

البحث (٣)

**تطوير أداء الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان في توظيف
مجتمعات الممارسة المهنية في ضوء التجارب الدولية. (سيناريوهات
مقترحة)**

المصادر :

د. سعيد بن سيف بن سعيد المنوري

وزارة التربية والتعليم - سلطنة عُمان

د. حمد بن هلال بن ناصر اليحمدي

الجامعة العربية المفتوحة - سلطنة عمان

د. راشد بن سليمان بن راشد الصمصامي

وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان

تطوير أداء الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان في توظيف مجتمعات الممارسة المهنية في ضوء التجارب الدولية. (سيناريوهات مقترحة)

د. سعيد بن سيف بن سعيد المنوري

وزارة التربية والتعليم - سلطنة عُمان

د. حمد بن هلال بن ناصر اليحمدي

الجامعة العربية المفتوحة - سلطنة عمان

د. راشد بن سليمان بن راشد الصمصامي

وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان

• الملخص:

تُعد مجتمعات الممارسة المهنية حالياً من المفاهيم الرائدة في التطوير الأكاديمي الحديث، إذ تُعيد صياغة العمل التربوي ليقوم على التشارك الفعال. هذا يجعل التعلم تجربة جماعية تتجاوز مجرد استيعاب المعلومات، ليبني من خلال النقاش والتفاعل العميق والتفكير التأملي في الممارسات التعليمية. من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة هدفت إلى دراسة وتحليل التحديات المفاهيمية والتنظيمية المرتبطة بتفعيل مجتمعات الممارسة المهنية في ضوء ما تكشفه الأدبيات التربوية والدراسات السابقة سعياً لتفعيل مجتمعات الممارسة المهنية في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان. وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب السيناريوهات المستقبلية اعتماداً على الأدبيات السابقة والبناء عليها. وقد خرجت الدراسة بثلاث بدائل لسيناريوهات يمكن للجامعة الاستفادة منها وتوظيفها في تفعيل دور الممارسة المهنية لديها. الكلمات المفتاحية: مجتمعات الممارسة المهنية، الجامعة العربية المفتوحة، سلطنة عمان

Developing the performance of the Arab Open University in the Sultanate of Oman in employing professional Learning communities in light of international experiences (proposed scenarios)

Dr. Saeed bin Saif bin Saeed Al-Manouri

Dr. Hamad bin Hilal bin Nasser Al-Yahmadi

Dr. Rashid bin Suleiman bin Rashid Al-Samsami

Abstract

Professional Learning Communities (PLCs) are currently at the forefront of modern academic development concepts, reshaping educational work based on effective collaboration. This transform learning into a collective experience that extends beyond mere information absorption, as it is constructed through dialogue, profound interaction, and reflective thinking on teaching practices. From this perspective, this study aimed to investigate and analyze the conceptual and organizational challenges associated with activating PLCs, based on insights from educational literature and previous studies, with the goal of activating PLCs at the Arab Open University in the Sultanate of Oman. The study adopted a descriptive-analytical approach and the future scenarios method, drawing upon and building on previous literature. The study yielded three alternative scenarios that the university can leverage and implement to activate the role of professional practice within its context.

Keywords: Professional Learning Communities, Arab Open University, Sultanate of Oman.

• مقدمة:

في عالم يتسارع فيه التغيير بوتيرة غير مسبوقة، لم يعد التعليم كما عهدناه سابقا مجرد تلقين داخل قاعات دراسية تقليدية. بل تحول إلى منظومة ديناميكية تتأثر بتطورات التكنولوجيا، وانضجار المعرفة والتحولات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة. وإن هذه العوامل مجتمعة فرضت واقعا جديدا على منظومة التعليم، وخاصة التعليم العالي، الذي أضحي أكثر انخراطا في التحديات المعاصرة وأكثر حاجة إلى التكيف مع متطلبات المستقبل. ولم تعد الجامعات مغلقة أو معزولة عن المجتمع، بل أصبحت مطالبة بأن تؤدي دورا حيويا في قيادة التغيير، وتشكيل ملامح المجتمعات المعرفية. كما أنها مدعوة اليوم إلى التحول من كونها مجرد أماكن لنقل المحتوى العلمي، إلى فضاءات نشطة لتبادل الخبرات، وإنتاج المعرفة، وتطوير الممارسات التربوية. وهذا التحول لا يمكن أن يتحقق من خلال البرامج والمناهج فقط، بل يحتاج إلى بيئة مهنية تشاركية تدعم أعضاء هيئة التدريس، وتعزز من قدراتهم، وتوفر لهم بيئة تعليمية متجددة قائمة على الحوار والتفكير النقدي والعمل الجماعي.

ولقد أصبحت مجتمعات الممارسة المهنية اليوم من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال التطوير الأكاديمي، كونها تعيد تشكيل العمل التربوي على أسس تشاركية، تجعل من التعلم خبرة جماعية لا تقتصر على تلقي المحتوى، بل تبني من خلال الحوار والتفاعل، والتأمل في الممارسة. وقد أشار وينغر (Wenger, 1998) إلى أن هذه المجتمعات تنشأ حين يجتمع أفراد يشتركون في مجال اهتمام واحد، ويتعلمون معا بشكل منظم ضمن سياق حقيقي، يربط المعرفة بالممارسة. وفي رؤية أكثر حداثة بين وينغر وفريقه (Wenger-Trayner et al, 2023) أن نجاح المجتمعات لا يتحقق إلا بوجود قيادة داعمة، ونظام حوافز مرنة، ووضوح في المفهوم والأهداف داخل المؤسسة.

وتُجمع الأدبيات الحديثة على أن المؤسسات الأكاديمية الراغبة في تفعيل هذه المجتمعات، بحاجة إلى بيئة تنظيمية مرنة، ودعم مستدام، والأهم من ذلك، ثقافة مهنية تؤمن بالتشارك والاحترام المتبادل. وهذا ما أكدته دراسة أمين وروبرتس (Amin & Roberts, 2008)، حيث كشفت عن التحديات البنيوية التي تعيق هذا النوع من الممارسات، خاصة حين تطبق في بيئات لا تزال تفضل الفردية التقليدية. وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة أحمد (Ahmed, 2021) التي نفذت على مدارس STEM بمصر، أن غياب الحوافز الرسمية وضعف الدعم المؤسسي يشكلان عائقا حقيقيا أما استدامة هذه المجتمعات. أما في التجارب الدولية، فقد أظهرت دراسة مكاي (Mckay, 2007) أن هذه المجتمعات يمكن أن تنجح حتى في بيئات محدودة الموارد كما هو الحال في جنوب أفريقيا. إذا ما توافرت الإرادة المهني، وروح المبادرة، ودعم مجتمعي بسيط.

ومن هنا تبرز الحاجة الماسة إلى تبني مجتمعات الممارسة المهنية كأداة استراتيجية في تطوي التعليم الجامعي، لا سيما في المؤسسات التي تتبنى نماذج

تعليمية مرنة وحديثة مثل الجامعة العربية المفتوحة. فهذه المجتمعات ليست مجرد فرق عمل أو لجان، بل هي كيانات تربوية حية تنشأ بين الممارسين داخل المؤسسة التعليمية، وتقوم على مبدأ التعلم التشاركي من خلال الخبرة والتفاعل. وتتيح هذه المجتمعات لأعضاء هيئة التدريس أن يتقاسموا تجاربهم، ويبنوا معرفتهم بشكل جماعي، ويطوروا أدواتهم المهنية باستمرار، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز كفاءة الأداء الأكاديمي. وفي هذا الإطار، تبرز الجامعة العربية المفتوحة كحالة فريدة تستدعي التأمل والتحليل. فهي ليست مجرد جامعة تقليدية، بل مشروع تعليمي عربي طموح يسعى إلى توسيع فرص التعليم العالي في مختلف الدول العربية، من خلال نموذج تعليمي يجمع بين المرونة الأكاديمية، والانفتاح على التكنولوجيا، والالتزام بالجودة والمعايير العامة.

ويكتسب فرع الجامعة العربية في سلطنة عمان خصوصية من خلال موقعه في بيئة تعليمية وطنية تشهد تطوراً ملموساً في سياسات التعليم العالي، وتوجهاً واضحاً نحو الاستثمار في رأس المال البشري وبناء اقتصاد قائم على المعرفة. لكن هذا النموذج المتقدم لا يمكن أن يحقق أهدافه المرجوة دون أن يصاحبه اهتمام حقيقي ببناء بيئة مهنية محفزة وداعمة لأعضاء هيئة التدريس، تمكنهم من تبادل المعرفة، وتطوير أدواتهم، والارتقاء بأدائهم التربوي والبحثي داخل القاعات التدريسية وخارجها. وهنا تبرز أهمية مجتمعات الممارسة المهنية كإطار مثالي لتحقيق هذا الهدف، فهي ليست وسيلة للتطوير المهني فقط، بل ثقافة مؤسسية تعزز الانتماء وتشجع على العمل الجماعي، وتبني شبكات من الدعم المتبادل، وتشجع على المبادرة والابتكار المستمر في الممارسات التعليمية والبحثية. كما تمتد لتؤثر إيجابياً على جودة تعلم الطلبة الذين يكلون المحور الأساسي لأي عملية تعليمية ناجحة.

