية الأفريقية:**

ولقد اشترك فى هذه المجموعة الخبراء والباحثون ومجموعة من المزارعين ولقد تواصلوا مع بعضهم عبر شبكة الإنترنت حول المشكلات التى تتعلق بالماعز وحيوانات المنطقة.

(ب) مجتمعات الممارسة الداخلية بجامعة بريتوريا والتى تمثلت فى الآتى:

***مجموعة متخصصى المعلومات:**

ويتكون مجتمع الممارسة من مجموعة من المتخصصين فى مجال المعلومات من جميع الوحدات المكونة لخدمة المعلومات الأكاديمية بالجامعة وتجتمع المجموعة وجهًا لوجه مرة واحدة كل شهر.

***مجموعة المخزون الرقمى:**

بدأت هذه المجموعة بصورة غير رسمية لتمكين الأعضاء من تبادل المعرفة حول "المعرفة الرقمية" ودورها فى الوصول إلى المعلومات المطلوبة مباشرة وبسرعة فائقة.

***شبكة خبراء المعلومات الإلكترونية غير الرسمية:**

ولقد تم إنشاء هذه المجموعة من خلال متخصصين فى خدمة المعلومات الأكاديمية بالجامعة، وتتشارك هذه المجموعة قضية المعلومات الإلكترونية سواء من خلال المقابلات وجهًا لوجه أو من خلال الاتصال عبر البريد الإلكترونى والهاتف.

ولقد تطورت مجتمعات الممارسة فى جامعة بريتوريا من خلال عدة مراحل هى:

المرحلة الأولى: بداية تشكيل مجتمع الممارسة، ومحاولة العثور على مجال محدد لإيجاد أرضية مشتركة لربط الأعضاء، وينحصر دور أخصائى المعلومات أو أمين المكتبة فى هذه المرحلة فى تحديد المرشحين المناسبين لمجتمع الممارسة، وتعريف الإدارة على مضمون مجتمع الممارسة للحصول على الدعم اللازم، وإجراء المقابلات وتسهيل الحوار الجماعى.

المرحلة الثانية: يجتمع الأعضاء معًا ويشكلون مجتمع الممارسة ويضعون مبادئه الأساسية، ويقوم أخصائى المعلومات فى هذه المرحلة بالقيام بدور الميسر من خلال إعداد وتيسير وتوثيق اجتماعات المجموعة وتيسير تواصل الأعضاء معًا من خلال شبكة الإنترنت.

المرحلة الثالثة: يبدأ أعضاء المجتمع فى تنفيذ أنشطة المجتمع وعملياته، ويقوم أخصائى المعلومات بتصميم وعقد الندوات والمؤتمرات وتحديد الدعم اللازم وتنظيم جدول الأعمال.

المرحلة الرابعة: تتضح فائدة المجتمع والتى تظهر فى صورة تبادل المعرفة بين الأعضاء من خلال العمل الجماعى والتعاون مع بعضهم، ويقوم أخصائى المعلومات فى هذه المرحلة بتشجيع الأعضاء على الالتزام بأدوارهم وإنشاء روابط على الإنترنت، ونشر قصص عن الأعضاء عبر شبكة الإنترنت ومعالجة القضايا التنظيمية، وإقامة روابط مع مجتمعات ممارسة أخرى والمساعدة فى اتخاذ القرارات فى مجتمع الممارسة.

المرحلة الخامسة: فى هذه المرحلة إما أن يتكيف أعضاء مجتمع الممارسة مع التغييرات الحادثة ويتجهوا إلى الابتكار والإبداع أو يضطر الأعضاء إلى الانفصال عن المجتمع والمضى قدمًا إذا كان المجتمع لا يحقق الهدف المرجو منه، ويكون دور أخصائى المعلومات فى هذه المرحلة مساعدة الأعضاء إذا رغبوا مرة أخرى فى أن يجتمعوا معًا.

ولقد ساعدت مجتمعات الممارسة فى جامعة بريتوريا على تبادل المعرفة ونقلها إلى الآخرين، وإثراء الأفكار عبر الحدود التنظيمية، وزيادة الابتكار وتحول الكثير من الأعضاء المبتدئين إلى خبراء، وكان هناك العديد من العوامل التى ساعدت على نجاح مجتمعات الممارسة بالجامعة تتمثل فيما يلى:

- **اشتراك الإدارة: حيث أدت الإدارة دورًا أساسيًا فى تحفيز الأعضاء على المشاركة فى مجتمعات الممارسة.**
- **توفير الوقت اللازم للأعضاء للمشاركة فى مجتمعات الممارسة.**
- **المكافآت والحوافز: ارتبط اشتراك الأعضاء فى هذه المجتمعات بالمكافآت والحوافز المادية مما يحفز الأعضاء على الاهتمام بهذه المجتمعات.**

- **حجم مجتمعات الممارسة: حيث وجدت الجامعة أن حجم مجتمعات الممارسة المثالى يصل من١٥ – ٢٠ عضوًا، فكلما زاد حجم المجموعة زادت صعوبة تبادل المعرفة بين الأعضاء.**
- **دور الميسر فى مجتمع الممارسة: حيث كان لدور أخصائى المعلومات دور بارز فى تنظيم اجتماعات وأنشطة مجتمعات الممارسة.**
- **استخدام تكنولوجيا المعلومات مثل البريد الإلكترونى، وصفحات الويب والمدونات وغيرها والتى ساعدت على استمرار تواصل الأعضاء مع بعضم.**

ثانيًا - أستراليا:

أستراليا هى الدولة الوحيدة التى تمثل قارة كاملة وتقع فى الجزء الجنوبى من الكرة الأرضية، وتنقسم أستراليا إلى إقليمين هما: إقليم العاصمة الأسترالية The Australian Capital Territory والإقليم الشمالى The Northern Territory، وست ولايات هي: نيوساوث ويلز New South Wales وكوينزلاند Queensland وجنوب أستراليا South Australia وتسمانيا Tasmania وفيكتوريا Victoria وأستراليا الغربية Western Australia، أما العاصمة فهى كانبرا Canberra وتقع فى إقليم العاصمة الأسترالية، كما تقع أستراليا جنوب خط الاستواء وتتأثر كثيرًا بمناخه خصوصًا الولايات الشمالية مثل كوينزلاند، وخلال الشتاء، تتمتع الولايات الشمالية بطقس معتدل ورطب نسبيًا، بينما تتأثر الولايات الجنوبية بطقس بارد خاصة فى شهرى يوليو وأغسطس، واللغة الرئيسية فى أستراليا هى اللغة الإنجليزية وهى المستخدمة من قبل معظم السكان ولكن هناك حوالى ٤ ملايين نسمة يتحدثون لغات أخرى(٩٥).

ونظرًا إلى كبر حجم دولة أستراليا والتى تمتد حوالى ٤٠٠٠ كم من الشرق إلى الغرب، وحوالى ٣٧٠٠ كم من الشمال إلى الجنوب، فلقد أدى ذلك إلى وجود ما يسمى بالعزلة الجغرافية والشعور بالوحدة خاصة فى المناطق الريفية منها، إن كل هذه التحديات الجغرافية كان لها تأثير قوى على مجال التعليم وعلى المعلمين الذين يحتاجون إلى الدعم المهنى والتفاعل مع أقرانهم؛ لذا اتجهت أستراليا إلى إنشاء مجتمعات الممارسة، ورغم أن أعضاء هذه المجتمعات قد لا يجتمعون كل يوم ولكنهم يجدون قيمة فى تفاعلاتهم سواء وجهًا لوجه

أو عبر الإنترنت ويتشاركون معًا معلوماتهم ويعملون معًا على حل مشكلاتهم ويناقشون معًا تطلعاتهم وطموحاتهم(٩٦).

كما اعتبرت أستراليا مجتمعات الممارسة استراتيجية أساسية فى تطبيق نظام التدريب القومى بقطاع التدريب والتعليم المهنى الأسترالى، حيث التزمت الدولة بتوفير موارد هائلة لتمويل ١٦ مجتمع تجريبى عام ٢٠٠١، ثم تم بناء ٤٨ مجتمعًا للممارسة يضم أكثر من ٢٣٢٣ مشارك حول أستراليا عام ٢٠٠٣، وبلغ إجمالى المجتمعات التى تم تمويلها منذ عام ٢٠٠١ حتى عام ٢٠٠٦، ما يزيد عن مائة مجتمع، وأوضح التقويم الذى قام به قطاع التدريب والتعليم المهنى الأسترالى أن مجتمع الممارسة يتيح السبل المناسبة لزيادة رأس المال الاجتماعى، كما يُمَكِّن الممارسين من تنمية وتوسيع نطاق علاقاتهم مع أقرانهم ومع المسئولين فى قطاع الصناعة والتدريب والتعليم المهنى الأسترالى(٩٧).

مجتمعات الممارسة فى بعض الجامعات الأسترالية:

لقد أظهرت الدراسات الأسترالية أهمية العلاقات الاجتماعية بين الأكاديميين وضرورة التوصل إلى وسيلة تمكن الأكاديميين من الاتصال مع بعضهم، وتعتبر مجتمعات الممارسة من أهم تلك الوسائل التى يتم استخدامها حاليًا فى الجامعات الأسترالية، فكما تبنت المؤسسات الصناعية مجتمعات الممارسة لتطوير الصناعة فى أستراليا، فإن الجامعات لم تختلف عن هذه المؤسسات الصناعية فقد لجأت الجامعات إلى بناء مجتمعات الممارسة لاكتساب المعرفة وتطبيقها وتبادلها ونقلها إلى الآخرين، وكانت هناك أمثلة عديدة على ذلك؛ فوثيقة سياسات جامعة جريفث Griffith University تقوم على دعم مجتمعات الممارسة؛ إذ قد قامت الجامعة بتصميم وبناء خمسة مجتمعات ممارسة بالجامعة تعمل لمدة خمسة عشر شهرًا تقريبًا، كما قامت جامعة ديكين Deakin University بتعيين اثنين من الأكاديميين من معهد التعليم والتعلُّم عام ٢٠٠٧ للعمل مع فريق متخصص لتطوير برامج مجتمعات الممارسة، ولقد قامت جامعة ديكين بهذه المبادرة لدعم مسودة خطة الجامعة لعام ٢٠٠٨ والتى أشارت إلى ضرورة دعم وتشجيع اجتماعات أعضاء هيئة التدريس فى ضوء اهتماماتهم المشتركة لتطوير جوانب التعليم والتعلم، كما بدأت جامعة جنوب كوينزلاند University of Southern Queensland من خلال منحة داخلية عام ٢٠٠٦ بتكليف اثنين من أعضاء الجامعة لدراسة وفهم التحديات التى تواجه بناء مجتمعات الممارسة فى المجتمع الأكاديمى(٩٨).

ولقد اختلف الهدف من بناء مجتمعات الممارسة من جامعة إلى أخرى طبقًا لسياسة الجامعة وأهدافها، والقضايا والمشكلات التى تسعى الجامعة إلى حلها ومن أهم هذه القضايا ما يلى:

(١) التنمية المهنية:

جامعة جنوب كوينزلاند[٩٩]: University of Southern Queensland

يواجه قطاع التعليم العالى الأسترالى تحديات كبيرة تتعلق بالمطالب الفردية والمؤسسية والمجتمعية، ولقد ساعدت مجتمعات الممارسة بعض الجامعات الأسترالية على تحسين جودة التدريس، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس خاصة فى كلية الآداب بجامعة جنوب كوينزلاند، فلقد أقامت الجامعة مجتمع ممارسة متميز شمل عدة موضوعات مثل: تصميم المقرر، ودمج القيم الأكاديمية، وسمات الخريجين، واستراتيجيات الاحتفاظ بالطلاب، كما تم تقييم مجتمع الممارسة للتعرف إلى أى مدى قد أثر مجتمع الممارسة فى التطوير المهنى لأعضاء هيئة التدريس، ومدى قدرته على نشر أفضل الممارسات لتعزيز جودة التعليم والتعلم.

ولقد نشأت فكرة مجتمعات الممارسة فى جامعة جنوب كوينزلاند بالتعاون بين كلية إدارة الأعمال، ووحدة موارد التعليم والتعلُّم، وكلية الآداب، ولقد تم تخصيص مجتمعات الممارسة لأعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس لطلاب الفرقة الأولى؛ فهؤلاء الأعضاء ينبغى أن تكون لديهم مهارات محددة حتى يساعدوا الطلاب على اجتياز هذه المرحلة الانتقالية؛ فالعديد من هؤلاء الطلاب يختبرون تحولات اجتماعية وشخصية وأكاديمية عند التحاقهم بالجامعات؛ لذا يكون على عاتق أعضاء هيئة التدريس مسئولية كبيرة تجاه هؤلاء الطلاب.

وكانت بداية مجتمعات الممارسة عام ٢٠٠٦، أما عن اجتماعات الأعضاء فكانت تعقد فى كلية الآداب من شهر فبراير إلى نوفمبر، وتم الحصول على تمويل المجتمع من لجنة تحسين التعليم والتدريس بكلية الآداب، كما تم استكمال باقى التمويل من قبل صناديق البحوث.

ولقد تألف مشروع مجتمع الممارسة من مرحلتين:

- المرحلة الأولى: عبارة عن استطلاع عبر الإنترنت لأعضاء هيئة التدريس يحتوى على مجموعة أسئلة تتعلق بواجباتهم وتصوراتهم حول التحديات الأساسية التى

يواجهونها، ومدى استيعابهم لمبادرات التعليم والتدريس على مستوى الجامعة، وكذلك رؤيتهم حول مدى إمكانية تطوير ممارساتهم.

- المرحلة الثانية: تألفت من الاجتماعات والمقابلات التطوعية شبه المنظمة لأعضاء مجتمع الممارسة، وفى نهاية كل اجتماع كان هناك استطلاع رأى عبارة عن أسئلة مفتوحة موجهة لأعضاء هيئة التدريس عن مدى استفادتهم من الاجتماع، وتحديد المميزات وجوانب القصور ومقترحاتهم حول تطوير مجتمع الممارسة، ومدى تأثير مجتمع الممارسة على ممارسات أعضاء هيئة التدريس.

وكان أعضاء مجتمع الممارسة يتقابلون يوم الخميس من الأسبوع الرابع من الشهر بين الساعة الثانية مساءً وحتى الرابعة مساءً، ويتكون المجتمع من مُيَسر لأعضاء هيئة التدريس، ومُيَسر من وحدة دعم التعليم والتدريس، ومجموعة أعضاء يصل عددهم من ٦ – ٩ أعضاء من تخصصات مختلفة، ومسئول الاتصال بين الكليات، ورغم أن الأعضاء من تخصصات مختلفة إلا أن الرابط المشترك بينهم هو أنهم يقومون بالتدريس لطلاب الفرقة الأولى.

وركزت موضوعات مجتمع الممارسة على قضايا أساسية مثل استراتيجيات الاحتفاظ بالطلاب، وتصميم مقررات الفرقة الأولى، والقيم الأكاديمية.

تقييم مجتمع الممارسة:

اعتمد تقييم المجتمع على مقابلات أعضاء هيئة التدريس، والتحليل النوعى للبيانات، وتوصلت نتائج التقييم إلى تطوير وتغيير ممارسات أعضاء هيئة التدريس إلى الأفضل، ولقد اعتبر العديد من الأعضاء أن مجتمع الممارسة قد ساعد فى تغيير ثقافة أعضاء هيئة التدريس رغم أن التغيير فى الممارسات التدريسية فى برامج التعليم الأسترالى يعتبر أمرًا نادر الحدوث حيث تستخدم معظم الجامعات نفس الطرق التدريسية التى تتبعها دائمًا.

كما أظهرت النتائج أن اجتماعات الأعضاء فى مجتمع الممارسة قد وفرت الفرصة لمقابلة الآخرين وتبادل أمثلة حول الممارسات التدريسية ومعرفة ما يفعله الآخرون فى التخصصات المختلفة، كما أدى مجتمع الممارسة دورًا أساسيًا فى تزويد أعضاء هيئة التدريس الجدد بالخبرة اللازمة، واستطاع الأعضاء الجدد والقدامى وضع "أجندة تغيير" الهدف منها الضغط على الإدارة فى الجامعة لضرورة تغيير ممارسات أعضاء هيئة التدريس على

مستوى الجامعة بالكامل ورغبة الأعضاء فى الحصول على مزيد من التدريب وإقامة مزيد من مجتمعات الممارسة، فلقد أقر غالبية الأعضاء الذين تمت مقابلتهم على قيامهم بإجراء العديد من التغييرات المخططة لممارساتهم التدريسية كنتيجة مباشرة لانضمامهم إلى مجتمع الممارسة.

(٢) التعلُّم الإلكترونى:

الجامعة الكاثوليكية الأسترالية[١٠٠]: The Australian Catholic University

تم افتتاح الجامعة الكاثوليكية فى أستراليا عام ١٩٩١م، وهى جامعة حكومية لها فروع فى جميع أنحاء أستراليا، والجامعة تحتوى على كلية العلوم والفنون والتربية، وعلوم الصحة، والفلسفة والعقيدة، ويوجد بالجامعة برامج تعليمية تتم وجهًا لوجه، وبرامج أخرى تتم عبر الإنترنت، وهناك نمطان أساسيان للدراسة بالجامعة وهما:

- التعلُّم المعزز إلكترونيًا، وهو التعلُّم الذى يتم وجهًا لوجه ويصاحبه التعلُّم الإلكترونى.
- التعلُّم الإلكترونى بشكل كامل حيث يدرس الطلاب عن بعد من خلال الفيديوهات، إلى جانب مجموعة من الوسائط الأخرى مثل برامج البى دى إف.

ولقد استطاعت الجامعة أن تجمع الأعضاء من مختلف فروعها فى جميع أنحاء أستراليا فى مشروع مجتمع الممارسة للتعلُّم الإلكترونى، ولقد كان المشروع من ضمن خطة الجامعة الاستراتيجية للتعليم والتعلُّم، فلقد حددت هذه الخطة ضرورة تقديم الدعم والتدريب لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين فى مجال التعلُّم الإلكترونى.

إدارة المشروع:

قام نائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية برعاية المشروع، وكانت هناك لجنة المتابعة والمراقبة التى قامت بوضع خطة المشروع وكتابة دستور المشروع، كما كانت هناك لجنة الإدارة والقيادة والتى تألفت من نائب رئيس الجامعة، ومدير مركز التعليم والتعلُّم، ومدير إدارة التدريس المرن، ومدير قسم تكنولوجيا المعلومات، ومدير المكتبات، كما تم التعاقد مع مدير المشروع الذى يعمل على تحقيق أهداف المشروع وتم اختياره بحيث يكون ذا عقلية قادرة على فهم ما يسمى بالاشتباك الثقافى الناتج عن اختلاف ثقافات الأعضاء.

ولقد عمل فريق إدارة المشروع فى البداية بشكل افتراضى حيث أن كافة مقابلات الفريق كانت تتم عبر الفيديو كونفرانس وعبر الهاتف، وتمت الموافقة على سياسة إدارة

المشروع فى يوليو ٢٠٠٧، والتزمت الجامعة بتطبيق كافة الاستراتيجيات الأساسية وتوفير أدوات إدارة المشروع، وبجانب فريق إدارة المشروع تم انتداب أعضاء بنظام الدوام الجزئى من قبل مجموعة من الوحدات تتضمن وحدة العاملين فى الهيئة الإرشادية الأكاديمية عبر الإنترنت، وتم اختيار عضوين من أعضاء هيئة التدريس القدامى بها، كما تم اختيار عضوين من أعضاء الدعم الفنى، وأحد أعضاء المكتبة، واثنين من العاملين فى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والدعم الطلابى.

تنفيذ المشروع:

إن تجربة الفريق المختلط كانت أكثر إثارة للتحدى بسبب الطبيعة الافتراضية للمشروع وطريقة تنفيذه، فأعضاء الفريق منتشرون فى مختلف فروع الجامعة فى مناطق مختلفة فى أستراليا ولم يتقابلوا وجهًا لوجه كفريق كامل، كما أن أعضاء الفريق من تخصصات مختلفة مما ساعد على تبادل المعرفة بينهم.

ولقد قام أعضاء هيئة التدريس القدامى بأدوار متميزة حيث عملوا كمستشارين عبر الإنترنت وقاموا بنشر خبراتهم ومعارفهم بشأن التعلُّم الإلكترونى مع زملائهم من أعضاء هيئة التدريس من خلال ندوات الفيديو كونفرانس الأسبوعية والتواصل عبر موقع بلاك بورد، كما كان هناك تواصل عن طريق الجلسات التى تتم وجهًا لوجه وتم إعداد بريد إلكترونى خاص بطرح وإجابة الأسئلة المتعلقة بالتعلُّم الإلكترونى.

