

معرفة  
knowledge  
إدارة المعرفة  
للفطاع غير الربحي



السييحي  
الخيرية



# أفضل الممارسات في قيادة مجتمعات الممارسة المهنية



**دليل تأسيس مكاتب إدارة المعرفة  
في المنظمات**

ح مؤسسة إدارة المعرفة لتنمية المنظمات غير الربحية، ١٤٤٦.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مؤسسة إدارة المعرفة لتنمية المنظمات غير الربحية

أفضل الممارسات في قيادة مجتمعات الممارسة المهنية Cop / مؤسسة إدارة  
المعرفة لتنمية المنظمات غير الربحية، الفريق العلمي بمؤسسة إدارة المعرفة  
لتنمية المنظمات غير الربحية - الرياض، 1446 هـ

ردمك: ١-٢٢١٠-٥-٦٠٣-٩٧٨

١- العلوم التطبيقية أ- إدارة الأعمال

١٤٤٦/٢٣٧١

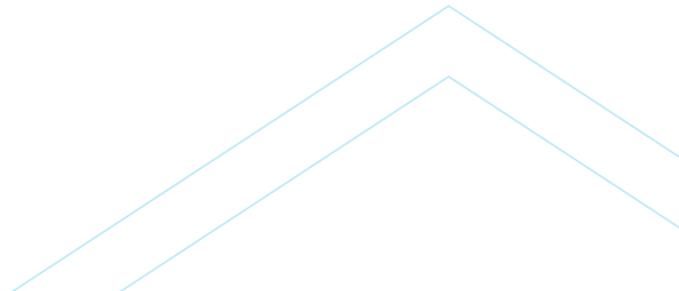
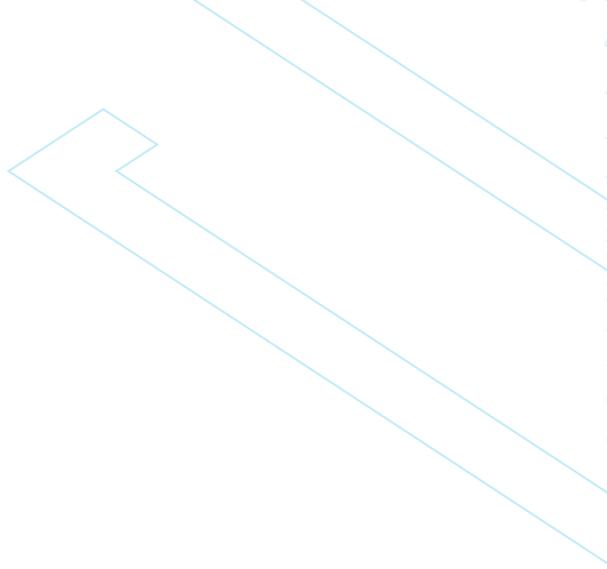
رقم الإيداع: ١٤٤٦/٢٣٧١

ردمك: ١-٢٢١٠-٥-٦٠٣-٩٧٨



جميع الحقوق محفوظة لدى مؤسسة إدارة المعرفة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# فهرس المحتويات

## 5 ..... الفصل الأول: مدخل إلى مجتمعات الممارسة المهنية

1. مقدمة ..... 6
2. مصطلحات الورقة ..... 8
3. السياق التاريخي والنشأة ..... 11
4. النظرية المعرفية المؤثرة على هذا المفهوم ونشأته ..... 14
5. شروطه وخصائصه ..... 15
6. فوائد مجتمع الممارسة ..... 20

## الفصل الثاني: دراسة تحليلية لأفضل الممارسات العالمية لأنشطة مجتمعات الممارسة الهنية وتوظيفها في مجتمعات الممارسة المهنية في القطاع غير الربحي بالمملكة

1. عرض معايير الترشيح للمجتمعات المهنية في الدراسة ..... 23
2. استعراض تحليلي للمجتمعات محل الدراسة وما يميزها من ممارسات ..... 27
3. أفضل ممارسات مجتمعات الممارسة المهنية ..... 29

## الفصل الثالث: تصور مقترح لقيادة مجتمعات الممارسة المهنية في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

- أولاً الرؤية والأهداف ..... 37
- ثانياً الهيكله والحوكمة ..... 38

## 41 ..... الفصل الرابع: دليل إجرائي لخطوات وعمليات الهيئة التنسيقية لمجتمعات الممارسة

1. مراحل التشكيل ..... 42
2. مواصفات وجدارات أعضاء الهيئة التنسيقية ..... 46
3. اختيار أعضاء الهيئة التنسيقية ..... 51
4. حقوق وواجبات أعضاء الهيئة التنسيقية ..... 54

56 ..... 5. تحديد مدة عمل الدورة التنسيقية

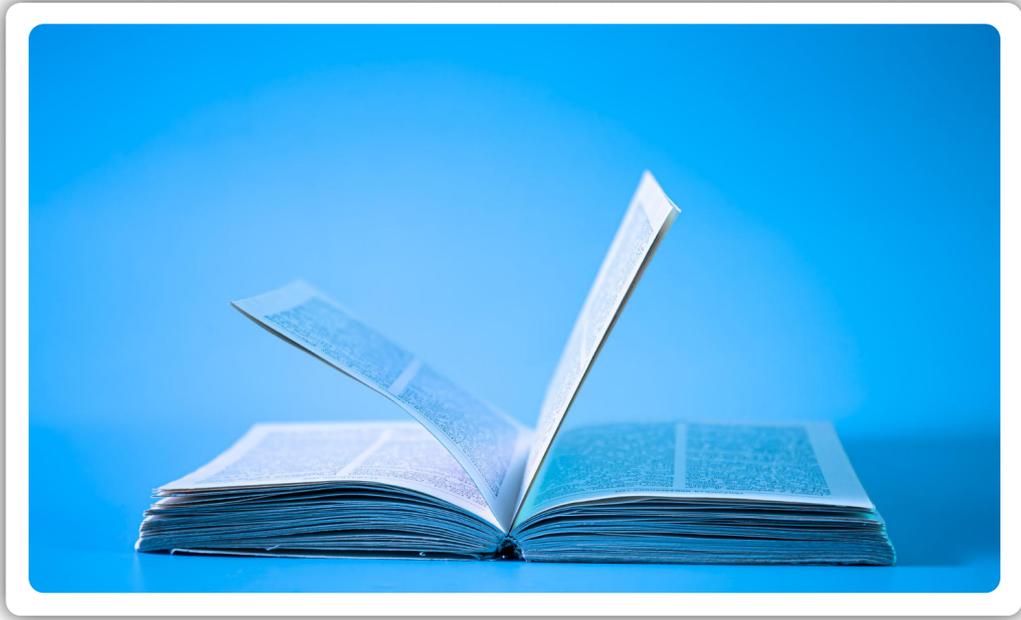
59 ..... 6. توثق المعارف المتداولة خلال فترة الدورة التنسيقية

62 ..... 7. مؤشرات نجاح الهيئة التنسيقية في القيام بأدوارها

65 ..... ملحق [1] مصادر استخراج معايير الترشيح للنماذج العالمية

71 ..... ملحق [2] استعراض تحليلي للمجتمعات محل الدراسة وما يميزها من ممارسات

86 ..... المراجع



## الفصل الأول: مدخل إلى مجتمعات الممارسة المهنية

إن الناظر إلى الأدبيات الحديثة في إدارة المعرفة، يتجلى له أن مجتمعات الممارسة المهنية (CoPs) قد برزت كألية حيوية في مشهد إدارة المعرفة في العقدين الأخيرين، نظراً لكونها طريقة مؤثرة تلتقط بها المنظمات المعرفة ونشرها واستخدامها لدفع الابتكار والكفاءة (Coakes & Clarke, 2005; Kimble & Hildreth, 2005). تتعمق هذه الورقة في العلاقة المتشابكة بين مجتمعات الممارسة المهنية وإدارة المعرفة، وتهدف إلى تفكيك ديناميكيات مجتمعات الممارسة المهنية وآلياتها التشغيلية وتأثيرها على عمليات إدارة المعرفة ضمن سياقات تنظيمية مختلفة، تمهيداً لتقديم تصور مقترح لقيادة مجتمعات الممارسة المهنية في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

### تعريف إدارة المعرفة:

تشير إدارة المعرفة (KM) إلى العملية المنهجية لإنشاء المعرفة التنظيمية والتقاطها ومشاركتها واستخدامها بشكل فعال. وتشمل مجموعة واسعة من الممارسات والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لتحديد وتمثيل وتوزيع المعرفة لإعادة الاستخدام والتوعية والتعلم عبر المنظمة. تهدف إدارة المعرفة (KM) إلى تسخير الذكاء والخبرة الجماعية داخل المنظمة لتعزيز قدرتها التنافسية، والابتكار، وخدمة العملاء، والكفاءة.

### تشمل المكونات الأساسية لإدارة المعرفة ما يلي:

#### خلق المعرفة:

توليد رؤى وأفكار وابتكارات جديدة داخل المنظمة من خلال البحث والتعاون والتجريب.

#### التقاط المعرفة:

تحديد وجمع المعرفة القيمة، سواء كانت ضمنية (Tacit Knowledge) (المعرفة التي يتم فهمها وتطبيقها من خلال الخبرة الشخصية والسياق، مثل المهارات أو الخبرات) والصريحة (Explicit) (المعرفة التي يمكن توصيلها وتوثيقها بسهولة وظهور، مثل الإجراءات أو البيانات).

## تبادل المعرفة:

تسهيل نشر المعرفة في القطاع من خلال الاجتماعات والدورات التدريبية والمنتديات عبر الإنترنت وقواعد البيانات وقنوات الاتصال الأخرى.

## استخدام المعرفة:

تطبيق المعرفة بشكل فعال لاتخاذ قرارات أفضل، وتحسين العمليات، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

جدير بالذكر التأكيد على أنّ إدارة المعرفة لا تقتصر على إدارة المعلومات أو البيانات فحسب، بل تشمل أيضًا تعزيز الثقافة التي تشجع تبادل المعرفة والتعلم المستمر. وتلعب التكنولوجيا دورًا رئيسيًا في إدارة المعرفة من خلال توفير الأدوات اللازمة لتخزين المعرفة واسترجاعها ومشاركتها، مثل قواعد المعرفة والشبكات الداخلية ومنصات التعاون. ومع ذلك، فإن نجاح إدارة المعرفة يعتمد أيضًا بشكل كبير على الثقافة التنظيمية، ودعم القيادة، والمشاركة النشطة للموظفين في الأنشطة المتعلقة بالمعرفة. ومن خلال الإدارة الفعالة للمعرفة، يمكن للمؤسسات تحسين الابتكار، وتعزيز أداء الموظفين وخبراتهم، وزيادة رضا العملاء، واكتساب ميزة تنافسية.

## علاقة مجتمعات الممارسة المهنية بإدارة المعرفة (Allee, 2000; Choi et al., 2020; Daven- port & Hall, 2002; Zárraga-Oberty & De Saá-Pérez, 2006):

في أساس إدارة المعرفة، لا يكمن التحدي في اكتساب المعرفة وتخزينها فقط، بل في جعلها في متناول من يحتاجون إليها وقابلة للتنفيذ. تقدم مجتمعات الممارسين، بطبيعتها الاجتماعية والتعاونية، حلاً فريدًا لهذا التحدي، وجعلها إحدى الأنشطة المكثفة لإدارة المعرفة، حيث إنها تسهل البيئات التي يتم فيها نقل المعرفة، إضافة إلى أنه يتم إنشاؤها أيضًا من خلال التفاعلات بين الأعضاء الذين يشتركون في اهتمامات أو ممارسات مشتركة. إن مجتمعات الممارسة المهنية تعمل كمحفزات لتبادل المعرفة والابتكار، وتمكين المنظمات من الاستفادة من الخبرات والتجارب الجماعية لأعضائها.

علاوة على ذلك، فإن لهذه المجتمعات دورًا مزدوجًا في إدارة المعرفة الضمنية والصريحة. المعرفة الضمنية، أو المعرفة التي يصعب التعبير عنها، غالبًا ما تكمن في عقول الأفراد ويتم مشاركتها من خلال التفاعلات الاجتماعية، وسرد القصص، والخبرات المشتركة. توفر مجتمعات الممارسة منصة لهذه التفاعلات، مما يجعل الوصول إلى المعرفة

الضمنية أكثر سهولة وقابلة للاستخدام. ومن ناحية أخرى، يمكن نشر المعرفة الصريحة، التي يتم تدوينها وتوثيقها، داخل مجتمعات الممارسة المهنية من خلال قواعد البيانات والمواقع وأنظمة إدارة المعرفة الأخرى. تسهل مجتمعات الممارسة المهنية تحويل المعرفة الضمنية إلى أشكال واضحة، مما يثري قاعدة معارف المنظمة.

من خلال تحليل دراسات الحالة والاستفادة من الأطر النظرية، تهدف هذه الورقة إلى تقديم نظرة ثاقبة لأفضل الممارسات لرعاية مجتمعات الممارسة ودمجها في استراتيجيات إدارة المعرفة الأوسع. الهدف النهائي هو تقديم توصيات القطاعات التخصصية التي تسعى إلى تسخير قوة مجتمعات الممارسة المهنية لتعزيز جهودها في إدارة المعرفة، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية وقدرتها على الابتكار في اقتصاد يعتمد على المعرفة بشكل متزايد.

## 2. مصطلحات الورقة

### المجتمع:

في الأساس، المجتمعات هي مجموعات من الأشخاص الذين لديهم اتصال اجتماعي ذي معنى. هناك العديد من الأنواع المختلفة للمجتمعات، وفي هذا الصدد، نركز على المجتمعات ضمن الإطار المهني.

عادة ما يتم تسهيل عمل المجتمعات من قبل قادة المجتمع المهني أو من قبل الأعضاء الأساسيين. وقد يتم الاعتراف بهم ودعمهم من قبل منظمة ما، ولكن لا يتم إضفاء الطابع الرسمي عليهم من خلال القواعد التنظيمية. فهي تظل غير هرمية وطوعية، ويمكن أن يتغير شكلها بمرور الوقت لتلبية احتياجات الأشخاص داخلها.

يعرف ماكميلان وتشافيس في بحثهم «الإحساس بالمجتمع: تعريف ونظرية» (Mcmillan & Chavis, 1986)، الشعور بالمجتمع على أنه:

- الشعور بالانتماء لدى الأعضاء.
- والشعور بأن الأعضاء مهمون بعضهم لبعض وللمجموعة.
- والإيمان المشترك بأن احتياجات الأعضاء سيتم تلبيةها من خلال التزامهم بأن يكونوا معًا.

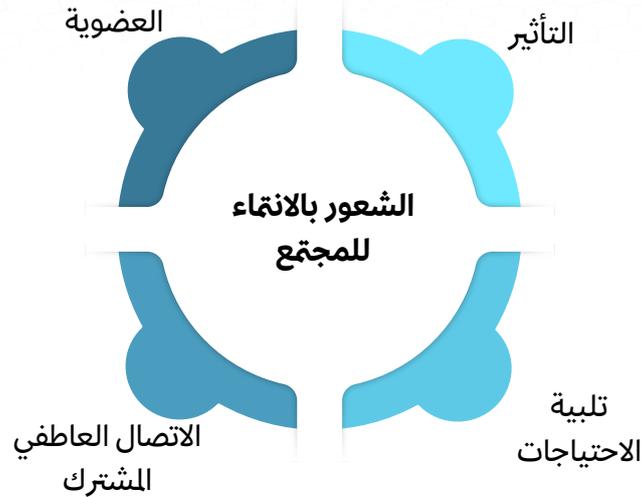
كما أنهم يشيرون إلى المكونات الأربعة للشعور بالانتماء للمجتمع:

- العضوية - Membership

- والتأثير - Influence

- والاتصال العاطفي المشترك - Shared emotional connection

- وتلبية الاحتياجات - Fulfilment of needs



إنه هذا الشعور بالمجتمع حيث تكمن القوة. عندما يشعر الناس بالأمان في المشاركة والتحدث والتعلم معًا، فإن ذلك يرفع مستوى الجميع. إنه يؤدي إلى مزيد من التعاون والتواصل والقدرة. تتدفق المعلومات بسهولة أكبر، ويعمل الأشخاص معًا لحل المشكلات، وسيتوجه بعضهم إلى البعض للحصول على الدعم والمساعدة.

### الممارسة:

يستخدم مصطلح «الممارسة» في مجالات مختلفة وعلى أصعدة متباينة، إلا أن تقريب هذه الاستخدامات يحدد أن معنى الممارسة: مجموعة من الأشخاص الذين يشتركون في دور مهني معترف به رسميًا؛ يطلق عليه أحيانًا الدور أو العائلة الوظيفية أو المهنة.

لدى العديد من المؤسسات ممارسات معترف بها رسميًا، مثل تصميم المنتج. بحيث يكون هناك رئيس مسؤول عن هذه الممارسة، يدير الأشخاص والقدرة والتوجيه والمعايير الخاصة بتلك الممارسة، على سبيل المثال، رئيس تصميم المنتج. أي شخص ينضم إلى المنظمة في دور تصميم المنتج سيكون له انتماءات رسمية لممارسة تصميم المنتج ومديرها.

يمثل مجتمع الممارسة نقطة الالتقاء بين المفهومين؛ ويحصل الأثر الفاعل عند التداخل بينهما، فإنه يمكن للممارسة أن توجد بدون مجتمع، ويمكن للمجتمع أن يوجد بدون ممارسة. ولكن عندما تكون الأنشطة أكثر رسمية لممارسة مدعومة بالجوانب الاجتماعية للمجتمع، فهذا أمر بالغ الأثر والعمق على عملية التعلم.

ولذا يعرف مجتمع الممارسة بأنه: «مجموعة من الأشخاص يشتركون في الاهتمام أو الشغف بشيء يفعلونه ومجال يعملون به، ويتعلمون كيفية القيام بذلك بشكل أفضل أثناء تفاعلهم، بصورة دورية منتظمة» (Wenger- Trayner et al., 2023a; Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2022).