وقد تناولت بعض الدراسات الأكاديمية واقع الجامعة العربية المفتوحة في سلطنة عمان في زوايا تؤثر على توظيف مجتمعات الممارسة المهنية بالجامعة نفسها. منها ما أظهرته دراسة اليحمدي (٢٠٢٥) أن واقع توظيف أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العربية المفتوحة في سلطنة عمان لمجتمعات الممارسات المهنية الرقمية في أدائهم جاء بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة تعزيز توظيف هذه المجتمعات من خلال توفير التدريب والدعم اللازمين لأعضاء هيئة التدريس. كما أظهرت نتائج دراسة الحبسية (٢٠٢٢) أن اتجاهات هيئة التدريس في بعض الجامعات الخاصة بسلطنة عمان نحو تطبيق مجتمعات التعلم المهنية الرقمية، تباينا بحسب الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص الأكاديمي، مما يشير إلى أن تفعيل المجتمعات في التعليم العالي لا يخضع فقط للسياسات المؤسسية، بل يتأثر بالبعد الفردي والاجتماعي لأعضاء الهيئة التدريسية أنفسهم. وهذا يدعو إلى تبني استراتيجيات تفصيلية تراعي تنوع احتياجات الأكاديميين وتفاوت خبراتهم. في المقابل أظهرت نفس الدراسة أن استخدام مجتمعات التعلم

الافتراضية في البيئة المدرسية له أثر إيجابيا على التحصيل الدراسي، مما يعزز من أهمية هذه المجتمعات على مستوى التعليم العالي أيضا.

من هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تسعى إلى تسليط الضوء على واقع مجتمعات الممارسة المهنية في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان، وتقديم سيناريوهات مقترحة لتطورها، اعتمادا على أفضل التجارب العربية والدولية، من أجل بناء بيئة أكاديمية أكثر تواصلا، وتعاونًا، وابتكارًا.

• مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع التعليم في سلطنة عمان في السنوات الأخيرة توجها واضحا نحو تعزيز الجودة، وتطوير قدرات العاملين فيه، بما يتواءم مع تطلعات رؤية عمان ٢٠٤٠. وفي هذا السياق تزداد الحاجة إلى أدوات وأساليب حديثة تساهم في الارتقاء بالعمل الأكاديمي، لا سيما في المؤسسات الجامعية التي تبنى التعليم المدمج، مثل الجامعة العربية المفتوحة في سلطنة عمان.

ورغم الجهود التي تبذلها الجامعة العربية المفتوحة في تطوير برامجها التعليمية والارتقاء بخدماها، إلا أن واقع التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس يعتمد في كثير من الأحيان على المبادرات الفردية والبرامج التدريبية المحدودة، والتي تقتصر إلى الاستمرارية والبعد التشاركي، وهنا تبرز مجتمعات الممارسة المهنية كمدخل مهم يساهم في بناء ثقافة مهنية تفاعلية تعزز من تبادل الخبرات، وتطوير الممارسات التدريسية، وتحسين الأداء الأكاديمي بشكل مستدام.

وقد أظهرت دراسة اليحمدي وآخرون (٢٠٢٥)، التي تناولت توظيف أعضاء هيئة التدريس لمجتمعات الممارسة المهنية الرقمية في الجامعة العربية المفتوحة، أن هناك إدراكا مرتفعا لدى الأكاديميين لأهمية هذه المجتمعات، إلا أن مستوى المشاركة الفعلية ما زال منخفضا؛ حيث أشار نحو ٦٢ % من الباحثين إلى أنهم لا يشاركون في مجتمعات مهنية رقمية منظمة. كما أوضحت الدراسة أن أبرز التحديات: ضعف التدريب المؤسسي (بنسبة ٧١٪)، وغياب بيئة تقنية مهيأة (٦٨٪)، وقلة وجود سياسات تشجع على المشاركة المهنية (٦٥٪).

ومن خلال هذه المؤشرات، يظهر أن هناك فجوة بين وعي أعضاء هيئة التدريس بقيمة مجتمعات الممارسة وبين تفعيلها في الميدان، مما ينعكس سلبا على فرص التطوير المهني، ويحد من إمكانية التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، سواء داخل الفروع أو بينها على المستوى الإقليمي.

ورغم أهمية ما قدمته تلك الدراسة، إلا أنها لم تتناول بشكل مباشر كيفية معالجة هذا الواقع، أو تصورا مستقبليا يساهم في تحول هذه المجتمعات من فكرة إلى ممارسة فعلية داخل الجامعة. ومن هنا تبرز الحاجة العملية والعلمية إلى دراسة تكميلية تركز على الجانب التطويري، من خلال تحليل التحديات، واقتراح سيناريوهات متنوعة قابلة للتطبيق.

• أسئلة الدراسة:

- « ما التحديات المفاهيمية والتنظيمية المرتبطة بتفعيل مجتمعات الممارسة المهنية في ضوء ما تكشفه الأدبيات التربوية والدراسات السابقة؟
- « ما النماذج الدولية والعربية ذات الصلة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير مجتمعات الممارسة المهنية بالجامعة العربية المفتوحة في سلطنة عمان؟
- « ما السيناريوهات الممكنة لتطوير مجتمعات الممارسة المهنية في الجامعة العربية في سلطنة عمان؟

• أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يأتي:

- « تحليل التحديات المفاهيمية والتنظيمية التي تواجه تفعيل مجتمعات الممارسة المهنية في الجامعة العربية المفتوحة، بالتركيز على ما تكشفه الأدبيات التربوية والدراسات الحديثة، العربية والعمانية والدولية.
- « استعراض النماذج والممارسات العالمية والعربية الفاعلة في مجال مجتمعات الممارسة المهنية، وتحليل عناصر نجاحها، مع التركيز على إمكانية مواءمتها لسياق الجامعة العربية المفتوحة في سلطنة عمان.
- « اقتراح سيناريوهات تطويرية قابلة للتنفيذ لتفعيل مجتمعات الممارسة المهنية في الجامعة العربية المفتوحة. بما يتوافق مع خصوصيات التعليم المفتوح، والثقافة التنظيمية، والإمكانات التقنية المتاحة.

• منهج الدراسة:

استنادا إلى طبيعة أهداف الدراسة وموضوعها المرتبط بتحليل واقع مجتمعات الممارسة المهنية في الجامعة العربية بسلطنة عمان، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأقدر على تناول الظواهر كما هي في واقعها المعاصر، وتحليل مكوناتها بدقة وعمق. وقد عرف جابر وكاظم (٢٠٠٣، ص ٦٤ - ٦٥) هذا المنهج بأنه " منهج يهدف إلى دراسة الظواهر التربوية والنفسية القائمة في الحاضر، ووصفها وصفا دقيقا، وتشخيصها وتحليلها، ومن ثم تفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات التي تربط بين عناصرها أو تربطها بغيرها من الظواهر. ويعد هذا المنهج مناسباً للدراسات التي تتطلب قراءة نقدية للواقع، وتحديد نقاط القوة والقصور، واستنتاج توجهها العلمية مبنية على بيانات موثوقة. وهو ما يتماشى مع سياق الدراسة الحالية، حيث تتسم البيئة الأكاديمية بطابع علمي وتطبيقي، مما يجعل المنهج الوصفي إطاراً مثالياً لبناء تصورات قابلة للتطبيق.

وبجانب ذلك، تستعين الدراسة أيضاً بأسلوب السيناريوهات المستقبلية، وهو أحد الأدوات المستخدمة في استشراف البدائل المحتملة وتخطيط التطوير التربوي. وقد عرف العيسوي (١٩٩٨، ص ٧) بأنه " وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى

ذلك الوضع". ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على التعامل مع عدم اليقين، من خلال بناء تصورات مختلفة تتنوع في درجة واقعيته وطموحها.

وقد قدم عدد من الباحثين تصنيفات للسيناريوهات يمكن الاستفادة منها في الدراسة. حيث يشير ناجي (٢٠١٩، ص ٢٨٨) إلى وجود عدة أنماط، من أبرزها: السيناريو التشاربي والذي يتوقع استمرار التحديات وتفاقمها. والسيناريو التفاؤي والذي يرسم صورة مستقبلية إيجابية في حال تم تجاوز العقبات. والسيناريو الاستمراري والذي يفترض بقاء الأوضاع كما هي دون تغيير ملحوظ. وسيناريو التحول الجذري والذي يستند إلى إحداث قفزة نوعية وإصلاحات جوهرية. كما صنف قطيط (٢٠٠٤، ص ٢٠٧ - ٢٠٨) السيناريوهات إلى ثلاث فئات وهي السيناريو المرجعي القائم على استمرار الأوضاع والاتجاهات الحالية. وسيناريو الإصلاح التدريجي الذي يفترض إدخال تحسينات محدودة ضمن الإطار القائم. سيناريو الابتكار والتحول المتسارع والذي يركز على إحداث تغير نوعي شامل في مخلف الجوانب.