واستطاع الأعضاء من ذوى الخبرة فى هذا المجال تقديم محاضرات عبر الإنترنت ودعم زملائهم من الأعضاء الجدد فى هذا المجال، ولقد قدرت إدارة المشروع جميع مساهمات الأعضاء، حيث كان هناك مجموعة من القرارات تتعلق بالمكافآت والحوافز ليشعر الأعضاء بالتقدير اللازم.

أما عن مندوب أو مراسل المكتبة فقد قام بإعداد تقارير عن تطور المشروع وتم رفعها إلى أعضاء إدارة المشروع، كما كانت مهمته بث روح الحماس لدى الأعضاء، والإعلان عن المصادر الجديدة للتعلم الإلكترونى على الموقع المخصص للمكتبة، ومساعدة الطلاب فى حل المشكلات المتعلقة بالجانب التكنولوجى ومشاركتهم المعارف من خلال ورش العمل، ولقد تم ربط خطة الجودة بالجامعة مع خطة المشروع حتى يكون هناك تناسق بين أهداف الجامعة وأهداف المشروع.

أدوات التواصل فى المشروع:

عند بداية المشروع تواصل الأعضاء من خلال موقع المشروع، ومؤتمرات الفيديو الجماعية، وخلال مرحلة تطوير المشروع كان هناك اجتماعات منتظمة بين مدير المشروع وباقى الفريق لتقديم تقرير عن المشروع، ومراجعة خطط المشروع، وتقديم التغذية الراجعة، كما كان هناك سجل للمخاطر حتى يتمكن أعضاء الفريق من إدارة المخاطر فى المشروع كجزء لا يتجزأ من إدارة المشروع، وخلال مرحلة التنفيذ كانت هناك أنشطة ترويجية للمشروع مثل الملصقات، وتم النشر عن المشروع فى مجلات ومقالات الجامعة.

(٣) إدارة المعرفة:

جامعة جريفث[١٠١]: Griffith University

تتميز مجتمعات الممارسة فى جامعة جريفث بأنها تطوعية وتعتمد على رغبة الأعضاء فى المشاركة بهذه المجتمعات وتفاعلهم المستمر لتطوير مجال الممارسة المختار، وتقوم مجتمعات الممارسة فى جامعة جريفث على تبادل المعرفة، وحل المشكلات، وتنمية أفضل الممارسات، وتعزيز الابتكار، كما تعمل كمنتدى استشارى وقناة للمعلومات، وبهذا يمكنها دعم عمل الجامعة خاصة فيما يتعلق بأولوياتها الاستراتيجية فى التعليم والتعلُّم، والمساهمة فى بناء المعرفة وتحسين النتائج.

١-الغرض من إنشاء مجتمعات الممارسة بجامعة جريفث:

تم إنشاء مجتمعات الممارسة فى جامعة جريفث كاستراتيجية لبناء المعرفة ولتعزيز أفضل الممارسات؛ لذا تركز مجتمعات الممارسة على واحدة أو أكثر من الأولويات التالية:

(أ) بناء المعرفة وتبادلها:

يعتبر بناء المعرفة وتبادلها من المهام الرئيسية لمجتمعات الممارسة؛ فبناء معرفة جديدة من شأنه تحسين نوعية التعليم والتعلُّم فى جامعة جريفث؛ لذا تركز مجتمعات الممارسة على البحث عن المعرفة وترتيبها وتنظيمها وتوزيعها وتبادلها مع التركيز أيضًا على ملء الفجوات المعرفية.

(ب) حل المشكلات:

معظم مجتمعات الممارسة لديها عنصر مشترك وهو حل المشكلات، حيث يقوم الأعضاء من ذوى الخبرة بالتعاون مع الأعضاء الآخرين لحل المشكلات الأساسية بالجامعة.

(ج) أفضل الممارسات:

يركز مجتمع الممارسة على تطوير الممارسات، ونشرها، وقد يكون من ضمن مشروعات هذا المجتمع توثيق هذه الممارسات والعمل على نشرها داخل الجامعة.

(د) التعاون:

تقوم مجتمعات الممارسة على تعاون الأعضاء لأنها تستند إلى قضايا ذات أهمية مشتركة، وتركز على مجالات المعرفة الجديدة والناشئة، ويساعد التعاون بين الأعضاء على النشر السريع للأفكار والموارد الجديدة.

٢- العضوية:

تخصص مجتمعات الممارسة للأعضاء بجامعة جريفث، ويمكن الحصول على العضوية من الجامعة، كما تعمل الجامعة على تحديد نطاق كل مجتمع ممارسة والغرض منه قبل دعوة الأعضاء للانضمام إليه.

٣- أهداف مجتمعات الممارسة:

إن الهدف الأساسى لمجتمعات الممارسة فى الجامعة هو تحقيق الأولويات الاستراتيجية للجامعة والمتمثلة فى تعزيز التعاون بين التخصصات المختلفة من أجل بناء المعرفة وتبادلها؛ لذا يتم تشجيع كل مجتمع ممارسة على تحديد أهدافه الخاصة، ويتم تحقيق ذلك من خلال توقعات الأعضاء لأهداف هذا المجتمع، ويتم تقديم هذه النتائج والتوقعات فى الاجتماع الأول للأعضاء حتى يتم الاتفاق حول أهداف المجتمع، وبمجرد الاتفاق يتم نشر الأهداف على مستوى الجامعة، كما يتم مراجعتها بشكل دورى بالتشاور مع الأعضاء.

٤- مبادئ تشغيل مجتمعات الممارسة:

يتم تشغيل مجتمعات الممارسة فى جامعة جريفث مع مراعاة المبادئ التالية:

أ- الإعلان عن مواعيد كل اجتماع قبل شهر واحد على الأقل.

ب- أن تساعد الاجتماعات على تعلُّم الأعضاء وإكسابهم معارف جديدة.

ج- مساهمة الأعضاء بانتظام فى أعمال وأنشطة المجتمع.

د- تحديد جدول أعمال رسمى لكل مجتمع، وتحديد الموضوعات التى سيتم مناقشتها فى الاجتماعات وإحالة بنود هذه المناقشات إلى الرئيس والمنسق.

هـ- تحديد سجل لكل عضو يشمل اختصاصه وخبراته.

و- الحفاظ على الخصوصية والسرية داخل المجتمع.

ى- توزيع ملخص خاص بالمناقشات على الأعضاء بعد كل جلسة.

ز- تدوير منصب الرئيس كل ثلاثة أشهر.

٥-التنسيق والدعم:

توفر جامعة جريفث منسقًا عمليًا لمجتمعات الممارسة بها، كما توفر أماكن الاجتماعات والصيانة، وتقديم الوجبات عند الحاجة، والدعم الإدارى، كما تشجع الجامعة مجتمعات الممارسة ذاتية الدعم لأن ذلك يعتبر مؤشرًا قويًا على قيمتها بالنسبة للأعضاء، وهناك مجموعة من الآليات قد تساعد فى تشجيع الدعم الذاتى لمجتمعات الممارسة منها ما يلى:

أ- يمكن تشجيع الأعضاء على القيام بدور المنشط والمحفز فى الاجتماعات، وغيرها من الأنشطة وذلك لتبادل المعرفة والخبرات.

ب- خلال مرحلة التأسيس يقوم أعضاء مجتمع الممارسة بتوفير الدعم التشغيلى عبر الإنترنت من خلال الأنشطة التالية:

- **تشجيع مشاركة الأعضاء على المناقشة عبر البريد الإلكترونى.**
- **إنشاء صفحة ويب خاصة بمجتمع الممارسة حتى تكون أداة مفيدة لتبادل المعرفة.**
- **يمكن إنشاء روابط عبر الإنترنت توفر معلومات حول مجتمعات الممارسة بالجامعة.**

٦-أعمال المنسق:

عندما ينضج مجتمع الممارسة يصبح قادرًا على الدعم الذاتى إلى حد كبير ويتناقص دور التنسيق والدعم، ولكن للحفاظ على الاستمرارية وضمان تحقيق المجتمع لأهدافه ينبغى على المنسق القيام بالأنشطة التالية:

- **تسجيل مشاركات الأعضاء عبر البريد الإلكترونى وصفحة الويب.**
- **تحديث صفحة الويب.**
- **تنظيم أماكن الاجتماعات والمطاعم.**
- **تحفيز الأعضاء على حضور الاجتماعات.**
- **إعداد مجتمع الممارسة بالمواد والمعلومات المفيدة.**
- **تبادل المعلومات حول الزائرين والخبراء والأحداث الأخرى ذات الصلة.**

٧- التقييم:

يتم تقييم مجتمع الممارسة من خلال تحليل مشاركات الأعضاء وتعليقاتهم، كما يتم تقييم نتائج المجتمع بشكل دورى، كما يشمل التقييم ما يلى:

- **مستوى المشاركة فى المناقشات.**
- **العروض التقديمية والاجتماعات.**
- **أنشطة وأعمال الأعضاء المشاركين.**
- **نسبة حضور الاجتماعات.**
- **رضا الأعضاء.**
- **أفضل الممارسات.**

٨- إغلاق مجتمع الممارسة:

قد يتم إغلاق مجتمع الممارسة فى أى من الحالات الآتية:

- **توقف نشاط أعضاء المجموعة.**
- **تحقيق المجتمع للغرض الرئيس منه.**
- **إذا توصلت نتائج التقييم أن المجتمع لم يعد يخدم الغرض الذى أنشئ من أجله.**

وعند إغلاق مجتمع الممارسة ينبغى التركيز على الآتى:

- **استشارة الأعضاء حول إغلاق مجتمع الممارسة.**

- تحديد ونشر إنجازات المجموعة.
- الاعتراف بمساهمات الأعضاء.
- إخطار جميع الأعضاء بشكل رسمى بأن مجتمع الممارسة سيتم إغلاقه، كما يمكن إرسال الإخطارات عبر البريد الإلكترونى.

ثالثًا – الولايات المتحدة الأمريكية:

تقع الولايات المتحدة الأمريكية فى قارة أمريكا الشمالية على مساحة قدرها ٩٨٤٢٦٩٦ كيلو مترًا مربعًا، وتحدها شمالًا كندا وشرقًا المحيط الأطلسى وغربًا المحيط الهادى وجنوبًا المكسيك، وتتعدد صور المناخ فى الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لاتساع المساحة وامتدادها على دوائر عرض مختلفة؛ ولهذا فإنها تتميز باختلاف المناخ من منطقة إلى أخرى فمنها القارى والاستوائى والمعتدل والقطبى (البارد) [١٠٢].

و"يتكون المجتمع الأمريكى من مزيج من الأعراق والأجناس، الذين هاجروا من كل القارات إلى الأراضى الجديدة، إضافة لسكانها الأصليين ممن عرفوا بالهنود الحمر. وأكثر ما يميز المجتمع الأمريكى احترامه للفرد الذى يكفل له الدستور والأعراف حرية التعبير واتخاذ القرارات، والحق فى حياة كريمة، والتعايش السلمى بين الأديان والثقافات. وبقدر ما هو حق للفرد أن يتمتع بحريته فإن القوانين تردع من يسعى لاستغلال حريته فى التعدى على حرية الآخرين"[١٠٣].

وعلى الرغم من التقدم الحادث فى الولايات المتحدة الأمريكية فى مختلف المجالات إلا أن العديد من الدراسات قد توصلت إلى الدور البارز للعلاقات والتفاعلات الاجتماعية فى عملية التعلم.

فلقد أشار مكتب الولايات المتحدة لإدارة شئون الموظفين **United States Office of Personnel Management** إلى أن إنشاء مجتمع الممارسة قد ساعد الموظفين على حل مشكلاتهم، والتعلُّم من بعضهم، وتبادل معارفهم، كما تم استخدام مجتمعات الممارسة لدعم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمكتب الولايات المتحدة لإدارة شئون الموظفين من خلال تطوير أفضل الممارسات المتعلقة بالتوظيف، والتركيز على التعليم المستمر والتدريب مما ساعد الموظفين على تحقيق أهداف العمل، كما أن إنشاء مجتمعات ممارسة للموظفين الذين وصلوا إلى سن التقاعد ساعد على نقل خبراتهم إلى الموظفين الجدد[١٠٤].

وفى مجال التعليم قبل الجامعى أشار تقرير مكتب تكنولوجيا التعليم فى وزارة التعليم الأمريكية The U.S. Department of Education Office of Educational Technology (OET) إلى أن مشاركة المعلمين والطلاب فى مجتمعات الممارسة عبر الإنترنت كانت لها أهمية كبيرة يمكن تصنيفها على النحو التالى[١٠٥]:

أ-أهمية مباشرة (تحدث من خلال المشاركة فى الأنشطة المجتمعية):

- شعور أقل بالعزلة.
- الانخراط فى محادثات مهنية مع المعلمين.
- تلقى المساعدة والدعم.
- تقديم المشورة أو التشجيع.

ب-أهمية محتملة (المعرفة والموارد والعلاقات التى يمكن أن تكون مفيدة فى المستقبل):

- تعميق المعرفة من خلال عمليات المشاركة المنظمة.
- الحصول على منظور أوسع من خلال الممارسة.
- زيادة الثقة بالنفس والشعور بالهوية المهنية.
- توسيع شبكة الاتصالات المهنية.
- الوصول إلى الموارد والأدوات.
- زيادة الثقة فى الأفراد والجماعة.

ج-الأهمية التطبيقية (التغييرات فى الممارسة):

- استطاع المعلمون ترجمة المعرفة إلى ممارسة.
- قام المعلمون بتطبيق الأفكار والدروس المستفادة من المجتمع داخل قاعة الدرس.
- تغيير الممارسات داخل الفصل المدرسى.
- استطاع المعلمون تغيير الطرق التى تبادلوا بها المعرفة مع أقرانهم.
- بدء تجارب التنمية المهنية للمعلمين الآخرين.
- إنشاء التجهيزات والمواد اللازمة للاستخدام من قبل المعلمين الآخرين.
- التعاون مع الأعضاء الآخرين لتقديم المؤتمرات والندوات.

د- الأهمية المحققة (التحسينات فى النتائج الناتجة عن التطبيق):

- تحسين التواصل والتعلُّم داخل المؤسسة التعليمية.

- **إنتاج المعرفة التى تؤثر على السياسة التعليمية على مستوى المقاطعة والدولة والمستوى الوطنى.**

هـ-إعادة صياغة القيمة (التغييرات فى فهم النجاح):

- **تسبب الحوار عالى الجودة فى إعادة التفكير فى وجهات نظر المشاركين حول الممارسات المختلفة وعدم التركيز فقط على القضايا الرئيسية فى التعليم ودوره فى المجتمع.**
- **تغيير رأى المعلمين الذين كانوا يعتقدون فى السابق أن مسئولياتهم المهنية تقتصر على الطلاب فقط؛ فقد وجدوا أن لهم أدوارًا قيادية من خلال التأثير على السياسة العامة التى تحدد شروط عملهم، كما تعاونوا مع المعلمين الآخرين لدعم التعلُّم المهنى فى جميع مدارسهم.**

وبذلك يتضح أن مجتمعات الممارسة تساعد المعلمين والطلاب على تحقيق الأهداف المرجوة منهم، فالأفراد يتعلمون باستمرار من بعضهم ويتأثرون بشبكة العلاقات والروابط الاجتماعية التى يكونونها معًا، وهذا من شأنه أن يضيف إلى خبراتهم وينمى معارفهم ويحسن من عملية التواصل داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.

مجتمعات الممارسة فى بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية:

تتجه العديد من جامعات الولايات المتحدة الأمريكية إلى معالجة قضاياها الحالية والمستقبلية من خلال مجتمعات الممارسة، وتعتبر التنمية المهنية، والتعلُّم الإلكترونى، وإدارة المعرفة من أهم هذه القضايا، ويمكن عرض دور مجتمعات الممارسة فى بعض الجامعات الأمريكية لمواجهة هذه القضايا على النحو التالى:

(١) التنمية المهنية:

جامعة آيوا[١٠٦]: The University of Iowa

بدأت فكرة مجتمع الممارسة متعدد المؤسسات فى عام ٢٠٠٦ حين قامت "جامعة آيوا" بتنظيم اجتماع يضم ٧ كليات للصيدلة من جامعات مختلفة ضمن فاعليات الاجتماع السنوى الأول للرابطة الأمريكية لكليات الصيدلة والذى عقد فى سان دييجو San Diego، ولقد حدد المشاركون فى هذا الاجتماع بعض القضايا المشتركة، وخططوا لعقد اجتماع آخر فى يناير ٢٠٠٧م، ولقد ساعد هذان الاجتماعان المبدئيان على التفكير فى إقامة مجتمع ممارسة يشمل العديد من كليات الصيدلة فى جامعة بوردو Purdue University، وجامعة

ولايـة أوهـايو The Ohio State University، وجامعـة شـيكاغو إيلينـوس The University of Illinois – Chicago، وجامعة آيوا The University of Iowa، وجامعـة ميتشـجان The University of Michigan، وجامعـة مينسـوتا The University of Minnesota، وجامعـة ويسكونسـن The University of Wisconsin. ولقد تم الاتفاق على أن تقوم كل كلية من كليات الصيدلة بهذه الجامعات بتنظـيم أنشـطة مجتمـع الممارسـة لمـدة عـام، وتكـون مسـئولة عـن إقامـة الاجتماعـات والمشروعات خلال هذا العام.

ولقـد نبـع القـرار الخـاص بإقامـة "مجتمـع ممارسـة متعـدد المؤسسـات" مـن الأجـواء والظـروف التـى حكمـت التعلـيم الصـيدلى الأمريكـى؛ إذ تتعـرض كليـات الصـيدلة للعديـد مـن الضغوط لتطبيق مبادرات التعليم الجديدة والمبتكرة، لذا أصبح إقامة مجتمع ممارسة متعدد أمرًا حتميًا لمواجهـة العديد من المشكلات مثل قضايا التنمية المهنية، وتقويم أداء أعضاء هيئـة التدريس، كما أنه يقدم نموذجًا للمحاسبية لكافة كليات الصيدلة داخل الجامعات والمشاركة فى بناء هذا المجتمع.

اسـتطاع مجتمـع الممارسـة وضـع ميثـاق خـاص فـى عـام ٢٠١٠، ولقـد سـمح هـذا الميثـاق بتـأطير جهـود الأعضـاء وإبـراز دورهـم، فلقـد اشـتمل الميثـاق علـى دور كـل عضـو مـن الأعضاء، والعمليات الأساسية، والقيم والأهداف والأغراض المتعلقة بالمجتمع، ولقد كان هذا الميثاق بمثابة البداية الحقيقية لجهود اللجنة التعاونية لتقييم التعليم الصيدلى.

ورغـم أن أعضـاء مجتمـع الممارسـة لـم يكـن يتحـتم علـيهم العمـل بشـكل يـومى مـع بعضهم، إلا أنهم كانوا قادرين على بناء علاقات قوية مع بعضهم، وقد تشاركوا معلوماتهم، كما طوروا مصادر مشتركة لهم وتبادلوا خبراتهم، وتم تكوين لجنة التعاون المؤسسى والتى ساعدت الأعضاء علـى تبـادل ومشـاركة أفضـل الممارسـات، وإتاحـة المناقشـات المشـتركة، والأبحاث والمجلات والعروض التقديمية الرسمية مما ساعد على تنمية الأعضاء مهنيًا.

كمـا كانـت هنـاك تنميـة مهنيـة غيـر مباشرة للأعضـاء، فعنـدما كـان أعضـاء مجتمـع الممارسـة يجتمعون معًا لتلبيـة معـايير الاعتمـاد ومحاولـة إيجـاد حلـول للقيـود التـى تفرضـها المصادر الجديدة، ومحاولة التوسع فى أدوات وأساليب تقويم الأداء، كانت هناك استفادة من

خبرات الأعضاء الآخرين؛ فالعديد من المشاركين كان لديهم قدر كبير من الخبرات فى مجال التقويم واستطاعوا تبادل خبراتهم مع الآخرين.

وبمرور الوقت استطاعت لجنة التعاون المؤسسى بمجتمع الممارسة المتعدد إقامة العديد من الجلسات والندوات الشهرية؛ لذا تطورت علاقة الثقة بين الأعضاء لدرجة إمكانية مناقشة الأفكار والاهتمامات والمبادرات المستقبلية مع بعضهم دون قلق أو خوف، واستطاع الأعضاء التآلف معًا والتوافق فى العمل مع فريق المشروعات، حيث ساعد مجتمع الممارسة الأعضاء من ذوى الاهتمامات المشتركة على إقامة مشروعاتهم الخاصة. وفى نهاية العام الأول ظهرت قيمة أخرى تمثلت فى قدرة أى عضو على التقاط الهاتف ومحادثة أحد أعضاء المجتمع لطلب النصيحة بحرية تامة؛ لذا كانت هناك تنمية مهنية مستمرة تحدث من خلال المشاركة والحوار.