فمثلاً يمكن تسمية كل من التالي مجموعة ممارسة:

- قبيلة تكافح وتتعلم من أجل البقاء...
- مجموعة من المبرمجين يحاولون حل مشاكل مشتركة....
- شبكة من الجراحين يحاولون اكتشاف تقنيات جديدة...
- مجموعة من المديرين الجدد يتشاركون في التحديات لمساعدة بعضهم...
- مجموعة من المهندسين يحاولون إيجاد طرق جديدة لخفض تكلفة الإنشاء من أجل المنافسة في السوق...

ينخرط أعضاء مجتمع الممارسة في أنشطة مشتركة، يساعد بعضهم بعضاً، ويتبادلون المعلومات للتعلم من تجاربهم الجماعية. يمكن أن تتواجد مجتمعات الممارسين داخل المؤسسات أو خارجها، وغالباً ما تنمو بشكل تكاملي حول التحديات أو الاهتمامات المشتركة. وتتميز بالمشاركة المتبادلة، والمشروع المشترك، وذخيرة مشتركة من الموارد، مثل الأدوات والقصص والحلول، مما يعزز التعلم وتبادل المعرفة.

يمكن أن يتطور مجتمع الممارسة بشكل طبيعي بسبب الاهتمام المشترك للأعضاء في مجال أو منطقة معينة، أو يمكن إنشاؤه عمدًا بهدف اكتساب المعرفة المتعلقة بمجال معين. فمن خلال عملية تبادل المعلومات والخبرات مع المجموعة يتعلم الأعضاء بعضهم من بعض، وتتاح لهم الفرصة للتطور على المستوى الشخصي والمهني (Lave & Wenger, 1991).

كما يمكن أن توجد مجتمعات الممارسة في البيئات المادية أو الافتراضية، على سبيل المثال، غرفة الغداء في العمل، أو بيئة ميدانية، أو أرضية مصنع، أو في أي مكان آخر في أرض الواقع، ولكن ليس من الضروري أن يحضر أعضاء

مجتمعات الممارسة في موقع مشترك، بل قد يشكلون "مجتمع ممارسة افتراضي" (Dubé et al., 2005) عندما يتعاونون عبر الإنترنت، مثل لوحات المناقشة، أو مجموعات الأخبار، أو الدردشات المختلفة على وسائل التواصل الاجتماعي. كما قد يأخذ مجتمع الممارسة شكل "مجتمع الممارسة المتنقل" (Kietzmann et al., 2013) يحدث عندما يتواصل الأعضاء عبر الهواتف المحمولة ويشاركون في العمل في مجتمعات الممارسة أثناء التنقل.

### 3. السياق التاريخي والنشأة

مجتمعات الممارسة ليست ظاهرة جديدة؛ هذا النوع من التعلم موجود منذ مدة طويلة حيث كان الناس يتعلمون ويشاركون تجاربهم من خلال رواية القصص كمثل. وتعد الفكرة متجذرة في البراغماتية الأمريكية، وخاصة مفهوم سي إس بيرس حول "مجتمع التساؤل" (Shields, 2003)

تم اقتراح هذا المفهوم لأول مرة من قبل عالم الأنثروبولوجيا المعرفية جان لاف والمنظر التربوي إتيان فينجر في كتابهما الصادر عام 1991 بعنوان التعلم الموقعي: المشاركة المحيطة المشروعة (Lave & Wenger, 1991). ثم توسع فينجر بشكل كبير في هذا المفهوم في كتابه الصادر عام 1998 بعنوان مجتمعات الممارسة (E. Wenger, 1998).

منذ نشر "التعلم الموقعي"، صارت مجتمعات الممارسة محور الاهتمام في الأوساط الاحترافية من أجل زيادة قدرة وجدارة العاملين والموظفين في القطاعات عمومًا، في البداية كنظرية للتعلم ولاحقًا كجزء من مجال إدارة المعرفة.

قدم هيلدريث وكيمبل (P. M. Hildreth & Kimble, 2004) مراجعة وافية عن كيفية تغير المفهوم على مر السنين. وقدم كوكس (Cox, 2005) وجهة نظر أكثر انتقادًا للطرق المختلفة التي يمكن من خلالها تفسير مصطلح مجتمعات الممارسة.

### السنوات المبكرة:

لفهم كيفية حدوث التعلم خارج الفصل الدراسي أثناء وجودهم في معهد أبحاث التعلم، درس لاف وفينجر كيف ينقسم الوافدون الجدد أو المبتدئون إلى مجموعات غير رسمية كأعضاء مؤسسين في تلك المجموعات (Lave & Wenger, 1991). استخدم لاف وفينجر لأول مرة مصطلح مجتمعات الممارسة لوصف التعلم من خلال الممارسة والمشاركة، والذي أطلقوا عليه اسم التعلم الواقعي.

تم إنشاء هيكل مجتمع الممارسة بمرور الوقت من خلال عملية المشاركة الطرفية المشروعة. تحدد الشرعية والمشاركة معًا الطرق المميزة للانتماء إلى المجتمع، في حين أن المحيط والمشاركة يهتمان بالموقع والهوية في العالم الاجتماعي.

بحث لاف وفينجر في كيفية مساعدة «التلمذة الصناعية» الناس على التعلم. ووجدوا أنه عندما ينضم الوافدون الجدد إلى مجموعة أو مجتمع قائم، فإنهم يقضون بعض الوقت في البداية في المراقبة وربما أداء مهام بسيطة في الأدوار الأساسية حيث يتعلمون كيفية عمل المجموعة وكيف يمكنهم المشاركة (على سبيل المثال، سيشاهد أخصائي كهرباء متدرب ويتعلم قبل القيام فعليًا بأي عمل كهربائي؛ في البداية للقيام بوظائف صغيرة وبسيطة وفي النهاية وظائف أكثر تعقيدًا). وصف لاف وفينجر عملية التنشئة الاجتماعية هذه بأنها «مشاركة هامشية مشروعة»، وحددا مصطلح «مجتمع الممارسة» بالتعريف المشتهر؛ على أنه تلك المجموعة التي تشترك في مصلحة مشتركة ورغبة في التعلم من المجتمع والمساهمة فيه من خلال خبراتهم المتنوعة.

## السنوات اللاحقة:

في أعماله اللاحقة، تولى فينجر (E. Wenger, 1998) عن مفهوم «المشاركة الهامشية المشروعة» كأساس للتعلم ضمن مجتمعات الممارسة، واستخدم فكرة اعتماد هذه المجتمعات على مبدأ الازدواجية بدلاً من ذلك. ويحدد أربع ازدواجيات (ثنائيات) تبرز في مجتمعات الممارسة وتميزها، والتي تعتبر ضرورية لفهم كيفية عمل هذه المجتمعات وتطورها، ويؤكد عادة على الديناميكيات المعقدة داخل مجتمعات الممارسة، وهذه الثنائيات هي:

1. المشاركة/التشيؤ: هذه الثنائية تمثل محور اهتمام خاص بسبب ارتباطها بإدارة المعرفة. وتعني: التوازن بين المشاركة الفعالة في المجتمع (المشاركة) وإنشاء المصنوعات المادية أو المفاهيمية التي تجسد معرفة المجتمع (التشيؤ)، فهي باختصار: تراكم المعرفة المتحصلة من المشاركة المجتمعية، وتحويلها إلى كل صالح للاستخدام ونقل الخبرة.
2. الفردية/الجماعية: وتعني التفاعل بين تعلم الأفراد وتطورهم بصورة فردية، وتشارك كل فرد في منظومة الممارسة الجماعية، وبالتالي تحقق المعرفة الجماعية وهوية مجتمع الممارسة.
3. التعلم غير الرسمي والرسمي: الازدواجية بين بيئات التعلم الرسمية المنظمة والتعلم غير الرسمي والعفوي في كثير من الأحيان الذي يحدث داخل مجتمعات الممارسة.
4. المحلية/العالمية: وتعني الجمع بين الممارسات المحلية للمجتمع ومعارفه وهويته والسياق الأوسع أو المجال الذي يعمل فيه.

تسلط هذه الثنائيات الضوء على الطبيعة الدقيقة والديناميكية لمجتمعات الممارسة، مما يؤكد أهمية تحقيق التوازن بين هذه العناصر من أجل صحة المجتمع وإنتاجيته.

ويصف فينغر هيكل مجتمع الممارسات بأنه يتكون من ثلاثة مصطلحات مترابطة: «المشاركة المتبادلة»، و«المشروع المشترك»، و«الذخيرة المشتركة» (E. Wenger, 1998).

1. **المشاركة المتبادلة:** أولاً، من خلال المشاركة في المجتمع، يقوم الأعضاء بوضع المعايير وبناء علاقات تعاونية؛ وهذا ما يسمى المشاركة المتبادلة. وهذه العلاقات هي الروابط التي تربط أفراد المجتمع معًا ككيان اجتماعي.
2. **المشروع المشترك:** ثانيًا، من خلال تفاعلاتهم، يخلقون فهمًا مشتركًا لما يربطهم معًا؛ وهذا ما يسمى المشروع المشترك. يتم إعادة التفاوض بشأن المشروع المشترك من قبل أعضائه ويشار إليه أحيانًا باسم «مجال» المجتمع.
3. **الذخيرة المشتركة:** أخيرًا، وكجزء من ممارساته، ينتج المجتمع مجموعة من الموارد المجتمعية، والتي يطلق عليها ذخيرتهم المشتركة؛ يتم استخدام هذا في السعي لتحقيق مشروعهم المشترك.

في العديد من المنظمات، أصبحت مجتمعات الممارسة جزءًا لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي (McDermott & Archibald, 2010). وتتولى هذه المجتمعات مهام إدارة المعرفة التي كانت تغطيها في السابق هياكل تنظيمية أكثر رسمية. في بعض المنظمات، هناك مجتمعات ممارسة رسمية وغير رسمية. هناك قدر كبير من الاهتمام داخل المنظمات لتشجيع ودعم ورعاية مجتمعات الممارسة من أجل الاستفادة من المعرفة المشتركة التي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. ينظر الكثيرون في بيئة الأعمال الآن إلى مجتمعات الممارسة على أنها وسيلة للحصول على المعرفة الضمنية، أو المعرفة التي لا يمكن التعبير عنها بسهولة، وغالبًا ما يصعب توفيرها بوسائل التعليم والتدريب التقليدية.

#### 4. النظرية المعرفية المؤثرة على هذا المفهوم ونشأته

إن النظرية المعرفية التي المؤسسة والمؤثرة على مفهوم مجتمعات الممارسة تتبع في المقام الأول من عمل لاف وفينجر، اللذين قدما منظورًا جديدًا للتعلم من خلال كتابهما الأساسي، التعلم الموقعي: المشاركة المحيطة المشروعة (Lave & Wenger, 1991). يمثل هذا العمل خروجًا كبيرًا عن النظريات المعرفية التقليدية للتعلم، والتي ركزت على عملية آلية لنقل المعرفة واستيعابها في البيئات الرسمية مثل الفصول الدراسية، حيث يتم التخطيط للتعلم وإضفاء طابع فردي عليه.

وعلى النقيض من ذلك، تفترض نظرية لاف وفينجر أن التعلم يحدث من خلال المشاركة في الممارسات الاجتماعية، التي تتميز بالتفاعلات الاجتماعية غير الرسمية، وليس من خلال التعليمات الصريحة. يؤكد هذا المنظور على أن التعلم هو بطبيعته عملية اجتماعية تتضمن أن تصبح جزءًا من مجتمع الممارسة. تقدم النظرية مفهوم "المشاركة الطرفية المشروعة"، حيث يصبح القادمون الجدد جزءًا من المجتمع ويتحركون تدريجيًا نحو المشاركة الكاملة من خلال الانخراط في ممارساته.

إن هذا التحول نحو رؤية التعلم على أنه موقعي واجتماعي وتشاركي له آثار عميقة على فهم كيفية تطور المعرفة والخبرة داخل مجتمعات الممارسة. إنه يتحدى فكرة إمكانية استخلاص المعرفة من السياقات التي يتم استخدامها فيها ويسلط الضوء على أهمية المشاركة الاجتماعية وتكوين الهوية في عملية التعلم.

وبالتالي فإن النظرية المعرفية وراء مجتمعات الممارسة تتعد عن النظر إلى المعرفة كشيء يكتسبه الأفراد في عزلة، وبدلاً من ذلك تركز على التعلم الذي يكتسبه كمشاركة في الممارسات المشتركة للمجتمع. وقد أثر هذا النهج على مجموعة واسعة من المجالات، بما في ذلك التعليم والدراسات التنظيمية وإدارة المعرفة، من خلال إبراز دور التفاعل الاجتماعي والمجتمع في عملية التعلم.

بالنسبة لفينجر، يعد التعلم أمرًا أساسيًا للهوية الإنسانية. ينصب التركيز الأساسي لمجتمعات الممارسة المهنية على التعلم المهني والاحترافي باعتباره مشاركة اجتماعية - الفرد كمشارك نشط في ممارسات المجتمعات الاجتماعية، وفي بناء هويته من خلال هذه المجتمعات (E. Wenger et al., 2002). في هذا السياق، ينظر إلى مجتمع الممارسة على أنه مجموعة من الأفراد المشاركين في النشاط المجتمعي، يختبرون/يخلقون باستمرار هويتهم المشتركة من خلال الانخراط في ممارسات مجتمعاتهم والمساهمة فيها.

تقوم نشأة مجتمعات الممارسة المهنية على أن المؤسسات التعليمية أو مؤسسات التدريب المهني النظامية لم تعد -في صورتها الأساسية- هي المصدر الوحيد للمعرفة في ظل الانفجار المعرفي المتسارع في عصرنا، لذا فإن قدرتها على

البقاء والتميز في ظل مجتمع المعرفة أصبحت تقاس بقدرتها على التعلم الجيد، وعلى ذلك تغيرت النظرة التقليدية لعملية التعلم/التدريب من كونها عملية يتعلم فيها الطلاب، ويدرس فيها المعلمون، ويقود فيها المديرون، إلى منظور أوسع وأشمل يهتم بتدريب كافة الأطراف المعنية عبر ممارسة المجال المحدد.

إن النظرية المعرفية وراء نظرية لاف وفينجر لمجتمعات الممارسة متجذرة في مفهوم «التعلم التعاوني» و«البنائية الاجتماعية». الفكرة الأساسية هي أن المعرفة يتم بناؤها ضمن سياق اجتماعي من خلال التفاعلات والحوار والخبرات المشتركة. غالبًا ما يتم الاستشهاد بنظرية التنمية الاجتماعية ليفيجوتسكي Lev Vygotsky ونظرية باندورا Albert Bandura المعرفية الاجتماعية كنظريات أساسية تشكل نموذج مجتمعات الممارسة.

## 5. شروطه وخصائصه

إن التعلُّم هو السمة الأساسية لجماعات الممارسة، فمثلاً لا تنطبق صفات مجتمع الممارسة على مجموعة من السكان في حي معين لربما يسمون مجتمعاً، ولهذا فإن ما يميز مجتمع الممارسة هو ثلاث سمات، تحدد الخصائص الهيكلية لها وتحدد شكله بحيث لا يمكن أن يوجد بدونها، إضافة إلى خصائص وظيفية تمكن مجتمع الممارسة من الإسهام الفاعل في عملية إدارة المعرفة:

## الخصائص الهيكلية لمجتمع الممارسة:

### 1. المجال Domain:

مجتمع الممارسة ليست نادياً من الأصدقاء أو شبكة تواصل اجتماعي. فمجتمع الممارسة لها هوية تميزها وهي مجال الاهتمام المشترك. ولهذا فإن العضوية فيها يتضمن الالتزام بالمجال المشترك وهذا ما يميز الأعضاء عن غيرهم. فالمجال يخلق أرضية مشتركة، ويلهم الأعضاء للمشاركة، ويوجه تعلمهم ويعطي معنى لأفعالهم.

### 2. المجتمع Community:

حيث إن الأعضاء ينخرطون في أنشطة مشتركة، نقاشات وتبادل المعلومات لمساعدة بعضهم البعض للوصول إلى الأهداف المنشودة (التعلم الجماعي). فكرة المجتمع تخلق النسيج الاجتماعي لذلك التعلم. ويعزز المجتمع القوي التفاعلات ويشجع الرغبة في تبادل الأفكار.

### 3. الممارسة Practice:

مجتمع الممارسة ليست مجرد مجموعة من أشخاص يربطهم اهتمام مشترك، كمجموعه مهتمة بألعاب الفيديو أو أفلام الكرتون... الممارسون يقومون بتطوير مجموعة مشتركة من الموارد: تجارب وقصص وأدوات وسبل معالجة المشاكل المتكررة في ممارسة مشتركة (Shared Practice). في حين أن المجال يوفر مجال الاهتمام العام للمجتمع، فإن الممارسة هي التركيز المحدد الذي يتطور حوله المجتمع ويشاركه ويحافظ على جوهر معارفه.



#### الخصائص الوظيفية لمجتمعات الممارسة المهنية:

#### 1. التنشئة الاجتماعية وتكوين الهوية (Cox, 2005):

تدور مجتمعات الممارسة في المقام الأول حول التنشئة الاجتماعية للقادمين الجدد إلى المعرفة من خلال شكل من أشكال التدريب المهني، مع التركيز على الهوية الفردية المتأثرة بالمشاركة المتبادلة في مشروع مشترك.

## 2. الارتجال والمبادرة (Cox, 2005):

يُنظر إلى مجتمعات الممارسة على أنها مساحات لارتجال المعرفة الجديدة في المجموعات التي تتشكل في بيئات غير هيكلية، مع تسليط الضوء على دور العلاقات غير الرسمية والتفاهات التي تتطور مع الوقت داخل المجتمع المهني.

## 3. تيسير التعلم لكافة أعضائها، ودمج التعلم في العمليات الوظيفية:

عبر إتاحة فرصه ووسائله، وتنظيم التجمعات التي تنتقل أثناءها الخبرة بطريقة مهيكلية وليس عشوائية أو متروكة لتقدير صاحب الخبرة، بحيث يصير التعلم عملية حياتية، ترتبط بحركة الإنسان وأنشطته اليومية، وذلك عبر إدخال آليات ووسائل التعلم في صلب الممارسات اليومية.