وانطلاقاً من ذلك، ستعتمد هذه الدراسة على بناء سيناريوهات مقترحة لتفعيل وتطوير مجتمعات الممارسة المهنية في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان، مع مراعاة الواقع المحلي، واستلهاما لتجربة كندا وسنغافورة، بما يضمن توافق هذه السيناريوهات مع إمكانات المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

• أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة إلى تطوير آليات التعلم المهني لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي، خاصة في بيئات التعليم المفتوحة كالجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان، والتي تتميز بتنوع ثقافي وجغرافي يستدعي نماذج مرنة وشمولية في التنمية. وفي ضوء التحديات التنظيمية والمفاهيمية التي تم رصدتها محلياً، تتيح الدراسة فرصة لفهم أعمق لمجتمعات الممارسة المهنية كإطار بديل ومتكامل للتطوير المهني المستدام، يساهم في تعزيز التفاعل الأكاديمي، وتوليد المعرفة من خلال التجربة الجماعية لا الفردية. وتتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديمها نماذج وسيناريوهات تطويرية مستندة إلى دراسات عربية ودولية. مما يعزز من قابلية الاستفادة من هذه التجارب في إعادة هيكلة الممارسات المهنية الجامعية وفق هوية عمانية راسخة. كما تستجيب الدراسة لتوجيهات وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان نحو ترسيخ ثقافة التطوير المهني المبني على الشراكة والمساءلة والتحسين المستمر، وتدعم السياسات الوطنية للتعليم من خلال بناء مجتمعات قائمة على التفاعل، والثقة، والمساءلة الجماعية، بدلاً من الأساليب التقليدية التي أثبتت محدودية أثرها.

• حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

« الحدود الموضوعية: تحليل واقع مجتمعات الممارسة المهنية في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان، من حيث التحديات التنظيمية والمفاهيمية المرتبطة بتفعيلها، كما تستعرض نماذج مختارة من تجارب عربية ودولية في هذا المجال، بهدف بناء سيناريوهات تطويرية مناسبة للبيئة الأكاديمية في سلطنة عمان.

« الحدود المكانية: تنحصر الدراسة الحالية في فرع الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان.

« الحدود البشرية: تركز الدراسة على الوثائق الرسمية، والخطط الاستراتيجية، والتقارير الداخلية ذات الصلة بمجتمعات الممارسة المهنية.

« الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م.

• الإطار النظري للدراسة:

• المبحث الأول: مدخل في مجتمعات الممارسة المهنية

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها التعليم العالي، وازدياد التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، والتعلم المدمج والحوكمة المؤسسية، بات من الضروري تبني نماذج جديدة لتطوير الأداء المهني، تتجاوز النماذج التقليدية إلى مقاربات تشاركية مرنة وواقعية. ويأتي مفهوم "مجتمعات الممارسة المهنية" بوصفه إحدى هذه المقاربات الفاعلة، حيث يوفر بيئة معرفية واجتماعية تعزز من تبادل الخبرات، وبناء رأس مال معرفي مشترك، وتحقيق تعلم مستدام

وتعد النظرية الاجتماعية للتعلم كما صاغها Etienne Wenger واحدة من أبرز النظريات التي أعادت صياغة فهمنا لعملية التعلم، لاكتساب فردي للمعلومات فحسب، بل كممارسة اجتماعية تتكون من خلال الهوية المهنية والانتماء والعي الجماعي. وقد تأسست هذه النظرية في نهاية التسعينيات، انطلاقاً من الأبحاث التي أجراها Wenger بالشراكة مع Jean Lave والتي قدمت للعالم مفهوم الانخراط التدريجي المعترف به (Legitimate Peripheral Participation)، الذي يفترض أن الفرد لا يبدأ كخبير، بل يُمنح مساحة تدريجية للمشاركة الفعلية في الحياة المهنية للمجتمع، ضمن بيئة تقبل التنوع في الخبرة وتؤمن بتطور العضو من خلال التجربة والممارسة (Lave & Wenger). هذا المفهوم يمثل نقلة نوعية في الفلسفة التربوية، لأنه ينقل التعلم من كونه مجرد نقل للمحتوى إلى كونه عملية تكوّن اجتماعي تمارس في إطار العلاقات المهنية، والتفاعل اليومي، وبناء فهم مشترك. وببدل أن يكون المتعلم متلقياً سلبياً، فإنه يتحول إلى عضو نشط ينمو في كنف المجتمع الذي يشارك فيه. كما أن التعلم لا يحدث من خلال المحتوى فقط أو داخل القاعات التدريسية، بل من خلال

الانخراط الفعلي في جماعة مهنية تتشارك التخصص أو الاهتمام، ولا يعود التعلم فعلاً فردياً مغلقاً، بل يتحول إلى سياق تفاعلي، حيث يتطور الفهم المشترك، وتبنى المهارات، وتتشكل الهوية من خلال التفاعل مع الآخرين (Wenger, 1998). وهذا النموذج يتحدى النموذج التقليدي الذي يرى المعلم مركزاً وحيداً للمعرفة، وتطرح بدلاً عنه نموذجاً أفقياً يقوم على أن كل فرد يمكن أن يكون معلماً ومتعلماً في آن، واحد، بحسب خبراته، وموقعه من المجتمع، ومستوى مشاركته (Wenger, 1998, Lave & Wenger, 1991).

وتتميز النظرية الاجتماعية للتعلم طورها وينجر بعمقها البنائي، إذ ترى أن التعلم ليس حدثاً معزولاً، ولا نشاطاً معرفياً صرفاً، بل مسار تكويني معقد يتقاطع فيه الأداء، والانتماء، والتجربة، والهوية. وقد حدد (Wenger 1998) أربعة أبعاد رئيسية تُفسّر هذا التدخل، وتشكل الأساس الذي تبني عليه مجتمعات الممارسة الفاعلة:

• التعلم كـممارسة (Learning as Doing)

في هذا البعد ينظر إلى التعلم كفعل يومي تعيشه لا كمحتوى نتلقاه. فالفرد يكتسب المعرفة من خلال الممارسة العملية المستمرة لأدواره المهنية، حيث تتشكل مهاراته ليس من خلال ما يقال له، بل ما يواجهه ويعيشه من مواقف، وتحديات، وقرارات، وتأملات. وكما يشير Wenger، فإن المعرفة تولد من داخل الفعل، لا من خارجه.

وكثير من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي يتعلمون كيف يورون أساليبهم في التدريس والتفاعل مع الطلبة من خلال الموقف التربوي المباشر داخل القاعات الدراسية أو عبر منصات التعلم المدمج. وغالباً ما يعبر الأكاديميون عن تطوير خبراتهم بأنها لم تأت من دورة تدريبية بل من مواقف واقعية أثارت فيهم الرغبة في التغيير والتطوير (اليحمدي وآخرون، ٢٠٢٥).

• التعلم كـهوية (Learning as Becoming)

يُقصد بهذا البعد أن التعلم ليس مجرد اكتساب لمهارات أو معلومات، بل هو عملية تشكل مهني ونفسي للفرد داخل مجتمعه الأكاديمي. فعندما ينخرط العضو في مجتمع ممارسة، يعاد تشكيل وعيه بذاته، ويبدأ في رؤية نفسه كممارس مسؤول، لا كمجرد ناقل للمعلومة. ومع مرور الزمن يتطور هذا التصور الذاتي ويؤثر في الطريقة التي يمارس بها الفرد عمله، ويتعامل بها زملائه وطلابه. وقد لاحظت دراسة المعولية (٢٠٢٢) أن الأكاديميين الذين كانوا أكثر اندماجاً في مجتمعات مهنية، عبروا عن تطور ملحوظ في نظرتهم لذاتهم المهنية، وتحولوا من تنفيذ المهام إلى المبادرة في تطوير المجال الذي يعملون فيه.

• التعلم كـخبرة (Learning as Experience)

في هذا البعد، يؤكد Wenger أن التجربة المهنية تُعد جزءاً لا يتجزأ من عملية التعلم. فالتعلم ليس فقط ما نقوم به، بل ما نعيشه ونشعر به أثناء قيامنا

به. وهنا تصبح المواقف، والملاحظة الدقيقة، أدوات لصقل المعرفة وتوجيه الممارسة. وبالتالي فإن إنشاء بيئة تعلم تُشجع التعبير عن التجربة الفردية، وتحترم التنوع في مسارات التعلم، يعد شرطاً أساسياً لنجاح مجتمعات الممارسة (Wenger, 1998; Fearon et al, 2012).