وأصدرت لجنة التعاون المؤسسى مجلة تقييم شهرية لأعضاء مجتمع الممارسة، كما تم قراءة ملفات الإنجاز الشخصية للأعضاء ومناقشتها فى إطار الاجتماعات التى عقدت حول ذلك. كما كان الأعضاء يختارون قضية محددة ويتم مناقشتها على مدار ثلاثة أشهر هذا بالإضافة إلى اشتراك أعضاء هيئة التدريس بمعامل الرعاية الطبية للاهتمام بالمرضى، وكان المشاركون يقضون نصف اليوم فى الأمور المتعلقة بالمعامل.

ولقد طورت اللجنة مبدأ الاتصال بين الكليات للاطّلاع على اختبارات الكليات الأخرى والتقييم المتبادل فيما بينها، والاستفادة من طلاب الدراسات العليا المتميزين فى هذ المجال.

ويرجع نجاح مجتمع الممارسة بشكل كبير إلى طريقة تنظيم وقيادة المجتمع؛ فقد وضعت اللجنة المسئولة عن مجتمع الممارسة جدولًا دوريًا للقيادة يوضح دور كل كلية فى تنظيم المجتمع لمدة عام، وتتضمن واجبات القيادة فى هذا العام تحديد الاجتماعات، ووضع البرامج، وتسجيل محاضر الاجتماعات والجلسات، كما أن الكلية تكون مسئولة فى هذا العام عن تكاليف ونفقات الاجتماعات، وحتى تكون هناك سهولة فى انتقال القيادة من كلية إلى أخرى يتشارك الرئيس الحالى للمجتمع مع الرئيس القادم (الذى تم تحديده مسبقًا فى الجدول) فى القيام بواجبات القيادة.

وحرصت اللجنة على تقديم تقرير سنوى يوضح أعمال المجتمع على مدار العام والأهداف التى حققها.

(٢)التعلُّم الإلكترونى:

جامعة إنديانا – جامعة بوردو فورت واين[١٠٧]:

Indiana University – Purdue University Fort Wayne (IPFW):

إن جامعة إنديانا – جامعة بوردو فورت وأين – هى مؤسسة تعليمية عامة تأسست عن طريق دمج جامعتين كبيرتين هما جامعة إنديانا وجامعة بوردو فورت واين، ولقد أقامت الجامعة مشروع مجتمع الممارسة للتعلُّم الإلكترونى، وكان مركز تعزيز التعليم والتدريس Center for the Enhancement of Learning and Teaching الموجود بالجامعة هو المسئول عن تنفيذ المشروع، وتم تحديد أهداف مشروع مجتمع الممارسة للتعلم الإلكترونى على النحو التالى:

- **تعزيز وتطوير التعاون والتكامل بين التخصصات المعرفية من خلال تكنولوجيا الحاسوب.**
- **زيادة الفاعلية والابتكار فى التدريس والتعلُّم ومشاركة الطلاب بحيث يمكن قياسها وملاحظتها.**
- **دعم الابتكارات فى الأبحاث من خلال استخدام التكنولوجيا المحمولة.**

تطوير المشروع وتنفيذه:

فى ربيع ٢٠١١ تم التصديق على المشروع من قبل ثلاث لجان على مستوى الجامعة، وتم تحديد قادة المشروع والفريق الاستشارى، وتم تقسيم أعضاء مجتمع الممارسة إلى مجموعتين هما المجموعة الأولى: والتى تضم اللجنة القيادية للمشروع، والمجموعة الثانية: وتضم باقى أعضاء مجتمع الممارسة، وتم اختيار جهاز التابلت لتقديمه للأعضاء، ولقد طلب من الأعضاء المشاركين فى المجموعتين كتابة مقترحاتهم حول طريقة استخدام الأجهزة اللوحية (التابلت) فى عملية التدريس وإعداد الأبحاث وتقديم الخدمات المختلفة، وتم صرف بدل إنفاق زهيد مقابل شراء التطبيقات التى يحتاجها أعضاء هيئة التدريس.

المشاركون:

كان المشاركون فى المشروع حوالى ١٣٩ مشاركًا من أعضاء هيئة التدريس فى المجموعتين الأولى والثانية، وكان هناك ممثلين لمختلف الكليات بالجامعة داخل المشروع. كما كان المشاركون من مناصب ودرجات أكاديمية مختلفة منهم الأستاذ الجامعى والأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمدرسين والمعيدين إلى جانب رئيس المكتبة.

تنفيذ المشروع:

تم تنظيم مشروع مجتمع الممارسة بحيث يتقابل المشاركون معًا وجهًا لوجه حيث تعقد الاجتماعات على نطاقين هما الاجتماعات الكبرى، والاجتماعات الصغرى، وتستخدم الاجتماعات الكبرى لنقل المعلومات الأساسية والمهمة لكافة الأعضاء مثل طريقة استخدام الأجهزة اللوحية فى التدريس، وطريقة الاستفادة من التطبيقات التى تقدمها الجامعة من خلال نظام (App Vault).

أما الاجتماعات الصغرى فتتم بناءً على مقترحات الأعضاء والمشروعات التى يتم تنظيمها، وتدعم الاجتماعات الصغرى الحوارات بين التخصصات المعرفية، كما أن أصحاب المقترحات المتماثلة أو المتشابهة يتم دمجهم معًا فى مجموعة واحدة حتى يتعاونوا معًا فى مشروعات تتماشى مع مقترحاتهم؛ وتعتبر الاجتماعات الصغرى هى السبيل لتقديم التغذية الراجعة حول مشروعات الأجهزة اللوحية وتطبيقاتها.

وبالإضافة إلى الاجتماعات التى كانت تعقد وجهًا لوجه كان المشاركون يتبادلون المعلومات والمعارف عبر الإنترنت من خلال تطبيق تويتر (حيث نشروا ١٢٢ تغريدة، وكان لديهم ٩٨ متابعًا)، بالإضافة إلى المدونات والفيس بوك، ومجموعات البريد الإلكترونى.

واستطاعت الجامعة التعاقد مع مؤسسة Apple لإحضار اثنين من المدربين للمشروع لتدريب الأعضاء على استخدام الأجهزة اللوحية؛ لذا تناولت المحاضرة الأولى وظيفة التابلت وتطبيقاته الأساسية، أما المحاضرة الثانية فقد أبرزت أهمية العديد من التطبيقات مثل صفحات معالجة النصوص والكلمات الرئيسية فى برنامج العروض (الباوربوينت) إلى جانب التطبيقات التعليمية، كما تم تقديم الدعم الإضافى من قبل العاملين فى مجال تكنولوجيا المعلومات بالجامعة.

كما كانت هناك اجتماعات خاصة بالمجموعة الثانية حيث يسر القائد اجتماعات مصغرة لهذه المجموعة للبدء فى استخدام التابلت وخلق ثقافة التعاون والحوار بين التخصصات المعرفية المختلفة، كما تم عقد ثلاثة اجتماعات كبرى ركزت على موضوعات محددة مثل: الكتب الرقمية، وتطوير التطبيقات.

ولقد تولى أحد أعضاء اللجنة القيادية قيادة الاجتماعات المصغرة، وركزت تلك الاجتماعات على ثقافة مجتمع الممارسة التعاونية، والمناقشات حول التخصصات المعرفية

المختلفة، والفرص والتحديات التى تواجه استخدام الأجهزة اللوحية فى التدريس والبحث، كما قام أعضاء هيئة التدريس بتقديم مجموعة من العروض التوضيحية من استخدام التكنولوجيا فى التدريس، وكان هناك ورش عمل ركزت على استخدام التابلت واستخدام تطبيقات معينة مثل تطبيق Dropbox، وتطبيق Good Reader.

تقييم المشروع:

تم وضع خطة لقياس نواتج المشروع، وتم تقديم هذه الخطة للجنة القيادية التابعة للمجموعة الأولى والتى صدقت على طريقة التقييم، ولقد طور فريق التقييم ثلاث دراسات مسحية فى بداية المشروع ووسطه ونهايته، ووزعت الدراسات المسحية عبر موقع Qualtrics، وصممت الدراسة المسحية الأولى لقياس الدوافع والخبرات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا فى التدريس، والتفاعلات الاجتماعية، أما الدراسة المسحية الثانية فكانت مختصرة وتضم أسئلة عن الوقت الذى يقضيه المشاركون فى استخدام الأجهزة اللوحية داخل قاعة الدرس وخارجها، أما الدراسة المسحية الثالثة فتضمنت أسئلة عن مشاركة الأعضاء فى المشروع، وتصوراتهم، والقيمة الحقيقية من استخدام التكنولوجيا فى التدريس.

(٣) إدارة المعرفة:

مؤسسة العلوم القومية المتقدمة للتعليم التكنولوجى[١٠٨]:

A National Science Foundation (NSF) Advanced Technological Education (ATE):

قامت مؤسسة العلوم القومية المتقدمة للتعليم التكنولوجى بتمويل مشروع مجتمع الممارسة لدعم المعرفة من خلال التعلُّم القائم على حل المشكلات، ولقد تم تنفيذ هذا المشروع كاستجابة لقانون التكنولوجيا العلمية المتقدمة الصادر من الكونجرس عام ١٩٩٢م، ولقد أقر هذا القانون أن مؤسسة العلوم القومية هى الموكلة بتنفيذ المشروع والبرامج التى من شأنها تحسين التنافسية بين العاملين فى الولايات المتحدة عن طريق إمداد الدولة بالموارد البشرية الماهرة والمدربة.

ولقد اشترك فى هذا المشروع العديد من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الجامعات، وكانت مؤسسة العلوم القومية حريصة على تحديد ومعرفة مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس من هذا المشروع خاصة فيما يتعلق بعملية نشر وتبادل المعرفة عبر الإنترنت؛ لذا

كانت هناك دراسة مسحية أمكن من خلالها التعرف على دور أعضاء هيئة التدريس فى نشر وتبادل المعرفة عبر الإنترنت داخل مجتمع الممارسة، ومدى ارتباط عوامل مثل التكلفة والفائدة بالمشاركة فى نشر المعرفة عبر الإنترنت.

واعتمدت الدراسة المسحية على جمع البيانات لفترة تزيد عن عشرين يومًا، إذ تم إرسال ثلاث رسائل بالبريد الإلكترونى تدعو أعضاء هيئة التدريس للضغط على الرابط الإلكترونى الموجود بالرسالة لإكمال الدراسة المسحية والتى تُرسل عبر موقع سيرفى مونكى Survey Monkey، ولقد تم إرسال الرسالة الإلكترونية الأولى فى ٣٠ سبتمبر ٢٠١٢ لكافة أعضاء هيئة التدريس المشتركين فى المشروع والمسجلين فى مؤسسة العلوم القومية، وكانت الرسالة الأولى بعنوان: "شارك فى دراسة مسحية بسيطة وساعد زملاءك، وقيِّم الطلاب بدرجات"، أما الرسالتان الثانية والثالثة فكانتا فى يومَى ٩ أكتوبر و١٦ أكتوبر فى نفس الشهر، وكانت الرسالة الثانية بعنوان: "شارك أفكارك وساعد زملاءك" وقد تلقى هذه الرسالة ٦٠٩ من أعضاء هيئة التدريس، أما الرسالة الثالثة والأخيرة فكانت بعنوان "الفرصة الأخيرة – دراسة مسحية قصيرة"، وتلقى هذه الرسالة ٥٦٣ عضوًا من أعضاء هيئة التدريس.

واستطاعت مؤسسة العلوم القومية متابعة الأعضاء بعد إرسال هذه الرسائل، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية الأعضاء يشاركون معارفهم مع أعضاء مجتمع الممارسة عن طريق نشر مناقشاتهم وتبادل أفكارهم مع الأعضاء الآخرين عبر الإنترنت.

من عرض الخبرات السابقة يتضح أن مجتمعات الممارسة كان لها دور مهم فى معالجة العديد من القضايا بالجامعات مثل التنمية المهنية، والتعلُّم الإلكترونى، وإدارة المعرفة، وبهذا استطاعت هذه الجامعات معالجة مشكلاتها عن طريق الاستفادة من عملية التعلُّم فى سياق من العلاقات الاجتماعية من خلال بناء المجتمعات داخلها، وتحديد مجال معين يمكن فى نطاقه معالجة قضايا أساسية وذلك فى إطار خبرات الأعضاء وأفكارهم ومواردهم المشتركة أو ما يمكن أن نطلق عليه الممارسة، وبهذا نجد أنه إذا اجتمعت مجموعة من الأعضاء معًا واندمجت أفكارهم وتبادلوا معارفهم وخبراتهم وممارساتهم داخل مجتمع محدد فإن ذلك سوف يساعد على تكامل رؤيتهم ووجهات نظرهم، وسوف تتحد إرادتهم لمعالجة مشكلاتهم ومن ثَمَّ يكونون قادرين على تحقيق أهدافهم.

الخطوة الخامسة: التحليل المقارن:

تأتى هذه الخطوة فى إطار المنهج المقارن، حيث يستدعى العرض السابق لتطبيقات مجتمعات الممارسة فى جامعات بعض الدول الأجنبية وجود التحليل المقارن، وتوضيح أهم القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على الجامعات فى هذه الدول، وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها بغية الوصول إلى الهدف الرئيس لمدخل التحليل المقارن وهو الوصول إلى نتائج تساهم فى بناء الإجراءات المقترحة، وتسير تلك الخطوة على النحو المبين فى المحاور التالية:

١- مجتمعات الممارسة والتنمية المهنية فى الجامعات:

تتشابه (جامعة ويتواترسراند بجنوب أفريقيا، وجامعة جنوب كوينزلاند فى أستراليا، وجامعة آيوا فى الولايات المتحدة الأمريكية) فى دواعى ومبررات بناء مجتمعات الممارسة داخلها، ومن أهم هذه المبررات رغبة هذه الجامعات فى إحداث التنمية المهنية لأعضائها ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات العلمية والتكنولوجية فى المستقبل، ولعل هذا راجع إلى العامل الاقتصادى فرغم الإصلاحات والتقدم الحادث الآن فى جنوب أفريقيا إلا أنها ما زالت تعانى من بعض المشكلات الاقتصادية، وقد انعكس ذلك على الجامعات؛ ففى "جامعة ويتواترسراند ارتفعت رسوم الالتحاق بالجامعة، وقد رجع ذلك إلى انخفاض الإعانات الحكومية للجامعة، فقطاع التعليم العالى فى جنوب أفريقيا لا يحصل على تمويل كافى، وقد انخفضت نسبة التمويل التى تحصل عليها الجامعات من الحكومة من ٤٩% إلى ٤٠% على مدار العقد الماضى، وفى الوقت نفسه ارتفعت رسوم الطلاب من ٢٤% إلى ٣١% من أجل تغطية هذا النقص، فهذا التراجع فى الدعم الحكومى لا يترك للجامعات أى خيار سوى زيادة الرسوم"(١٠٩).

إلا أن ذلك لم يقف أمام عزيمة شعب جنوب أفريقيا فى إكمال مسيرة التطور من خلال الاهتمام بالتعليم. لذا كانت هناك حملة فى شهر واحد مليون راند "**1 Month 1 million**" فى فبراير ٢٠١٥ وكان هدف الحملة جمع الأموال للطلاب الذين لم يتمكنوا من دفع رسوم الجامعة وقد لاقت هذه الحملة نجاحًا كبيرًا"(١١٠).

وجامعة ويتواترسراند تقع فى المناطق الشمالية من وسط جوهانسبرغ **Johannesburg** وهذه المدينة "بها مجموعة من الأنشطة الاقتصادية ويعتبر البيع بالتجزئة من أهم هذه الأنشطة حيث يوجد بها أعمال تجارية متنوعة وشركات كبيرة توظف

أعدادًا كبيرة من الأفراد، وتمتاز بعدد من الصناعات مثل المواد الغذائية والنحت والحرف اليدوية وأعمال البناء والأعمال الحرفية وغيرها، فلقد أوضحت دراسة استقصائية عن جودة الحياة فى جوهانسبرغ عام ٢٠١٣ أن العديد من سكان المدينة يمتلكون أعمالهم الخاصة"(١١١).

وهذا يدل على أن هذه المدينة تحاول أن تواجه التحديات الاقتصادية التى تعانى منها جنوب أفريقيا، فمن خلال التعاون والتكاتف يحاول شعب جنوب أفريقيا أن يواجه مشكلاته، ولم تكن الجامعات بمعزل عن ذلك حيث تسعى جامعات جنوب أفريقيا إلى بناء مجتمعات الممارسة لإحداث التنمية المهنية لأعضائها فى محاولة منها للتطوير والتحديث ومواجهة مختلف التحديات.

وكان للعامل الاقتصادى أثر أيضًا فى أستراليا، "فلقد استطاعت أستراليا وضع أسس قوية لبناء اقتصاد مفتوح فى منطقة آسيا والمحيط الهادى وإنشاء مناطق تجارة حرة"(١١٢)، وجامعة جنوب كوينزلاند تقع فى منطقة تووميا، ولقد استطاعت هذه المنطقة أن يكون لديها اقتصاد ديناميكى متنوع؛ فعلى مدار تاريخها الطويل استطاعت منطقة تووميا تحويل قاعدتها الزراعية إلى اقتصاد متنوع وقوى استطاعت من خلاله تقديم فرص عمل متنوعة ودعم التنمية الاقتصادية المحلية(١١٣)، لذا يستخدم مجلس تووميا تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين الوظائف وتقديم الفوائد للمجتمع. كما أن من أهم الأهداف الرئيسية لهذه المنطقة هو تقديم نهج تعاونى للابتكار والتكنولوجيا واستخدام التكنولوجيا لتحسين تقديم الخدمات لسكان المنطقة(١١٤)، ولهذا لم تكن الجامعة بعيدة عن هذا التطور الحادث فى المنطقة حيث تحاول الجامعة من خلال بناء مجتمعات ممارسة أن ترتفع بمستوى أعضائها العلمى والتكنولوجى وأن تساهم فى تنميتهم مهنيًا، حتى تتماشى مع التطوير الحادث فى المنطقة.

ولا يقل أثر هذا العامل فى الولايات المتحدة الأمريكية؛ فلقد حقق الاقتصاد الأمريكى نموًا قويًا مما أدى إلى تعزيز قوة سوق العمل وتحسن ثقة الأسواق بشكل عام، وأكد الاحتياطى الفيدرالى على التطورات الإيجابية فى الاقتصاد(١١٥).

وتقع جامعة آيوا فى الولايات المتحدة الأمريكية فى ولاية آيوا، وهذه الولاية تعمل على خلق الفرص الاقتصادية التى تتيح لجميع الشباب فى منطقة آيوا أن يكونوا قادرين على دعم أسرهم والعيش بأمان وكرامة، لذا يقوم برنامج تحسين الاقتصاد فى آيوا والذى تديره وزارة

التنمية الاقتصادية بدعم هذه الوظائف، ويعتبر شباب آيوا محط اهتمام كثير من صانعى السياسة حيث قدمت لجنة جيل آيوا المعنية بأزمة "هجرة الأدمغة" فى الولاية عدد من التوصيات التى تهدف إلى معالجة التحديات الاقتصادية التى تواجه الشباب فى الولاية من خلال دعم أفضل للتعليم العالى فى الولاية[١١٦]، لذا تقوم جامعة آيوا بدعم بناء مجتمعات الممارسة لإحداث التنمية المهنية لأعضائها لأن تنمية أعضاء هيئة التدريس سوف تنعكس على طلاب الجامعة الذين يعتبرون الركيزة الأساسية للولاية ومحط اهتمامها لدعم اقتصادها.

إن هذا التشابه فى مبررات ودواعى بناء مجتمعات الممارسة لإحداث التنمية المهنية لأعضاء هذه الجامعات راجع إلى رغبة هذه الدول فى الحفاظ على مكانتها الاقتصادية كما فى أستراليا وأمريكا أو مواجهة تحدياتها الاقتصادية كما فى جنوب أفريقيا، حيث أدركت هذه الدول أن ثروة المجتمع لا تقاس بمقدار ما لديه من موارد طبيعية ومادية فقط وإنما يضاف إليها أهم مورد وهو المورد البشرى أيضًا.