## 4. الالتزام بالتعلم والتطوير المستمر:

إن مجتمعات الممارسة المهنية قامت في الأصل على هذا الأساس؛ حيث أنه لا يمكن لأحد الانتهاء في العلم أو الخبرة، ولا أن يبلغ فيه مبلغًا لا يمكنه الزيادة عليه، لا سيما في ظل التطور المتسارع للمعرفة في عصر الثورة المعرفية والشبكية، وتوليد معارف ومنهجيات وخبرات وممارسات جديدة كل لحظة.

## 5. تبنى ثقافة التعاون ودعم العمل الفريق:

يتعاون الممارسون بشكل تبادلي من أجل التأثير على ممارساتهم، مما يتطلب من مجتمع الممارسة التأكد من مشاركة جميع الممارسين في الفرق التي تركز على التدريب وإثراء المعرفة الكلية، والتحقق من توضيح هدف التعاون ووضع الأنظمة، وتدريب الممارسين وتقبلهم للمسؤولية الفردية والجماعية للعمل كزملاء.

## 6. التركيز على التدريب على رأس العمل:

بتغيير اتجاهات الممارسين إلى الإيمان بقدرة جميع الزملاء على التدريب أثناء ممارسة العمل، بصورة جمعية تعاونية، تتيح الفرصة للتدريب العميق أثناء الممارسة، والذي يتجاوز ضيق الوقت ومحدودية الموارد المتوفرة لعملية التدريب.

## 7. تشجيع ومكافأة التعلم والتدريب من أجل التعلم ذاته:

بما أن عملية التعلم عملية مستمرة لا نهاية لها، فإن التعلم أصبح في حد ذاته في عداد الأهداف وليس الوسائل المحضة، ولذا ارتبط التعزيز في مجتمعات الممارسة المهنية بعملية التدريب والتعلم نفسها.

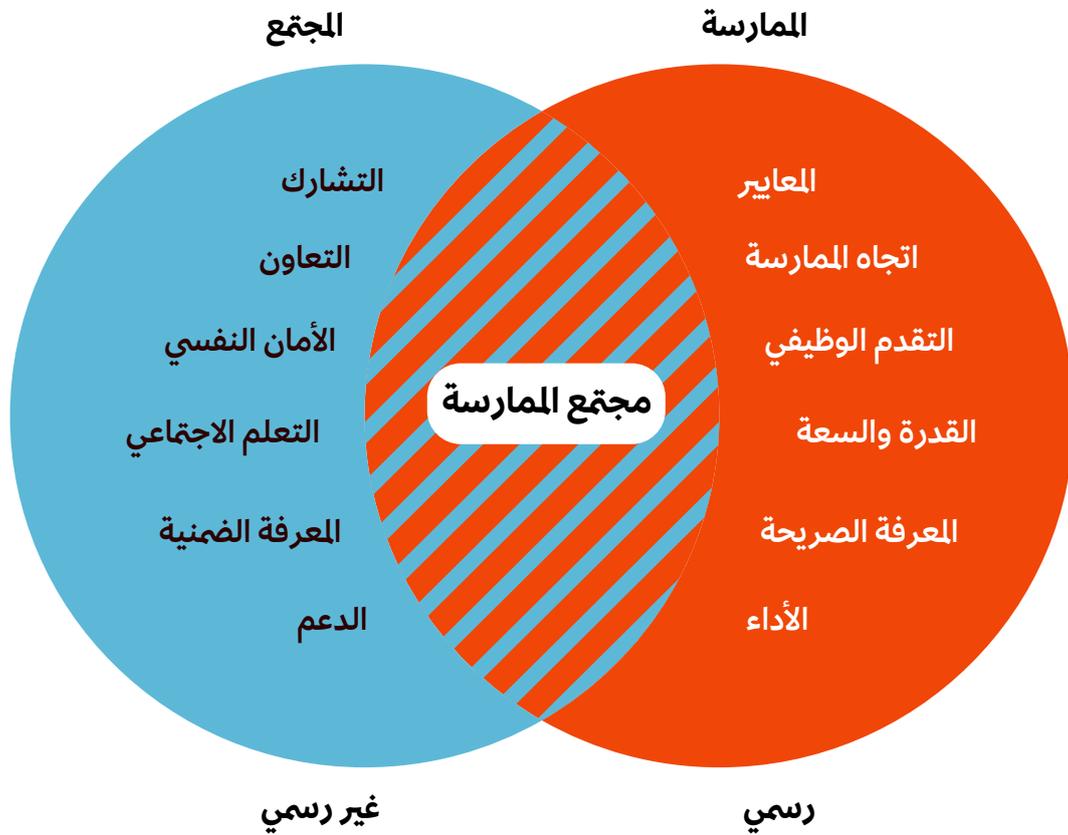
## 8. تشجيع الإبداع والتمكين والجودة:

مبدأ مجتمع الممارسة المهنية مبدأ إبداعي في الأصل، ويتصل بثمرة هي في ذاتها متجددة كل يوم ويضاف إليها الخبرات والممارسات كل لحظة وعلى مدار الساعة بسبب الثورة المعلوماتية والشبكية، فلا بد من أن تكون مرتبطة كعملية بالإبداع وتشجع عليه، ومن ثم الجودة والتقييم الملاصق والحرص على النتائج.

## 9. توافر الثقة في الزملاء:

إن إشاعة روح الثقة كمعيار لدى الممارسين في زملائهم يجعلهم يسعون إلى غاية من بعد غاية، ويطورون أنفسهم دومًا تمثلاً لثقة الزملاء والنظام، بحيث يحملون على عواتقهم مهمة التطوير الذاتي والمتعدي، ويضطلعون بإنجاح عملية الممارسة.

### شروط مجتمع الممارسة:



يُصور الرسم البياني مفهوم مجتمعات الممارسة من خلال تقاطع عنصرين رئيسيين: المجتمع والممارسة، ولكل منهما شروطه الخاصة. تعتبر الخصائص الموجودة في كل قسم وتقاطعاتها شروطًا حاسمة لفعالية عمل مجتمعات الممارسة:

### المجتمع (الدائرة الزرقاء):

- التشارك: يعمل الأعضاء معًا، وغالبًا ما يخلقون شيئًا أكبر من مجموع أجزائهم.
- التعاون: هناك رغبة بين الأعضاء في المشاركة ومساعدة بعضهم البعض.
- الأمان النفسي: بيئة يشعر فيها الأفراد بالأمان لتحمل المخاطر والتعرض للخطر، بعضهم أمام بعض.
- التعلم الاجتماعي: التعلم الذي يحدث نتيجة للتفاعل الاجتماعي والأنشطة المجتمعية.
- المعرفة الضمنية: المعرفة التي يتم فهمها وتطبيقها من خلال الخبرة الشخصية والسياق، بدلاً من توثيقها رسميًا.
- الدعم: يقدم المجتمع العون والمساعدة لأعضائه.

### الممارسة (الدائرة الحمراء):

- المعايير: الأساليب والعمليات المتفق عليها التي توجه الممارسة.
- اتجاه الممارسة: التوجه الاستراتيجي أو النهج الذي تتخذه الممارسة.
- التقدم الوظيفي: فرص التطوير المهني في مجال الممارسة.
- القدرة والسعة: المهارات الجماعية وحجم العمل الذي يمكن للمجتمع التعامل معه.
- المعرفة الصريحة: المعرفة التي يمكن توصيلها ومشاركتها بسهولة، عادةً بلغة رسمية.
- الأداء: كيف يتم قياس وتقييم نتائج الممارسة.

تمثل المنطقة المتداخلة مجتمع الممارسة نفسه، مما يسلط الضوء على أن مجتمع الممارسة الحقيقي يتضمن جوانب من كل من المجتمع والممارسة - كما سبق شرحه-. ويفترض كذلك أن الجانب غير الرسمي والضمني لتبادل المعرفة في المجتمع يندمج مع المعرفة الرسمية والصريحة للممارسة، مما يخلق مساحة للتعاون والدعم والتعلم الاجتماعي، والمعايير والتوجيه والأداء.

يؤكد هذا التصور لمجتمعات الممارسين على أن العناصر الاجتماعية والهيكلية ضرورية للمجتمع لتطوير واستدامة الممارسات التي تؤدي إلى التعلم وخلق المعرفة. إن التفاعل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية يمكن مجتمعات الممارسة من تعزيز النمو المهني والابتكار.

## 6. فوائد مجتمع الممارسة

### 1. زيادة أداء المنظمة:

يعد هذا أحد الجوانب والوظائف المهمة لمجتمعات الممارسة. يحدد ليسر وستورك (Lesser & Storck, 2001) أربعة مجالات للأداء التنظيمي يمكن أن تتأثر بمجتمعات الممارسة:

« تقليل منحنى التعلم للموظفين الجدد

« الاستجابة بسرعة أكبر لاحتياجات العملاء واستفساراتهم

« الحد من إعادة العمل ومنع «إعادة اختراع العجلة»

« توليد أفكار جديدة للمنتجات والخدمات

### 2. تبادل المعرفة:

تعمل مجتمعات الممارسة على تسهيل تبادل الخبرات، مما يسمح للأعضاء بمشاركة وتلقي المعرفة الضمنية التي لا يمكن تدوينها بسهولة أو توفيرها في المستندات الرسمية (E. Wenger et al., 2002).

### 3. الابتكار:

يمكن للتعاون داخل مجتمعات الممارسة أن يحفز الابتكار مع تقاطع الأفكار والخبرات المتنوعة (Li et al., 2009).

### 4. حل المشكلات:

يفيد الأعضاء من الذكاء الجماعي للمجموعة لحل المشكلات المعقدة بشكل أكثر كفاءة من العمل بمعزل عن الآخرين (Probst & Borzillo, 2008).

### 5. التطوير المهني:

توفر مجتمعات الممارسة للأعضاء فرصًا للتعلم والتطور المهني في بيئة غير رسمية، والتي يمكن أن تكمل التدريب والتعليم الرسمي (Li et al., 2009).

### 6. التواصل:

تمتد مجتمعات الممارسة عبر الحدود التنظيمية، مما يسمح للأعضاء ببناء شبكة مهنية لا تقدر بثمن للتقدم الوظيفي.

## 7. التغيير الثقافي:

من خلال دمج التعلم في ممارسات العمل اليومية، تلعب مجتمعات الممارسة دورًا حاسمًا في قيادة التغيير الثقافي داخل المنظمة، ومواءمة الممارسات مع الأهداف الإستراتيجية.

## 8. تقليل فقدان المعرفة:

عندما يغادر الموظفون مؤسسة ما، فإن معرفتهم وخبراتهم لا تغادر معهم إذا تمت مشاركتها داخل مجتمع الممارسات (Durst et al., 2022).

## 9. التواصل المعزز:

تحسن مجتمعات الممارسة التواصل داخل الفرق وفيما بينها، وتكسر العزلة داخل المؤسسات.

## 10. دعم المجتمع:

توفر مجتمعات الممارسة شبكة دعم للأعضاء، لا سيما في التغلب على تحديات ممارساتهم.

## 11. فرص الإرشاد:

يوجه الممارسون ذوو الخبرة الوافدين الجدد، الأمر الذي يفيد كلا الطرفين - يتعلم القادمون الجدد بشكل أسرع، ويعزز الموجهون معرفتهم من خلال تعليم الآخرين.



## الفصل الثاني:

### دراسة تحليلية لأفضل الممارسات العالمية لأنشطة مجتمعات الممارسة المهنية وتوظيفها في مجتمعات الممارسة المهنية في القطاع غير الربحي بالمملكة

في دراستنا البحثية التي تهدف إلى تحديد وفهم أفضل الممارسات في مجتمعات الممارسة المهنية العالمية، كان من الضروري وضع معايير لمجتمعات الممارسة التي يقع عليها الاختيار أولاً، ثم التحليل والدراسة ثانياً. وقد تم تصميم هذه المبادئ التوجيهية لضمان أن الدراسة تلتقط مجموعة متنوعة، ولكن متخصصة، من مجتمعات الممارسة المهنية الهامة التي تعتبر مثالية في جوانب مختلفة، مثل النضج التنظيمي، والمشاركة المجتمعية، والتكامل التكنولوجي، من بين أمور أخرى. بعد ذلك تطبق مجموعة من المعايير الدقيقة لتحليل أفضل الممارسات في مجتمعات الممارسة المهنية الرائدة عالمياً. ومن خلال الالتزام بمجموعة معايير محددة جيداً، حيث تهدف الورقة إلى تقديم تحليل شامل وموثوق وصحيح يمكنه توجيه المبادرات والسياسات المستقبلية في مجال فضل ممارسات المجتمعات المهنية.

وقد تم استخراج المعايير التالية بالرجوع إلى المراجع والدراسات المذكورة (انظر ملحق [1]).

عند مقارنة وتحليل مجتمعات الممارسة، من الضروري النظر في عدد من المعايير التي تعكس فعاليتها واستدامتها وتأثيرها على المستويين الفردي والتنظيمي. ينبغي النظر في هذه المعايير مجتمعة للحصول على رؤية شاملة لفعاليتها وتأثيرها. قد يكون لكل مجتمع نقاط قوة فريدة ومجالات للتحسين، وقد تختلف الأهمية النسبية لهذه المعايير وفقاً للأهداف المحددة وسياق مجتمع الممارسة والمنظمة التي يعقد فيها هذا المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير هي في نفس الوقت مجموعة من أفضل الممارسات التي يمكن لمجتمعات الممارسة المهنية - الناشئة أو المستمرة في عملها - أن تراعيها لتقديم أفضل نسخة ممكنة من مجتمعات الممارسة.

وبناء على تحليل واستقراء المصادر (انظر الملحق رقم [1]) - والتي تزيد عن مئة مصدر ما بين كتاب وورقة بحثية وفصل وتقرير -، تعد أصول هذا المجال ومكملاته، تبين لنا أن المعايير التي يراعى اختيار مجتمعات الممارسة على أساسها كالآتي:

## 1. عرض معايير الترشيح للمجتمعات المهنية في الدراسة

### تحسين المهارات والمعرفة:

تساهم مجتمعات الممارسة المهنية في تبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد المشتركين، وهذا يؤدي إلى تحسين المهارات وتوسيع المعرفة في المجال المهني المشترك. فالاستفادة من تجارب الآخرين ومشاركة أفكار وتقنيات جديدة تساهم في التطور المهني وزيادة الكفاءات (Gonçalves, 2024; Lave & Wenger, 1991).

### خلق المعرفة ومشاركتها:

تقاس جودة وأفضلية مجتمعات الممارسة بجودة المعرفة المشتركة وأهميتها، وإمكانية تطبيقها وتطويرها. وتقاس أيضاً بالابتكار وحل المشكلات، فدور مجتمع الممارسة يدور حول توليد أفكار وحلول وأساليب جديدة لمواجهة التحديات، ونقل الخبرات بين الأعضاء، وبلورة هذه المعرفة المضيئة في معرفة قابلة للنشر والحوكمة (E. Wenger et al., 2002; Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2022).

### التواصل والتعاون:

توفر مجتمعات الممارسة المهنية بيئة للتواصل والتعاون بين المهنيين في مجالات مشتركة. يمكن للأعضاء تبادل الأفكار والتجارب والتحدث عن التحديات والمشكلات المشتركة، وهذا يعزز التواصل وبناء شبكة علاقات احترافية

قوية، ويسهم في دعم الأعضاء بعضهم لبعض في التطوير المهني وتحقيق النجاح; Fontaine & Millen, 2004; Hoadley, 2012).

كما يدل مستوى المشاركة النشطة من قبل الأعضاء على عمق وثراء محتوى مجتمع الممارسة، بما في ذلك المشاركة في المناقشات وتبادل المعرفة والتعاون في المشاريع.

كذلك يثري تنوع العضوية مجتمع الممارسة، ويقدم مزيجًا من مستويات الخبرة والخلفيات ووجهات النظر داخل مجتمع الممارسة، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية أكثر ثراءً.

### **متابعة التطورات والابتكارات:**

من خلال مجتمعات الممارسة المهنية، يتمكن الأعضاء من متابعة التطورات والابتكارات في مجالاتهم المهنية. فهم يتعلمون عن أحدث الاتجاهات والتقنيات والممارسات الأفضل، وبالتالي يكونون على دراية دائمة بأحدث التحولات والمستجدات في مجالهم (interviews and textual analysis; Raz, 2007; Oborn & Dawson, 2010). Findings – In all three call centres, customer service representatives (CSRs

### **التأثير وخلق القيمة:**

تعمل مجتمعات الممارسة المهنية المميزة على إثراء النمو الفردي لأعضائها، وتعزيز التطوير الشخصي والمهني لأعضائها (Dingyloudi et al., 2019; Pyrko et al., 2017).

كما تثن التأثير التنظيمي، وتعظم الفوائد للمموسة التي تحققها المنظمة، مثل تحسين الأداء أو الكفاءة أو الابتكار، والتي تعزى إلى مجتمعات الممارسة.

وتستعين مجتمعات الممارسة المؤثرة بإطار خلق القيمة (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020)، لتوضيح وقياس القيمة الناتجة عن مجتمع الممارسات.

### **التوافق التنظيمي النضج المؤسسي:**

يحدد مدى توافق مجتمع الممارسة مع الأهداف الإستراتيجية الأوسع للمنظمة ودعمها -مستوى تحديد ودقة هذا المجتمع، ويعمل التوافق على وفاء مجتمع الممارسة باحتياجات المؤسسة التابع لها (Cordery et al., 2015; Kirkman et al., 2011; E. Wenger, 2000b).

كما يؤدي هذا التوافق إلى المساهمة في التعلم التنظيمي، وتعظيم مساهمته في ثقافة التهيير والتدريب الشاملة وقدرات الابتكار للمنظمة.