• التعلم كالتعلم (Learning as Belonging)

البعد الرابع يعيد التعلم إلى جذوره الاجتماعية، حيث لا يتم إلا إذا شعر الفرد أنه جزء من كيان جماعي يقدر وجوده، ويحترم صوته، ويوفر له بيئة آمنة للمشاركة فالانتماء ليس شعوراً داخلياً فقط، بل هو بنية مؤسسية يجب أن تبني بوعي، عبر تمكين الأعضاء من التفاعل، والتأثير، والاعتراف بدورهم. وتظهر دراسة اليحمدي وآخرون (٢٠٢٥) أن ٧٤٪ من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية المفتوحة أكدوا شعورهم بالانتماء إلى مجتمع مهني داعم ساهم بشكل مباشر في رفع دافعيّتهم نحو التعلم الذاتي والمشاركة في مبادرات التطوير الأكاديمي.

وقد عرّف (Wenger (1998) مجتمعات الممارسة بأنها مجموعات من الأشخاص الذين يتشاركون اهتماماً أو شغفاً بمجال معين، ويتعلمون كيفية أدائه بشكل أفضل من خلال تفاعلهم المنتظم. وأشار إلى أن هذه المجتمعات تنشأ عندما يتوافر ثلاثة عناصر أساسية:

• المجال (Domain): الهوية المشتركة للمجتمع

المجال هو القلب النابض لأي مجتمع ممارسة، إذ يُعبر عن نطاق المعرفة أو المهنة أو التحدي المشترك الذي يلتفت حوله الأعضاء. والذي يمنح المجتمع معناه وغايته، ويشكل الإطار الذي تُبنى عليه الهوية الجماعية. كما أوضح Wenger- Trainer et al (2015) فإن الالتزام بالمجال يعني أن الأعضاء لا يجتمعون لمجرد المشاركة، بل لا نهم يتقاسمون كفاءة، وشغفاً، ومسؤولية تجاه موضوع مشترك. ويتمثل هذا في موضوع الدراسة الحالية من خلال "توظيف أعضاء هيئة التدريس لطرق تدريس حديثة بفاعلية"، فيصبح المجال نقطة الانطلاق التي ينتج منها بقية عناصر المجتمع.

• المجتمع (Community): النسيج الاجتماعي للتعلم

يشير المجتمع إلى العلاقات البشرية التي تربط بين الأعضاء، والتفاعلات المستمرة التي تبني على الثقة والاحترام والدعم المتبادل. فكما تُظهر الدراسات، إنه لا يمكن أن تنشأ مجتمعات فعالة ن خلال وجود مجال فقط، بل لا بد من شبكة اجتماعية حقيقية تُسهل تبادل المعرفة وتدعم التعلم الجماعي (McKay, 2007). وقد بين دليل (Wenger et al. (2002 أن المجتمع هو الذي يصنع النسيج الاجتماعي للتعلم، إذ يشكل الفضاء الذي تنمو فيه الروابط المهنية وتنبلور فيه القيم المشتركة. وفي السياق العماني، تظهر نتائج دراسة اليحمدي وآخرون (٢٠٢٥) في الجامعة العربية المفتوحة أن أكثر من ٧٤٪ من أعضاء هيئة التدريس يرون أن عنصر الثقة والانسجام المهني بين الزملاء يعد شرطاً مهماً لتنفيذ

مجتمعات الممارسة، لا سيما في بيئة التعليم المفتوح، مما يُبرز أهمية الجانب المجتمعي في تكوين هذا النوع من المجتمعات المهنية.

• الممارسة (Practice): الرصيد المشترك من الخبرة

أما الممارسة، فهي البعد العملي الذي يجسد تفاعل المجال والمجتمع في شكل خبرات، أدوات، حلول، وأطر عمل تُنتج بشكل جماعي. ووفقاً لـ Wenger et al (2015) فإن الممارسة لا تُبنى في يوم، بل تتشكل عبر الزمن من خلال التجربة، نقل الخبرة أو المعرفة كأن يروى أحد أعضاء المجتمع كيف واجه تحدياً تدريبياً، أو كيف طوّر طريقة معينة في التقييم أو حتى كيف أخطأ وتعلم من الخطأ. ومعالجة هذه التحديات من خلال اقتراح حلول تطبيقية قابلة للتجريب. ومن ثم جمع وتنظيم وتسجيل المعرفة أو الخبرات التي يشاركها أعضاء مجتمع الممارسة، وتكون متاحة للتطوير المستمر.

وتلخيصاً لما سبق يتضح أن مجتمعات الممارسة المهنية ليست مجرد صيغة تنظيمية أو نشاط جماعي، بل هي نموذج تربوي وفكري عميق الجذور، يقوم على رؤية اجتماعية للتعليم حيث تُبنى المعرفة وتتشكل الهوية عبر التفاعل اليومي، والمشاركة المستمرة، والتفاوض على الفهم والمعنى بين الأعضاء. فقد رصدت دراسة Kwong et al. (2016) تجربة جامعة هونغ كونغ، التي أثبتت أن الاعتراف المؤسسي بمجتمعات الممارسة ساهم في ترسيخها كأداة تطوير مهني فعال. كما أكدت Ardichvili et al. (2006) أن التباين الثقافي داخل المؤسسات قد يضعف من بناء الروابط المهنية، ما لم تتم معالجته بحساسية تنظيمية. في حين نبهت Dumitrica (2017) إلى أن الاستخدام السطحي للتكنولوجيا يُمكن أن يحوّل مجتمعات الممارسة إلى منصات شكلية تفتقر للروح المهنية والمعرفية الأصيلة.

من هذا المنطلق، يتضح أن تفعيل مجتمعات الممارسة في جامعة العربية المفتوحة في سلطنة عمان، يحتاج إلى رؤية استراتيجية تربط بين الإطار النظري والواقع التنظيمي، وتعيد بناء النموذج بما يتناسب مع البيئة العمانية الأكاديمية، وقيم التعلم المفتوح، وخصوصية ممارسات أعضاء هيئة التدريس.

وأن نجاح أي مجتمع ممارسة لا يمكن أن يُبنى على عنصر واحد معزول، بل على تكامل عضوي وتفاعلي بين المجال والمجتمع والممارسة فالمجال يمتح الهوية والهدف والمجتمع يوفر العلاقات التشاركية والانتماء بينما الممارسة تمثل الحقل الفعلي الذي تُختبر فيه الخبرات وتصاغ فيه المعرفة. وكما يشير Wenger et al (2002) فإن المجتمعات التي لا تفتقر إلى هذا التكامل تتحول إلى تجمعات شكلية تفتقد إلى العمق المعرفي والاستمرارية. ويمكن أن تفعل هذه العناصر ثلاثة مع أعضاء هيئة التدريس بطريقة تراعي خصوصيتهم الثقافية، وتعزز فرص نجاح المجتمعات المهنية داخل الجامعة العربية المفتوحة في سلطنة عمان.

• المبحث الثاني: التحديات المرتبطة بتفعيل مجتمعات الممارسة المهنية

• التحديات المفاهيمية في تفعيل مجتمعات الممارسة المهنية :

رغم أن مفهوم مجتمعات الممارسة المهنية يحظى بحضور متزايد في الأدبيات التربوية الحديثة، إلا أن تطبيقه في السياق العماني لا يزال يواجه إشكاليات مفاهيمية جذرية. فالمصطلح كثيراً ما يُستورد كما هو من بيئته الأصلية دون إعادة بناء دلالي أو سياقي يتناسب مع الثقافة المؤسسية المحلية. وتوضح الأدبيات الحديثة أن مجتمعات الممارسة لا تُختزل في لقاءات دورية أو نشاطات جانبية، بل هي كيانات معرفية اجتماعية تبنى على التفاعل العميق، والانخراط الجماعي والإنتاج المشترك للمعرفة (Wenger-Trayner et al, 2023). غير أن هذا العمق يغيب في كثير من مؤسسات التعليم العالي، حيث يُختزل المفهوم إلى شعارات تنظيمية أو مبادرات طرفية. وقد رصدت دراسة EDUSOHAG (٢٠٢٣) هذا التحدي بدقة، حيث أظهرت أن غالبية الجامعات العربية التي أدرجت مجتمعات الممارسة ضمن خططها لم تتمكن من تفعيلها ميدانياً، بسبب غموض المفهوم، وضعف التكوين المهني، وغياب الدليل المؤسسي. أما في الجامعة العربية المفتوحة – سلطنة عمان، فيلاحظ أن المفهوم يُذكر أحياناً في التقارير أو النقاشات العامة، لكنه لم يتحول بعد إلى ممارسة متجذرة ضمن ثقافة العمل الأكاديمي. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة اليحمدي وآخرون (٢٠٢٥) التي بينت أن ٦٢ % من أعضاء هيئة التدريس لم يسبق لهم الانخراط في أي مجتمع ممارسة فعلي، رغم وجود وعي إيجابي عام بأهميته. وهذا يدل على فجوة مفاهيمية لا تزال بحاجة إلى جهد مؤسسي وتربوي متكامل لسدها.