اما الاختلاف بين هذه الجامعات فيظهر فى اختلاف المجال الذى يركز عليه مجتمع الممارسة ففى حين تركز جامعة ويتواترسراند على المجال البحثى وتنمية مهارات الكتابة البحثية، نجد جامعة جنوب كوينزلاند تركز على المجال التدريسى فى مجتمعات الممارسة، وعلى تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس حتى يكونوا قادرين على احتواء طلاب الفرقة الأولى والتعرف على الاستراتيجيات المختلفة للاحتفاظ بالطلاب، بينما فى جامعة آيوا نجد أن مجتمع الممارسة يركز على مجال التعليم والتدريس من أجل تلبية معايير الاعتماد ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة وظروف وأهداف كل جامعة، ففى جامعة ويتواترسراند فى جنوب أفريقيا يظهر العامل السياسى حيث تهتم الجامعة بالجانب البحثى حتى تتماشى مع التطور الحادث فى الدولة منذ عام ١٩٩٤ حينما تم تنظيم أول انتخابات ديمقراطية فى البلاد، ومنذ ذلك العام تحقق فى البلاد نظام برلمانى متعدد الأحزاب بسلطات تنفيذية ممنوحة لرئيس الدولة ومجلس الوزراء، ولذلك "فإن الديمقراطية التى تتجه نحوها جنوب أفريقيا قد انعكست بدورها على جامعة ويتواترسراند حيث إن عدد الطلاب السود فى الجامعة قد فاق عدد الطلاب البيض، فلقد ساعدت الديمقراطية على زيادة الوعى الطبقى والعرقى"[١١٧]، كما زاد الوعى بأهمية البحث العلمى للارتقاء بالدولة.

أما جامعة جنوب كوينزلاند فيظهر فيها أثر العامل الثقافي، وفى "أستراليا على وجه الخصوص؛ فالثقافة هى نتاج لتنوع أثرته تقاليد السكان الأصليين وحضارتهم وثقافات المهاجرين وعلومهم، وقد أثمر عن هذا المزيج حراكًا ثقافيًا مفعمًا بنشاط متواصل ومتنوع تسهم فيه مختلف شرائح المجتمع الأسترالى والمؤسسات العلمية والأكاديمية، وتدعمه الحكومة الأسترالية بمختلف قطاعاتها"(١١٨)، كما تتمتع منطقة تووومبا التى تتوجد بها جامعة جنوب كوينزلاند بسمعة جيدة؛ فهى مجتمع حيوى وغنى ثقافيًا، كما أن بها نمط حياة لا مثيل له حيث يُولى مجلس تومبا أولوية قصوى لتشجيع رفاهية المجتمع ووضع المعايير الثقافية والبيئية والصحية(١١٩)، فالثقافة مفهوم واسع يشمل العادات والتقاليد والقيم والمبادئ والمعارف والآداب، وهو يرتبط إلى حد كبير بالتعليم؛ لذا فإن مجتمعات الممارسة فى جامعة جنوب كوينزلاند تهتم بهذا الجانب؛ فعضو هيئة التدريس ينبغى أن يمتلك المهارات المختلفة التى تساعده فى التدريس، وأن يكون مدركًا لأهمية التعددية الثقافية حتى يستطيع احتواء الطلاب بمختلف قدراتهم وثقافاتهم.

بينما تظهر أهمية العامل الاجتماعى فى جامعة آيوا بالولايات المتحدة الأمريكية حيث إن "الولايات المتحدة الأمريكية مجتمع متعدد الأعراق والإثنيات والثقافات ما فتئ التنوع العرقى والإثنى فيه يتزايد باستمرار، إذ تكاد كل مجموعة قومية وعرقية وإثنية وثقافية ودينية فى العالم تكون ممثلة فى سكان الولايات المتحدة"(١٢٠)، ونظرًا للتعدد العرقى فى الولايات المتحدة الأمريكية أصبحت الدولة تسعى إلى جمع هذه الأصول والأعراق والثقافات المختلفة نحو هدف واحد وهو تنمية الدولة والحفاظ على تقدمها واستقرارها بغض النظر عن أصل الفرد أو ديانته أو ثقافته، لذلك تسعى جامعة آيوا من خلال بناء مجتمع الممارسة إلى جمع أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأعراق والثقافات والعمل على تنميتهم مهنيًا مع التركيز على التعليم والتدريس لتحقيق الجودة فى الجامعة والحفاظ على تقدمها.

٢- مجتمعات الممارسة والتعلُّم الإلكترونى فى الجامعات:

تتشابه (جامعة ويسترن كيب بجنوب أفريقيا، والجامعة الكاثوليكية الأسترالية، وجامعة إنديانا – جامعة بوردو فورت واين) فى اهتمامهم بالتعلُّم الإلكترونى؛ فقد أدركت هذه الجامعات أن العصر الحالى هو عصر التكنولوجيا، وأن الثقافة التى أصبحت تسود العالم هى الثقافة الرقمية؛ فلقد أصبحنا نعتمد كليًا على المعرفة فى المجال الإلكترونى فقد توغلت

التكنولوجيا فى جميع جوانب الحياة الآن، وربما يرجع هذا التشابه فى جامعة ويسترن كيب بجنوب أفريقيا إلى العامل السياسى فمن المعروف أن "جنوب أفريقيا قد عانت من الفصل العنصرى، وكان النظام متحيزًا عنصريًا حتى فى مكان العمل فكان البيض يشغلون المناصب العليا فى حين لا يحصل السود إلا على مناصب أقل مسئولية وأقل مكانة بسبب ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية السيئة، مما جعلهم عرضة للاستغلال، ونتيجة لهذا التمييز لم يتمكن العديد من السود من تحمل احتياجاتهم الشخصية نظرًا لانتشار الفقر والبطالة بينهم"(١٢١)، إلا أن الوضع قد اختلف الآن فى جميع أنحاء جنوب أفريقيا عامة – وفى كيب الغربية خاصة وهى المقاطعة التى توجد بها جامعة ويسترن كيب ومع "بداية إنشاء أول انتخابات ديمقراطية فى جنوب أفريقيا، تم إنشاء نظام شبه اتحادى يتألف من حكومة وطنية وتسع مقاطعات تم منحها بعض السلطة، وكانت كيب الغربية من إحدى هذه المقاطعات، وتتميز كيب الغربية باهتمامها بالسياسة فبالنظر إلى التركيبة السكانية لها يمكن معرفة أن هذه المقاطعة قد كافحت كثيرًا ضد الفصل العنصرى، لذا كان بها منافسة سياسية قوية بين الأحزاب خلال العشرين عامًا السابقة"(١٢٢)، حتى تسود الديمقراطية بالمقاطعة، ولهذا تسعى جامعة ويسترن كيب إلى تبنى نهج أفضل الممارسات، والاهتمام بالتكنولوجيا من خلال بناء مجتمعات الممارسة داخلها حتى تتماشى مع التطور الحادث فى الدولة وتساعد فى القضاء على كل موروثات الفصل العنصرى.

وفى حين برز العامل السياسى فى جنوب أفريقيا نجد أن العامل الاقتصادى قد برز فى الجامعة الكاثوليكية الأسترالية فهذه الجامعة توجد فى مدينة سيدنى كما أن لها فروعًا فى مختلف أنحاء أستراليا و"مدينة سيدنى تركز على الاقتصاد العالمى لضمان الاستمرار، فالحفاظ على التنافسية العالمية أمر أساسى لمستقبل مدينة سيدنى ورضاء أستراليا، لذا وضعت المدينة فى خطتها الاستراتيجية أن مدينة سيدنى مدينة تنافسية ومبتكرة على مستوى العالم، وأنها تهتم بالسكان الأصليين من خلال بناء المجتمعات ودعم التنوع والابتكار فى قرى المدينة"(١٢٣)، والواقع أن بناء المجتمعات لم يكن على مستوى المدينة فقط بل داخل جامعاتها أيضًا حيث حرصت الجامعة الكاثوليكية على بناء مجتمعات الممارسة داخلها من أجل تطوير مهارات التعلُّم الإلكترونى حتى تتماشى مع التقدم الحادث على مستوى المدينة والدولة بالكامل.

وفى الولايات المتحدة الأمريكية وبالتحديد فى فورت واين بولاية إنديانا حيث تقع جامعة إنديانا – جامعة بوردو فورت واين يظهر أثر العامل الاجتماعى حيث "يسعى مجتمع الأعمال فى شمال شرق إنديانا إلى إيجاد طرق متنوعة لإشراك قادة الجامعة والإداريين وأعضاء هيئة التدريس فى المجالس والوظائف الاجتماعية للمساعدة فى دمج الجامعة فى حياة المجتمع"(١٢٤)، ولم تختلف الجامعة عن المدينة التى تقع بها كثيرًا حيث تعمل الجامعة على إشراك أعضاء هيئة التدريس معًا وتساعد على بناء علاقات اجتماعية بينهم من خلال بناء مجتمع الممارسة للتعلم الإلكترونى داخلها.

أما الاختلاف بين هذه الجامعات فيظهر فى طريقة تصميم مجتمع الممارسة للتعلُّم الإلكترونى نظرًا لاختلاف الهدف المرجو منه، ففى حين تركز جامعة ويسترن كيب على تطوير مهارات التعلُّم الإلكترونى لطلاب الجامعة وتنمية اللغة الإنجليزية لديهم نجد فى نفس الوقت أن الجامعة الكاثوليكية فى أستراليا قد قامت بتصميم مجتمع ممارسة للتعلم الإلكترونى من أجل جمع أعضاء هيئة التدريس من مختلف فروعها على مستوى أستراليا ومن مختلف التخصصات من أجل تحسين مهارات التعلُّم الإلكترونى لديهم، بينما اقتصرت جامعة إنديانا – جامعة بوردوفورت واين على تطوير مهارات التعلُّم الإلكترونى للأعضاء على مستوى الجامعة فقط، وربما يرجع ذلك الاختلاف إلى العامل الاجتماعى فى جنوب أفريقيا؛ فمما عانته جنوب أفريقيا "وكنتيجة عن الإرث الذى تركته الأغلبية البيضاء الحاكمة، برزت العديد من الأزمات الاجتماعية منها التمييز العرقى، والتوزيع غير العادل للمصادر والفرص، بالإضافة إلى التقسيمات الاجتماعية التى شكلت تحديًا كبيرًا، إضافة إلى التحديات الاجتماعية الأخرى التى ظهرت ما بعد حالة الانقسام وأصبحت بمثابة تحديات راهنة، منها الفقر المتجذر، والبطالة المنتشرة بين الأغلبية ذوى البشرة السوداء، وإحدى أعلى نسب جريمة فى العالم، والانقسامات الاجتماعية والاقتصادية والحضرية والريفية"(١٢٥) إن كل التحديات السابقة "تؤثر على الاستقرار الاجتماعى بطرق معقدة قد تؤدى إلى الانخفاض فى الاندماج الاجتماعى، كما أن الفجوة بين الأغنياء والفقراء قد تؤدى إلى العنف والفتنة والاضطرابات الاجتماعية"(١٢٦)، لذا اتجهت جامعة ويسترن كيب من خلال بناء مجتمع ممارسة للتعلّم الإلكترونى إلى تحسين مهارات التعلُّم الإلكترونى لطلابها، وتنمية علاقاتهم الاجتماعية فى نفس الوقت فى محاولة منها لتوجيه الطلاب إلى الاهتمام بالعلم والمعرفة بدلًا من التشتت والعنف.

بينما فى أستراليا يظهر أثر العامل الجغرافى، فكما ذكرنا من قبل أن أستراليا قارة كاملة فكبر حجمها أدى إلى وجود ما يسمى بالعزلة الجغرافية، والشعور بالوحدة خاصة فى المناطق الريفية؛ لذا لجأت الجامعة الكاثوليكية الأسترالية إلى بناء مجتمعات الممارسة للتعلُّم الإلكترونى حتى تستطيع جمع أعضاء هيئة التدريس من مختلف فروعها على مستوى الدولة، فلقد أدركت أستراليا أن التكنولوجيا أصبحت هى السبيل الوحيد للقضاء على العزلة الجغرافية داخلها.

أما الولايات المتحدة الأمريكية فيظهر فيها العامل الاقتصادى حيث يتمتع الجزء الشمالى الشرقى من ولاية إنديانا بتاريخ طويل من النمو الاقتصادى منذ القرن الثامن عشر وذلك بالاشتراك مع مدينة فورت واين باعتبارها ركيزة أساسية للولاية، ولقد تطورت المنطقة حيث أصبحت مركزًا للتجارة فى الجزء الأخير من القرن الثامن عشر، ثم سرعان ما أصبح الاقتصاد فى فورت واين معتمدًا على التصنيع والزراعة، ثم شهد القرن العشرون نموًا اقتصاديًا وبناء شركات صناعية كبرى، ثم تسارعت وتيرة النمو الاقتصادى فى القرن الحادى والعشرين؛ فقد وُجِدتك خطط اقتصادية استراتيجية تعمل على تطوير الاقتصاد بها، ولتحقيق أهداف الولاية تقوم المؤسسات التعليمية على جذب طلابها وذلك لتلبية احتياجات المنطقة من القُوَى العاملة، وتعتبر جامعة إنديانا – جامعة بورد فورت واين من أهم هذه المؤسسات فهى جامعة فريدة من نوعها تقدم تعليمًا متميزًا من الدرجة الأولى، وتمتاز بمستوى أكاديمى مرتفع، وهو ما يقدره خريجو هذه الجامعة"(١٢٧)؛ لذا تهتم الجامعة بالجانب التكنولوجى، ويتضح ذلك فى إقامة مجتمعات ممارسة للتعلُّم الإلكترونى لتلبية الاحتياجات التكنولوجية لأعضائها.

٣- مجتمعات الممارسة وإدارة المعرفة بالجامعات:

تتشابه دول الخبرات فى تركيزها على إدارة المعرفة فقد أدركت هذه الدول أن امتلاكها للمعرفة والمساهمة فى بنائها وتطويرها هو أساس تقدمها، وأن استمراريتها ترتبط بمقدار ما تملكه من هذه المعرفة، وفى جامعة بريتوريا بجنوب أفريقيا يظهر أثر العامل الاقتصادى، وهذه الجامعة تقع فى مدينة بريتوريا وفى الوقت الحالى تم تغيير اسم هذه المدينة إلى مدينة تشوان Tshwane، ولقد "أثبتت مدينة تشوان أنها رائدة فى القارة الأفريقية حيث تمتاز بتوفير الصناعات المختلفة، والتعليم، والبحث، حيث يتم ٩٠% من مجمل الأبحاث وخطط التطوير فى جنوب أفريقيا فى مدينة تشوان بواسطة مجلس البحوث الطبية، ومجلس البحث

العلمى والصناعى، ومؤسسة العلوم الإنسانية ومن أمثلة الجامعات فى تشوان جامعة جنوب أفريقيا، وجامعة بريتوريا وجامعة تشوان للتكنولوجيا"[١٢٨]، ومن المنطقى أن تقوم جامعة بريتوريا بإقامة مجتمعات ممارسة لإدارة المعرفة حتى تكون على غرار المدينة التى تقع فيها الجامعة والتى تمتاز بالاهتمام بالبحث والمعرفة.

وفى جامعة جريفث بأستراليا يظهر أثر العامل الاجتماعى فإن "أول مَن سَكَن أستراليا هم السكان الأصليون (الآبوريجينال) وسكان جزر مضيق توريس، والذين تعد ثقافتهم وتقاليدهم الفريدة من بين الأقدم فى العالم، ولقد كان معظم المهاجرين الأوائل من بريطانيا وأيرلندا، وكان لهذا التراث الأنجلو – كيلتى أثر مهم ومستمر على تاريخ أستراليا وثقافتها وتقاليدها السياسية. وأدت موجات الهجرة اللاحقة إلى وصول الأفراد من أفريقيا وآسيا والأمريكتين وأوروبا، الذين قدموا جميعًا مساهمات فريدة خاصة بهم إلى أستراليا وإلى أسلوب الحياة فيها"[١٢٩] وهذا التنوع العرقى كان موجودًا أيضًا بمدينة بريسبان **Brisbane** وهى المدينة التى تقع فيها جامعة جريفث، فإن "بريسبان مدينة مزدهرة ومتعددة الثقافات، ولها سمعتها المتميزة فى أستراليا ولهذا جذبت جامعاتها ومعاهدها التعليمية العديد من الطلاب الذين تنوعوا فى اللغة ما بين متحدثين باللغات الإنجليزية أو متحدثين بلغات أخرى، ففى عام ٢٠١٧ كان هناك ٩٠٠٠٠ من الطلاب المسجلين فى مدينة بريسبان"[١٣٠]، ولهذا استطاعت جامعة جريفث إقامة مجتمعات ممارسة ووضعت إدارة المعرفة هدفًا أساسيًا لها فلقد أدركت الجامعة أن الوصول للمعرفة وتبادلها هو أساس التنمية والتطوير مهما اختلفت الأصول والأعراق.

بينما فى الولايات المتحدة الأمريكية يظهره أثر العامل الاقتصادى حيث أدركت أمريكا أن امتلاك المعرفة هو الأساس للحفاظ على مكانتها الاقتصادية بين دول العالم لذلك أنشأت مؤسسة العلوم الوطنية.

وهذه المؤسسة قد أنشأها الكونجرس باعتبارها وكالة اتحادية مستقلة عام ١٩٥٠ وهذه المؤسسة موجهة لتعزيز تقدم العلم والمعرفة والصحة فى جميع المجالات غير الطبية، فهي تهتم بمجالات معينة مثل علوم الكمبيوتر والبرامج التعليمية للعلوم ولتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، وهى أكبر مصدر لتمويل المنح البحثية فى جميع المجالات العلمية غير الطبية[١٣١]، لذلك تهتم هذه المؤسسة بالجامعات والمعاهد العلمية وتسعى دائمًا إلى تعزيز

البحث والمعرفة فى جميع أنحاء الدولة، ولهذا قامت المؤسسة ببناء مجتمع ممارسة لأعضاء هيئة التدريس حيث تحرص على إدارة المعرفة ونشرها وتبادلها، للاستفادة منها فى جميع المجالات.

أما الاختلاف بين دول الخبرات فيظهر فى اختيار كل مؤسسة تعليمية لنموذج مجتمع ممارسة خاص بها لإدارة المعرفة، ويُعزى ذلك إلى اختلاف رؤية ورسالة وأهداف هذه المؤسسة واختلاف إمكانياتها وظروفها، ففى جامعة بريتوريا كان هناك نوعان من مجتمعات الممارسة، وهما مجتمعات الممارسة عبر الحدود التنظيمية والتى اشتملت على مجموعة ممارسى إدارة المعرفة فى بريتوريا، ومجموعة اتحاد مكتبات غوتنغ وإنفيرون، ومجموعة علم الآثار البحرى، والمجموعة الافتراضية لأبحاث المياه، والهندسة المعمارية والمجموعة البيطرية، بينما اشتملت مجتمعات الممارسة الداخلية بالجامعة على مجموعة المخزون الرقمى، وشبكة خبراء المعلومات الإلكترونية، وربما يوضح هذا التعدد فى المجالات المختلفة التى تتضمنها مجتمعات الممارسة فى الجامعة أن الجامعة تسعى إلى بناء وتطوير المعرفة وتحسين سبل الوصول إليها وتبادلها وتشاركها من خلال التواصل مع المنظمات المختلفة، وربما يظهر هنا أثر "العامل الاقتصادى"، وذلك "استنادًا إلى التطور الاقتصادى لجنوب أفريقيا، فإنها تعد كمركز حيوى للدخول إلى أسواق البلدان المحيطة المكونة من مجموعة التنمية لأفريقيا الجنوبية (SADC) Southern African Development Community – وكذلك للتجسير مع الأسواق الناشئة فى أمريكا الوسطى والجنوبية من جهة ومع الدول الصناعية الجديدة فى الشرق من جهة أخرى"[١٣٢]، كما تتميز مدينة تشوان التى تقع فيها جامعة بريتوريا بأنها أطلقت برامج عديدة ومشاريع أساسية ساهمت بدورها فى تخفيف وطأة الفقر وخلق فرص العمل فى محاولة منها لتحقيق أهداف الحزب الوطنى؛ فقد شرعت المدينة فى إنشاء العديد من المشاريع لتحسين مستوى المعيشة المحلى ومحاولة التخفيف من التحديات التى تواجهها"[١٣٣]، ولذلك أقامت جامعة بريتوريا مجتمع الممارسة بهدف إدارة المعرفة وتبادلها وتشاركها مع مؤسسات ومنظمات المدينة.