كما يهتم النظر في هل المنظمات المحللة ظلت تعمل لمدة طويلة أم قصيرة وتوقفت، مما يشير إلى الاستقرار والسجل الحافل، أم هي مبادرات جديدة، فتشير إلى تبني بعض مجتمعات الممارسة المهنية الأحدث لكنها تبشر بالخير في تحقيق الابتكار في الممارسة العملية.

### صحة مجتمع الممارسة:

تقاس فعالية مجتمعات الممارسة بمستوى الثقة والانفتاح بين الأعضاء واستعدادهم لتقاسم الإخفاقات ونقاط الضعف إلى جانب النجاحات، علاوة على استعدادهم لمشاركة استنتاجاتهم وابتكاراتهم الخاصة دون خوف من سرقتها أو نسبتها إلى الآخرين (Retna & Tee Ng, 2011; Scarso et al., 2009).

الثقافة المجتمعية: وجود ثقافة داعمة وشاملة تشجع على المشاركة الفعالة والاحترام المتبادل.

### قابلية التوسع والتكرار:

مجتمعات الممارسة الفعالة تعمل على قابلية توسيع النموذج، والقدرة على استيعاب النمو أو تكرار نجاحه في مجالات أو سياقات أخرى داخل المنظمة أو غيرها من المؤسسات (Amin & Roberts, 2008; Eckert, 2006; Lave & Wenger, 1991). مجتمعات الممارسة الفعالة تعمل على قابلية توسيع النموذج، والقدرة على استيعاب النمو أو تكرار نجاحه في مجالات أو سياقات أخرى داخل المنظمة أو غيرها من المؤسسات (Amin & Roberts, 2008; Eckert, 2006; Lave & Wenger, 1991).

### الاستدامة والمرونة:

يشير طول العمر والقدرة على التكيف إلى قدرة مجتمع الممارسة على الحفاظ على المشاركة بمرور الوقت والتكيف مع الاحتياجات والسياقات المتغيرة (P. Hildreth et al., 2000; E. Wenger, 2000a, 2016).

وتحرص المجتمعات المتميزة على مستوى فعال من القيادة والتيسير لتعزيز النمو المستمر وخلق القيمة من مجتمع الممارسة.

كما تظهر مجتمعات الممارسة المتميزة تخصيصًا ممتازًا للموارد، واستخدامًا فعالاً لها، بما في ذلك الموارد البشرية والمرافق والمواد.

## المشاركة المجتمعية:

توفر مجتمعات الممارسة القوية مشاركة أصحاب المصلحة، وتعمل على ضمان مشاركة نشطة من أعضائها، وربما المجتمع الأوسع (Jeon et al., 2011; Jørgensen & Keller, 2008).

كما تستديم مستويات عالية من التعاون، ودرجة تفاعل مع الهيئات المكملة أو المنظمات غير الحكومية.

## التكامل والاعتماد التكنولوجي:

تستخدم مجتمعات الممارسة المؤثرة التكنولوجيا بشكل فعال لتبادل المعرفة أو التعلم أو الإدارة ولتسهيل الاتصال والتعاون وإدارة المعرفة داخل مجتمع الممارسة (Herranz et al., 2012; Schiavone & Borzillo, 2014).

## 2. استعراض تحليلي للمجتمعات محل الدراسة وما يميزها من ممارسات

بناء على معايير الترشيح السابقة، والتي اعتمدنا فيها على أهم الأوراق البحثية والكتب والمصادر المرجعية لمجتمعات الممارسة المهنية، وبعد تفحص مئات مجتمعات الممارسة المهنية العالمية، فقد أعدنا قائمة طويلة للجهات ذات مجتمعات الممارسة المهنية التي تتوفر فيها أغلب هذه المعايير، علاوة على كونها منتية للقطاع غير الربحي حصراً. وقد حرصنا فيها على أن تنتمي إلى مختلف القطاعات، وبذلنا جهداً إضافياً في محاولة لاستقصاء أهم المجالات التي يمكن أن تساهم في إثرائها مجتمعات الممارسة المهنية، وتضمنت القائمة حوالي ثلاثين مجتمعاً من مجتمعات الممارسة المهنية. وهي مفصلة في الملحق رقم [2].

لقد كان لمفهوم مجتمعات الممارسة دور فعال في تعزيز تبادل المعرفة والتعاون والتطوير المهني عبر مجموعة واسعة من القطاعات. ومع تزايد إدراك المؤسسات لقيمة رعاية هذه المجتمعات، أصبح فهم أفضل الممارسات التي تؤدي إلى نجاحها أمراً بالغ الأهمية. قامت هذه الورقة بإجراء تحليل مقارن لأكثر من 30 منظمة تعمل في مجتمعات الممارسة، والتي تغطي قطاعات مثل الصحة العالمية والتعليم والحفاظ على البيئة والتكنولوجيا من أجل الصالح الاجتماعي، وأكثر من ذلك، بهدف استخلاص العناصر الأساسية التي تساهم في مجتمعات مؤثرة ونايضة بالحياة.

من خلال فحص المنظمات التي توظف مجتمعات الممارسة في عملياتها، بدءاً من تلك التي تركز على التعليم العالمي مثل شبكة مؤتمر التعليم العالمي وشبكة أفريقيا للتعليم الإلكتروني، إلى الكيانات المخصصة للحفاظ على البيئة مثل شبكة مدربي حفظ البيئة (CCNet) وشبكة العمل المناخي، سعى هذا التحليل إلى الكشف عن مدى تنوع الاستراتيجيات المستخدمة لتعزيز المشاركة وضمان الاستدامة وتعظيم مساهمات مجتمعات الممارسة في مجالات تخصصها. امتد التحليل إلى مجتمعات ممارسة في مجال الاستشارات، مثل القسم 13 من جمعية علم النفس الأمريكية ومعهد المستشارين الإداريين في الولايات المتحدة الأمريكية (IMC USA)، مع تسليط الضوء على دور التطوير المهني وإصدار الشهادات في الممارسات الاستشارية.

وشمل التحليل مجتمعات الممارسة التي تتناول ريادة الأعمال الاجتماعية، مثل مجتمع أشوكا لصناعة التغيير والمنتدى العالمي للمؤسسات الاجتماعية، والتي تعرض كيفية تشجيع الابتكار والأثر الاجتماعي ونشره. كما تم فحص مجتمعات الممارسة التي تركز على العمل الخيري مثل مؤسسة «القمة» لصناعة المنح، ومجلس المؤسسات Council on Foundations، لمساهماتها في تحسين ممارسات تقديم المنح وتعزيز ثقافة العمل الخيري. بالإضافة إلى ذلك، بحثت الدراسة في مجتمعات الممارسين المخصصة لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، والفنون

والثقافة، والسلام وحل النزاعات، والأمن الغذائي، والمياه والصرف الصحي والنظافة، حيث تقدم كل منها رؤى فريدة حول تعبئة المعرفة والعمل ضمن مجالاتها، خصوصًا عبر مجتمعات الممارسة المهنية.

يمتد نطاق هذا التحليل المقارن الشامل إلى تسليط الضوء على الممارسات والمبادرات الفريدة التي طورتها هذه المنظمات لدعم مجتمعات الممارسة الخاصة بها، كما يهدف أيضًا إلى تحديد المواضيع والاستراتيجيات المشتركة التي تكمن وراء مجتمعات الممارسة الناجحة. بدءًا من المؤتمرات الافتراضية السنوية والمنصات التفاعلية وحتى ورش العمل المتخصصة وبرامج التوجيه وجوائز التميز، توفر أفضل الممارسات المحددة خارطة طريق للمؤسسات التي تتطلع إلى تنمية أو تعزيز مجتمعاتها للممارسة. ومن خلال الاستفادة من التجارب الغنية والأساليب المبتكرة لهذه المنظمات المتنوعة، تقدم الدراسة دروسًا قيمة حول بناء واستدامة مجتمعات الممارسة الديناميكية التي يمكنها دفع التغيير وتعزيز التعلم والتعاون داخل القطاعات وعبرها.

### 3. أفضل ممارسات مجتمعات الممارسة المهنية

#### 1. الدوريات المعرفية:

تعد الدوريات المعرفية من أفضل الممارسات المحورية بين مجتمعات الممارسة لتوليد المعرفة ومشاركتها وإدارتها، لا سيما إذا كانت دوريات متخصصة في مجال إدارة المعرفة أو تطبيقاتها المستجدة. تعمل هذه المنشورات، بدءًا من النشرات الإخبارية والمجلات إلى المقالات عبر الإنترنت، على تسهيل التدفق المستمر للمعلومات المنسقة وذات الصلة لأعضاء المجتمع، علاوة على كونها توفر رؤى حول التطورات الأخيرة، ودراسات الحالة، والتطبيقات العملية في المجال الذي ينتمي له مجتمع الممارسة، مما يعزز بيئة التعلم المستمر والتطوير المهني.

على سبيل المثال، ينشر القسم 13 من جمعية علم النفس الأمريكية APA «مجلة استشارات علم النفس» التي تنشر نتائج الأبحاث والتطورات النظرية والممارسات التطبيقية في استشارات علم النفس. لا تعمل هذه الدوريات الخاضعة لمراجعة النظراء على تعزيز القاعدة المعرفية لقراءها فحسب، بل توفر أيضًا منصة للأعضاء للمساهمة بخبراتهم وأبحاثهم، وبالتالي رفع مستوى المعرفة الجماعية للمجتمع.

وبالمثل، تستخدم Edutopia، المدعومة من مؤسسة جورج لوكاس التعليمية، محتوى معرفي دوري من مقالات ونشرات، لمشاركة الممارسات التعليمية المبتكرة وقصص النجاح. هذا النهج لتبادل المعرفة من خلال الدوريات يشرك المعلمين في تبادل ديناميكي للأفكار، ويعرض استراتيجيات قابلة للتنفيذ تعمل على تحسين نتائج التدريس والتعلم.

تؤكد هذه الأمثلة على دور الدوريات المعرفية في تعزيز مهمة مجتمعات الممارسة من خلال ضمان بقاء الأعضاء على اطلاع ومشاركة وإلهام لتطبيق أفضل الممارسات في عملهم.

كما تضم أفضل الممارسات ضمن الدوريات المعرفية: هيئة تحرير متخصصة، حيث يمثل دمجها ضمن مجتمعات الممارسة نهجًا استراتيجيًا لتنظيم محتوى عالي الجودة وذي صلة يعزز توليد المعرفة ومشاركتها. وتلعب هذه الهيئات، التي تتألف عادةً من خبراء وقادة فكر في مجال مجتمع الممارسة، دورًا حاسمًا في الإشراف على إنشاء المعرفة ومراجعتها ونشرها من خلال المنشورات، سواء كانت مجلات أكاديمية أو رسائل إخبارية أو مقالات عبر الإنترنت أو وسائل الإعلام الأخرى.

في المثاليين السابقين: تضمن هيئة التحرير المتخصصة لمجلة استشارات علم النفس أن المقالات تساهم برؤى قيمة في مجال استشارات علم النفس، وتلتزم أيضًا بالمعايير الأكاديمية الصارمة. تضمن عملية مراجعة النظراء والإشراف التحريري أن المعرفة المشتركة داخل مجتمع الممارسة جديرة بالثقة وذات أهمية كبيرة لأعضائها.

وبالمثل، تستفيد مجلة Edutopia، من فريق التحرير التابع لها لتنظيم ومشاركة الاستراتيجيات التعليمية المبتكرة وقصص النجاح. تختار هيئة التحرير المتخصصة محتوى جذابًا وقائمًا على الأدلة ومتوافقًا مع أحدث الأبحاث والممارسات التعليمية، وبالتالي ضمان وصول المعلمين إلى الموارد التي يمكنها تعزيز التدريس والتعلم بشكل حقيقي.

تمثل مجالس التحرير المتخصصة التزامًا بالتميز في إدارة المعرفة داخل مجتمعات الممارسة، مما يضمن حصول الأعضاء على إمكانية الوصول إلى المعلومات الثاقبة ذات صلة، كما يتم أيضًا فحصها بدقة من حيث الجودة والتأثير.

## 2. المنصات التفاعلية:

تبرز المنصات التفاعلية باعتبارها إحدى أفضل الممارسات الأساسية بين مجتمعات الممارسة لدورها في تسهيل توليد المعرفة الديناميكية ومشاركتها وإدارتها. وتؤسس مجتمعات الممارسة المتميزة منصات إلكترونية تفاعلية لإدارة ومشاركة الخبرات والممارسات الناجحة في مجال إدارة المعرفة، وتكون ذات محورين:

« **تثقيفي توعوي:** بمفاهيم إدارة المعرفة ومستجداتها.

« **تفاعلي خدماتي:** يخدم من خلاله مديري المعرفة في الجهات المتجانسة وغيرها، من خلال تبادل الخبرات والمعارف المثمرة في المجال.

تتيح هذه المنتديات الرقمية للأعضاء المشاركة في المناقشات في الوقت الفعلي والتعاون في المشاريع والوصول إلى ثروة من الموارد من أي مكان في العالم. فهي توفر مساحة افتراضية للتفاعل المستمر، وكسر الحواجز الجغرافية والزمنية أمام التواصل والتعاون.

على سبيل المثال، يقدم مجتمع TechSoup منصة تفاعلية مصممة خصيصًا للمؤسسات غير الربحية، مما يمكنها من مناقشة الحلول التقنية وتبادل الخبرات والوصول إلى مجموعة واسعة من الموارد، بما في ذلك التبرعات البرمجية والدورات التدريبية. تعمل هذه المنصة على تعزيز القدرات التكنولوجية للمنظمات غير الربحية، وتعزز أيضًا ثقافة التعلم وتبادل المعرفة داخل القطاع.

وبالمثل، يدير SuSanA (التحالف المستدام للصحة) منتدى نشطًا عبر الإنترنت حيث يمكن للمحترفين مناقشة التحديات وتبادل الخبرات ونشر المعرفة حول حلول الصحة المستدامة. تشجع هذه البيئة التعاونية الابتكار وحل المشكلات من خلال الاستفادة من الخبرة الجماعية لأعضائها.

توضح هذه الأمثلة كيف تعمل المنصات التفاعلية على تمكين مجتمعات الممارسة من خلال إنشاء مجتمعات تعاونية نابضة بالحياة تعمل على تسريع تبادل المعرفة، ودعم التطوير المهني، وتسهيل الإدارة الفعالة للمعرفة، وبالتالي تعظيم تأثير الذكاء الجماعي للمجتمع.

### 3. الملتقيات السنوية:

تعد الملتقيات السنوية كحجر الزاوية ضمن أفضل الممارسات لمجتمعات الممارسة، حيث تلعب دورًا حاسمًا في توليد المعرفة ومشاركتها، وكذلك في الإدارة الفعالة للمعرفة. توفر هذه التجمعات منتدى منظمًا وديناميكيًا للأعضاء للالتقاء فعليًا أو افتراضيًا، ومراجعة أنشطة العام، ووضع استراتيجيات للمستقبل، والمشاركة في تبادل معرفي غني وجهًا لوجه. تساعد الاجتماعات السنوية في تعزيز الشعور بالمجتمع، والاحتفال بالإنجازات، ومواجهة التحديات، وتسهيل الفهم المشترك للأهداف والغايات.

على سبيل المثال، يستضيف التحالف من أجل بناء السلام، مؤتمر «PeaceCon»، وهو مؤتمر سنوي يجمع محترفي بناء السلام من جميع أنحاء العالم. يعد هذا الحدث بمثابة منصة حيوية لمناقشة الاستراتيجيات وتبادل نتائج البحوث وعرض الابتكارات في مجال السلام وحل النزاعات. يجسد PeaceCon كيف يمكن للاجتماعات السنوية تعزيز روح التعاون، وتشجيع التلقيح المتبادل للأفكار، وتعزيز تماسك المجتمع والشعور بالهدف.

وبالمثل، ينظم الاتحاد الدولي لمجالس الفنون ووكالات الثقافة (IFACCA) القمة العالمية للفنون والثقافة. يتيح هذا التجمع العالمي للقادة والممارسين في قطاعي الفنون والثقافة استكشاف القضايا الرئيسية ومشاركة تطورات السياسات ومناقشة دور الفنون والثقافة في المجتمع. تعمل القمة كحافز للحوار والتعاون الدوليين، وتسلط الضوء على أهمية السياسة والممارسات الثقافية في مواجهة التحديات العالمية.

تؤكد هذه الأمثلة قيمة الاجتماعات السنوية في الحفاظ على حيوية مجتمعات الممارسة. ومن خلال توفير الفرص للتفاعل الشخصي، والتطوير المهني، والتفكير الجماعي، تعمل الاجتماعات السنوية على تعزيز قدرة مجتمعات الممارسة على توليد معارف جديدة، ونشر أفضل الممارسات، وإدارة الخبرة الجماعية المتراكمة مع مرور الوقت. كما تضمن بقاء المجتمع متوافقًا مع مهمته، ومستجيبيًا لاحتياجات أعضائه، ونشطًا في مواجهة الظروف الخارجية المتغيرة.

### 4. الورش التخصصية:

تعد ورش العمل المتخصصة من أفضل الممارسات المحورية داخل مجتمعات الممارسة، وهي مفيدة في توليد المعرفة ومشاركتها وإدارتها بشكل فعال. توفر ورش العمل هذه خبرات تعليمية مستهدفة وتدريبًا عمليًا، مع

التركيز على مجالات اهتمام محددة أو تحديات داخل المجتمع. من خلال تسهيل الغوص العميق في المواضيع، تمكن ورش العمل المتخصصة المشاركين من اكتساب مهارات جديدة، وتطبيق المفاهيم النظرية في الإعدادات العملية ومواقف تحاكي الواقع، والمشاركة في أنشطة حل المشكلات. يعزز هذا النهج المركز لتبادل المعرفة مستوى عاليًا من المشاركة بين الأعضاء، مما يعزز بيئة التعلم النشط والتطوير المهني.