وما يدعم هذا الاتجاه ما ورد في دراسة القصايبية (٢٠٢٠)، التي أشارت إلى أن فهم أعضاء الهيئة التدريسية للمجتمعات المهنية ينحصر غالباً في نطاق التدريب والتطوير المهني، دون الربط بين المجتمعات كأداة لبناء رأس مال معرفي وتربوي مشترك، يعزز الأداء المؤسسي المستدام. وبمقارنة ذلك بتجارب دولية مثل ما عرضته Mckay (2007) في دراستها بجنوب إفريقيا، يتضح أن الفهم المفاهيمي العميق كان العامل الحاسم في نجاح المجتمعات رغم ضعف الإمكانيات التكنولوجية؛ إذ استند الأكاديميون هناك إلى قيم الالتزام المهني والثقة التربوية، مما مكنهم من تحويل المفهوم إلى ممارسة ثقافية يومية. كما تشير Busch – Jensen (2014) إلى أن أحد أكبر التحديات التي تُفرغ المفهوم من محتواه هو الخلط بينه وبين التدريب التقليدي، مما يؤدي إلى تحويله إلى مجرد نشاط دعم لا يركز إلى الهوية المهنية ولا ينتج معرفة جماعية قابلة للتداول.

ويتبين من استقراء الأدبيات والدراسات السابقة أن التحديات المفاهيمية التي تعترض تفعيل مجتمعات الممارسة المهنية في مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعة العربية المفتوحة في سلطنة عمان ليست ناتجة عن غياب المصطلح في الخطاب المؤسسي، بل عن غموض في تمثيله وتفعيله. فقد تمثلت أبرز التحديات في:

« الخلط بين المفهوم والتدريب التقليدي، مما يفقده طابعه التشاركي والهوية المعرفية والجماعية.

« غياب لغة مفاهيمية مشتركة تربط بين النظرية والممارسة وترسخ الفهم الجماعي للمجتمع.

« ضعف التأصيل المؤسسي من حيث الأدلة والبرامج والدعم الإداري.

« محدودية التكوين الأكاديمي السابق لأعضاء هيئة التدريس في هذا المجال مما يحول دون بناء مجتمعات ممارسة فعالة.

« ضعف الربط بين مجتمعات الممارسة وجود التعليم وأداء المؤسسة.

« غياب نماذج محلية مرجعية ناجحة يحتذى بها داخل الجامعات العمانية، رغم وجود تجارب دولية تؤكد نجاح المفهوم حتى في ظروف محدودة

ومن هنا، فإن تجاوز هذه التحديات لا يمكن أن يتم بمبادرة فردية أو شعارات تنظيمية، بل من خلال جهد مؤسسي تربوي متكامل يربط بين المفهوم بالبنية الثقافية والتعليمية للمؤسسة ويؤسس له كخيار استراتيجي للتطوير المهني المستدام.

• **التحديات التنظيمية - غياب التأطير المؤسسي واستدامة الدعم في مؤسسات التعليم العالي:**
رغم تنامي الوعي في الجامعات العمانية بأهمية مجتمعات الممارسة المهنية، إلا أن التحديات التنظيمية ما زالت تشكل عائقاً حقيقياً أمام تفعيلها كممارسة مستدامة داخل البيئة الأكاديمية. هذه التحديات لا تتعلق بنقص الموارد فقط، بل تمتد إلى عمق النظام الإداري والثقافي الذي لم يُعد بعد لا احتضان هذا النوع من الممارسات بشكل مؤسسي.

في واقع الحال، كثير من المبادرات تبدأ بحماس فردي من أعضاء هيئة التدريس أو القيادات المتحمسة للتجديد، لكنها سرعان ما تخبو عند غياب التأطير الرسمي أو دعم السياسات. فقد أظهرت دراسة EDUSOHAG (٢٠٢٣) أن غياب هيكل تنظيمي واضح، وافتقار الجامعات العربية إلى دليل إجرائي يُنظم المجتمعات، يؤدي إلى ضعف الاستمرارية وانقطاع الأثر.

ولعل من أبرز ما لوحظ في الجامعة العربية المفتوحة أن مجتمعات الممارسة لا تزال خارج المسار الرسمي للسياسات الجامعية؛ لا تُدرج في الهياكل التنظيمية، ولا تُرصد لها ميزانيات، ولا تعد من مهام الأقسام أو الإدارات الأكاديمية. وأكدت دراسة اليحمدي وآخرون (٢٠٢٥) أن أكثر من ٦٥ ٪ من أعضاء الهيئة التدريسية يرون أن غياب السياسات والقيادات الرسمية هو أكبر مانع من تفعيل هذه المجتمعات بشكل حقيقي.

وما يزيد من التحدي هو غياب ما يعرف في الأدبيات بـ الوسيط المجتمعي أو القيادة التربوية الداعمة، والتي تلعب دور همزة الوصل بين المجتمع الأكاديمي والإدارة. كثير من الجامعات لا تعي بعد أهمية هذا الدور، مما يجعل المجتمعات

تفتقر إلى الرؤية والتوجيه. وفي السياق ذاته، يُلاحظ تفاوت التقدير المؤسسي؛ فالمشاركة في المجتمعات لا تنعكس غالباً على التقييم الوظيفي أو ملف الترقية، مما يجعلها جهداً تطوعياً غير معترف به رسمياً، كما بينت دراسة (Dube, & Jacob, 2006)

التحدي الآخر الذي يفرض نفسه هو ضعف البنية التقنية التشاركية. فحتى مع توفر المنصات العامة، إلا أنها لا توظف فعلياً لخلق مجتمعات ممارسة تفاعلية حقيقية. وقد نبّهت دراسة Agrifoglio & Metallo (٢٠١٥) إلى أن البنية الرقمية يجب أن تُصمم خصيصاً لتخدم طبيعة التعلم المجتمعي. كما لا يمكن تجاهل الضغط الزمني. فالكثير من أعضاء هيئة التدريس يوازنون بين مهام التدريس، والتقييم، والمتابعة الطلابية المكثفة، ولا يجدون وقتاً مخصصاً للمشاركة المجتمعية. هذا التحدي وإن بدا بسيطاً، إلا أنه يمثل عائقاً حقيقياً أمام نمو المجتمعات المهنية، خاصة إذا لم تعترف به المؤسسة وتدمجها في هيكلية المهام.

وفي المجمل، فإن التحديات التنظيمية لا تعكس فقط غياب سياسات، بل تدل على فجوة أعمق في ثقافة التخطيط التربوي، حيث لا تزال مجتمعات الممارسة تُفهم كأنشطة إضافية، لا كجزء أصيل من تطوير المؤسسة. وإذا أردنا أن بني مجتمعات ممارسة حقيقية، فعلينا أن نبدأ من الجذور وذلك من خلال إعادة هيكلية الدعم المؤسسي، وتوفير قيادة تربوية ممكنة، وتكامل السياسات، والاعتراف المهني بالمشاركة المجتمعية.

• التحديات التقنية والتنسيقية – فجوة التحول الرقمي والاتصال التنظيمي :

في ظل التحول الرقمي المتسارع، يفترض أن تكون مجتمعات الممارسة المهنية أكثر قدرة على التواصل الافتراضي، وممارسة التعلم التشاركي في بيئات غير تقليدية. إلا أن الواقع في كثير من الجامعات ومن بينها الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان يكشف عن فجوة ملحوظة في تفعيل هذا الجانب التقني بوصفه ركيزة أساسية في استدامة المجتمع المهني. فبعض المجتمعات لا تزال تُدار من خلال أدوات بسيطة مثل مجموعات البريد الإلكتروني أو تطبيقات المراسلة، دون وجود منصات تخصصية تفاعلية مؤسسية.

وقد أشارت دراسة Metallo (2007) إلى أن مجتمعات الممارسة التي لا تتوفر لها بنية تكنولوجية مرنة وموجهة، تصبح أقرب إلى لقاءات طرفية لا تُنتج معرفة أو تفاعلاً مستمراً. كما يؤكد Agrifoglio (2015) أن ضعف توظيف المنصات الرقمية يؤدي إلى تعطيل الروح التشاركية، وتحويل المجتمع المهني إلى ما يشبه غرفة دردشة موسمية.

أما في السياق العماني، فقد بيّنت دراسة البلوشي (٢٠٢٢) أن بعض الجامعات لا تزال تفتقر إلى نظم إدارة معرفة مؤسسية تتيح للمجتمعات المهنية أرشفة نتائجها، ومتابعة أنشطتها، وتوفير أدوات تحليلية لقياس الأثر. وهذه الفجوة التكنولوجية لا ترتبط بالبنية التحتية فقط، بل تمتد إلى غياب ثقافة "الاستخدام المجتمعي

للتقنية"، حيث لا يتم تدريب أعضاء هيئة التدريس على توظيف هذه الأدوات في بناء المعرفة التشاركية.