بينما فى جامعة جريفث يظهر أثر العامل السياسى فإن "أستراليا دولة برلمانية ديمقراطية، مما يعنى أن المواطن الأسترالى يشارك فى كيفية حكم البلاد، وكيفية تمثيل المجتمع الأسترالى، والحكومات مسؤولة أمام جميع الأستراليين، أما البرلمانات المنتخبة فهى

الهيئات الوحيدة القادرة على سن القوانين أو تفويض السلطة لسن القوانين فى أستراليا، ويجب على الجميع فى أستراليا الامتثال للقوانين التى تسنها الحكومات، وبنفس القدر يحمى القانون جميع الأستراليين بشكل متساوٍ، وهذا يعنى أن لا أحد معفى أو فوق القانون حتى الذين يشغلون المناصب فى السلطة مثل السياسيين أو أفراد الشرطة[١٣٤]، والواقع أن هذه الديمقراطية موجودة بالفعل فى قوانين وتشريعات مدينة بريسبان التى تقع فيها جامعة جريفث حيث "تمثل المساواة والتنوع أولوية بالنسبة لمنطقة بريسبان فقد وضعت المدينة تشريعات لمكافحة التمييز العنصرى وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص"[١٣٥]، ولقد أسهم هذا الفكر الديمقراطى فى تشكيل فكر وفلسفة الجامعة، وجعلها قادرة على تحقيق الاستقلال الإدارى، فعندما ارتأت الجامعة أن العصر الحالى هو عصر المعرفة اتجهت على الفور إلى بناء مجتمعات الممارسة داخلها دون وجود قيود إدارية تحول دون تحقيق ذلك.

ويظهر أثر العامل السياسى أيضًا فى الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية جمهورية اتحادية من ٥٠ ولاية، يضاف إليها عدد من أجزاء الكومنولث، والأقاليم، والممتلكات، ودستور الولايات المتحدة الأمريكية هو الصك الرئيس للحكومة والقانون الأسمى فى الدولة، اعتُمد الدستور عام ١٧٨٩، ويعد أقدم دستور مكتوب لا يزال ساريًا فى العالم، ويستمد قوة بقائه من بساطته ومرونته، ورغم أن الدستور تغير فى عدد من الجوانب منذ اعتماده أول مرة إلا أن مبادئه الأساسية لا تزال فى معظمها هى نفسها التى اعتُمدت عام ١٧٨٩ وأهمها: تشكل إرادة الشعب أساس الشرعية الحكومية، وللشعب الحق فى تغيير شكل حكومته الوطنية بالوسائل القانونية المحددة فى الدستور ذاته[١٣٦]، ويبدو أن هذه الإرادة وتلك الحرية التى منحها الدستور للشعب قد انتقلت إلى الجامعات والمؤسسات العلمية والبحثية المختلفة؛ فهذه المؤسسات لها مطلق الحرية فى تحديد أهدافها التى تتناسب مع البيئة المحيطة بها، وتحديد استراتيجيات وإجراءات العمل بها مما جعلها قادرة على مواجهة تحديات التقدم المعرفى والتقنى، وجعلها قادرة على تحديد الوسائل التى يمكن من خلالها الوصول إلى المعرفة وتبادلها وتشاركها مثل مجتمعات الممارسة التى تعتبر وسيلة أساسية الآن فى العديد من الجامعات والمؤسسات العلمية والبحثية لتحسين أدائها، وتعزيز الابتكار وتنمية مهارات الأفراد ومواجهة العديد من القضايا والمشكلات.

الخطوة السادسة: واقع الجهود المصرية فى تطوير الجامعات فى ضوء مجتمع الممارسة

إن الجامعات تؤدى دورًا حيويًا فى تقدم الأمم، وفى تطور الثقافة والعلوم، وفى نشر العلم والمعرفة، ولها دور فاعل تجاه الثورة المعلوماتية والمعرفية، ونظرًا لأن الجامعة ما هى إلا مؤسسة تعليمية تقع على قمة النظام التعليمى فى المجتمع، وتعتبر أداته للقيادة الفكرية [١٣٧] فقد شهد التعليم الجامعى المصرى فى الفترة الأخيرة العديد من محاولات التطوير" ففى إطار البرنامج القومى لتحديث الدولة تأتى مشروعات تطوير التعليم العالى بمصر والتى تبناها وأقرها المؤتمر القومى لتطوير التعليم العالى (٢٠٠١)، حيث تم إنشاء مشروع تطوير التعليم العالى (HEEP) Higher Education Enhancement Project والذى ضم فى بدايته (٢٥) مشروعًا خلال الفترة من ٢٠٠٢ – ٢٠٠٧م، ويعد صندوق مشروع تطوير التعليم العالى (HEEPF) من أوائل المشروعات التى هدفت إلى تقديم المساعدة والدعم المالى لستة مشروعات من ٢٥ مشروعًا، كما تم إنشاء وحدة لإدارة مشروعات التطوير بوزارة التعليم العالى، ثم قامت كل جامعة بتكوين وحدة لإدارة مشروعات التطوير ضمن الهيكل التنظيمى للجامعة ليكتمل البناء المؤسسى لعملية التطوير فى الدورة الأولى ٢٠٠٣ – ٢٠٠٧، وقد تم تنفيذ المشروعات خلال الفترة من ٢٠٠٢ – ٢٠٠٧م[١٣٨].

وقد أطلقت مصر فى عام ٢٠٠٢ مشروع تطوير التعليم العالى بقرض من البنك الدولى، بالإضافة إلى تمويل جزئى من الحكومة المصرية وبعض المصادر الأخرى يشمل هذا المشروع (٦) مشروعات فرعية هى: ١- صندوق مشروع تطوير التعليم العالى (HEEPF) وهذا المشروع هو آلية دورية تنافسية، تم إنشاؤه لمساندة الجامعات ومؤسسات التعليم العالى لتمويل برامج التطوير الخاصة بكل منها، ٢-مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP)، ٣-مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTP)، ٤-مشروع تطوير كليات التربية (FOEP)، ٥-مشروع تطوير الكليات التكنولوجية (ETCP)، ٦-مشروع توكيد الجودة والاعتماد (QARP) بالإضافة إلى مشروعات تطوير البنية الأساسية للتعليم العالى حيث تنفذ بعض هذه المشروعات بالشراكة مع دول البحر المتوسط وبمشاركة الجامعات والمؤسسات التعليمية المصرية، والبعض الآخر بالتعاون مع فرنسا وألمانيا والاتحاد الأوروبى[١٣٩].

والحقيقة أن هذه المشروعات لم تكن لتتحقق أو تظهر على أرض الواقع إلا من خلال تحليل المشكلات التى تواجه الجامعات المصرية ومناقشتها، وتعاون جميع الأطراف لوضع

الحلول المناسبة لها، ومواجهة هذه المشكلات من خلال إقامة مشروعات محددة، وكل ذلك كان مصحوبًا بأفكار الأعضاء وجهودهم وممارساتهم حتى يتم تنفيذ هذه المشروعات، إن كل هذه الأمور عند تحليلها نجدها تندرج تحت مفهوم مجتمع الممارسة، فعلى الرغم من أن هذا المفهوم ما زال حديثًا فى أدبياتنا إلا أنه عند تحليل الإطار الفكرى لمجتمع الممارسة ومضاهاته بواقع تطوير جامعاتنا المصرية فسوف نجد أننا لسنا بعيدين عن هذا المفهوم، ولكن جامعاتنا بحاجة إلى نشر ثقافة مجتمعات الممارسة حتى يمكن وضع هذا المفهوم فى إطاره الصحيح، فالجامعات المصرية رغم محاولات التطوير ما زالت تعانى من العديد من أوجه الضعف والقصور، وربما إذا انتشرت ثقافة مجتمعات الممارسة وأدرك أعضاء الجامعات خصائصها وأبعادها ومؤشراتها وفوائدها ودورها فى استثمار العلاقات والتفاعلات الاجتماعية فى مواجهة المشكلات، ربما حينها يمكننا أن نحرز تقدمًا ملموسًا ونواجه واقعنا من خلال تكاتفنا ومن خلال ممارساتنا الفعلية بدلًا من الاكتفاء بالدراسات والأبحاث النظرية البعيدة عن أرض الواقع، ويمكن حينها الاستفادة من مجتمعات الممارسة فى مواجهة قضايا محددة، فهناك قضايا ما زالت تشغل الجامعات المصرية رغم الجهود المبذولة لمواجهتها ولعل من أهم هذه القضايا ما يلى:

(١) التنمية المهنية بالجامعات المصرية:

لما كانت التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس أحد المرتكزات الأساسية فى الإصلاح والتحسين التعليمى، فإن استقراء الواقع الحالى للجامعات يظهر ضرورة الحاجة إلى تنمية مهنية تعمل على الارتقاء بمستوى أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، إضافة إلى إكسابهم أساليب وطرق عمل جديدة ومبتكرة لتحسين ممارساتهم بعد أن تعددت ألوان الشكاوى من ضعف قدراتهم على التعامل بفهم ووعى مع متطلبات العصر الحاضر(١٤٠).

والحقيقة أن الجامعات فى جمهورية مصر العربية تقوم بدور كبير فى تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا وذلك منذ عام ١٩٧٤ حيث عقدت جامعة القاهرة أول دورة لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا من ١٩٧٤/٢/١٦ إلى ١٩٧٤/٤/٢٣، وتلتها جامعة عين شمس ثم الأسكندرية وحلوان وبقية الجامعات الحكومية الأخرى(١٤١)، وكان هناك العديد من المبادرات فى مجال التنمية المهنية إلى أن حدث التحول والاتجاه إلى مشروعات ضخمة على مستوى الجامعات بعد عقد المؤتمر القومى لتطوير التعليم العالى، وفى إطار استراتيجية إصلاح التعليم العالى تم تنفيذ مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، و"يهدف

هذا المشروع إلى تعزيز الإمكانات المؤسسية والمهنية فى مؤسسات التعليم العالى وتطوير مهارات وكفاءات أعضاء هيئات التدريس والمديرين والقيادات لتمكينهم من التكيف مع تطورات العصر الحديث ومن مواجهة التنافسية، ناهيك عن زيادة فاعلية مخرجات التعليم العالى. وقد تجلت إنجازات المشروع من خلال: تحديد حاجات التدريب فى مؤسسات التعليم العالى وقيام جامعات / معاهد التعليم العالى بتطوير استراتيجيات التدريب، وتنظيم ورش عمل تدريبية للمدربين لتشكيل فرق أساسية من المدربين المعتمدين ضم كل جامعات ومؤسسات التعليم العالى، وإرساء آليات تدريب وتنمية مستدامة، ودعم تأسيس مراكز التدريب فى كل جامعة حكومية لضمان استدامة عملية التدريب المستمر"(١٤٢).

ورغم حرص الجامعات على تنفيذ هذا المشروع وإجراء تقييم دورى لقياس أثر البرامج التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لها، إلا أن العديد من الدراسات قد أشارت إلى أن هناك العديد من أوجه الضعف والقصور التى ما زالت برامج التنمية المهنية فى الجامعات المصرية تعانى منها، ومن أهمها ما يلى:

- **مقاومة البعض لفعالياتها، وربما يرجع ذلك لعدم تفهمهم لفلسفة برامج التنمية المهنية وأهدافها، وقلة دافعيتهم نحو الالتحاق بها، نظرًا لبعدها عن احتياجاتهم التدريبية، وكذلك استخدام أساليب تقليدية فى تنفيذها، وضعف معايير اختيار المدربين، وعدم توافر العدد الكافى منهم، بالإضافة إلى قصر مدة البرامج التدريبية، ووجود فجوة بين الاحتياجات الفعلية الخاصة بالتنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبين معدلات الأداء المطلوب الوصول إليها بعد تنفيذ البرامج، وعدم ملاءمة وقت التدريب لبعضهم، مما يؤدى إلى تعارض الأوقات المخصصة للتدريب أثناء الدراسة مع جداول أعضاء هيئة التدريس، كما أن هذه البرامج تركز على الجانب النظرى، وتهمل الممارسة العملية لأدوارهم المختلفة داخل الجامعة(١٤٣).**
- **ضعف التوازن بين الجانب النظرى والتطبيقى، وإهمال مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى إعداد محتوى برامج التنمية المهنية، وافتقار بعض المدربين للتواصل مع المتدربين، وعدم حصر الاحتياجات التدريبية لكل فئة من أعضاء هيئة التدريس، وحضور الدورات التدريبية كمطلب للترقية وليس للتعلم(١٤٤).**

إن السلبيات السابقة تجعلنا نتفكر فى ضرورة وجود وسيلة تمكن أعضاء هيئة التدريس من أن يتواصلوا معًا دون أن يتقيدوا بمكان محدد، وأن يكون هذا التواصل والتفاعل ناتجًا عن رغبة حقيقية نابعة من داخلهم وليس كما هو الحال الآن حيث يعتبر حضور التدريب مطلبًا أساسيًّا للترقية، فهم بحاجة إلى وسيلة تجعل من ممارساتهم العملية أساسًا لأدوارهم داخل الجامعة بدلًا من التركيز على الجانب النظرى، وأن يكون كل ذلك تحت مظلة مجتمع يشتمل على مجموعة من الأعضاء الذين لديهم القدرة على نقل خبراتهم ومعارفهم إلى غيرهم، ولديهم القدرة على وضع بدائل لمشكلاتهم للوصول إلى أفضل الحلول من خلال ممارساتهم العملية، إن كل ذلك يمكن تحقيقه من خلال تطبيق مجتمعات الممارسة داخل الجامعات المصرية حتى يمكن تنمية أعضاء هيئة التدريس لمواجهة التحديات المعرفية والتكنولوجية الحالية والمستقبلية.

(٢) التعلُّم الإلكترونى بالجامعات المصرية:

أصبحت التكنولوجيا لغةَ العصر الحالى، ولهذا أصبحت الجامعات العربية تركز على التعلُّم الإلكترونى وتعتبره حاجة ملحة ومستمرة، ولم تكن الجامعات المصرية بمعزل عن محيطها العربى حيث "قامت وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالى بتمويل مشروع لتطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات فى التعليم العالى Information and Communication Technology Project (ICTP) فى الفترة من ٢٠٠٤ حتى ٢٠٠٨ وذلك بهدف العمل على إتاحة المعلومات فى الصورة الإلكترونية من خلال شبكات معلومات الجامعات بشكل مباشر وسريع، واستحداث أنماط تعليمية جديدة، وتحقيق الميكنة المتكاملة للإدارة الجامعية، وتهيئة المجتمع الجامعى للتعامل معها من خلال التدريب الموجه والمستمر. وقد تم تقسيم محاور العمل بمشروع ICTP إلى خمسة محاور رئيسية هى: محور البنية الأساسية لشبكات المعلومات، محور نظم المعلومات الإدارية، محور التعلُّم الإلكترونى، محور المكتبات الرقمية، محور التدريب على تكنولوجيا المعلومات"(١٤٥).

و"يقوم مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات (ICTP) بتمويل عدد من المشروعات بالجامعات والمجلس الأعلى للجامعات بما يعمل على تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجهات المستفيدة وتفعيل استخدامها بما يفيد عمليات التعليم والإدارة"(١٤٦).

وقد ساهم مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات ICTP فى التعليم العالى فى تطوير كفاءة شبكة الجامعات المصرية خلال عامى ٢٠٠٦ – ٢٠٠٧ حيث تم تطوير كل المكونات المادية بشبكات الجامعات المصرية، وتم تطوير كافة مقوماتها بما يساعد على توافر بنية تكنولوجية تمكن الجامعات المصرية من إتاحة مصادر المعلومات الإلكترونية(١٤٧).

وبالنسبة لمحور التعلُّم الإلكترونى فيلاحظ أنه مع نهاية المرحلة الأولى لمشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات فى التعليم العالى ICTP أصبح هناك المركز القومى للتعلم الإلكترونى بالمجلس الأعلى للجامعات، ومركز لإنتاج المقررات الإلكترونية بكل جامعة من الجامعات المصرية الحكومية حيث يتولى المركز القومى للتعلم الإلكترونى الإشراف الفنى على أعمال مراكز الإنتاج بالجامعات، وفى يناير ٢٠٠٩ قرر المجلس الأعلى للجامعات أن يكون المركز القومى للتعلم الإلكترونى هو الجهة المسئولة عن اعتماد المقررات الإلكترونية داخل الجامعات المصرية، وقد بدأت المرحلة الثانية لمشروع ICTP بتحديد مشروعات محور التعلُّم الإلكترونى، ومن خلال هذه المشروعات يتم تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات فى التعلُّم(١٤٨).

"ونظرًا لأهمية التعلُّم الإلكترونى فقد قامت معظم جامعات مصر بالعمل على تحويل المقررات، وعلى الأخص التى تخدم قاعدة عريضة من الطلاب إلى مقررات إلكترونية، إلا أن المقررات التى يتم نشرها حاليًا على شبكة الإنترنت تحتاج إلى مهارات للتعامل معها من قبل عضو هيئة التدريس"(١٤٩)، فعلى الرغم من كل الجهود السابقة فى مجال التعلُّم الإلكترونى إلا أن المتأمل لواقعنا الحالى فى هذا المجال تحديدًا سيجد أن هناك العديد من جوانب الضعف والقصور والتى يمكن توضيحها فيما يلى:

- **لم يحصل أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم على البرامج التدريبية الكافية لإكسابهم كفايات تكنولوجيا التعليم الإلكترونى.**
- **لا يمتلك أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم معظم الكفايات لتحقيق استراتيجية الكليات للتعليم والتعلُّم الخاصة بتكنولوجيا التعليم الإلكترونى.**
- **غالبية أعضاء هيئة التدريس ممن تتوفر لديهم كفايات تكنولوجيا التعليم الإلكترونى بالممارسة أو من خلال البرامج التدريبية يحتاجون إلى برامج صقل وتنمية للارتقاء بمستوى الكفايات لديهم.**

- **لا يمتلك أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم كفايات تخطيط وتصميم وتطوير وتقويم وإدارة المقرر الإلكترونى[١٥٠].**
- **عدم رغبة بعض أعضاء هيئة التدريس فى توظيف التعليم الإلكترونى فى العملية التعليمية.**
- **تصور بعض أعضاء هيئة التدريس أن التعليم الإلكترونى غير مجدٍ فى العملية التعليمية.**
- **ضعف وجود ثقافة التعلُّم الإلكترونى بين طلاب الجامعة والعاملين بها من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم.**
- **اعتماد أساليب التعليم والتعلُّم فى البيئة الجامعية على الطرق التقليدية دون الاهتمام الكافى بعمليات التطوير بتطبيق البعد الإلكترونى فى التعلُّم.**
- **ضعف توجيه وتشجيع الطلاب من قبل أعضاء هيئة التدريس للاهتمام بالتعليم الإلكترونى والتعرُّف على خصائصه.**
- **ضعف تطبيق التعليم الإلكترونى بشكل دقيق مع الطلاب على الرغم من وجود بعض المقررات ذات الطبيعة الإلكترونية[١٥١].**

يتضح مما سبق أنه على الرغم من الجهود التى قامت بها الجامعات المصرية فى مجال التعلُّم الإلكترونى إلا أنه ما زال هناك العديد من المعوقات التى تقف حائلًا أمام تحقيق هذه الجهود لأهدافها، فالواقع أن "التعلُّم الإلكترونى لا يعنى مجرد نشر أجهزة الحاسب الآلى فى الفصول الدراسية أو فى الممرات فى المبانى الأكاديمية، ولا يعنى – أيضًا – تمديد الشبكات وزيادة سعات الاتصال، ولا يعنى نقل المحتوى التعليمى كما هو ونشره على شبكة الإنترنت، فقضية التعلُّم الإلكترونى ليست تقنية بالمقام الأول، بل هى تطويع التقنية لتيسير عملية التعليم والتعلُّم"[١٥٢]، ويمكن تطويع هذه التقنية بالجامعات المصرية من خلال بناء مجتمعات ممارسة للتعلُّم الإلكترونى، حيث يتعاون الأعضاء معًا، ويستفيد بعضهم من خبرات بعض فى هذا المجال، وينظمون أنفسهم، ويتبادلون معلوماتهم المرتبطة بتطوير واستخدام التعلُّم الإلكترونى فى عمليتى التعليم والتعلُّم، ويتعاونون معًا من أجل حل مشكلاتهم فى هذا المجال حتى يكونوا قادرين على اكتساب أفضل الممارسات فى هذا المجال.