على سبيل المثال، تنظم شبكة مدربي حفظ البيئة (CCNet) ورش عمل متخصصة حول تطبيق معايير الحفظ، وتوجيه ممارسي الحفظ من خلال عملية تخطيط وإدارة ومراقبة مشاريع الحفظ الخاصة. تعتبر ورش العمل هذه ضرورية لضمان تصميم المشاريع وتنفيذها بفعالية، والاستفادة من الخبرة الجماعية للمجتمع لتحسين نتائج الحفظ في جميع أنحاء العالم.

مثال آخر هو التحالف الوطني لاستعداد الفنون والاستجابة لحالات الطوارئ، الذي يعقد ورش عمل حول الاستعداد لحالات الطوارئ لمنظمات الفنون. تم تصميم هذه الجلسات لتزويد قادة الفنون بالمعرفة والأدوات اللازمة لحماية أصولهم وضمان استمرارية عملياتهم في مواجهة الكوارث. من خلال تلبية الحاجة الماسة داخل مجتمع الفنون، تجسد ورش العمل هذه كيف يمكن لمجتمعات الممارسة تعبئة الموارد والخبرات لمواجهة تحديات محددة.

وتشمل الورش التخصصية الندوات، والتي داخل مجتمعات الممارسة ضرورية لتسهيل الخطاب المركز حول موضوعات أو اتجاهات أو تحديات محددة ذات صلة بمجال المجتمع. توفر هذه الجلسات المنظمة وسيلة لاستكشاف متعمق للموضوعات، حيث تقدم المعرفة الأساسية للوافدين الجدد والرؤى المتقدمة للممارسين المتمرسين. ومن خلال الجمع بين الخبراء والممارسين والمتحمسين، تكون الندوات بمثابة حافز لتبادل المعرفة والابتكار والتطوير المهني.

على سبيل المثال، تنظم الشراكة العالمية للمياه ندوات تركز على الإدارة المتكاملة للموارد المائية، ومعالجة التعقيدات المتعلقة باستدامة المياه وسياساتها في مواجهة التغير العالمي. تعمل هذه الندوات على نشر المعرفة المهمة، كما تعمل على تعزيز الحوار بين أصحاب المصلحة، وتعزيز الجهود التعاونية لتحقيق الأمن المائي.

وبالمثل، تقدم TechSoup ندوات حول التكنولوجيا للمنظمات غير الربحية، تغطي موضوعات بدءًا من إدارة البرامج وحتى الأمن الرقمي. تم تصميم هذه الجلسات لبناء القدرات الفنية للمنظمات غير الربحية، وضمان الاستفادة من التكنولوجيا بشكل فعال في عملها القائم على المهام.

توضح الندوات كيف يمكن لمجتمعات الممارسة تسخير قوة التعلم الجماعي والحوار لتطوير مجالاتهم. ومن خلال توفير تجارب تعليمية منظمة وتفاعلية، تعمل الندوات على إثراء القاعدة المعرفية للمجتمع وتعزيز أفضل الممارسات ودعم النمو المهني المستمر بين الأعضاء.

## 5. العضويات المعرفية:

تعتبر العضويات المعرفية داخل مجتمعات الممارسة أساسية لتعزيز نظام بيئي نابض بالحياة لتوليد المعرفة ومشاركتها وإدارتها. إن تقديم العضويات، سواء كانت مجانية أو مدفوعة الأجر، يوفر شعورًا بالانتماء والالتزام بين المشاركين، مما يخلق مساحة مخصصة للأفراد للمساهمة والاستفادة من الخبرة الجماعية للمجتمع. غالبًا ما تأتي العضويات بفوائد مختلفة، مثل الوصول إلى الموارد الحصرية، والمشاركة في الأحداث المخصصة للأعضاء فقط، وفرص التواصل والتطوير المهني، مما يعزز القيمة الإجمالية لمجتمعات الممارسة لأعضائها.

على سبيل المثال، يقدم IMC USA (معهد المستشارين الإداريين بالولايات المتحدة الأمريكية) عضويات للمتخصصين الاستشاريين، ويزودهم بأوراق الاعتماد وفرص التواصل وموارد التطوير المهني والوصول إلى مجتمع من أقرانهم الملتزمين بالاستشارات الإدارية الأخلاقية والفعالة. يدعم إطار العضوية المنظم هذا تبادل أفضل الممارسات ويعزز ثقافة التعلم المستمر والتميز المهني.

وبالمثل، يوفر «مجلس المؤسسات» Council on Foundations العضوية للمنظمات الخيرية، ويقدم الموارد والدعوة وفرص التواصل المصممة لتعزيز فعالية وتأثير المؤسسات المانحة. ومن خلال برنامج عضويته، يسهل المجلس تبادل المعرفة والتعاون بين المؤسسات، مما يمكنهم من خدمة بعثاتهم ومجتمعاتهم بشكل أفضل.

تلعب العضوية في مجتمعات الممارسين دورًا حاسمًا في ربط الأفراد والمنظمات المتنوعة معًا حول المصالح والأهداف المشتركة، وتضفي الطابع المؤسسي على عملية تبادل المعرفة، مما يضمن حصول الأعضاء على إمكانية الوصول المستمر إلى أحدث الأفكار والمنهجيات ودعم الأقران. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما تشجع العضويات المشاركة والمساهمة النشطة، مما يضمن بقاء القاعدة المعرفية لمجتمع الممارسة ديناميكية وذات صلة.

وتهتم مجتمعات الممارسة المتميزة بتقديم امتيازات إضافية للعضويات داخل مجتمعات الممارسة، التي تعمل على تعزيز مشاركة الأعضاء والاحتفاظ بهم وخلق القيمة. من خلال تزويد الأعضاء بإمكانية الوصول الحصري إلى الموارد والتدريب وفرص التواصل والمزايا الأخرى، يمكن لمجتمعات الممارسة زيادة جاذبيتها وفائدتها بشكل كبير للأعضاء المحتملين والحاليين. يحفز هذا النهج المشاركة، ويعزز التزامًا أعمق بأهداف المجتمع وأنشطته.

في المثالين المذكورين، تقدم TechSoup لأعضائها غير الربحيين وصولاً حصريًا إلى برمجيات مجانية كتبرعات، وأجهزة مخفضة، ودورات تدريبية متخصصة لا تتوفر لغير الأعضاء. تعتبر هذه الفوائد ضرورية لتمكين المؤسسات غير الربحية من تعزيز قدراتها التكنولوجية وكفاءتها التشغيلية، مما يجعل العضوية في TechSoup ذات قيمة عالية.

وبالمثل، يوفر مجلس المؤسسات Council on Foundations لأعضائه إمكانية الوصول إلى الموارد القانونية، ومشورة الخبراء، والتقارير البحثية المصممة خصيصاً للقطاع الخيري. ويستفيد الأعضاء أيضاً من الأسعار المخفضة للمؤتمرات وورش العمل، وهي فرص للتطوير المهني والتواصل.

## 6. جوائز المعرفة:

تمثل جوائز المعرفة ضمن مجتمعات الممارسة واحدة من أفضل الممارسات التي تحفز الابتكار والتميز ومشاركة المعرفة والاستراتيجيات المتقدمة. يمكن لهذه الجوائز أن تعزز بشكل كبير دوافع الأعضاء للمساهمة برؤى وحلول قيمة، وتعزيز ثقافة التقدير والإنجاز. ومن خلال تسليط الضوء على العمل المثالي، تكافئ جوائز المعرفة الإنجازات الفردية أو الجماعية، وتضع معايير لأفضل الممارسات داخل المجتمع والمجال الأوسع.

على سبيل المثال، تمنح جمعية الاستشاريين المحترفين (SPC) «جائزة المستشارين»، تقديرًا للأعضاء الذين قدموا مساهمات كبيرة في مهنة الاستشارات أو قدموا دعمًا وإرشادًا استثنائيًا داخل مجتمع الممارسة. تشجع هذه الجائزة الأعضاء على السعي لتحقيق التميز ومشاركة خبراتهم بسخاء مع أقرانهم، وبالتالي رفع الجودة الشاملة للممارسات الاستشارية بين أعضائها.

وبالمثل، تنظم شبكة العمل المناخي جوائز للعمل المناخي لتكريم المبادرات والمساهمات المتميزة في التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف معه. تسلط هذه الجوائز الضوء على الحلول والاستراتيجيات المبتكرة التي لها تأثير ملموس على مكافحة تغير المناخ، وإلهام أعضاء مجتمع الممارسة والقطاع البيئي الأوسع لاعتماد وتنفيذ تدابير فعالة للعمل المناخي.

إن جوائز المعرفة تخدم وظائف متعددة داخل مجتمعات الممارسة: فهي تحفز الأعضاء على التفوق في مساعيهم، وتسهل نشر الممارسات المبتكرة، وتعزز الشعور بالانتماء للمجتمع والهدف المشترك. من خلال الاحتفال بالإنجازات، فإن مجتمعات الممارسة تضيف إلى الاعتراف بالعمل الجاد والتفاني الذي يقوم به أعضاؤها -تعزيز دورة مستمرة من التعلم والتحسين ومشاركة المعرفة. وتلعب هذه الجوائز دوراً حاسماً في إدارة المعرفة من خلال تحديد ورفع مستوى الممارسات التي تستحق المحاكاة، وبالتالي تعزيز الذكاء الجمعي وتأثير المجتمع.

## 7. الانتخاب لتعيين أعضاء الهيئة الإدارية للمجتمع:

تعد عملية تعيين أعضاء الهيئة الإدارية/التنسيقية للمجتمع من خلال الانتخابات أو الترشيحات ممارسة إيجابية مؤثرة داخل مجتمعات الممارسة التي تعزز الحوكمة، وتضمن التمثيل، وتثري المشاركة. تعتبر هذه الممارسة محورية

بالنسبة للأدوار القيادية ومجالس التحرير واللجان داخل مجتمعات الممارسة، حيث تعد مشاركة الأعضاء أمرًا أساسيًا لصحة المجتمع وتوجيهه.

على سبيل المثال، يستخدم معهد المستشارين الإداريين في الولايات المتحدة الأمريكية (IMC USA) عملية ترشيح وانتخاب لمجلس إدارته، مما يضمن أن القيادة تمثل مصالح أعضائه وخبراتهم. يتيح هذا النهج الديمقراطي للأعضاء أن يكون لهم رأي في إدارة مجتمع الممارسة، مما يعزز الشعور بالملكية والمساءلة بين المشاركين.

وبالمثل، تستخدم المنظمات المهنية مثل قسم استشارات علم النفس التابع لجمعية علم النفس الأمريكية، الترشيحات والانتخابات لاختيار أعضاء مجالس التحرير أو اللجان المتخصصة. وتضمن هذه العملية أن يتم الاعتراف بالأشخاص المعينين للإشراف على خلق المعرفة ونشرها من قبل أقرانهم لخبرتهم والتزامهم في هذا المجال.

من خلال دمج الانتخابات، يضمن مجتمع الممارسة أن يتم شغل قيادتها ومناصبها الرئيسية بشفافية وعلى أساس الجدارة. تضيف هذه الممارسة الشرعية على هيكل الإدارة، وتشجع المشاركة النشطة والمشاركة بين الأعضاء، مما يعزز روح التعاون والحوكمة المشتركة التي تعد من السمات المميزة لمجتمعات الممارسة الفعالة.



## الفصل الثالث:

# تصور مقترح لقيادة مجتمعات الممارسة المهنية في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

في سياق المملكة العربية السعودية، حيث تجري تحولات اقتصادية واجتماعية سريعة كجزء من رؤية 2030، فإن القطاع غير الربحي يلعب دورًا محوريًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في مختلف المجالات. يمكن لمجتمعات الممارسة في هذا القطاع أن تعزز الابتكار، وتعزز التطوير المهني، وتحفز التأثير المجتمعي. ومؤسسة إدارة المعرفة لتنمية المنظمات غير الربحية، ومن منطلق دورها الريادي في مجال دعم ممارسات إدارة المعرفة وأنشطتها المكثفة يسرّها أن تقدم هذا تصورًا لإطار يساعد على قيادة مجتمعات الممارسة المهنية في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، بالاعتماد على أفضل الممارسات من الأمثلة العالمية مع الأخذ في الاعتبار المشهد الثقافي والتنموي الفريد للمملكة.

## أولاً الرؤية والأهداف

تتمثل الرؤية الأساسية لمجتمعات الممارسة في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية في إنشاء شبكات ديناميكية وتعاونية تستفيد من المعرفة الجماعية لمعالجة التحديات المجتمعية بفعالية. تعمل مجتمعات الممارسة المهنية في القطاع غير الربحي كمنصات حيوية للتعلم التعاوني وتبادل المعرفة والابتكار، بهدف تعزيز فعالية وتأثير المنظمات في هذا المجال. تشمل أهداف مجتمعات الممارسة هذه، خاصة في سياق القطاع غير الربحي، ما يلي:

### 1. بناء القدرات:

لتعزيز مهارات وكفاءات وقدرات أعضاء المجتمع المهني من خلال تجارب التعلم المشتركة، وضمان أنهم مجهزون جيداً لمواجهة التحديات الفريدة التي تواجهها منظماتهم.

### 2. تبادل المعرفة:

لتسهيل تبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة والحلول المبتكرة عبر المنظمات، وبالتالي تجنب ازدواجية الجهود والاستفادة من الخبرة الجماعية لمواجهة التحديات المشتركة.

### 3. التعاون والتواصل:

لخلق فرص للتواصل والتعاون بين أعضاء المجتمع المهني، وتعزيز الشراكات التي يمكن أن تؤدي إلى مبادرات مشتركة، أو مشاريع مشتركة، أو إجراءات منسقة بشأن القضايا على مستوى القطاع.

### 4. الدعوة والتأثير:

لتضخيم صوت القطاع غير الربحي وأعضائه من خلال جهود التوعية الجماعية، والتأثير على السياسات والتشريعات والرأي العام لصالح مهام القطاع وأهدافه.

### 5. الابتكار والتكيف:

العمل كحاضنات للابتكار، وتشجيع الأعضاء على تجربة الأساليب والتقنيات والاستراتيجيات الجديدة التي يمكن أن تعزز استجابة القطاع وقدرته على التكيف مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المتغيرة.

### 6. الاستدامة وتعبئة الموارد:

استكشاف ونشر استراتيجيات الاستدامة والتعبئة الفعالة للموارد، ومساعدة المنظمات غير الربحية في تأمين الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملياتها ونموها.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، يمكن لمجتمعات الممارسة داخل القطاع غير الربحي المساهمة بشكل كبير في فعالية القطاع ومرونته وتأثيره بشكل عام، مما يجعلها أداة لا غنى عنها للتطوير المهني وتعزيز التنظيمي.

## ثانيًا الهيكلة والحوكمة

يجب على مجتمعات الممارسة أن تتبنى نهجًا مرناً ومنظمًا للحوكمة يشجع المشاركة ويضمن التوافق مع الأهداف الإستراتيجية. وهذا يتطلب:

1. إنشاء أدوار قيادية واضحة، يمكن شغلها من خلال الانتخابات أو الترشيحات لتعزيز المشاركة والمساءلة.
2. إنشاء لجان أو مجالس متخصصة مثل فرق التحرير لنشر المعرفة و فرق تخطيط الفعاليات لتنظيم ورش العمل والندوات.
3. تقديم مزايا إضافية للعضويات، بما في ذلك الوصول إلى الموارد المتخصصة والبرامج التدريبية وفرص التواصل، لتحفيز المشاركة والالتزام.

## مسارات الأنشطة:

تعتبر الأنشطة والبرامج التي تقدمها مجتمعات الممارسة المهنية لأعضائها من الجوانب الهامة التي من شأنها أن تعزز الانتماء، وتزيد من وتيرة التفاعل مع رسالتها وأهدافها الرئيسية، ومن خلال التحليل لأفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، يمكن تحديد مسارات الأنشطة في ثلاث مسارات رئيسية، هي:

- مسار خلق المعرفة ونشرها.
- مسار المشاركة والثقافة.
- مسار التنفيذ والاستدامة.

وفيما يلي استعراض لكل مسار وما يندرج حته من أنشطة وبرامج:

## أولاً: مسار خلق المعرفة ونشرها:

يعد اتباع نهج منظم لإدارة المعرفة أمرًا بالغ الأهمية لنجاح مجتمعات الممارسة. وتشمل الأنشطة التالية:

## 1. الدوريات المعرفية:

إطلاق نشرات إخبارية أو مجلات إلكترونية تشارك التحديثات وقصص النجاح وأفضل الممارسات داخل القطاع. يمكن أن يكون هذا مستوحى من نموذج «مجلة استشارات علم النفس» التابعة للقسم 13 لجمعية علم النفس الأمريكية.

## 2. المنصات التفاعلية:

تطوير المنصات الرقمية التي تسهل الحوار المستمر وتقاسم الموارد والتعاون بين الأعضاء. يمكن أن تكون المنصات مثل منتديات مجتمع TechSoup بمثابة نموذج.

## 3. ورش العمل والندوات المتخصصة:

تنظيم فعاليات بشكل منتظم تركز على تنمية المهارات وتبادل المعرفة في المجالات الحيوية لنجاح القطاع غير الربحي. ويمكن أن تحايي ورش العمل المتخصصة التي تقدمها شبكة مدربي حفظ البيئة (CCNet).

## ثانياً: مسار المشاركة والثقافة:

يعد بناء ثقافة مجتمعية نابضة بالحياة تعزز المشاركة النشطة والدعم المتبادل بين الأعضاء أمراً ضرورياً. قد تشمل المبادرات ما يلي:

### 1. الاجتماعات السنوية ومؤتمرات القمة العالمية:

استضافة اجتماعات سنوية، إما افتراضياً أو شخصياً، للاحتفال بالإنجازات وتبادل المعرفة والتخطيط للأنشطة المستقبلية. يمكن للقمة العالمية للاتحاد الدولي لجالس الفنون والوكالات الثقافية (IFACCA) أن توفر الإلهام.

### 2. جوائز المعرفة وبرامج التقدير:

تدشين جوائز لتكريم المساهمات والابتكارات المتميزة لأفراد المجتمع والاحتفال بها، على غرار جوائز العمل المناخي التي تقدمها شبكة العمل المناخي.