ومن جانب آخر، يعد ضعف التنسيق الإداري بين الأقسام الأكاديمية والإدارية من العوائق التي تعيق انبثاق مجتمعات ممارسة فعلية. إذ لا يوجد غالباً تنسيق أفقي يضمن تشارك المعرفة بين التخصصات أو الكليات، مما يجعل كل قسم يعمل بمعزل عن الآخر، وهذا ما أشار إليه (Haradhan Mohajan 2017) في تحليله لدور الثقافة التنظيمية في إعاقة بناء المجتمعات المهنية في المؤسسات الأكاديمية.

كما تُبرز الأدبيات التربوية أهمية "تحديد المسؤولية الرقمية" داخل هذه المجتمعات، أي وجود مشرف تقني أو منسق رقمي يتولى تنظيم اللقاءات، ويوثق النقاشات، ودعم الأعضاء في استخدام المنصات. وهو ما أشار إليه Wenger- Trayner et al. (2023) بوصفه شرطاً لازماً لنجاح المجتمعات في العصر الرقمي.

وفي إطار الجامعة العربية المفتوحة في سلطنة عمان. ورغم توفر منصات تعليمية، إلا أن هذه الأدوات لم تفعل بعد كفضاءات لبناء مجتمع ممارسة معرفي. ويلاحظ غياب التدريب المؤسسي على هذا النوع من التفعيل، وهو ما دفع بعض أعضاء الهيئة التدريسية كما ورد في دراسة اليحمدي وآخرون (٢٠٢٥) إلى الاعتماد على بدائل فردية وغير رسمية مثل "الواتساب" أو البريد الشخصي.

ويتضح مما سبق أن التحديات التقنية والتنسيقية ليست تقنية فقط في ظاهرها، بل تحمل أبعاداً تنظيمية وثقافية أعمق ومن أبرز مظاهرها:

- ◀ ضعف التكامل بين التقنية والرؤية المجتمعية التربوية.
- ◀ غياب منصات تخصصية لتيسير المشاركة المعرفية الجماعية.
- ◀ غياب التدريب والتأهيل التقني لميسري مجتمعات.
- ◀ ضعف التنسيق بين الأقسام الأكاديمية والإدارية.
- ◀ غياب إطار متابعة لتوثيق أثر المجتمعات عبر فترات زمنية محددة.

ولذلك، فإن تفعيل البعد الرقمي في مجتمعات الممارسة المهنية يتطلب تحولاً مؤسسياً حقيقياً نحو بناء بنية معرفية مستدامة، تتجاوز الاستخدام المؤقت إلى التمكين المجتمعي الرقمي، بما يعزز من وجود الأداء الأكاديمي، والتطوير المهني طويل المدى.

• المبحث الثالث: واقع توظيف الجامعة العربية المفتوحة لمجتمعات الممارسة المهنية:

تسير الجامعة العربية المفتوحة - فرع سلطنة عمان - بخطى واثقة نحو تعزيز مفهوم مجتمعات الممارسة المهنية بين طلابها وأساتذتها. منذ انطلاقتها، حرصت على أن تجمع بين التعليم المباشر والتعليم الإلكتروني عبر تبني نموذج التعليم المدمج، وهو ما وفر بيئة تعليمية مرنة تتيح تبادل المعرفة والخبرات بشكل عملي ومستدام، ومع مرور الوقت شهدت الجامعة تطوراً ملحوظاً في بنيتها الأكاديمية

والتقنية. فقد أسست أنظمة إدارة تعلم إلكترونية متقدمة، ووطورت مكتبات إلكترونية حديثة، إلى جانب تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة. كل هذه المبادرات هدفت إلى تعزيز ثقافة التعلم الجماعي والممارسة المهنية داخل الفصول الدراسية وخارجها.

وانطلاقاً من هذا الواقع، حددت الجامعة رؤيتها في أن تكون ركيزة أساسية في بناء مجتمع المعرفة في سلطنة عمان. وهي تسعى عبر الرؤية إلى تقديم تعليم عالي الجودة يدعم الأفراد ويسهم في تطوير المجتمع بأكمله. وتُترجم الرؤية إلى رسالة عملية تركز على توفير تعليم مرن وشامل باستخدام أحدث التقنيات، مع خلق بيئة أكاديمية محفزة للبحث العلمي والابتكار. وتكريساً لهذه الرؤية والرسالة، وضعت الجامعة لنفسها أهدافاً استراتيجية واضحة. فهي تعمل على تطوير كفاءات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتفعيل أساليب تعليم حديثة قائمة على التعلم النشط والمشروعات التطبيقية، إضافة إلى إعداد قادة تربويين قادرين على إحداث فرق حقيقي في الميدان التربوي. ولا تقف الجهود عند هذا الحد، بل تمتد إلى دعم البحث العلمي التطبيقي الذي يستجيب لاحتياجات المجتمع العماني المتجددة. وترسخ هذه التوجهات جميعها من خلال منظومة من القيم المؤسسية التي تتبناها الجامعة. فالتعاون والعمل الجماعي، إلى جانب الشفافية، والابتكار، والسعي نحو التميز والجودة، تمثل الأسس التي تقوم عليها جميع أنشطتها الأكاديمية والإدارية.

وتعتمد الجامعة في برامجها الدراسية، ومن ضمنها برنامج ماجستير التربية في مناهج وطرائق التدريس، وبرنامج ماجستير القيادة التربوية، على التكامل بين الحضور المباشر، والتعليم الإلكتروني، والتعلم الذاتي، بالإضافة إلى التدريب العملي في بيئات العمل التربوي. كما يتم توظيف أحدث الممارسات العالمية في التعليم، مع استخدام المنصات الإلكترونية مثل Microsoft Teams لدعم التعليم عن بُعد، والتعلم التفاعلي القائم على المشروعات والتطبيقات العملية الواقعية.

ومع ذلك تواجه الجامعة العربية بعض التحديات التي تحتاج إلى تعامل جاد ومستمر لضمان تحقيق أهدافها. أحد أبرز هذه التحديات يتمثل في مستوى تفاعل الطلاب في البيئات الافتراضية، حيث لوحظ أن بعض الطلبة يواجهون صعوبة في الانخراط الفعال في النقاشات الإلكترونية أو الأنشطة التعاونية عبر أنظمة إدارة التعلم والمنصات الرقمية. ويرجع ذلك لعدة أسباب، منها محدودية مهارات التعلم الذاتي لدى البعض، أو عدم توافر بيئات منزلية لدعم المشاركة الفعالة، بالإضافة إلى تفاوت مستوى الإلمام باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة بين الطلبة. إلى جانب ذلك يبرز تحد آخر يرتبط باستمرارية التفاعل الأكاديمي الديناميكي. ففي بعض الأحيان، تضعف حلقات التواصل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس خارج نطاق المحاضرات الرسمية، مما يقلل من فرص

تكوين مجتمعات ممارسة نشطة تسهم في تعزيز التعلم الجماعي. وتعود هذه الإشكالية جزئياً إلى الانشغالات الأكاديمية والإدارية، وغياب بعض المبادرات التفاعلية المستمرة التي تحفز التواصل العضوي والمنظم بين جميع الأطراف.

تنعكس هذه التحديات بشكل مباشر على قدرة الجامعة على بناء مجتمعات ممارسة متماسكة وقوية. إذ أن مجتمعات الممارسة الناجحة تتطلب بيئات تفاعلية نشطة، وحضوراً ذهنياً دائماً من جميع الأعضاء، وشعوراً بالانتماء والمسؤولية المشتركة تجاه التعلم والتطوير. ومن هنا فإن التغلب على هذه التحديات يمثل خطوة أساسية لتعزيز مكانة الجامعة كمؤسسة تعليمية حديثة تسعى لصناعة قادة معرفيين قادرين على تحقيق طموحات التنمية الوطنية.

• **المبحث الرابع: تجربة كل من كندا وسنغافورة في تفعيل مجتمعات الممارسة المهنية:**

• **أولاً: التجربة الكندية في تفعيل مجتمعات الممارسة المهنية:**

يتسم التعليم الكندي بدرجة عالية من اللامركزية؛ إذ تتحكم كل مقاطعة بسياساتها التربوية الخاصة، مما أتاح كرونة كبيرة في تبني مبادرات تعزز مجتمعات الممارسة. رغم هذا التنوع، تتفق معظم المقاطعات على اعتبار مجتمعات الممارسة ركيزة أساسية لتطوير جودة التعليم وتعزيز مهنية المعلمين (OECD, 2017).

وفي أوائل القرن الحادي والعشرين، بدأت جامعة بريتش كولومبيا، عبر مركز التعليم والتعلم والتقنية (CTLT)، بمراجعة استراتيجيات التطوير المهني الخاصة بأعضاء هيئة التدريس. لوحظ أن ورش العمل والدورات التدريبية التقليدية لا تؤدي دوماً إلى تغييرات مستدامة في ممارسات التدريس. نتيجة لذلك، اتجهت الجامعة نحو نموذج مجتمعات الممارسة المهنية (CoP) بوصفه إطاراً أكثر فاعلية لدعم التعلم (Dancy, Henderson, & Turoen, 2019).