(٣) إدارة المعرفة بالجامعات المصرية:

تعتبر الجامعة والمعرفة مفهومين متلازمين؛ فقد ارتبط مفهوم الجامعة خلال تاريخها الطويل بمفهوم المعرفة، فيُنظر إلى الجامعة على أنها تمثل الموارد المعرفية للمجتمع، لذلك يقع على عاتق الجامعات مسئولية إثراء وتطوير وتنمية البناء المعرفى للمجتمع. وتنبع أهمية الجامعة فى مجتمع المعرفة من قيامها بابتكار واكتساب المعرفة ونشرها واستخدامها(١٥٣)، وفى ظل التحديات المعرفية والتكنولوجية والتسابق العالمى فإن "الجامعات المصرية تسعى إلى أن يكون لها سمعة ومكانة دولية تحتلها من خلال وجود ترتيب لها ضمن التصنيفات الإقليمية والعالمية للجامعات، وخاصة فيما يرتبط بأدائها البحثى، فمن مظاهر ذلك السعى تطوير برامج الدراسات العليا، ووجود العديد من المنشورات العلمية الدولية السنوية والمشروعات البحثية الممولة"(١٥٤).

ومنذ أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات بدأت حركة نشطة من التعاقدات بين جهات أجنبية وبعض الجامعات المصرية لإجراء مشروعات بحثية بتمويل أجنبى، ويأتى فى مقدمة هذه الهيئات هيئة المعونة الأمريكية، والبنك الدولى، ومركز بحوث التنمية الدولية بكندا، وبرغم ما حققته من إيجابيات فإنها ظلت قاصرة على تقديم إسهام ملموس فى رفع كفاءة التعليم العالى وفى التنمية المجتمعية، ولقد ساعدت هذه البحوث والمشروعات على تنشيط حركة البحث العلمى فى مصر، وعلى قدر من الاحتكاك المحدود بجهات أجنبية، حيث لم ينشأ عنها تفاعل حقيقى بين الجانب المصرى والأجنبى، كما أنه لم يترتب عليها فى الغالب الأعم علاقات بحثية متجددة(١٥٥)، ومن جهة أخرى كانت هناك جهود لتطوير التعليم الجامعى المصرى لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة منها: الأنشطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالى والبحث العلمى لتطوير التعليم الجامعى، وسَعَت بعض الجامعات إلى وضع خطة استراتيجية لتحقيق الجودة والتميز فى الأداء الجامعى، كما أن هناك مشروعات تطوير التعليم الجامعى، ومن أهمها المشروعات الستة المدمجة التى تم اختيارها من بين الخمسة والعشرين مشروعًا الصادرة من المؤتمر القومى الأول لتطوير التعليم العالى الذى عقد فى فبراير عام ٢٠٠٠م(١٥٦)، إن كل ذلك يؤكد أن هناك جهودًا لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية، ولكن بالرغم من ذلك تشير العديد من الدراسات إلى وجود العديد من جوانب الضعف والقصور فى هذا المجال ومن أهمها ما يلى:

- الثقافة الحالية لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة.

- نقص الوعى بالفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء (١٥٧).
- ضعف صور التعاون العلمى فى حقل البحوث والدراسات العليا على المستوى المحلى بين الكليات بل وبين الأقسام الأكاديمية داخل الكلية الواحدة مما يؤدى إلى صعوبة تبادل المعرفة ونقلها والاستفادة منها ومن ثم يؤدى إلى إثرائها وتطويرها.
- افتقاد العمل بروح الفريق، وعدم تفرغ الغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس للعمل فى الجامعة، وتركيز أغلبهم على البحث لأغراض الترقية، وندرة المشاريع البحثية المشتركة، وافتقاد صور التعاون والتفاعل مما يحول دون ممارسة إدارة المعرفة(١٥٨).
- ضعف قنوات الاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع نتيجة غياب السياسات الموجهة للبحث العلمى الوجهة الصحيحة على مستوى الجامعات، مما ينتج عنه عدم ربط بحوث أعضاء هيئة التدريس بخطط التنمية، وعدم اهتمام جهات التنفيذ بما يجريه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمراكز البحثية من تجارب وبحوث مما يشعر أعضاء هيئة التدريس بالإحباط نتيجة لشعور أعضاء هيئة التدريس بمحدودية أثر بحوثهم وعدم جدواها فى تطوير المجتمع أو تنميته(١٥٩).

إن ما سبق يوضح أن جامعاتنا المصرية بحاجة إلى وسيلة فعالة يمكن من خلالها أن يتواصل أعضاء هيئة التدريس من مختلف الجامعات بل ومن مختلف التخصصات معًا، فالمعرفة لا تقتصر على تخصص بعينه، بل هى ناتجة عن تلاقى وترابط مجموعة من التخصصات المختلفة وكما سبق وأوضحنا أن فينجر وهو الأب الروحى لمجتمعات الممارسة ذكر أن ظهور تخصص مثل علم المناعة النفسية والعصبية يدل على تلاقى وترابط مجموعة من الممارسات والتخصصات، لذلك فإنه يمكن عن طريق بناء مجتمعات الممارسة أن يحدث هذا الترابط، كما يمكن للجامعة أن تحدد النوع المناسب لها من مجتمعات الممارسة طبقًا لاحتياجاتها حتى نستطيع أن نعبر هذه الحدود التى صنعناها بأنفسنا بين التخصصات المختلفة ونكون قادرين على تبادل المعرفة ونشرها، كما أن مجتمعات الممارسة هى وسيلة

فعالة للاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدنى، ووسيلة فعالة لغرس روح الفريق والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس من خلال المشروعات المختلفة والتى تجعلنا نتعاون معًا لا من أجل الذات والتفكير فى الترقية بل من أجل مواجهة المستقبل والتغلب على تحدياته القادمة من خلال تنمية البناء المعرفى.

الخطوة السابعة: الإجراءات المقترحة للاستفادة من تطبيقات مجتمعات الممارسة فى جامعات بعض الدول الأجنبية فى جمهورية مصر العربية:

فى ضوء العرض السابق للإطار الفكرى لمجتمعات الممارسة وخبرات جامعات بعض الدول الأجنبية فى هذا المجال، يمكن عرض أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة ثم توضيح الإجراءات المقترحة، والمعوقات التى يحتمل أن تواجه تطبيق مجتمعات الممارسة فى الجامعات المصرية وسبل التغلب عليها.

أولًا - نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها على النحو التالى:

أ-أن مفهوم مجتمع الممارسة يقوم على التعلُّم الموقفى والتفاعل الاجتماعى، ويؤكد على ضرورة التشارك بين الأفراد لمعالجة قضايا محددة.

ب-تتضمن مجتمعات الممارسة ثلاثة عاصر أساسية هى: المجال، والمجتمع، والممارسة، كما أن فينجر وضع أربعة عشر مؤشرًا لتحديد مجتمعات الممارسة، وقام بتقسيم هذه المؤشرات فى ضوء ثلاثة أبعاد محددة.

جـ-استطاعت جنوب أفريقيا الاستفادة من إقامة مجتمعات الممارسة على مستوى الدولة لتحقيق استراتيجيات وسياسات الحكومة من خلال التركيز على قضايا محددة مثل الفقر وعدم المساواة والتعليم وغيرها، كما قامت جنوب أفريقيا بإقامة مجتمعات الممارسة على مستوى الجامعات لتعزيز الأداء وتحفيز الابتكار ومواجهة المشكلات التى تعانى منها الجامعات.

د-استطاعت أستراليا أن تستخدم مجتمعات الممارسة لمواجهة ما يسمى بالعزلة الاجتماعية بها والناتجة عن كبر مساحة الدولة؛ فقد حرصت أستراليا على إقامة مجتمعات الممارسة عبر الإنترنت لسهولة التفاعل مع الأقران وزيادة الدعم المهنى، ولقد اعتبرت أستراليا أن مجتمعات الممارسة استراتيجية أساسية فى تطوير نظام التدريب القومى بقطاع التدريب والتعليم المهنى الأسترالى، وعلى مستوى التعليم الجامعى فقد لجأت العديد من

الجامعات بها إلى إقامة مجتمعات الممارسة لتوليد المعرفة وتطبيقها وتبادلها ونقلها إلى الآخرين.

هـ-اتجهت الولايات المتحدة الأمريكية إلى إقامة مجتمعات الممارسة فى مختلف المجالات وكان ذلك ناتجًا عن توصل العديد من الدراسات إلى أهمية الدور الذى تقوم به العلاقات الاجتماعية فى مواجهة العديد من المشكلات؛ لذا كان لمجتمعات الممارسة دور مهم فى التقليل من الشعور بالعزلة، وفى الانخراط فى المحادثات المهنية، وزيادة الثقة بين الأفراد، والوصول إلى أفضل الممارسات، وتحسين التواصل داخل المؤسسات التعليمية.

و- إن مجتمعات الممارسة كان لها دور مهم وبارز فى جامعات جنوب أفريقيا، وأستراليا، والولايات المتحدة الأمريكية فى العديد من القضايا أهمها: التنمية المهنية، والتعلُّم الإلكترونى، وإدارة المعرفة.

ثانيًا - الإجراءات المقترحة:

يمكن تصميم وبناء مجتمعات الممارسة بالجامعات المصرية من خلال المراحل التالية:

(أ) مرحلة التهيئة:

يعتبر مفهوم مجتمع الممارسة مفهومًا حديثًا نوعًا ما على جامعاتنا المصرية؛ لذا ينبغى فى البداية أن تحرص جامعاتنا على نشر ثقافة مجتمعات الممارسة داخلها من خلال المؤتمرات والندوات والاجتماعات، والمحاضرات، وعبر الموقع الإلكترونى للجامعة، وأيضًا من خلال طبع الإرشادات والكتيبات التى توضح معنى مجتمعات الممارسة، وإسهاماتها فى مواجهة تحديات ومشكلات الجامعة.

(ب) مرحلة الإعداد:

فى هذه المرحلة يتم تخصيص الاعتمادات المالية والتخطيط لوحدة مجتمعات الممارسة بالجامعة والجهاز التنفيذى لها وتحديد أهداف هذه الوحدة والتى يمكن أن تكون على النحو التالى:

- **نشر ثقافة مجتمعات الممارسة على مستوى الجامعة.**
- **رصد القضايا والمشكلات التى تواجه الجامعات المصرية.**
- **نشر المعرفة وتبادلها على مستوى الجامعات والمؤسسات المختلفة.**
- **الرصد والتتبع المستمر للتجارب الناجحة لمجتمعات الممارسة فى الجامعات المتقدمة.**

- **التصديق على جدول الأعمال لكل مجتمع ممارسة.**
- **تقييم مجتمعات الممارسة ومدى تحقيقها لأهدافها.**
- **تحديد نطاق كل مجتمع ممارسة والغرض منه قبل دعوة الأعضاء للانضمام إليه.**
- **تحديد الحوافز المادية والمعنوية للأعضاء.**

وبالإضافة إلى الجهاز التنفيذى للوحدة ينبغى تحديد مجموعة من المُيَسِّرين تكون مهامهم على النحو التالى:

- **التواصل مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال البريد الإلكترونى، وعبر الموقع الإلكترونى للوحدة، وصفحات الويب والمُدَوَّنات.**
- **التواصل مع الجامعات الأخرى ومؤسسات المجتمع المدنى.**
- **الإعلان عن مجتمعات الممارسة عبر الموقع الإلكترونى للوحدة.**
- **تسجيل الأعضاء، وإنشاء سجل لكل عضو يوضح اختصاصه وسيرته الذاتية وإسهاماته داخل مجتمع الممارسة.**
- **إعداد ونشر تقارير مستمرة حول أفضل الممارسات التى تم التوصل إليها.**
- **الاشتراك مع الأعضاء فى تحديد الموضوعات والقضايا التى سوف تتناولها مجتمعات الممارسة وتحديد الآلية التى يمكن من خلالها أن يحقق المجتمع الهدف المرجو منه.**
- **فحص شكاوى الأعضاء والتوصل للحلول المناسبة لها.**
- **تحديد أماكن الاجتماعات.**
- **المساهمة فى تقييم مجتمعات الممارسة والتعرُّف على مدى تحقيقها لأهدافها وهل يتم استمرار المجتمع أم يتم إغلاقه إذا كان لا يؤدى الهدف المرجو منه؟**

(جـ) مرحلة المبادرة:

فى هذه المرحلة يقوم الجهاز التنفيذى لوحدة مجتمعات الممارسة بإجراء المقابلات والاجتماعات داخل الكليات لإشراك أعضاء هيئة التدريس والطلاب فى حوار مفتوح حول مجتمعات الممارسة وأهدافها وأنواعها والقضايا التى ينبغى أن تشملها وطرق ومميزات تطبيقها فى جامعات الدول المتقدمة.

(د) مرحلة التنفيذ:

فى هذه المرحلة تقوم وحدة مجتمعات الممارسة بالجامعة بالإعلان عن القضايا الرئيسية التى سوف تتناولها مجتمعات الممارسة، وعلى أعضاء هيئة التدريس الراغبين فى الاشتراك فى إحدى هذه القضايا تسجيل بياناتهم عبر الموقع الإلكترونى للوحدة، وفى ضوء خبرة جامعات الدول المتقدمة السابق عرضها يمكن تحديد أهم هذه القضايا على النحو التالى:

(١) التنمية المهنية:

يمكن إقامة مجتمعات ممارسة فى الجامعات المصرية لتحسين وتعزيز فعالية التدريس، وتنمية مهارات البحث العلمى، كما يمكن أن يتناول مجتمع الممارسة قضية "الكتابة البحثية" لدى أعضاء هيئة التدريس الجدد وطلاب الدراسات العليا بالجامعة، وإذا تناولنا قضية "الكتابة البحثية" كمثال، هنا يمكن أن تقوم وحدة مجتمعات الممارسة بالجامعة بالإعلان عن هذا المجتمع عبر موقعها الإلكترونى وتحديد نطاق الأعضاء من كل كلية، ويُفَضَّل أن يتراوح العدد ما بين ١٥ – ٢٠ عضوًا من الكلية الواحدة، ويفضل فى هذا المجتمع أن يكون الأعضاء المشتركون من كلية واحدة نظرًا لاختلاف طبيعة البحوث بين الكليات العملية والكليات النظرية، ويمكن أن يشتمل مجتمع الممارسة لتنمية مهارات الكتابة البحثية على أربع ممارسات أساسية هى:

الممارسة الأولى "عرض الخبراء": حيث يقدم أعضاء هيئة التدريس القدامى خبراتهم فى مجال الكتابة البحثية للأعضاء الجدد وطلاب الدراسات العليا، ويعملون جميعًا معًا على تكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية التى تساعدهم على تبادل خبراتهم ومعارفهم معًا.

الممارسة الثانية "الكتابة كعملية قابلة للصياغة والمراجعة": حيث ينبغى أن يدرك أعضاء هيئة التدريس الجدد أن الأبحاث التى تم نشرها بالفعل فى المجلات العلمية قد مرت بعدة مراحل بداية من توصل الباحث للفكرة البحثية، ثم تطورها فى ذهنه إلى أن وصل إلى مرحلة الكتابة العلمية، وبعد الانتهاء يتم التحكيم من قِبَل المُحَكِّمين، ويقوم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة منه حتى يصل البحث إلى صورته النهائية، وهذه المراحل ينبغى أن يدركها الأعضاء الجدد، وأن يدركوا أيضًا أن هناك حالات تم فيها رفض الأبحاث، وعليهم أن يتعرفوا على أسباب رفض الأبحاث من قبل المحكمين، وأهمية النقد البناء لوصول البحث إلى الصورة المرجوة منه.

الممارسة الثالثة "الكتابة كجزء لا يتجزأ من العملية البحثية": فى هذه الممارسة يعمل الخبراء من الأعضاء على توضيح نقطة أساسية للأعضاء الجدد وهى أن مرحلة كتابة البحث ليست مرحلة ختامية، وأن الكتابة ما هى إلا انعكاس لتفكير الباحث، ويتم عرض الطرق المختلفة للكتابة وكيفية كتابة مسودة البحث.

الممارسة الرابعة "عرض الأقران": حيث يقوم الأعضاء الجدد بكتابة أوراق بحثية مصغرة، ويقوم أقرانهم بمراجعتها مع وجود الخبراء الذين يقدمون توجيهاتهم إذا تطلب الأمر، كما يقوم الأعضاء الجدد بكتابة مسودات بحثية، ويتم مراجعتها من قبل الأقران والخبراء.

ومن خلال هذه الممارسات ينمى أعضاء مجتمع الممارسة الجدد مهاراتهم فى مجال كتابة البحوث بشكل تدريجى عن طريق دعم الخبراء والميسرين والأقران فى الجلسات وورش العمل.

(٢) التعلُّم الإلكترونى:

تعتبر قضية التعلُّم الإلكترونى من أهم القضايا التى تواجه الجامعات فى العصر الحالى، فالثقافة التى تسود العالم الآن هى الثقافة الرقمية، ولقد انتقلت المجتمعات من محو الأمية الهجائية إلى محو الأمية التكنولوجية؛ لذا على الجامعات تنمية مهارات التعلُّم الإلكترونى لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، ويمكن أن يكون مجتمع الممارسة للتعلُّم الإلكترونى على النحو التالى:

- **يمكن أن يشمل مجتمع للممارسة للتعلُّم الإلكترونى أعضاءً من مختلف التخصصات ومن مختلف الجامعات أيضًا، وهؤلاء الأعضاء يشتركون فى الاهتمام بمجال التعلُّم الإلكترونى.**
- **يتم الإعلان عن المجتمع عبر وحدة مجتمعات الممارسة بالجامعة، ويمكن أن يتقابل الأعضاء وجهًا لوجه أو عبر شبكة الإنترنت.**
- **يقوم مُيسِّر مجتمع الممارسة بتحديد مواعيد الاجتماعات واللقاءات التى تتم عبر الإنترنت، ويمكن أن يتضمن المجتمع موضوعات أساسية مثل: أهمية التكنولوجيا فى التدريس، والتطبيقات الأساسية التى يمكن استخدامها فى مجال التدريس مثل برنامج العروض الباوربوينت، وطريقة تصميم المقررات الإلكترونية، والتطبيقات التعليمية.**

- **يقوم الخبراء فى مجال التعلُّم الإلكترونى بتوضيح أفضل الممارسات فى هذا المجال من خلال خبراتهم، كما يوضح الخبراء للأعضاء الجدد فى هذا المجال كيفية تسجيل المحاضرات وبثها عبر شبكة الإنترنت، وطريقة تشغيل الفيديو كونفرانس، والبث المرئى، وطريقة تصميم المقررات الإلكترونية، وطرق استخدام التطبيقات التكنولوجية المختلفة.**

(٣) إدارة المعرفة:

فى مجتمعات الممارسة المتعلقة بإدارة المعرفة يمكن إشراك أعضاء من مختلف التخصصات ومن المؤسسات الأكاديمية والمنظمات غير الحكومية المهتمة بإدارة المعرفة، وهنا يجب أن تركز مجتمعات الممارسة على إحداث التكامل والترابط بين العلوم المختلفة على نحو يسهم فى تكامل المعرفة حتى يمكن مواجهة التحديات التكنولوجية والمعرفية الحادثة على مستوى العالم، فلقد ساعد هذا التقدم المعرفى على تولد نظم معرفية جديدة مثل: علم النانو تكنولوجى، والكيمياء الحيوية، وعلوم البرمجة الحاسوبية، والهندسة الوراثية؛ لذا ينبغى أن تحرص الجامعات من خلال مجتمعات الممارسة على تنظيم المفاهيم والأفكار المتعددة فى المجالات المختلفة بشكل مترابط ومتكامل، وهنا يمكن اقتراح مجتمعات الممارسة التالية:

- مجموعة العلوم والتكنولوجيا والمجتمع:

يمكن أن يشترك فى هذه المجموعة أعضاء من كليات العلوم، والكليات التكنولوجية، وأعضاء من مؤسسات المجتمع المدنى، وفى هذه المجموعة يسعى الأعضاء إلى طرح موضوعات وقضايا تساهم فى إحداث التكامل بين العلوم والتكنولوجيا والمجتمع؛ فكل منهما يؤثر على الآخر، فالعلوم الطبيعية ترتبط بالتطبيقات التكنولوجية وكل منهما يؤثر على البيئة الاجتماعية.