## ثالثاً: مسار التنفيذ والاستدامة:

لكي تزدهر الجمعيات التعاونية في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، يعد التركيز على التنفيذ والاستدامة أمرًا بالغ الأهمية. وهذا ينطوي على:

### 1. الشراكات الاستراتيجية:

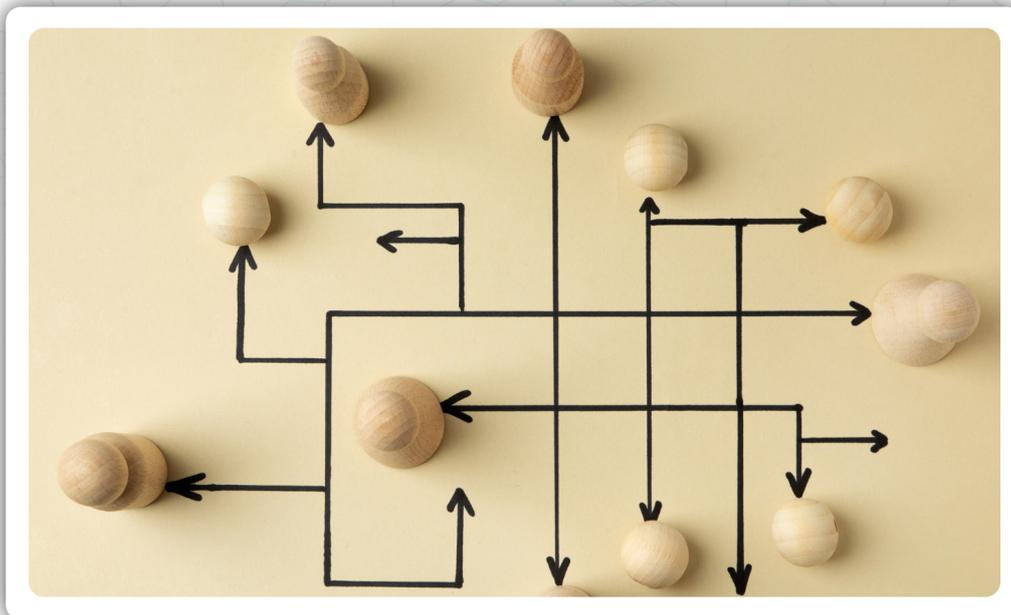
التعاون مع الجهات الحكومية والمؤسسات التعليمية والقطاع الخاص لدعم أهداف وأنشطة مجتمعات الممارسة.

### 2. التكنولوجيا والبنية التحتية:

الاستثمار في الحلول التقنية التي تتيح التواصل الفعال وإدارة المعرفة والتعاون عن بعد.

### 3. التقييم المستمر والتكيف:

التقييم المنتظم لتأثير مجتمعات الممارسة وتكييف الاستراتيجيات لضمان بقائها ذات صلة وفعالة في تلبية الاحتياجات المتطورة للقطاع.



## الفصل الرابع:

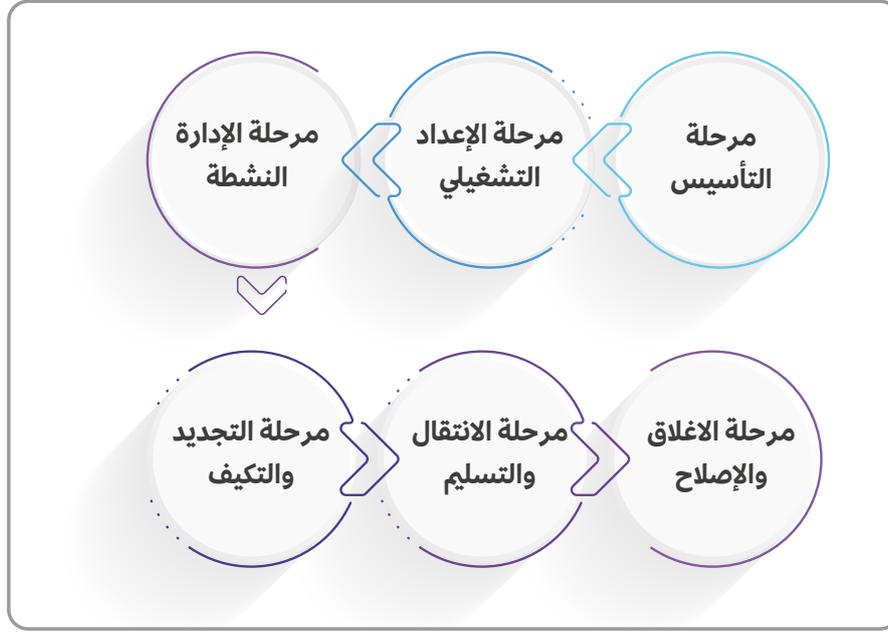
# دليل إجرائي لخطوات وعمليات الهيئة التنسيقية لمجتمعات الممارسة

يسعى هذا الفصل إلى استعراض المبادئ الأساسية لقيادة مجتمعات الممارسة المهنية في القطاع، من خلال شرح العناصر التالية:

- مراحل التشكّل.
- مواصفات وخدمات أعضاء الهيئة التنسيقية.
- اختيار أعضاء الهيئة التنسيقية.
- حقوق وواجبات أعضاء الهيئة التنسيقية.
- تحديد مدة عمل الدورة التنسيقية.
- توثق المعارف المتداولة خلال فترة الدورة التنسيقية.
- مؤشرات نجاح الهيئة التنسيقية في القيام بأدوارها.

## 1. مراحل التشكيل

يتضمن إنشاء خارطة طريق لتشكيل هيئة تنسيقية ودورة حياتها ضمن مجتمع الممارسة عدة مراحل ، بدءًا من الإعداد الأولي وحتى نهاية دورتها. ويهدف هذا النهج المنظم إلى إنشاء هيئة التنسيق تعمل بشكل فعال، وتؤدي أدوارها وعملها بسلاسة. كما توفر خارطة طريق لإدارة دورة حياة تلك الهيئة التنسيقية، مما يضمن مساهمة كل مرحلة في تحقيق أهداف المجتمع مع تسهيل انتقالات الإدارة والقيادة الفعالة. فيما يلي خريطة طريق مفصلة تتضمن المراحل الرئيسية المعنية:



### 1. مرحلة التأسيس:

#### أ. تحديد الاحتياجات والأهداف:

توضيح الغرض من مجتمع الممارسة ودور هيئة التنسيق. تحديد الأهداف التي يهدف مجتمع الممارسة إلى تحقيقها وكيف ستدعم هيئة التنسيق هذه الأهداف.

#### ب. تحديد الهيكل والأدوار:

إنشاء هيكل هيئة التنسيق، بما في ذلك الأدوار الرئيسية مثل الرئيس والأمين وأمين الصندوق والمناصب المحددة الأخرى اللازمة بناءً على أنشطة مجتمع الممارسة.

## ج. وضع اللوائح والإجراءات:

قم بصياغة واعتماد اللوائح الداخلية التي تحكم عمليات مجتمع الممارسة، بما في ذلك أدوار ومسؤوليات هيئة التنسيق، والجداول الزمنية للاجتماعات، وعمليات صنع القرار، وإجراءات حل النزاعات.

## د. تعيين الأعضاء:

اختيار أعضاء للهيئة التنسيقية على أساس المهارات والخبرة والتنوع. وقد يشمل ذلك الترشيحات والتطبيقات والانتخابات أو التعيينات من قبل الإدارة العليا أو الأعضاء الحاليين.

## 2. مرحلة الإعداد التشغيلي:

### أ. التوجيه والتدريب:

توفير التدريب والتوجيه لأعضاء هيئة التنسيق الجدد لتعريفهم بأدوارهم وأهداف مجتمع الممارسة والإجراءات التشغيلية.

### ب. تطوير الخطة الإستراتيجية:

قم بإنشاء خطة إستراتيجية شاملة تحدد المبادرات الرئيسية والجداول الزمنية ومقاييس النجاح. ويجب أن تتماشى هذه الخطة مع الأهداف العامة لمجتمع الممارسة.

### ج. إعداد قنوات الاتصال:

إنشاء استراتيجيات اتصال داخلية وخارجية فعالة، بما في ذلك إنشاء منصات رقمية للتعاون وتبادل المعرفة.

## 3. مرحلة الإدارة النشطة:

### أ. تنفيذ المبادرات الإستراتيجية:

إطلاق وإدارة المبادرات على النحو المبين في الخطة الإستراتيجية. ويشمل ذلك الإشراف على المشاريع وتنسيق الأحداث وتسهيل أنشطة تبادل المعرفة.

## ب. المراقبة والتقييم:

مراقبة التقدم المحرز في المبادرات بشكل منتظم مقابل الخطة الإستراتيجية وتقييم أداء مجتمع الممارسة والهيئة التنسيقية. استخدم المقاييس والملاحظات لتقييم التأثير.

## ج. الإدارة المالية:

الإشراف على عمليات إعداد الميزانية والتمويل وإعداد التقارير المالية، مما يضمن استخدام الموارد بكفاءة وشفافية.

## 4. مرحلة التجديد والتكيف:

### أ. مراجعة الاستراتيجيات وتكييفها:

قم بمراجعة استراتيجيات وعمليات مجتمع الممارسة بشكل دوري في ضوء التطورات والتحديات والفرص الجديدة. قم بتكييف الخطط والعمليات للتأكد من أنها تظل ذات صلة وفعالة.

### ب. تخطيط تناوب الأعضاء والخلافة:

إدارة تناوب الأعضاء والتخطيط للخلافة للحفاظ على الاستمرارية وضخ وجهات نظر جديدة. وقد يشمل ذلك إعادة الانتخابات، والترحيب بالأعضاء الجدد، ونقل المسؤوليات بسلاسة.

## 5. مرحلة الانتقال والتسليم:

### أ. الاستعداد للانتقال:

مع اقتراب نهاية الدورة، استعد لنقل الأدوار إلى الأعضاء الجدد. يتضمن ذلك توثيق العمليات وأرشفة الوثائق المهمة وتلخيص الإنجازات والمبادرات المستمرة.

### ب. إجراء التسليم:

ضمان تسليم شامل لأعضاء هيئة التنسيق الجدد، والذي يتضمن إحاطتهم بالمشاريع الحالية والرؤى الإستراتيجية والمعرفة التشغيلية.

## ج. التقييم والتأمل:

قم بإجراء تقييم نهائي للدورة، مع التفكير في الإنجازات والتحديات والدروس المستفادة. قم بمشاركة هذه الأفكار مع هيئة التنسيق الجديدة لتوجيه استراتيجياتها.

## 6. مرحلة الانغلاق والإصلاح:

### أ. حل الهيئة التنسيقية الحالية رسمياً:

بعد التسليم، حل ولاية الهيئة التنسيقية الحالية رسمياً.

### ب. الإصلاح أو إعادة التشكيل:

بناءً على احتياجات مجتمع الممارسة ونجاحه، قرر ما إذا كنت تريد إصلاح هيئة التنسيق بأعضاء جدد أو إعادة تشكيلها مع إجراء تغييرات كبيرة على الهيكل أو الأهداف.

## 2. مواصفات وجدارات أعضاء الهيئة التنسيقية

يعتمد نجاح مجتمع الممارسة (CoP) إلى حد كبير على فعالية هيئة التنسيق الخاصة به. وتتطلب هذه المجموعة، التي تتألف غالباً من أعضاء رئيسيين يوجهون مجتمع الممارسة، مجموعة متميزة من المهارات والكفاءات لتعزيز مجتمع مزدهر يعزز تبادل المعرفة والنمو المهني. فيما يلي تحليل تفصيلي للمهارات والكفاءات الأساسية التي يحتاجها أعضاء الهيئة التنسيقية لمجتمع الممارسة:

### 1. مهارات القيادة:

#### أ. مهارات القيادة الفعالة:

القدرة على تصور وصياغة رؤية واضحة لمجتمع الممارسة تتوافق مع مهمته والأهداف التنظيمية الأوسع.

#### ب. التخطيط الاستراتيجي:

الكفاءة في تطوير الاستراتيجيات التي تعزز فعالية مجتمع الممارسة وتضمن تحقيق أهدافه على المدى القصير والطويل.

#### ج. صنع القرار:

القدرة على اتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب تعكس المصالح الفضلى لمجتمع الممارسة وتوازن بين احتياجات الأعضاء المتنوعة.

## د. إدارة التغيير:

مهارات في إدارة التغيير والتعامل معه داخل مجتمع الممارسة، خاصة مع تطوره أو مع تغير الأولويات التنظيمية.

## 2. مهارات الاتصال:

### أ. التواصل بين الأشخاص:

الكفاءة في التواصل الواضح والفعال، وهو أمر ضروري للتوسط في المناقشات، وتسهيل ورش العمل، والتفاعل مع الأعضاء.

### ب. التحدث أمام الجمهور:

القدرة على التحدث بثقة في الأماكن العامة، وهو أمر ضروري لتقديم العروض في فعاليات ومؤتمرات CoP.

### ج. مهارات الكتابة:

القدرة على إنتاج مستندات مكتوبة بشكل جيد، مثل النشرات الإخبارية والتقارير السنوية والمحتوى عبر الإنترنت الذي ينقل أنشطة مجتمع الممارسة وإنجازاته.

## 3. المهارات الإدارية:

### أ. تخطيط الأحداث:

مهارات تنظيم وتنسيق وإدارة الأحداث التي تحقق قيمة لأعضاء CoP، مثل ورش العمل والندوات والاجتماعات غير الرسمية.

### ب. إدارة الوقت:

القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وتحديد أولويات المهام لضمان اكتمال مبادرات ومسؤوليات مجتمع الممارسة بشكل فعال.

### ج. إدارة المشاريع:

الكفاءة في الإشراف على المشاريع من بدايتها إلى نهايتها، والتأكد من أنها تفي بالمواعيد النهائية والنتائج المرجوة دون تجاوز الميزانية.

### 4. المهارات الفنية:

#### أ. محو الأمية الرقمية:

الإلمام بالأدوات والمنصات الرقمية التي يمكن أن تسهل التعاون عبر الإنترنت، مثل أنظمة إدارة المحتوى، ووسائل التواصل الاجتماعي، والبرامج المتخصصة للاجتماعات الافتراضية.

#### ب. إدارة البيانات:

المهارات في إدارة البيانات المتعلقة بالعضوية وحضور الأحداث ومقاييس المشاركة، والتي تعتبر ضرورية لإعداد التقارير والتخطيط الاستراتيجي.

#### ج. المهارات التحليلية:

القدرة على تحليل البيانات والتعليقات لاستخلاص الأفكار التي توجه استراتيجيات تطوير مجتمع الممارسة.

### 5. المهارات التعاونية:

#### أ. بناء الفريق:

القدرة على تعزيز الشعور بالمجتمع والعمل الجماعي بين أعضاء COP، وتشجيع التعاون والمسؤولية المشتركة.

#### ب. حل النزاعات:

الكفاءة في التوسط في النزاعات داخل مجتمع الممارسة، مما يضمن بيئة متناغمة ومنتجة.

## ج. التواصل:

المهارات في بناء العلاقات والحفاظ عليها ليس فقط داخل مجتمع الممارسة ولكن أيضًا مع أصحاب المصلحة الخارجيين والشركاء المحتملين.

## 6. مهارات التكيف والتعلم:

### أ. التعلم المستمر:

الالتزام بالنمو الشخصي والمهني، ومواكبة الاتجاهات والممارسات الجديدة التي يمكن أن تفيد مجتمع الممارسة.

### ب. التفكير الابتكاري:

القدرة على التفكير الإبداعي واقتراح حلول مبتكرة للتحديات التي يواجهها مجتمع الممارسة.

### ج. المرونة:

القدرة على تكييف الاستراتيجيات والخطط استجابةً للملاحظات والظروف المتغيرة داخل مجتمع الممارسة أو المنظمة الأم.

## 7. الكفاءة الأخلاقية والثقافية:

### أ. النزاهة والشفافية:

التمسك بالمعايير الأخلاقية العالية في جميع أنشطة وقرارات مجتمع الممارسة، وضمان الشفافية في العمليات لبناء الثقة بين الأعضاء.

### ب. الحساسية الثقافية:

المهارات في التعامل مع الخلفيات الثقافية المتنوعة لأعضاء مجتمع الممارسة واحترامها، وهو أمر بالغ الأهمية في البيئات التنظيمية العالمية أو المتنوعة.

## ج. الشمولية:

الالتزام بتعزيز بيئة شاملة حيث يشعر جميع الأعضاء بالتقدير والقدرة على المساهمة.

## 8. مهارات التوجيه والتدريب:

### أ. الإرشاد:

القدرة على توجيه الأعضاء الأقل خبرة في تطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية.

### ب. التدريب:

مهارات تقديم الدعم والتغذية الراجعة التي تساعد الأعضاء على تعزيز قدراتهم المهنية وتحقيق أهدافهم الشخصية.

## 9. سعة الأفق:

### أ. حل المشكلات:

القدرة على تحديد المشكلات ووضع الحلول وتنفيذها بشكل فعال.

### ب. إدارة الابتكار:

القدرة على تشجيع وإدارة الأفكار والممارسات المبتكرة داخل مجتمع الممارسات، مما يساعد على الحفاظ على ديناميكية المجتمع وتفكيره المستقبلي.

يجب أن تكون الهيئة التنسيقية لمجتمع الممارسة عبارة عن فريق متعدد الأوجه يتمتع بمجموعة واسعة من المهارات والكفاءات. يتيح هذا التنوع لـ COP إدارة عملياتها بشكل فعال، وتعزيز ثقافة تعاونية وشاملة، والتغلب على تعقيدات الحفاظ على مجتمع مهني نابض بالحياة. الأعضاء الذين يجسدون هذه المهارات والكفاءات هم مجهزة بشكل أفضل لدفع مجتمع الممارسة نحو تحقيق أهدافه، وبالتالي تعظيم تأثيره على أعضائه والسياق التنظيمي الأوسع.