كما تم تأسيس مبادرة Teaching and Learning Community of Practice في عام ٢٠١٢ لتكون مساحة منظمة تجمع أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات والتخصصات حول قضايا تربوية ومشاركة. بحيث تتمحور كل مجموعة حول مجال تربوي محدد مثل التعلم النشط أو دمج التكنولوجيا في التعليم. وتم تعيين ميسرين أكاديميين مدربين لدعم التفاعل وتنظيم الأنشطة، مما عزز من شعور الأعضاء بالمسؤولية تجاه المجتمع المهني الخاص بهم. وعملت كل مجموعة على ممارسة مجموعة من الأنشطة، شملت اللقاءات الشهرية لمناقشة الممارسات الصفية، وجلسات العصف الذهني لحل المشكلات التربوية، واستضافة خبراء دوليين، بالإضافة إلى تصميم وحدات دراسية مشتركة قائمة على التعلم القائم على البحث. فعلى سبيل المثال، تعاون أساتذة من كليات العلوم والهندسة لتطوير وحدة تدريسية مبتكرة باستخدام منهجية التعلم القائم على المشكلات. وقد أظهرت نتائج التقييمات أن مجتمعات الممارسة المهنية في الجامعة ساهمت في تحسين ممارسة التدريس الفعال، إذا ارتفع استخدام أساليب

التعلم النشط بنسبة تفوق ٣٠٪ بين أعضاء هيئة التدريس المشاركين مقارنة بغير المشاركين (Dancy, et al., 2019). كما ساعدت هذه المجتمعات في بناء شبكات دعم أكاديمي عابرة للكلية، وأسهمت في تطوير موارد تربوية مفتوحة ومشاركتها على نطاق واسع داخل الجامعة.

واعتمدت مبادرة الشبكات المهنية للتعليم (PLNs) في جامعة تورنتو على فلسفة التعلم التعاوني والمشاركة النشطة بين أعضاء هيئة التدريس، وطلبة الدراسات العليا. وجاء تصميم المبادرة استناداً إلى مبادئ مجتمعات الممارسة المهنية، حيث سعت إلى إنشاء بيئة ديناميكية لتبادل المعرفة وتطوير الممارسة التربوية بشكل تشاركي. ومن أبرز سمات تصميم هذه الشبكات تشكيل مجموعات عمل صغيرة تضم خمسة إلى عشرة أعضاء وفق الاهتمامات التربوية المشتركة، مثل تطوير تعليم القراءة المبكرة أو تحسين استراتيجيات التعليم الشامل للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. وقد أسندت إدارة كل شبكة على ميسر تربوي يمتلك خبرة في البحث التطبيقي والعمل الميداني، مما ضمن تيسير الحوار وتوجيه الأعضاء نحو تحقيق الأهداف المنشودة. كما تم اعتماد منهجية البحث العملي التشاركي كأساس رئيس للعمل الجماعي، مع دمج اللقاءات الحضرية والافتراضية باستخدام منصات مثل Zoom و Google Docs لضمان استمرارية التفاعل والنقاش البناء.

مارست هذه الشبكات المهنية مجموعة متنوعة من الأنشطة التي عززت منفاعلية مجتمعات الممارسة. فقد تضمنت صياغة أسئلة بحث تربوي انطلقت من تحديات صافية حقيقية واجهها المعلمون، وتخطيط مشروعات بحث تطبيقية مصغرة ضمن بيئات العمل الواقعية. كما شملت تبادل الدراسات الحديثة، ومناقشة آليات تحويل نتائج البحوث النظرية إلى حلول صافية عملية، بالإضافة إلى تطوير وحدات دراسية وأدوات تقييم تربوية جرى اختبارها ميدانياً ثم تحسينها استناداً إلى التغذية الراجعة. علاوة على ذلك، نُظمت لقاءات عصف ذهني مشتركة لجل المشكلات التربوية الطارئة أثناء تنفيذ المشروعات.

وتشير التقارير التقييمية إلى أن مبادرة PLNs حققت نتائج متميزة. فقد بلغ حوالي ٨٥٪ من المشاركين عن إحداث تغييرات إيجابية فعلية في ممارساتهم الصفية نتيجة لمشاركتهم في الشبكات (Gunn & King, 2020). كما أدى المشروع إلى زيادة ملحوظة في حجم النشر الأكاديمي والميداني المشترك بين المعلمين والباحثين، مع عرض العديد من المشروعات في مؤتمرات تربوية وطنية ودولية. بالإضافة إلى ذلك، ساعدت الشبكات على تعزيز الروابط المهنية بين الجامعة والمدارس المحلية، مما أسهم في تعظيم الأثر العملي للأبحاث التربوية داخل بيئات التعلم الحقيقية.

ومثلت تجربة جامعة ألبرتا في كندا نموذجاً فعالاً لتطبيق مجتمعات الممارسة المهنية من خلال برنامج "Teaching Scholars Program" الذي أطلق عام ٢٠٢٦،

بهدف تعزيز جودة التعليم الجامعي عبر بناء بيئة تعلم جماعي مستدامة بين أعضاء هيئة التدريس. من خلال تحديد مجالات معرفية واضحة مثل تحسين التقييم والتدريس التفاعلي، وتشكيل مجتمعات من فرق متعددة التخصصات تجتمع بانتظام لتطوير ممارسات تربوية تشاركية. تضمنت الأنشطة لقاءات دورية، وبحوث تطبيقية مصغرة، وورش يقودها الأعضاء بأنفسهم. ومن أبرز الأمثلة تطوير وحدة تعليمية مشتركة حول التفكير النقدي العابر للتخصصات. ووفقا لتقارير التقييم المؤسسية، تبنى ٦٨٪ من المشاركين ممارسات تدريسية أكثر ابتكارا (University of Alberta CTL Report, 2028)، كما أسهمت المبادرة في تعزيز النشر البحثي التربوي وبناء شبكات تعاون أكاديمي فاعلة. ومع ذلك، واجهت المبادرة تحديات مثل ضيق الوقت، وتفاوت الخبرات، والحاجة إلى تمويل مستدام. وتؤكد هذه التجربة أن تفعيل مجتمعات الممارسة في التعليم العالي يتطلب قيادة تربوية، ودعما مؤسسيا، وتيسيرا مهنيا منظما لتحقيق أثر تعليمي مستدام.

• ثانياً: تجربة سنغافورة في تفعيل مجتمعات الممارسة المهنية:

تُعد تجربة المعهد الوطني للتربية (NIE) في جامعة نانيانغ التكنولوجية في سنغافورة نموذجاً رائداً في تطبيق مجتمع الممارسة المتصلة (Networked Learning Communities-NLCs) بهدف تعزيز التطوير المهني المستدام للمعلمين. تقوم هذه المجتمعات على تشكيل فرق من معلمين من مدارس مختلفة يعملون بشكل تعاوني ومنهجي لمراجعة ممارساتهم التعليمية، عبر أنشطة مثل الخطيط المشترك للدروس، والملاحظات الصفية، والنقاش التأملي، والاستفادة من المعرفة التراكمية بين الأعضاء (Academy of Singapore Teachers, 2023). وقد أظهرت الدراسات أن المشاركة في NLCs تساهم في تعزيز المعتقدات والسلوكيات المهنية للمعلمين، كما تحفز على تقبل التغيير وتبني استراتيجيات تدريس أكثر فاعلية (Lim & Lee, 2023). كما أدى التعاون بين المعلمين إلى بناء ثقافة مهنية داعمة تسم في خلق بيئة تعليمية أكثر ابتكاراً. ومع ذلك واجهت المبادرة تحديات عدة، من أبرزها محدودية تحليل أدلة تعلم الطلاب، حيث أشارت الدراسات إلى أن بعض المجتمعات تفتقر إلى الاستفادة المنهجية من نتائج الطلاب في تغذية العملية التعليمية، إضافة إلى أن كثيراً من اللقاءات تركزت على تنفيذ السياسات التعليمية بدلا من التعمق في تحسين الممارسات الصفية (Lim, 2023: NIE Digital Repository, 2022). كما أبرزت التقارير الحاجة إلى دعم إداري مستمر من القيادات الأكاديمية لضمان استدامة المجتمعات وتعزيز أثرها المهني طويل الأمد (AST, 2023).