- مجموعة العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات:

وهذه المجموعة لها أهمية كبيرة خاصة فى العصر الحالى الذى انتشرت فيه مدارس STEM فى جميع أنحاء العالم وفى مصر على وجه التحديد؛ فلقد انتشرت العديد من هذه المدارس فى الآونة الأخيرة، وSTEM هى اختصار للمجالات التى تدعمها هذه المدارس وتشمل: Science, Technology, Engineering, Mathematics فالعلوم تتضمن المعارف وطرق التفكير العلمى، والتكنولوجيا تتضمن التطبيقات العملية وعلوم الكمبيوتر، أما

الرياضيات فتتضمن قواعد وأساسيات الرياضيات وحل المشكلات الرياضية، بينما تتضمن الهندسة كل ما يتعلق بالتصميم الهندسى، وهذه المجالات الأربعة هى أساس التقدم على مستوى العالم، وإقامة مجتمع ممارسة يسعى إلى إحداث التكامل بين هذه المجالات نظريًا وعمليًا سوف يؤدى إلى توليد معرفة جديدة يمكن نشرها ونقلها وتبادلها على مستوى المؤسسات التعليمية المختلفة.

-مجموعة "علم النفس":

يتكون أعضاء هذه المجموعة من الأعضاء المتخصصين فى علم النفس من الكليات المختلفة مثل الآداب والتربية وأيضًا من الأطباء النفسيين من كليات الطب، فهناك ترابط وتكامل بين علم النفس والطب النفسى حيث يدرس علم النفس سلوك الإنسان بهدف فهم هذا السلوك وتفسيره والتنبؤ به، بينما يركز الطب النفسى على العقل ومنع الاضطرابات النفسية، وهذه المجموعة سوف تساهم من خلال القضايا التى تطرحها إلى إحداث التكامل والترابط بين العلاج النفسى وسلوك الإنسان للوصول إلى أفضل النتائج.

ثالثًا - معوقات تنفيذ الإجراءات المقترحة وسبل التغلب عليها:

إن هناك معوقات يمكن أن تواجه تنفيذ الإجراءات المقترحة مثل مشكلة عجز ميزانية الجامعات المصرية؛ فإن نسب التمويل الضئيلة المخصصة للتعليم والبحث العلمى ربما تؤدى إلى عدم توفير الإمكانيات والتجهيزات اللازمة لتصميم وإقامة مجتمعات الممارسة، بالإضافة إلى عدم قدرة أعضاء هيئة التدريس على توفير الوقت اللازم للمشاركة فى مجتمعات الممارسة بالجامعة، ولكن يمكن مواجهة هذه المعوقات من خلال توفير التمويل اللازم من خلال صناديق الكليات ومؤسسات المجتمع المدنى، كما أن الجامعة ينبغى أن تكون جامعة منتجة وقادرة على زيادة مواردها من خلال إقامة مشاريع بحثية إنتاجية وتكوين علاقات مع المؤسسات المختلفة، أما مشكلة الوقت فيمكن مواجهتها من خلال نشر ثقافة مجتمعات الممارسة بالجامعة، فهذه الثقافة سوف تجعلنا ندرك أهمية توفير الوقت اللازم للاشتراك فى هذه المجتمعات نظرًا لأهميتها التى لا تقتصر على الجامعة فقط بل على المجتمع الخارجى ايضًا، كما أن مجتمعات الممارسة لا تتطلب أن يتقابل أعضاؤها وجهًا لوجه طوال الوقت فلقد أسهمت التكنولوجيا الحديثة فى كسر حاجز الزمان والمكان؛ لذا يمكن أن يتواصل الأعضاء من خلال الشبكة العنكبوتية، وفى النهاية علينا أن ندرك جميعًا أن ممارساتنا لن يتم تطويرها

إلا من خلال التعاون والعمل الجماعى، فالتفكير الجماعى ينتج عنه أفكار إبداعية لا يمكن أن يصل إليها الفرد بمفرده.

المراجـــــع:

(١) Stefan Ghimisi & Dana Nicula: "The Role of Communities of Practice in Higher Technical Education", **Fiability & Durability/Fiabilitate Si Durabilitate**, Issue ٢, ٢٠١٧, p. ٦٠.

(٢) Troy D. Sadler: **Communities of Practice**, Encyclopedia of Science Education, Springer Science + Business Media Dordrecht, January ٢٠١٤, pp. ١-٢.

(٣) Maria Jakovljevic & et al.: "Forming Communities of Practice in Higher Education: A Theoretical Perspective", **Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation, Management Knowledge and Learning International Conference**, ١٩ – ٢١ June, Zadar, Croatia, ٢٠١٣, p. ١١٠٩.

(٤) Nicolae Nistor & et al.: "Sense of Community in Academic Communities of Practice: Predictors and Effects", **Higher Education**, Vol. ٦٩, Issue. ٢, ٢٠١٥, p. ٢٥٨.

(٥) Christine Van Winkelen: "Using Developmental Evaluation Methods With Communities of Practice", **The Learning Organization**, Vol. ٢٣, No. ٢/٣, ٢٠١٦, p. ١٤٢.

(٦) كمال عبد الحميد زيتون: **تصميم البرامج التعليمية بفكر البنائية: تأصيل فكرى وبحث إمبريقى،** عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٦٤.

(٧) Janet Resop Reilly & et al.: "Faculty Development for E-Learning: A Multi-Campus Community of Practice (Cop) Approach", **Journal of Asynchronous Learning Networks**, Vol. ١٦, Issue ٢, ٢٠١٢, p. ١٠٢.

(٨) Joel O.Iverson & Robert D. Mcphee: "Knowledge Management in Communities of Practice", **Management Communication Quarterly**, Vol. ١٦, No. ٢, November ٢٠٠٢, p. ٢٦٤.

(٩) Azeddine Chikh & Lamia Berkani: "Communities of Practice of e-Learning, an Innovative Learning Space for e-Learning Actors", **Procedia Social and behavioral Sciences**, Vol. ٢, Issue ٢, ٢٠١٠, p. ٥٠٢٣.

(١٠) Aaron Bond & Peter Macedo: "Building an e-Learning Faculty Community of Practice", **٢٦th Annual Conference on Distance Teaching & Learning**, Board of Regents of the University of Wisconsin System, ٢٠١٠, pp. ١ – ٢.

(١١) Chery Hodgkinson Williams & et al.: "Developing Communities of Practice within and Outside Higher Education Institutions", **British Journal of Educational Technology**, Vol. ٣٩, No. ٣, ٢٠٠٨, pp. ٤٣٧ – ٤٣٩.

(١٢) Kristin Warr Pedersen: "Supporting Collaborative and Continuing Professional Development in Education for Sustainability Through a Communities of Practice Approach", **International Journal of Sustainability in Higher Education**, Vol. ١٨, No. ٥, ٢٠١٧, pp. ٦٨٥ – ٦٨٧.

(١٣) على السيد الشخيبى: **آفاق جديدة فى التعليم الجامعى العربى**، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١٢، ص ١٧٣.

(١٤) محمد ناجح أبو شوشة: "دور مشروعات تطوير التعليم العالى فى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج"، **التربية المعاصرة**، العدد الرابع والثمانين، السنة السابعة والعشرين، فبراير ٢٠١٠، ص ٨٤.

(١٥) محمد محمدى محمد مخلص: "تطوير إدارة التعليم الإلكترونى بالجامعات المصرية فى ضوء نظام البلاك بورد"، **مجلة البحوث النفسية والتربوية**، العدد ٤، مجلد ٣٠، كلية التربية جامعة المنوفية، ٢٠١٥، ص ٤٣٩.

(١٦) محمد عبد الرحمن السعدنى: "معوقات استخدام التعلُّم الإلكترونى فى برامج تعليم المكتبات والمعلومات بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، **مجلة بحوث فى علم المكتبات والمعلومات**، العدد ٨، مركز بحوث نظم وخدمات المعلومات، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ٢٠١٢، ص ٤٢.

(١٧) محمد محمدى محمد مخلص: "تجربة الجامعة السعودية الإلكترونية فى التعليم المدمج والاستفادة منها فى تطوير التعليم الإلكترونى بالجامعات المصرية"، **دراسات عربية فى التربية وعلم النفس**، العدد التاسع والخمسين، ٢٠١٥، ص ١٣٧.

(١٨) داليا طه محمود يوسف: "تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجمهورية مصر العربية فى ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية"، **مجلة التربية المقارنة والدولية**، العدد الخامس، السنة الثانية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٦، ص ١٦٦.

(١٩) أشرف محمود أحمد محمود: "تصور مقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى التدريس والتعلُّم على ضوء بعض الخبرات المعاصرة"، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، العدد ١٦٣، الجزء الرابع –ب، أبريل ٢٠١٥، ص ٥٩.

(٢٠) أشرف السعيد أحمد محمد: "أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية"، **المؤتمر الدولى السابع (التعليم فى مطلع الألفية الثالثة: الجودة – الإتاحة – التعلُّم مدى الحياة) المنعقد فى الفترة من ١٥ – ١٦ يوليو**، مجلد ٢، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٨٤٩.

(٢١) أميرة رمضان عبد الهادى: "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"، **مجلة الإدارة التربوية**، العدد السابع، السنة الثانية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ديسمبر ٢٠١٥، ص ٤٧٩.

(٢٢) بيومى محمد ضحاوى: **التربية المقارنة ونظم التعليم**، ط٢، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٣.

(٢٣) الملحقية الثقافية: **الدراسة بالولايات المتحدة الأمريكية: إرشادات أولية للطلبة المبتعثين**، الملحقية الثقافية بواشنطن ٢٠١٦/٢٠١٧، ص ٤٩.

(٢٤) الإدارة العامة لتقنية المعلومات وإدارة البوابة والخدمات الإلكترونية: **محتوى موقع الملحقية الثقافية فى أستراليا**، وزارة التعليم العالى، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، السعودية، ٢٠٠٩، ص ٥.

(٢٥) بيومى محمد ضحاوى ورضا إبراهيم المليجى: "دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات فى كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوى وإمكانية الإفادة منها فى مصر"، **المؤتمر العلمى التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (التعليم والتنمية البشرية فى دول قارة أفريقيا)**، القاهرة، ٢٠١١، ص ٧٤.

(٢٦) Olivier Serrat: **Building Communities of Practice,** Knowledge Solutions, Asian Development Bank, Phillippines, October ٢٠٠٨, p. ١.

(٢٧) Sedef Uzuner Smith & Suzanne Hayes and Peter Shea: "A Critical Review of the Use of Wenger's Community of Practice (COP) Theoretical Framework in Online and Blended \learning Research, ٢٠٠٠ – ٢٠١٤", **Online Learning**, Vol. ٢١, Issue ١, March ٢٠١٧, p. ٢١١.

(٢٨) David H. Johnston: "Sitting Alone in the Staffroom Contemplating my Future': Communities of Practice, Legitimate peripheral Participation and Student Teachers' Experiences of Problematic School Placements as Guests", **Cambridge Journal of Education**, Vol. ٤٦, No. ٤, ٢٠١٦, p. ٥٣٦.

(٢٩) بيومى محمد ضحاوى ورضا إبراهيم المليجى: **توجهات الإدارة التربوية الفعالة فى مجتمع المعرفة**، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١٠، ص ٣٧٦.

(٣٠) مجدى عبد الوهاب قاسم وأسماء عبد المنعم مصطفى: **التنمية المهنية الطريق إلى جودة التعليم**، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، جمهورية مصر العربية، يناير ٢٠١٠، ص ١١.

(٣١) نعمات عبد الناصر أحمد: "التخطيط لاستخدام الواقع الافتراضى كوسيط اتصالى للتعليم المفتوح والتعلُّم من بعد فى جامعة أسيوط – دراسة ميدانية"، **مجلة كلية التربية بأسوان**، العدد الحادى والعشرين، جامعة جنوب الوادى، ديسمبر ٢٠٠٧، ص ١٦٨.

(٣٢) أكرم فتحى مصطفى وإبراهيم سفر الغامدى: "المعايير التربوية والتقنية لتصميم مجتمعات الممارسة القائمة على الويب"، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، العدد (٤)،، المجلد (٣)، نيسان ٢٠١٤.

(٣٣) نهلة سيد أبو عليوة: "دراسة مقارنة لبعض تطبيقات نظرية مجتمع الممارسة فى التنمية المهنية لمعلمى STEM فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الجنوبية وإمكانية الإفادة منها فى جمهورية مصر العربية"، **دراسات تربوية واجتماعية**، العدد الثانى، المجلد الحادى والعشرين، الجزء الأول، كلية التربية، جامعة حلوان، ابريل ٢٠١٥.

(٣٤) David M. Carroll: "Collaborative Professional learning: Creating A Community of Practice Among School and University Partners in Teacher Education", **Ph.D.**, Michigan State University, Department of Teacher Education, ٢٠٠١.

(٣٥) Catherine H. Monaghan & Norina L. Columbaro: "Communities of Practice and Students' Professional Development", **International Journal of Teaching and Learning in Higher Education**, Vol. ٢٠, No. ٣, ٢٠٠٩.

(٣٦) Charlotte Carey & et al.: "Cross-University Enterprise Education collaboration as a Community of Practice", **Education + Training**, Vol. ٥١, No. ٨/٩, ٢٠٠٩.

(٣٧) Ismi Arif Ismail & et al.: "Development of Educational Leadership in Research University Through Community of Practices Among Professors", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol.١٥, December ٢٠١١.

(٣٨) Aimée Lynn deChambeau: "Supported Student Success: communities of Practice in Higher Education", **Ph.D.,** Prescott College, USA, ٢٠١٤.

(٣٩) Sarah Bradbury & Lucie Middlemiss: "The Role of Learning in Sustainable Communities of Practice", **Local Environment**, Vol. ٢٠, No. ٧, ٢٠١٥, p. ٧٩٨.

(٤٠) Patricia Mccarver: "What a Learning Community Learns: A Cooperative Inquiry", **Ph.D.,** The Graduate Faculty of the California Institute of Integral Studies, California, USA, ٢٠٠٣, p. ١٨.

(٤١) Nicolae Nistor & et al.: "Sense of Community in Academic Communities of Practice: Predictors and Effects", **Higher Education**, Vol. ٦٩, Issue ٢, ٢٠١٥, p. ٢٥٩.

(٤٢) Etienne C. Wenger & William M. Snyder: "Communities of Practice: The Organizational Frontier", **Harvard Business Review**, Vol. ٧٨, No. ١, ٢٠٠٠, p. ١٣٩.

(٤٣) Etienne Wenger, Richard McDermott & William M. Snyder: **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, United States of America, ٢٠٠٢, pp. ٤,٥.

(٤٤) Kay Cram & Shona Gore: "Etienne Wenger and Communities of Practice – Who is in Your 'Village'?", **International Journal of Birth & Parent Education**, Vol. ٢, Issue ١, ٢٠١٤, p. ٣٩.

(٤٥) Linda C Li & et al.: "Evolution of Wenger's Concept of Community of Practice", **Implementation Science**, Vol. ٤, No. ١١, ٢٠٠٩, p. ٤.

(٤٦) Mari Haneda: "Classrooms as Communities of Practice: A Reevaluation", **Teachers of English to Speakers of Other Languages (TESOL) Quarterly**, Vol. ٤٠, No. ٤, (Dec., ٢٠٠٦), pp. ٨٠٧, ٨٠٨.

(٤٧) Allan Macpherson & Elena Antonacopoulou: "Translating Strategy in to Practice: The Role of Communities of Practice", **Journal of Strategy and Management**, Vol. ٦, No. ٣, ٢٠١٣, pp. ٢٦٨, ٢٦٩.

(٤٨) Christopher Koliba & Rebecca Gajda: "Communities of Practice" as an Analytical Construct: Implications for Theory and Practice", **International Journal of Public Administration**, Vol. ٣٢, Issue ٢, ٢٠٠٩, pp. ١٠١, ١٠٢.

(٤٩)Linda C Li & et al.: "Evolution of Wenger's Concept of Community of Practice", **Op. Cit**., pp. ٤-٥.

(٥٠) Norman Vaughan: "Investigating How a Blended leaning Approach Can Support an Inquiry Process within a Faculty Learning Community", **Ph.D.,** University of Calgary, Alberta, Canada, ٢٠٠٤, p. ٢٤.

(٥١) Etienne Wenger, Richard McDermott & William M. Snyder: Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge, **Op. Cit**., p. ٦.

(٥٢) Ibid: p. ٥١.

(٥٣) Ettore Bolisani & Enrico Scarso: "The Place of Communities of Practice in Knowledge Management Studies: A Critical Review", **Journal of Knowledge Management**, Vol. ١٨, No. ٢, ٢٠١٤, p. ٣٦٩.

(٥٤) Etienne Wenger: "Conceptual Tools for Cops as Social Learning Systems: Boundaries, Identity, Trajectories and Participation", Chris Blackmore (Editor), **Social Learning Systems and Communities of Practice**, Springer and The Open University, United Kingdom, ٢٠١٠, p. ١٢٦.

(٥٥) Andrew Cox: "What are Communities of Practice? A Comparative Review of Four Seminal Works", **Journal of Information Science**, Vol. ٣١, NO. ٦, ٢٠٠٥, p. ٥٢٨.

(٥٦) Rocco Agrifoglio: **Knowledge Preservation Through Community of Practice: Theoritical Issues and Empirical Evidence**, Springer Briefs in Information Systems, New York, ٢٠١٥, pp. ٣٥, ٣٦.

(٥٧) Patrick Ngulube & Bongekile Mngadi: "Utilisation of Communities of Practice in the Humanities at The Universities of Kwazulu-Natal Zululand, South Africa", **African Journal of Library**, Archives & Information Science, Vol. ١٩, No. ١, ٢٠٠٩, p. ٣.

(٥٨) Olivier Serrat: Building Communities of Practice, **Op. Cit**., pp. ١-٢.

(٥٩) Joseph Bashouri & Glen William Duncan: "Communities of Practice: Linking Knowledge Management and Strategy in Creative Firms", **Journal of Business Strategy**, Vol. ٣٥, Issue ٦, ٢٠١٤, pp. ٥٤ – ٥٥.

(٦٠) Catherine H. Monaghan: "Communities of Practice: A Learning Strategy for Management Education", Journal of Management Education, Vol. ٣٥, No. ٣, ٢٠١١, p. ٤٣٠.

(٦١) Kwok Wing Lai & et al.: **Literature Review and Synthesis: Online Communities of Practice**, A Report Submitted to The Ministry of Education, New Zealand, ٢٠٠٦, p. ١٠.

(٦٢) Celia Zárraga-Oberty & Petra De Saá – Pérez: "Work Teams to Favor Knowledge Management: Towards Communities of Practice", **European Business Review**, Vol. ١٨, No. ١, ٢٠٠٦, p. ٦٤.

(٦٣) Jim Rogers: "Communities of Practice: A Framework for Fostering Coherence in Virtual Learning Communities", **Educational Technology & Society**, Vol. ٣, No. ٣, ٢٠٠٠, pp. ٣٨٦ – ٣٨٨.

(٦٤) Mark Thompson: "Structural and Epistemic Parameters in Communities of Practice", **Organization Science,** Vol. ١٦, No. ٢, April ٢٠٠٥, p. ١٥٣.

(٦٥) See:

- Rocco Agrifoglio: Knowledge Preservation Through Community of Practice: Theoretical Issues and Empirical Evidence, **Op. Cit.,** pp. ٣٠ – ٣٤.
- Line Dube, Anne Bourhis & Réal Jacob: "Towards a Typology of Virtual Communities of Practice", **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management**, Vol. ١, ٢٠٠٦, pp. ٧٥ – ٨١.
- Haradhan Kumar: "Roles of Communities of practice for the Development of the Society", **Journal of Economic Development, Environment and people,** Vol. ٦, Issue ٣, ٢٠١٧, pp. ٣١-٣٢.

(٦٦) Etienne Wenger: "Communities of Practice and Social Learning Systems", **Organization**, Vol. ٧, No. ٢, SAGE Social Science Collections, London, ٢٠٠٠, pp. ٢٣٠ – ٢٣٢.

(٦٧) Peyman Akhavan & et al.: "Identifying the Success Factors of Communities of Practice (COPs): How do They Affect on Students to Creat Knowledge?", **VINE Journal of Information and Knowledge**, Vol. ٤٥, No. ٢, ٢٠١٥, p. ٢١٠.

(٦٨) Steven J. Kerno Jr.: "Limitations of Communities of Practice: A Consideration of unresolved Issues and Difficulties in the Approach", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. ١٥, No. ١, August ٢٠٠٨, pp. ٧٣ – ٧٦.

(٦٩) Linda C Li & et al.: "Evolution of Wenger's Concept of Community of Practice", **Op. Cit.,** p. ٣.

(٧٠) Celia Zarraga-Oberty & PetraDe Saa-Perez: "Work Teams to Favor Knowledge Management: Towards Communities of Practice", **Op. Cit.,** p. ٦٦.

(٧١) سورة المائدة:آية (٢).