### 3. اختيار أعضاء الهيئة التنسيقية

يعد اختيار أعضاء الهيئة التنسيقية لمجتمع الممارسة (COP) عملية حاسمة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على فعالية المجتمع ونجاحه. يجب أن يتم تنظيم عملية الاختيار هذه بعناية للتأكد من أن الأشخاص الذين تم اختيارهم لديهم المهارات والخبرة والالتزام اللازمة لتوجيه مجتمع الممارسة نحو أهدافه.

يجب أن تكون عملية اختيار أعضاء الهيئة التنسيقية لـ COP شفافة وشاملة ومنظمة لجذب واستبقاء الأفراد ذوي الكفاءة العالية والمتزمين بنجاح المجتمع. تعد إدارة هذه العملية بشكل صحيح أمرًا ضروريًا لتعزيز القيادة التي تتسم بالكفاءة والتمثيل والمتوافقة مع الأهداف الإستراتيجية لمجتمع الممارسة والمنظمة. فيما يلي الأساليب والاعتبارات الشائعة لاختيار أعضاء الهيئة التنسيقية لمجتمع الممارسة:

#### 1. الترشيح والانتخاب:

##### أ. عملية الترشيح:

يمكن لأعضاء مجتمع الممارسة أو المنظمة الأم ترشيح مرشحين يعتقدون أنهم يتمتعون بالخبرة والصفات القيادية والالتزام المطلوب للهيئة التنسيقية. يمكن أن تعتمد الترشيحات على المساهمات السابقة في مجتمع الممارسة، أو أوراق الاعتماد المهنية، أو القيادة الواضحة في المجالات ذات الصلة.

##### ب. الانتخابات:

بعد عملية الترشيح، قد يتم إجراء انتخابات بين أعضاء مجتمع الممارسة للاختيار من قائمة المرشحين. ويضمن هذا النهج الديمقراطي حصول أولئك الذين يتم اختيارهم على دعم واسع النطاق من المجتمع، مما يعزز الشرعية وقبول الأعضاء.

#### 2. التعيين من قبل الإدارة العليا:

##### أ. الرقابة التنظيمية:

في بعض الحالات، خاصة داخل مجتمعات الممارسة التي تعد جزءًا لا يتجزأ من المنظمات الأكبر، قد يتم تعيين أعضاء هيئة التنسيق من قبل الإدارة العليا. غالبًا ما يستخدم هذا النهج لمواءمة أهداف مجتمع الممارسة مع الأهداف التنظيمية الأوسع ولضمان قيادة مجتمع الممارسة من قبل أفراد يتمتعون برؤية استراتيجية وبصيرة تنظيمية.

## ب. الاختيار على أساس الخبرة:

تعتمد التعيينات عادةً على خبرة محددة أو أهمية استراتيجية للمنظمة، مما يضمن استفادة مجتمع الممارسة من التوجيه والدعم رفيعي المستوى.

## 3. الاختيار الذاتي:

### أ. دعوة مفتوحة للاهتمام:

يمكن أن تكون الدعوة المفتوحة لجميع أعضاء مجتمع الممارسة للتعبير عن الاهتمام بالانضمام إلى هيئة التنسيق وسيلة فعالة لقياس الالتزام وجمع مجموعة من الأفراد المتحمسين.

### ب. المراجعة والتأكيد:

يمكن مراجعة ردود الأعضاء المهتمين من قبل القادة الحاليين أو لجنة معينة لاختيار المرشحين الأكثر ملاءمة، مع الأخذ في الاعتبار في كثير من الأحيان مساهماتهم في مجتمع الممارسة والمهارات وإمكانات التأثير.

## 4. العضوية الدورية:

### أ. حدود المدة:

يمكن أن يؤدي وضع حدود زمنية ثابتة لأعضاء الهيئة المنسقة إلى تعزيز الأفكار ووجهات النظر الجديدة من خلال تناوب المسؤوليات بين الأعضاء مع مرور الوقت.

### ب. تخطيط التعاقب:

تتطلب هذه الطريقة تخطيطًا استباقيًا لضمان الاستمرارية ونقل المعرفة بين الأعضاء المنتهية ولايتهم.

## 5. اختيار الوضع المختلط:

### أ. نهج الجمع:

في كثير من الأحيان، يتضمن النهج الأكثر فعالية مزيجًا من الأساليب المذكورة أعلاه، مثل ترشيح الأعضاء من قبل المجتمع وتعيين بعض الأعضاء من قبل الإدارة العليا لتحقيق التوازن بين المصالح التي يقودها الأعضاء والأهداف التنظيمية.

### ب. الأدوار الاستشارية:

يمكن أن يؤدي تضمين الأدوار الاستشارية غير المصوتة للأعضاء السابقين أو الخبراء الخارجيين إلى إثراء عملية صنع القرار دون إجراء انتخابات أو تعيينات رسمية.

## 6. الاختيار على أساس المعايير:

### أ. متطلبات المهارة والكفاءة:

يجب تحديد المهارات أو الكفاءات المحددة المطلوبة لهيئة التنسيق، مثل التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة المالية أو المعرفة الخاصة بالقطاع، بوضوح واستخدامها كمعايير في عملية الاختيار.

### ب. أهداف التنوع والشمول:

يجب أن تشمل الاعتبارات التنوع من حيث الخلفية المهنية والجنس والعرق والعوامل الأخرى التي تعزز ثراء البيئة التعاونية لمجتمع الممارسة.

#### 4. حقوق وواجبات أعضاء الهيئة التنسيقية

تعتبر واجبات وحقوق أعضاء الهيئة التنسيقية لمجتمع الممارسة (COP) أساسية لدورهم في توجيه المجتمع بشكل فعال. تضمن هذه المسؤوليات والامتيازات أن يعمل فريق العمل بسلاسة، ويتوافق مع أهدافه، ويعزز بيئة صحية لتبادل المعرفة والنمو المهني. فيما يلي تفصيل لذلك:

#### أولاً: واجبات أعضاء الهيئة التنسيقية:

##### 1. القيادة والتوجيه الاستراتيجي:

﴿ تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمجتمع الممارسة، بما في ذلك تحديد رؤيته ورسالته وأهدافه.

﴿ تطوير والإشراف على تنفيذ الخطط والمبادرات الإستراتيجية.

##### 2. الحكم والإدارة:

﴿ إنشاء هياكل وسياسات الحوكمة لضمان عمل مجتمع الممارسة ضمن المبادئ التوجيهية المتفق عليها.

﴿ إدارة الموارد، بما في ذلك إعداد الميزانية وتخصيص الأموال.

##### 3. إدارة العضوية:

﴿ الإشراف على توظيف الأعضاء والاحتفاظ بهم، مما يضمن وجود مجتمع حيوي ومشارك.

﴿ وضع معايير العضوية ومراقبة نشاط الأعضاء ومساهماتهم.

##### 4. تخطيط وتنسيق الفعاليات:

﴿ تنظيم وتنسيق الأحداث مثل ورش العمل والندوات والاجتماعات لتسهيل تبادل المعرفة والتواصل.

﴿ التأكد من أن الفعاليات ذات قيمة وشاملة ومتوافقة مع أهداف مجتمع الممارسة.

##### 5. إدارة المعرفة:

﴿ تسهيل التقاط وتوثيق ونشر المعرفة الناتجة داخل مجتمع الممارسة.

﴿ الحفاظ على مستودعات المعرفة والتأكد من أن المحتوى سهل الوصول إليه ومفيد للأعضاء.

## 6. التواصل:

- ﴿ الإشراف على الاتصالات الداخلية والخارجية، بما في ذلك النشرات الإخبارية والمواقع الإلكترونية وجهود العلاقات العامة.
- ﴿ العمل كحلقة وصل بين مجتمع الممارسة والكيانات الخارجية، بما في ذلك مجتمعات الممارسة والمنظمات وأصحاب المصلحة الآخرين.

## 7. التقييم وإعداد التقارير:

- ﴿ مراقبة وتقييم فعالية أنشطة مجتمع الممارسة وتأثيرها على الأعضاء والمجال الأوسع.
- ﴿ تقديم تقرير عن التقدم المحرز إلى أصحاب المصلحة وتقديم تحديثات للأعضاء حول أنشطة وإنجازات مجتمع الممارسة.

## 8. حل الصراعات:

- ﴿ التوسط في النزاعات داخل مجتمع الممارسة وحل النزاعات بطريقة عادلة وفعالة.
- ﴿ الحفاظ على بيئة متناغمة تساعد على التعاون والنمو المهني.

## ثانيًا: حقوق أعضاء هيئة التنسيق:

### 1. سلطة صنع القرار:

- ﴿ المشاركة في عمليات صنع القرار التي تؤثر على استراتيجية مجتمع الممارسة وأنشطته وإدارته.
- ﴿ التصويت على القضايا الهامة المتعلقة بتوجيه وإدارة مجتمع الممارسة.

### 2. الوصول الى المعلومات:

- ﴿ تمتع بإمكانية الوصول الكامل إلى جميع وثائق مجتمع الممارسة ومعلومات الأعضاء والتقارير المالية.
- ﴿ تلقي التحديثات والأفكار من اللجان الفرعية ومجموعات العمل.

### 3. التمثيل:

- ﴿ تمثيل مجتمع الممارسة في المناسبات والمؤتمرات والاجتماعات الخارجية، والعمل كسفراء للمجتمع.
- ﴿ الانخراط مع القادة والمنظمات الأخرى لتعزيز مصالح مجتمع الممارسة وتوسيع نفوذه.

#### 4. التطوير المهني:

﴿ المشاركة في فرص التدريب والتطوير المتعلقة بأدوارهم داخل مجتمع الممارسة.

﴿ التواصل مع الأقران والخبراء، وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم المهنية.

#### 5. الدعم والموارد:

﴿ تلقي الدعم من CoP والمنظمة الأم للوفاء بواجباتهم.

﴿ الوصول إلى الموارد اللازمة لأداء أدوارهم، بما في ذلك الدعم الإداري والتكنولوجيا والمشورة المهنية.

يعد التوازن بين الواجبات والحقوق ضروريًا لتمكين أعضاء الهيئة التنسيقية لمجتمع الممارسة وإخضاعهم للمساءلة. ويضمن هذا التوازن قدرتهم على قيادة المجتمع بشكل فعال، وإدارة عملياته، والمساهمة في نجاحه مع دعمهم في أدوارهم ومسؤولياتهم.

#### 5. تحديد مدة عمل الدورة التنسيقية

يتضمن تحديد مدة الدورة لأعضاء هيئة التنسيق في مجتمع الممارسة (CoP) دراسة متأنية لعدة عوامل لضمان استمرارية القيادة واستقرارها وتجديدها. تؤثر مدة الدورة على إدارة مجتمع الممارسة، وأيضًا على مبادراته الإستراتيجية وحيويته العامة.

إن حساب مدة الدورة لأعضاء هيئة التنسيق ليس قرارًا واحدًا يناسب الجميع؛ لكن ينبغي تصميمه ليناسب الاحتياجات الفريدة والمرحلة التنموية لمجتمع الممارسة. من خلال النظر في الاحتياجات التنظيمية، والمواءمة مع الدورات الاستراتيجية، وموازنة الاستمرارية مع الابتكار، وإنشاء آليات للتقييم والتعديل، يمكن لمجتمع الممارسة إنشاء دورة قيادة تدعم الحكم الفعال والقيادة الديناميكية للمجتمع. فيما يلي طريقة إجرائية لحساب المدة المناسبة لهذه الدورات:

#### 1. تقييم الاحتياجات التنظيمية:

##### أ. تقييم نضج مجتمع الممارسة:

ضع في اعتبارك ما إذا كان مجتمع الممارسة مؤسسًا حديثًا أم قديمًا. قد تستفيد مجتمعات الممارسة الأحدث من الفترات الأقصر للسماح بإجراء تعديلات مرنة مع تطور المجتمع، في حين أن مجتمعات الممارسة الأكثر نضجًا قد تفضل فترات أطول لتحقيق الاستقرار.

## ب. دورات التخطيط الاستراتيجي:

قم بمواءمة أطوال الفترات مع دورات التخطيط الاستراتيجي لمجتمع الممارسة. إذا تم وضع الخطط الإستراتيجية على أساس ثلاث سنوات، على سبيل المثال، فإن وجود مدة مقابلة يمكن أن يؤدي إلى مزامنة تغييرات القيادة مع المراحل الإستراتيجية الجديدة.

## 2. النظر في أفضل الممارسات والمعايير:

### أ. مراجعة معايير المجال:

انظر إلى الممارسات الشائعة داخل المنظمات أو مجتمعات الممارسة المماثلة في قطاعك. تختار العديد من المنظمات فترات تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات لأعضاء مجلس الإدارة أو اللجنة، والتي يُنظر إليها على أنها الأمثل لتحقيق التوازن بين الاستمرارية والمدخلات الجديدة.

### ب. التشاور مع أصحاب المصلحة:

قم بإشراك أعضاء مجتمع الممارسة الحاليين والقادة السابقين والمستشارين الخارجيين لفهم وجهات نظرهم بشأن فترات العمل الفعالة بناءً على تجاربهم.

## 3. تحقيق التوازن بين الاستمرارية ووجهات النظر الجديدة:

### أ. الشروط المتداخلة:

تنفيذ شروط متداخلة لمختلف أعضاء هيئة التنسيق لضمان عدم استبدال جميع الأعضاء في نفس الوقت. ويساعد ذلك في الحفاظ على الاستمرارية والاحتفاظ بالمعرفة المؤسسية مع الاستمرار في ضخ أفكار جديدة في القيادة.

### ب. خيارات التجديد:

السماح بإمكانية التجديد لفترة ثانية إذا كان أداء ومساهمة العضو مرضية. وهذا يمكن أن يحفز الأعضاء على الأداء الجيد، مع العلم أن هناك فرصة لمواصلة المشاركة.

#### 4. تحديد الأدوار والمسؤوليات المحددة:

##### أ. الفترات الخاصة بالأدوار:

فكر في تغيير أطوال الفترات بناءً على الأدوار داخل الهيئة التنسيقية. على سبيل المثال، قد تكون مدة ولاية الرئيس أطول بسبب النطاق الأكبر للمسؤوليات، في حين أن الدور الخاص بالمشروع قد تكون له مدة أقصر مرتبطة بمدة مبادرة معينة.

#### 5. الامتثال القانوني والتنظيمي:

##### أ. التحقق من المتطلبات القانونية:

تأكد من أن طول المدة يتوافق مع أي أطر قانونية أو تنظيمية تحكم المنظمات غير الربحية أو الهيئات التطوعية في نطاق سلطتك القضائية.

##### ب. توثيق سياسات الحوكمة:

قم بتوثيق مدة الفترات وعمليات الانتخابات أو التعيينات بوضوح في ميثاق الحوكمة أو اللوائح الداخلية لمجتمع الممارسة.

#### 6. تنفيذ آليات التغذية الراجعة والمراجعة:

##### أ. التقييم المنتظم:

إنشاء آليات لتقييم مدى فعالية فترات العمل في تلبية احتياجات مجتمع الممارسة. قد يشمل ذلك استطلاعات الرأي ومراجعات الأداء والمناقشات أثناء الاجتماعات.

##### ب. بند القدرة على التكيف:

إدراج بند في سياسات الحوكمة يسمح بإعادة النظر وتعديل مدة الفترات بناءً على هذه التقييمات للتكيف مع الظروف المتغيرة.

## 6. توثيق المعارف المتداولة خلال فترة الدورة التنسيقية

يعد توثيق المعرفة المتداولة داخل مجتمع الممارسة (COP) خلال دورة التنسيق أمرًا بالغ الأهمية لضمان التقاط الأفكار القيمة وأفضل الممارسات والدروس المستفادة وحفظها وإتاحتها للأعضاء الحاليين والمستقبليين. تعمل استراتيجيات التوثيق الفعالة على تعزيز استمرارية ومسار تطوير مجتمع الممارسة. فيما يلي الأساليب والممارسات الرئيسية المستخدمة بشكل شائع لتوثيق المعرفة خلال دورة هيئة التنسيق:

### 1. محاضرات الاجتماعات والسجلات الرسمية:

#### أ. التوثيق المنتظم:

التأكد من تسجيل محاضر جميع الاجتماعات، بما في ذلك الجلسات الرسمية لهيئة التنسيق والمناقشات غير الرسمية، بشكل منهجي. يجب أن تحتوي هذه المحاضر على القرارات الرئيسية والمناقشات والمبررات وعناصر العمل.

#### ب. القوالب المنظمة:

استخدم قوالب موحدة لمحاضر الاجتماعات لضمان توثيق جميع الجوانب المهمة باستمرار، مثل قوائم الحضور والموضوعات التي تمت مناقشتها والقرارات المتخذة والمسؤوليات المعينة.

### 2. مستودعات المعرفة:

#### أ. المنصات الرقمية المركزية:

استخدم مستودعًا رقميًا مركزيًا، مثل شبكة الإنترنت أو نظام مخصص لإدارة المعرفة، حيث يمكن تخزين جميع الوثائق وتصنيفها والوصول إليها بسهولة. يتضمن ذلك محاضر الاجتماعات وتقارير المشاريع ووثائق البحث وتحديثات السياسة.

#### ب. إمكانية الوصول وإمكانية البحث:

قم بتنفيذ ميزات وضع العلامات والفهرسة لجعل المستندات المخزنة قابلة للبحث بسهولة. تعد التحديثات المنتظمة وصيانة المستودع أمرًا ضروريًا للحفاظ على المحتوى ملائمًا وسهل الوصول إليه.

### 3. التقارير والتحديثات:

#### أ. التقارير الدورية:

بإعداد تقارير شاملة على فترات منتظمة (على سبيل المثال، ربع سنوي أو نصف سنوي) تلخص الأنشطة والنتائج والتعلم من مجتمع الممارسة. تعمل هذه التقارير كسجل رسمي لتقدم مجتمع الممارسة وهي ذات قيمة لكل من الأعضاء الحاليين والرقابة التنظيمية.