وتعد تجربة جامعة سنغافورة للإدارة (Singapore Management University - SMU) في تفعيل مجتمعات الممارسة المهنية مثالا مبتكرا على توظيف التعلم التعاوني في بيئات تطبيقية واقعية، وذلك من خلال نادي الاستثمار الطلابي Student Managed Investment Fund. حيث يجتمع الطلاب وأعضاء هيئة

التدريس المهتمون بمجال إدارة الأموال والاستثمار ضمن بيئة مهنية تفاعلية تُمارس فيها المهارات في السياق الواقعي. ينخرط الأعضاء في تحليل الأسواق المالية، وبناء محافظ استثمارية، وتقديم عروض دورية أم خبراء الصناعة، ومراجعة أداء الاستثمار عبر أدوات تحليل متقدمة. وتسهم هذه الأنشطة في تعزيز الكفاءة المهنية والقدرة على اتخاذ القرار، من خلال التعلم القائم على المشكلات، والتفاعل المستمر بين النظرية والممارسة. وقد ساعدت هذه البيئة على تطوير ممارسات مالية وتواصلية قوية لدى الطلاب، كما أتاحت فرصاً فعلية للحصول على وظائف مرموقة في مؤسسات مالية عالمية، إذا عدد من خريجي SMIF وظفوا في بنوك استثمار مرموقة قبل تخرجهم (Business Insider, 2024). ومع ذلك، واجه هذا المجتمع تحديات تتعلق بالحفاظ على توازن بين الأداء الأكاديمي والمشاركة الفاعلة في المهام الاستثمارية، بالإضافة إلى التنافس العالي بين الأعضاء للتميز داخل الفريق.

وقدم جامعة سنغافورة للعلوم الاجتماعية (SUSS) نموذجاً مميزاً لتطبيق مجتمعات الممارسة المهنية من خلال مقرر "Learning with Communities"، الذي يُمكن الطلاب من التعاون مع شركاء مجتمعيين لحل قضايا واقعية كالانتمية البيئية ودعم الفئات المهمشة. ويستند المقرر إلى نموذج وينجر، حيث يتشكل المجال من التحديات المجتمعية، والمجتمع من طلاب وأكاديميين وشركاء ميدانيين، بينما تتجلى الممارسة في المشاريع التعاونية الميدانية. وقد أسهم هذا الإطار في تعزيز المهارات العملية والتفكير النقدي لدى الطلاب، رغم ما واجهه من تحديات كتفاوت خبرات المشاركين وصعوبات التنسيق الميداني (SUSS, 2023).

• سيناريوهات مقترحة لوظيف مجتمعات الممارسة المهنية بالجامعة العربية المفتوحة في ضوء نماذج دولية.

• السيناريو الأول: السيناريو التطوير

◀ الهدف: تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال إنشاء مجتمعات ممارسة مهنية منظمة ضمن الأقسام الأكاديمية.

• الأنشطة والممارسات:

◀ تشكيل فرق من ٦ – ٨ أعضاء من نفس التخصص أو الكلية.

◀ عقد لقاءات نصف شهرية للتخطيط المشترك للدروس ومراجعة الممارسات الصيفية.

◀ تعيين "ميسر أكاديمي" داخل كل مجموعة لتوجيه النقاش وضمان فاعليته.

◀ إنتاج وحدات تدريسية مشتركة ونشرها داخل الجامعة

• الدعم المؤسسي:

◀ تخصيص ساعات رسمية ضمن الساعات التدريسية.

◀ إدراج المشاركة ضمن تقييم الأداء.

◀ دعم من مركز التعليم والتعلم الجامعي

- مؤشرات النجاح:
 - ◀ عدد المجتمعات النشطة.
 - ◀ مدى تنوع الممارسات المنتجة.
 - ◀ رضا الأعضاء عبر استبيانات دورية
- السيناريو الثاني: السيناريو التحويلي:
 - ◀ الهدف: تحويل مجتمعات الممارسة إلى مكوّن استراتيجي من نظام التطوير المهني في الجامعة.
- الأنشطة والممارسات:
 - ◀ دمج مجتمعات الممارسة المهنية ضمن خطط التطوير المهني الرسمية.
 - ◀ تنفيذ برامج تدريب أولية حول آليات ومنهجيات العمل التشاركي.
 - ◀ تطوير مشاريع بحث إجرائي تعالج مشكلات واقعية في التعليم.
 - ◀ نشر نتائج المجتمعات في منصات داخلية وتربوية.
- الدعم المؤسسي:
 - ◀ اعتماد رسمي لكل مجتمع من مجلس الكلية.
 - ◀ توفير منصات رقمية للعمل المشترك.
 - ◀ توفير ميزانية سنوية لدعم المبادرات.
- مؤشرات النجاح:
 - ◀ زيادة عدد البحوث الإجرائية المشتركة.
 - ◀ ارتباط أوضح بين مجتمعات الممارسة المهنية ومخرجات الجودة.
 - ◀ تعزيز ثقافة التشارك بين الكليات.
- السيناريو الثالث: السيناريو الابتكاري:
 - ◀ الهدف: بناء مجتمعات ممارسة مهنية عابرة للتخصصات تسهم في الابتكار التعليمي والتفاعل المجتمعي.
- الأنشطة والممارسات:
 - ◀ إطلاق "مختبرات تعليمية مجتمعية" تضم أكاديميين وطلبة ومجتمع خارجي
 - ◀ توجيه المجتمعات لحل قضايا محلية حقيقية مثل التعلم الرقمي، والتعليم الشامل.
 - ◀ التعاون مع شركاء من خارج الجامعة مثل المدارس، والمؤسسات التقنية، والجهات المجتمعية.
 - ◀ إنتاج مشاريع قابلة للنشر والتطبيق على مستوى وطني.
- الدعم المؤسسي:
 - ◀ تأسيس مجتمع ممارسة مهنية دائمة داخل مركز التعليم الجامعي.

◀ دعم لوجستي وإعلامي لتسليط الضوء على المجتمعات المتميزة.
◀ احتضان سنوي لمؤتمر داخلي يعرض أفضل الممارسات

• مؤشرات النجاح:

◀ عدد الشراكات المجتمعية المرتبطة بمجتمعات الممارسة المهنية.
◀ تنوع الموضوعات العابرة للتخصصات.
◀ الاعتراف الخارجي بمخرجات مجتمعات الممارسة المهنية.

تقدّم هذه السيناريوهات الثلاثة بدائل متدرجة الطموح والموارد، ويمكن للجامعة تبني النموذج التطويري كمرحلة أولى، والانتقال تدريجياً نحو السيناريو التحويلي والابتكاري بما يعزز مكانة الجامعة كجهة رائدة في التنمية المهنية والتربوية في سلطنة عمان.

• شكر وتقدير:

يتقدم الباحثون بالشكر والتقدير للجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان على دعم البحث وتمويله من قبل الجامعة.

• المراجع العربية:

- اليمودي، حمد، وآخرون. (٢٠٢٥). واقع توظيف أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العربية المفتوحة - سلطنة عمان - لمجتمعات الممارسات المهنية الرقمية في أدائهم. المجلة الدولية للبحوث العلمية. ٤ (٣)، ١٢٠-١٦٢.
- الحبسية، رضية (٢٠٢٢). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيق مجتمعات التعلم المهنية الرقمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. مجلة البحوث العلمية والدراسات الإسلامية ١٤ (٤) ٢٦٦ - ٢٩٠.
- جابر، عبد الحميد جابر؛ كاظم، أحمد خيرى. (٢٠١١). مناهج البحث التربوي وعلم النفس، الكويت: دار الزهراء.
- المعوليت، إيمان (٢٠٢٢). أثر مجتمعات التعلم المهنية الافتراضية على التحصيل الدراسي لدى طالبات الصف العاشر بمدرسة آسية بنت مزاحم في مادة العلوم في ظل التعليم عن بعد. المجلة العربية للقياس والتقويم. (٥)
- العيسوي، إبراهيم. (١٩٩٨). السيناريوهات: بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع مصر ٢٠٢٠م، القاهرة: مكتبة الشرق الأوسط.
- ناجي، آمال. (٢٠١٩). السيناريوهات كأداة نهجية لتحقيق التنمية ضمن ميدان العلوم السياسية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر، (١٥)، ٢٨٢ - ٢٩٣.
- قطيط، عدنان محمد أحمد. (٢٠١٩). تطوير إدارة الأزمات بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمي، مصر.

• المراجع الأجنبية:

- Academy of Singapore Teachers. (2023). *Networked learning communities: Overview*. Ministry of Education Singapore.
- Amin, A., & Roberts, J. (2008). *Knowing in action: Beyond communities of practice*. ResearchPolicy, 37(2), 353-369.
- Business Insider. (2024). *Inside SMU's elite student-run investment fund*. Retrieved from: <https://www.businessinsider.com>

- Gunn, R., & King, J. (2020). *Evaluation of professional learning networks at the University of Toronto*. Educational Practice Journal, 15(3), 45–59.
- Lim, C. P., & Lee, J. (2023). *Professional learning communities in Singapore: From structure to practice*. Asia Pacific Education Review, 24(1), 29–47.
- McKay, L. (2007). *Communities of practice in South African universities: Building collaboration in resource-constrained contexts*. South African Journal of Higher Education, 21(6), 984–1000.
- SUSS. (2023). *Learning with Communities – Course Outline*. Singapore University of Social Sciences.
- University of Alberta. (2018). *Teaching Scholars Program: Internal Evaluation Report*. Centre for Teaching and Learning.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