(٧٢) Ettore Bolisani & Enrico Scarso: "The Place of Communities of Practice in Knowledge Management Studies: A Critical Review", **Op.Cit.,** p. ٣٦٧.

(٧٣) نهلة سيد أبو عليوة: "دراسة مقارنة لبعض تطبيقات نظرية مجتمع الممارسة فى التنمية المهنية لمعلمى STEM فى كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الجنوبية وإمكانية الإفادة منها فى جمهورية مصر العربية، **مرجع سابق،** ص ٦١.

(٧٤) Maria Jakovijevic & et al.: "Forming Communities of Practice in Higher Education: A Theoretical Perspective", **op.cit.,** p. ١١١٠.

(٧٥) Jonathan H. Klein & et al.: "Knowledge Characteristics of Communities of Practice", **Knowledge Management Research & Practice,** Vol. ٣, Issue ٢, ٢٠٠٥, p. ١٠٨.

(٧٦) Ibid: pp. ١٠٨ – ١٠٩.

(٧٧) Stefan Ghimisi & Dana Nicula: "The Role of Communities of Practice in Higher Technical Education, **op.cit.,** pp.

(٧٨) Igor Pyrko & et al.: "Thinking Together: What Makes Communities of Practice Work?", **Human Relations**, Vol. ٧٠, No. ٤, ٢٠١٦, p. ٣٩٥.

(٧٩) Azeddine Chikh & Lamia Berkani: "Communities of Practice of e-learning, an Innovative Learning Space for e-learning Actors", **op.cit.,** p. ٥٠٢٤.

(٨٠) Ibid: pp. ٥٠٢٤ – ٥٠٢٦.

(٨١) M. Aaron Bond & Barbara B. Lockee: "Evaluating The Effectiveness of Faculty Inquiry Groups as Communities of Practice for Faculty Professional Development", **Journal of Formative Design in Learning,** Vol. ٢, Issue ١, Association for Educational Communications & Technology, ٢٠١٨, p. ٦.

(٨٢) Catherine F. Brooks: "Toward 'hybridised' Faculty Development for the Twenty-first Century: Blending Online Communities of Practice and Face to Face Meetings in Instructional and Professional Support Programmes", **Innovations in Education and Teaching International**, Vol. ٤٧, No. ٣, August ٢٠١٠, pp. ٢٦٣-٢٦٥.

(٨٣) Julie E. Golden: "Supporting Online Faculty Through Communities of Practice: Finding The Faculty Voice", **Innovations in Education and Teaching International**, Vol. ٥٣, No. ١, ٢٠١٦, pp. ٨٦ – ٨٩.

(٨٤) وزارة الصناعة والتجارة والتموين: **الملف التعريفى لجنوب أفريقيا ودليل التصدير، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)**، الملف التعريفى لعام ٢٠١٥/٢٠١٦، ص ٥.

(٨٥) Emily Bagarukayo & Billy Kalema: "Evaluation of E-Learning Usage in South African Universities: A Critical Review", **International Journal of Education and Development Using Information and**

Communication Technology (IJEDICT), Vol. ١١, Issue ٢, ٢٠١٥, p. ١٦٩.

(٨٦) Rene Erasmus: "The Impact of Communities of Practice (Cop) on Inter-firm Alliance Research Terms", **Doctorate of Business Leadership (DBL),** University of South Africa, South Africa, ٢٠٠٥, p. ٩٠.

(٨٧) Ibid: p.p. ٨١-٨٨.

(٨٨) National Research Foundation: **Framework Document: Communities of Practice – South African Research Chairs Initiative (SARCHI),** Pretoria, South Africa, January ٢٠١٧, pp. ٣-٤.

(٨٩) Ibid: p. ٥.

(٩٠) Ibid: p. ٧.

(٩١) Patrick Ngulube & Bongekile Mngadi: "Utilisation of Communities of Practice in the Humanities at the Universities of Kwazulu – Natal Zululand, South Africa", Op.cit., p. ٣.

(٩٢) Susan Benvenuti: "Pedagogy of Peers: Cultivating Writing Retreats as Communities of Academic Writing Practice", **South African Journal of Higher Education**, Vol. ٣١, No.٢, ٢٠١٧, p.p. ٩٠ – ٩٦.

(٩٣) Sharita Bharuthram & Carolynn Kies: "Introducing e-learning in a South African Higher Education Institution: Challenges arising from an Intervention and Possible Responses", **British Journal of Educational Technology,** Vol. ٤٤, Issue ٣, April ٢٠١٢, p.p. ٣-٧.

(٩٤) Johann Van Wyx: Communities of Practice in an Academic Library: A run on the Wild Side?", **٥th International Conference of Animal Health Information Specialists, ٤-٧ July**, University of Pretoria, ٢٠٠٥, pp. ٩٧-١٠١.

(٩٥) وزارة التعليم العالى، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات: **محتوى موقع الملحقية الثقافية فى أستراليا**، الإدارة العامة لتقنية المعلومات، إدارة البوابة والخدمات الإلكترونية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٩، ص ص ١١ – ١٢.

(٩٦) Ria Hanewald: "Teachers' learning in Online Communities of Practice: Two Case Studies from Australia", **International Conference on Educational Technologies, International Association for Development of the Information Society,** ٢٠١٣, pp. ٩٧-٩٨.

(٩٧) Jacquelin McDonald & Cassandra Star: "Designing the Future of Learning Through a Community of Practice of Teachers of First Year Courses at an Australian University", **In the First International LAMS Conference: Designing the Future of learning, ٦ – ٨ December,** Sydney, Australia, ٢٠٠٦, p.٣.

(٩٨) Judy Nagy & Tony Burch: "Communities of Practice in Academe (Cop – iA): Understanding Academic Work Practices to Enable Knowledge

Building Capacities in Corporate Universities", **Oxford Review of Education,** Vol. ٣٥, No. ٢, April ٢٠٠٩, pp.٢٣٥-٢٣٦.

(٩٩) Jull Lawrence & Michael Sankey: "Communities of Practice: Asphere of Influence Enhancing Teaching and Learning in Higher Education", **ANZC A٠٨ Conference, Power and Place,** Wellington, July ٢٠٠٨, pp. ١-١٣.

(١٠٠) Ruth Laxton & Andrelyn C. Applebee: "Developing Communities of Practice Around e-learning and Project Management", Journal of Distance Education, Vol. ٢٤, No. ١, ٢٠١٠, pp. ١٢٧-١٣٦.

(١٠١)Griffith University: "Guidelines for Establishing Communities of Practice", Available at: http://policies.griffith.edu.au/pdf/Establishing CommunitiesofPractice.pdf, on (٢٢-٨-٢٠١٩).

(١٠٢) وزارة التعليم العالى بالمملكة العربية السعودية: **دليل المبتعث السعودى للدراسة فى الولايات المتحدة الأمريكية**، الملحقية الثقافية السعودية بواشنطن، ٢٠٠٩، ص ١١.

(١٠٣) الملحقية الثقافية: **الدراسة بالولايات المتحدة الأمريكية إرشادات أولية للطلبة المبتعثين**، واشنطن ٢٠١٦/٢٠١٧، ص ٧.

(١٠٤)United States Office of Personnel Management: **Learning and Knowledge Sharing Strategy,** Version ١.٠, June ٢٠١١, pp. ١-٢.

(١٠٥)U.S. Department of Education, Office of Educational Technology: **Exploratory Research on Designing Online Communities of Practice for Educators to Create Value,** U.S. Department of Education, U.S.A, ٢٠١٤, p. ٢.

(١٠٦)Kristin K. Janke & et al.,: "Building a Multi-Institutional Community of Practice to Foster Assessment", **American Journal of Pharmaceutical Education**, Vol. ٧٦, No. ٤, Article ٥٨, ٢٠١٢, pp. ١-٥.

(١٠٧)Michelle Drouin & et al.: A Community of Practice model for Introducing Mobile Tablets to University Faculty", **Innovative Higher Education**, Vol. ٣٩, No. ٣, June ٢٠١٤, pp. ٢٣٥-٢٤٢.

(١٠٨)Jane Christina Ostrander: "Costs, Benefits, and Participation in Online Knowledge Sharing in Communities of Practice for Faculty", **Ph.D.,** Oregon State University, U.S.A., ٢٠١٣, pp. ٣٨-٥٨.

(١٠٩)Malose Langa: **#Hashtag: An analysis of the # FeesMustfall Movement at South African Universities**, Centre for the Study of Violence and Reconciliation (CSVR), Johannesburg, South Africa, ٢٠١٧, p.١٣٢.

(١١٠)Ibid: ١٣٣.

(١١١)Sally Peberdy: **International Migrants in Johannesburg's Informal Economy**, SAMP Migration Policy Series, No. ٧١, Southern African Migration Programme: Waterloo and Cape Town, ٢٠١٦, p. ٩.

(١١٢)Alan Oxley & et al.,: **Australia's Place in the World, Committee for Economic Development of Australia (CEdA)**, Melbourne, Australia, ٢٠١٧, p. ٢٩.

(١١٣)Paul Antonio & et al.,: **Toowoomba Region: Annual Report ٢٠١٧/٢٠١٨,** Toowoomba Regional Council, Australia, ٢٠١٨, p. ٢٦.

(١١٤)Ibid: p. ٣٠.

(١١٥) محمد هشام ومحمد جهمى: **تقرير أداء الاقتصاد العالمى: النصف الأول من العام ٢٠١٧**، إشراف: رائد الخضر وجوراف كاشايب، إيكويتى جلوبال ماركت Equiti Global Markets، لندن، ٢٠١٧، ص ٧.

(١١٦)Beth Pearson & Colin Gordon: **Young Workers and The Iowa Economy: The State of Working Iowa ٢٠٠٨ Part ٣**, The Iowa Policy Project, Iowa City Office, USA, September ٢٠٠٨, p. ٥.

(١١٧)Malose Langa: #Hashtag: An analysis of the# FeeMustfall Movement at South African Universities, **op.cit.,** pp. ١٣٥-١٣٦.

(١١٨) الملحقية الثقافية السعودية فى أستراليا: **أصداء الحالة الثقافية فى أستراليا – تقرير الحالة الثقافية**، الملحقية الثقافية فى أستراليا، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣، ص ١٦.

(١١٩)Paul Antonio & et al.,: Toowoomba Region: Annual Report ٢٠١٧/٢٠١٨, **op.cit.,** p. ١٨.

(١٢٠) الصكوك الدولية لحقوق الإنسان: **وثيقة أساسية تشكل جزءًا من تقارير الدول الأطراف – الولايات المتحدة الأمريكية**، الأمم المتحدة، ٢٠١١، ص ٣.

(١٢١)Mohlapamaswi Mokgohloe Lorraine & Rachidi Richard Molapo: "South Africa's Challenges of Realising her Socio-Economic Rights", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. ٥, No. ٢٧, MCSER Publishing, Rome, Italy, December ٢٠١٤, p. ٩٠٢.

(١٢٢) Brian Levy & et al.,: **The Politics and Governance of Basic Education: A Tale of Two South African Provinces**, Oxford University Press, Oxford, ٢٠١٨, p. ٨٨.

(١٢٣)Clover Moore & et al.,: **City of Sydney Annual Report: Statutory Returns ٢٠١٦/٢٠١٧ (Sydney ٢٠٣٠),** Sydney, Australia, ٢٠١٧, p. ٩.

(١٢٤)William Sheldrake & John Stafford: **IPFW Roles and Governance Report: An Analysis of the Issues and Opportunities Surrounding the Roles and Governance of IPFW**, Presented to: Northeast Indiana Regional Partnership, Policy Analytics, Indiana University – Purdue University Fort Wayne USA, August ٢٠١٤, p. ٦.

(١٢٥) وزارة الصناعة والتجارة والتموين: الملف التعريفى لجنوب أفريقيا ودليل التصدير، **مرجع سابق**، ص ٧.

(١٢٦)Jakkie Cilliers & Ciara Aucoin: **Economics, Governance and Instability in South Africa**, Institute for Security Studies (ISS), ISS Paper ٢٩٣, June ٢٠١٦, pp. ٤-٥.

(١٢٧) William Sheldrake & John Stafford: IPFW Roles and Governance Report: An Analysis of the Issues and Opportunities Surrounding the Roles and Governance of IPFW, **op.cit**., p. ٧.

(١٢٨)Shaakira Karolia & et al.,: **Capital Economic Outlook**, Economic Intelligence Unit, Office of Executive Mayor, City of Tshwane, South Africa, ٢٠١٦, p. ٨.

(١٢٩) الحكومة الأسترالية، قسم الهجرة وحماية الحدود: **الحياة فى أستراليا: القيم والمبادئ الأسترالية،** المشاع الإبداعى، كومنولث أستراليا، ٢٠١٦، ص ٦.

(١٣٠) Brisbane City Council: **Welcome to the Brisbane City Council Annual Report ٢٠١٧/٢٠١٨,** Brisbane, Australia, ٢٠١٨, p. ٨.

(١٣١) Heather B. Gonzalez: **The National Science Foundation: Background and Selected Policy Issues, Congressional Research Service,** CRS Report Prepared for Members and Committees of Congress, June ٢٠١٤, p.١.

(١٣٢) وزارة الصناعة والتجارة والتموين: الملف التعريفى لجنوب أفريقيا ودليل التصدير، **مرجع سابق،** ص ٥.

(١٣٣) Shaakira Karolia & et al.: Capital Economic Outlook, **op.cit.,** p.p. ٩-١٠.

(١٣٤) الحكومة الأسترالية، قسم الهجرة وحماية الحدود: الحياة فى أستراليا، القيم والمبادئ الأسترالية، **مرجع سابق،** ص ٧.

(١٣٥) Brisban City Council: Welcome to the Brisbane City Council Annual Report ٢٠١٧/٢٠١٨, **op.cit**., p. ٤٣.

(١٣٦) الصكوك الدولية لحقوق الإنسان: وثيقة أساسية تشكل جزءًا من تقارير الدول الأطراف: الولايات المتحدة الأمريكية، **مرجع سابق،** ص ١٢.

(١٣٧) رحاب فايز أحمد سيد: "بوابات مشروعات تطوير الجامعات المصرية الحكومية: دراسة تحليلية تقييمية مقارنة، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية،** مج ١٩، العدد ١، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠١٣، ص ٢٦٢.

(١٣٨) أشرف محمود أحمد محمود: "تصور مقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى التدريس والتعلُّم على ضوء بعض الخبرات المعاصرة، **مرجع سابق،** ص ١٣١.

(١٣٩) ثروت عبد الحميد عبد الحافظ والسيدة محمود إبراهيم سعد: "رؤية مقترحة لأدوار قادة مشروعات التعليم العالى بمصر فى ضوء توجهات تطويره"، **الإدارة التربوية**، السنة الرابعة، العدد الثانى عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مارس ٢٠١٧، ص ص ٥٨ – ٥٩.

(١٤٠) أمل عبد المطلب سعد عبد المطلب: "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعى فى ضوء الخبرة الأسترالية"، **مجلة كلية التربية بالمنصورة**، العدد ٧٥، الجزء الأول، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١١، ص ١٠٩.

(١٤١) أمانى السيد غبور: "دراسة تقويمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى ضوء بعض التجارب العربية والعالمية"، **المؤتمر العلمى السنوى العربى الخامس – الدولى الثانى – الاتجاهات الحديثة فى تطوير الأداء المؤسسى والأكاديمى فى مؤسسات التعليم العالى النوعى فى مصر والعالم العربى، المنعقد فى الفترة من ١٤ – ١٥ أبريل**، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٢٠١٠، ص ٢٣٨.

(١٤٢) محسن المهدى سعيد: "أثر مشاريع إصلاح التعليم العالى: حالة مصر"، **المؤتمر الإقليمى العربى – نحو فضاء عربى للتعليم العالى: التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية**، منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٩، ص ٥٢٧.

(١٤٣) رضا إبراهيم المليجى: "التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى ضوء احتياجاتهم التدريبية، **المؤتمر الدولى الخامس – مستقبل إصلاح التعليم العربى لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى**، الجزء ٢، المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة، يوليو ٢٠١٠، ص ص ١١٠٠ – ١١٠١.

(١٤٤) أمانى السيد غبور: "دراسة تقويمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى ضوء بعض التجارب العربية والعالمية"، **مرجع سابق**، ص ص ٢٥٠ – ٢٥١.

(١٤٥) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى: **مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات فى التعليم العالى: الأهداف والإنجازات، المرحلة الأولى ٢٠٠٤ – ٢٠٠٨**، وحدة إدارة المشروعات، ص i.

(١٤٦) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالى: **مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات فى التعليم العالى: دليل استخدام نظم المعلومات الإدارية MIS – ملخص أدوار ومسئوليات الجهات المشاركة – قائمة بوظائف ومخرجات التطبيقات**، المجلس الأعلى للجامعات، يونيو ٢٠١٠، ص ١.

(١٤٧) خالد عبد الفتاح محمد: "تأثير مقومات مشروع المكتبة الرقمية للجامعات المصرية على معدلات الإفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية"، **دراسات عربية فى المكتبات وعلم المعلومات**، مجلد ١٤، العدد ٢، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مايو ٢٠٠٩، ص ص ٣١ – ٣٢.

(١٤٨) محمد عبد الرحمن السعدنى: "معوقات استخدام التعلُّم الإلكترونى فى برامج تعليم المكتبات والمعلومات بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، **مرجع سابق**، ص ٣٨.

(١٤٩) محمد محمد عبد الهادى بدوى: "برنامج تدريبى مقترح قائم على نظم إدارة التعلُّم الإلكترونى عبر الشبكات لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية وفق احتياجاتهم التدريبية"، **مجلة التربية**، جامعة الأزهر، العدد ١٤٤ – جزء ٦، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٠، ص ص ٧٧ – ٧٨.

(١٥٠) أحمد عبد الفتاح حسين: "كفايات تكنولوجيا التعليم الإلكترونى ودرجة توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية جامعة المنصورة فى ضوء استراتيجية لكلية للتعليم والتعلم"، **المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة**، العدد ١٧، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، ٢٠١١، ص ص ٣١٩، ٣٢٠.

(١٥١) محمد فوزى أحمد بدوى: "معوقات استخدام أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لأنظمة إدارة التعلُّم الإلكترونى IMS من وجهة نظرهم، **مجلة كلية التربية**، جامعة المنوفية، مجلد ٣٠، العدد ٤، أكتوبر ٢٠١٥، ص ص ١٢٢، ١٢٣.

(١٥٢) محمد عبد الرحمن السعدنى: معوقات استخدام التعلُّم الإلكترونى فى برامج تعليم المكتبات والمعلومات بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مرجع سابق**، ص ٧.

(١٥٣) هيثم محمد عبد العزيز جبريل: "إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة أداء الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المصرية: دراسة ميدانية"، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد ٢، ٢٠١٤، ص ص ٥٠٥ – ٥٠٦.

(١٥٤) ولاء محمود عبد الله محمود: "تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة"، **مجلة كلية التربية**، كلية التربية، جامعة بنها، مجلد ٢٩، العدد ١١٦، أكتوبر ٢٠١٨، ص ٥٧.

(١٥٥) نهلة عبد القادر هاشم: "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمى فى الجامعات المصرية"، **مستقبل التربية العربية**، مجلد ١١، العدد ٣٨، المركز العربى للتعليم والتنمية، يوليو ٢٠٠٥، ص ٥٥.

(١٥٦) أميرة رمضان عبد الهادى: "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، **مرجع سابق**، ص ٤٧٨.

(١٥٧) عمار فتحى موسى إسماعيل: "معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى مؤسسات التعليم العالى فى مصر (مدخل القياس المقارن)، **بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى (العربى السابع – الدولى الرابع، إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكرى فى مؤسسات التعليم العالى فى مصر والوطن العربى، المنعقد فى الفترة من ١١ – ١٢ أبريل**، كلية التجارة – جامعة المنصورة، ٢٠١٢، ص ٢٠.

(١٥٨) محمد عبد الحميد لاشين ونهلة سيد أبو عليوة: "دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة فى بعض المؤسسات الجامعية الآسيوية وإمكانية الإفادة منها فى مصر والمنطقة العربية"، **مجلة التربية**، مجلد ١٦، العدد ٣٩، المجلس العالمى لجمعيات التربية المقارنة – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، فبراير ٢٠١٣، ص ص ١٧٧، ١٧٨.

(١٥٩) أميمة حلمى عبد الحميد مصطفى: "تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة المعرفة"، **مجلة كلية التربية**، جامعة طنطا، العدد ٤٤، ٢٠١١، ص ٣٩١.