#### ب. النشرات الإخبارية:

قم بتوزيع النشرات الإخبارية على أعضاء مجتمع الممارسة وأصحاب المصلحة التي تسلط الضوء على الأنشطة الأخيرة، وتعرض مساهمات الأعضاء، وتناقش الاتجاهات أو التحديات الناشئة التي تم تحديدها أثناء المناقشات.

### 4. الأدوات الرقمية للتعاون:

#### أ. البرامج التعاونية:

استخدم أدوات مثل Google Docs أو Microsoft Teams أو برامج إدارة المشاريع المتخصصة مثل Asana أو Trello، حيث يمكن للأعضاء إنشاء المستندات وتحريرها والتعليق عليها بشكل تعاوني في الوقت الفعلي. ولا يساعد هذا في توثيق العمليات فحسب، بل يساعد أيضًا في إشراك الأعضاء في عملية إنشاء المعرفة.

#### ب. الندوات عبر الإنترنت وجلسات التدريب:

قم بتسجيل الجلسات التعليمية والندوات عبر الإنترنت وورش العمل. يجب أرشفة هذه التسجيلات، إلى جانب المواد التكميلية مثل مجموعات الشرائح والنشرات، في مستودع المعرفة.

### 5. وسائل التواصل الاجتماعي والمدونات:

#### أ. منصات المشاركة غير الرسمية:

شجع استخدام المدونات وقنوات التواصل لمشاركة الأفكار والقصص والتحديثات من أنشطة مجتمع الممارسة. يمكن لهذه المنصات التقاط المزيد من المعرفة والأفكار غير الرسمية التي غالبًا ما تُفقد في عمليات التوثيق الرسمية.

## ب. المشاركة التفاعلية:

استخدم هذه المنصات ليس فقط للنشر ولكن أيضًا للحصول على تعليقات ورؤى إضافية من الأعضاء، وبالتالي إثراء المحتوى الموثق.

## 6. نماذج الملاحظات والتقييم:

### أ. ردود الفعل المنظمة:

تنفيذ آليات ردود الفعل العادية عبر الدراسات الاستقصائية عبر الإنترنت أو نماذج ردود الفعل بعد الأحداث أو الانتهاء من مبادرات محددة. ويساعد ذلك في التقاط التصورات والاقتراحات والانتقادات التي يمكن أن تفيد الأنشطة المستقبلية وممارسات التوثيق.

### ب. تقييمات الأثر:

قم بإجراء تقييمات الأثر بشكل دوري لتقييم فعالية أنشطة مجتمع الممارسة. يوفر توثيق هذه التقييمات انعكاسًا نقديًا لإنجازات مجتمع الممارسة ومجالات التحسين.

## 7. أرشفة أفضل الممارسات ودراسات الحالة:

### أ. قصص النجاح ودراسات الحالة:

توثيق ونشر دراسات الحالة التفصيلية أو قصص النجاح التي توضح أفضل الممارسات التي طورها أو اعتمدها مجتمع الممارسة. تعمل هذه الوثائق كموارد تعليمية ومواد ملهمة لكل من الأعضاء الحاليين والمستقبليين.

### ب. سجلات الدروس المستفادة:

احتفظ بسجل «الدروس المستفادة» حيث يمكن للأعضاء المساهمة بانتظام بالأفكار المكتسبة من تجاربهم. تساعد هذه الممارسة في التقاط المعرفة الضمنية التي غالبًا ما يكون من الصعب توثيقها.

من خلال استخدام استراتيجيات التوثيق هذه، يمكن للهيئة التنسيقية لمجتمع الممارسة ضمان الحفاظ على المعرفة، بل ونشرها بشكل نشط عبر المجتمع، مما يعزز الحكمة الجماعية ويدعم التحسين المستمر لمجتمع الممارسة. يعتبر هذا النهج الإجرائي لإدارة المعرفة ضروريًا للحفاظ على تأثير مجتمع الممارسة مع مرور الوقت.

## 7. مؤشرات نجاح الهيئة التنسيقية في القيام بأدوارها

يتضمن تقييم نجاح الهيئة التنسيقية في مجتمع الممارسة تقييم مؤشرات الأداء المختلفة التي تعكس فعاليتها في الحوكمة، ومشاركة الأعضاء، وإدارة المعرفة، وتحقيق أهداف المجتمع. وبالاستناد إلى الممارسات العالمية، يمكن استخدام عدة مؤشرات رئيسية لقياس مدى نجاح الهيئة التنسيقية لمجتمع الممارسة:

### 1. مشاركة الأعضاء ورضاهم:

#### أ. معدلات المشاركة النشطة:

تشير المستويات العالية من المشاركة النشطة في أنشطة مجتمع الممارسة، مثل حضور الاجتماعات والمساهمة في المناقشات والمشاركة في المشاريع، إلى مشاركة قوية للأعضاء.

معدلات الاحتفاظ بالأعضاء: يشير معدل الاحتفاظ المرتفع إلى أن مجتمع الممارسة يقدم قيمة لأعضائه وأن هيئة التنسيق تنجح في الحفاظ على اهتمام الأعضاء والتزامهم.

#### ب. استطلاعات رضا الأعضاء:

تشير الدراسات الاستقصائية المنتظمة التي تظهر مستويات عالية من الرضا عن قيادة مجتمع الممارسة وأنشطته وموارده إلى الإدارة الناجحة من قبل الهيئة التنسيقية.

### 2. التوافق الاستراتيجي وتحقيق الأهداف:

#### أ. تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقاً (مثل توسيع العضوية، وإطلاق مبادرات جديدة، وزيادة المنشورات التعاونية) يشير إلى وجود قيادة وإدارة فعالة من قبل هيئة التنسيق.

#### ب. المواءمة مع الأهداف التنظيمية:

مواءمة أنشطة مجتمع الممارسة ونتائجه مع الأهداف التنظيمية أو المجتمعية الأوسع، مما يعزز أهمية وتأثير مجتمع الممارسة.

### 3. خلق المعرفة ونشرها:

#### أ. كمية ونوعية المصنوعات المعرفية:

إنتاج ونشر المصنوعات المعرفية عالية الجودة مثل أفضل الممارسات ودراسات الحالة والأوراق البيضاء والمنشورات البحثية.

#### ب. إحصائيات استخدام مستودعات المعرفة:

يشير التفاعل العالي مع مستودعات المعرفة، والذي يتضح من خلال عدد التنزيلات والمساهمات وتعليقات المستخدمين، إلى إدارة المعرفة الناجحة.

### 4. الكفاءة التشغيلية:

#### أ. تحقيق الأهداف والجداول الزمنية:

يشير تحقيق الأهداف باستمرار والالتزام بالجداول الزمنية لمبادرات ومشاريع مجتمع الممارسة إلى إدارة فعالة للمشروع والكفاءة التشغيلية.

#### ب. إدارة الميزانية:

الإدارة الفعالة للشؤون المالية، بما في ذلك الالتزام بالميزانية، وفعالية التكلفة، وتأمين التمويل لأنشطة مجتمع الممارسة، تعكس القدرات الإدارية القوية.

### 5. نمو المجتمع وتطوره:

#### أ. النمو في العضوية:

يمكن أن تشير الزيادة في عدد الأعضاء أو المجموعات الفرعية داخل مجتمع الممارسة إلى التواصل الناجح وعرض القيمة من قبل الهيئة التنسيقية.

## ب. تطوير شراكات جديدة:

إن إقامة علاقات تعاون وشراكات مع المنظمات أو مجتمعات الممارسة الأخرى يوضح فعالية هيئة التنسيق في توسيع نفوذ مجتمع الممارسة وقاعدة موارده.

## 6. الابتكار والتحسين المستمر:

### أ. تنفيذ الممارسات المبتكرة:

يُظهر اعتماد وتنفيذ الممارسات المبتكرة ضمن أنشطة مجتمع الممارسة التزام هيئة التنسيق بالتحسين المستمر والتكيف.

### ب. تنفيذ التعليقات:

الاستجابة لتعليقات الأعضاء من خلال إجراء تغييرات ذات معنى في عمليات مجتمع الممارسة أو الاتجاه الاستراتيجي.

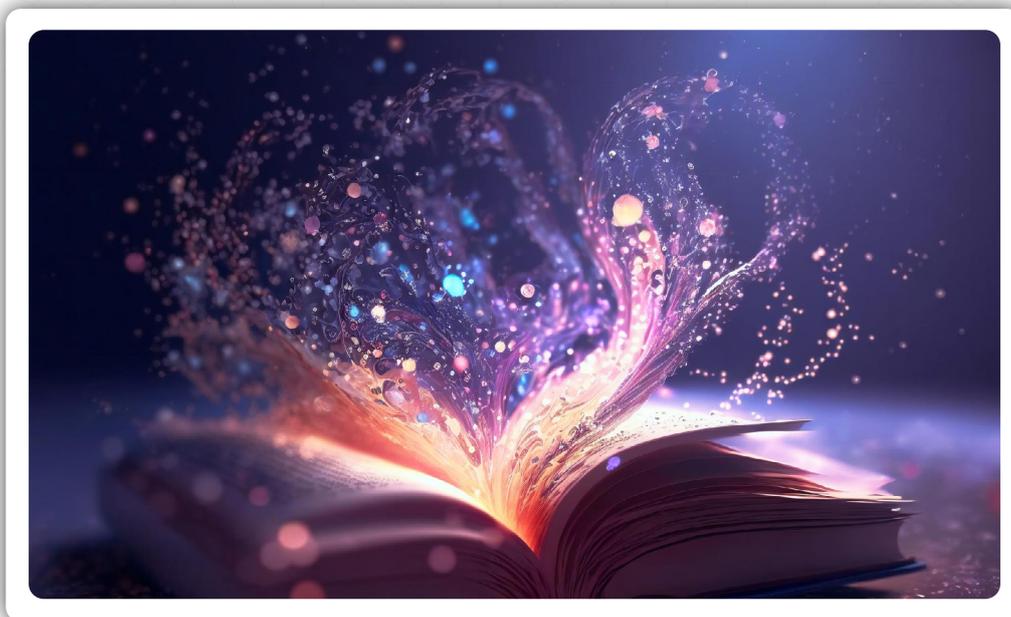
## 7. الرؤية والتأثير:

### أ. الاعتراف الخارجي:

يشير الاعتراف بمجتمع الممارسة أو أعضائه من خلال الجوائز أو الاستشهادات أو الدعوات للتحدث في الأحداث الخارجية إلى الرؤية والتأثير الخارجي الناجح.

### ب. التأثير على السياسة أو الممارسة:

يُظهر التأثير الذي يمكن إثباته على معايير الصناعة أو سياساتها أو ممارساتها نتيجة لأنشطة مجتمع الممارسة فعاليته في تشكيل المجال.



## ملحق [أ] مصادر استخراج معايير الترشيح للنماذج العالمية

## 1. كتاب «مجتمعات الممارسة داخل وعبر المنظمات، دليل إرشادي» (Wenger-Trayner et al., 2023b):

يقدم مؤلفو الكتاب: إتيان فينجر تراينر -صاحب نظرية مجتمعات الممارسة والتعلم الاجتماعي-، مع بيغري فينجر تراينر، وفيل ريد، وكلود بردرلين، نظرة شاملة حول تطوير وتنفيذ وتأثير مجتمعات الممارسة داخل المنظمات. وقد قسمه المؤلفون إلى نقاط رئيسية:

« **المقدمة والخلفية:** يبدأ الكتاب بمقدمة لمفهوم مجتمعات الممارسة، مع التركيز على دورها في تسهيل التعلم، وتبادل المعرفة، وتعزيز الابتكار داخل المنظمات. وهو يوضح التطور التاريخي لمجتمعات الممارسة وأهميتها في بيئات العمل سريعة التغير اليوم.

« **الإطار النظري:** يتعمق في الأسس النظرية لمجتمعات الممارسة، بالاعتماد على العمل الأساسي لإتيان فينجر. يشرح الكتاب الخصائص الأساسية الثلاثة لمجتمعات الممارسة: المجال (مجال الاهتمام المشترك)، المجتمع (مجموعة من الأشخاص الذين يتفاعلون ويتعلمون معًا)، والممارسة (ذخيرة الموارد المشتركة: الخبرات والقصص والأدوات وما إلى ذلك).

« **إطلاق مجتمعات الممارسة:** يتم تفصيل عملية بدء مجتمع الممارسة، بما في ذلك تحديد المجالات المحتملة، وإشراك الأعضاء المحتملين، وتحديد أهداف مجتمع الممارسة. يتم توفير النصائح العملية حول التغلب على التحديات المشتركة خلال المراحل الأولى من مجتمع الممارسة.

« **استدامة مجتمعات الممارسة:** يقدم الكتاب استراتيجيات للحفاظ على مجتمعات الممارسة النشطة والجذابة مع مرور الوقت. وتشمل المواضيع تسهيل المشاركة المستمرة، وضمان أهمية مجتمع الممارسة لأعضائه، وتطوير مجتمع الممارسة مع تغير مجاله.

« **مجتمعات الممارسين والتعلم التنظيمي:** يستكشف هذا القسم العلاقة بين مجتمعات الممارسين والتعلم التنظيمي، مع تسليط الضوء على كيفية مساهمة مجتمعات الممارسين في قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف. ويناقش دمج مجتمعات الممارسة في استراتيجية التعلم التنظيمية الأوسع.

« **قياس تأثير مجتمعات الممارسة:** يتناول الكتاب التحدي المتمثل في تقييم فعالية مجتمعات الممارسة. ويقترح أساليب نوعية وكمية لتقييم تأثير مجتمعات الممارسة على التعلم الفردي، والمشاركة المجتمعية، والأداء التنظيمي.

« **دراسات الحالة والأمثلة:** في جميع أنحاء الكتاب، توضح دراسات الحالة والأمثلة من مختلف الصناعات

والقطاعات التطبيق العملي لمجتمعات الممارسة. توضح هذه السيناريوهات الواقعية الطرق المتنوعة التي يمكن من خلالها الاستفادة من مجتمعات الممارسة لمواجهة تحديات تنظيمية محددة.

﴿ **الاتجاهات المستقبلية:** يعكس القسم الختامي مستقبل مجتمعات الممارسة، مع الأخذ في الاعتبار اتجاهات مثل الرقمنة، والعمل عن بعد، والأهمية المتزايدة لتبادل المعرفة عبر الحدود. وهو يقدم نظرة ثاقبة حول الكيفية التي ستحتاج بها مجتمعات الممارسين إلى التكيف لمواصلة تقديم القيمة في عالم متغير.

﴿ **الملاحق:** يتضمن الكتاب ملاحق تحتوي على موارد لمزيد من القراءة، وأدوات لميسري مجتمع الممارسة، ونماذج لتخطيط أنشطة مجتمع الممارسة. تدعم هذه المواد الإضافية القراء في تنفيذ واستدامة مجتمعاتهم.

## 2. كتاب "دليل مجتمعات الممارسة" (Catana et al., 2021):

يقدم «دليل مجتمعات الممارسة» الذي شاركت في تأليفه كوراليا كاتانا، وإيريس ديرريماكر، وسوزان سزكولا، وفريدريك وبليكيت، إرشادات شاملة حول تطوير ورعاية مجتمعات الممارسة داخل المنظمات. وإدراكًا للتركيز المتزايد على التعاون وتبادل المعرفة والتغلب على العقليات المنعزلة في المنظمات الحديثة، يستجيب الكتاب للحاجة إلى نهج منظم لتعزيز مجتمعات الممارسة الفعالة. ويعرض عجلة نجاحها، وهي منهجية تعتمد على البحث والخبرة التجريبية داخل المفوضية الأوروبية، وتهدف إلى تسهيل إدارة دورة حياة مجتمعات الممارسة.

يتحور دليل القواعد هذا حول عجلة النجاح، والتي تحدد ثمانية جوانب حاسمة لنجاح مجتمع الممارسة: الرؤية، والحوكمة، والقيادة، والاجتماع، والتعاون، وإدارة المجتمع، وتجربة المستخدم، والقياس. يتناول كل جانب جانبًا مختلفًا من تنمية المجتمع، بدءًا من إنشاء رؤية مشتركة وحوكمة فعالة وحتى ضمان مشاركة الأعضاء الحيوية والتعاون المؤثر. يؤكد هذا دليل على أهمية النهج الذي يركز على الأعضاء، والقياس المستمر لحيوية المجتمع، وتكامل التفاعلات عبر الإنترنت وخارجها.

تم تصميم هذا الدليل لأي شخص مشارك في إدارة مجتمع الممارسة أو المشاركة فيه، وهو بمثابة أداة عملية لفهم وتطبيق العمليات التي تمكن مجتمعات الممارسة من الازدهار. ويقدم إرشادات خطوة بخطوة وأفضل الممارسات ولوحات مرئية تفاعلية للتخطيط الاستراتيجي والإدارة التشغيلية لمجتمعات الممارسة. ومن خلال منهجه العملي، يهدف الكتاب إلى تمكين مجتمعات الممارسة عبر مختلف السياقات التنظيمية، وتعزيز قدرتها على المساهمة في التعلم التنظيمي والابتكار والأداء.

## 1. ورقة بحثية «ما هي مجتمعات الممارسة؟ مراجعة مقارنة لأربعة أعمال أساسية» (Cox, 2005):

تقدم الورقة التي كتبها أندرو كوكس تحليلاً شاملاً لمفهوم مجتمعات الممارسة (CoP) من خلال فحص أربعة أعمال بحثية أساسية، وتتلخص الورقة في:

« **مقدمة لمفهوم CoP:** يبدأ كوكس بمناقشة الجوانب الأساسية لمفهوم CoP، مع التركيز على التفسيرات المختلفة عبر مختلف الأطر الأكاديمية والعملية.

« **تطور فهم CoP:** تتبع الورقة تطور مفهوم CoP من جذوره في التعلم الاجتماعي والتدريب المهني إلى تطبيقه في خلق المعرفة وتشكيل الهوية ضمن البيئات المهنية.

« **تحول المنظور الإداري:** يتناول جزء كبير من المراجعة التحول نحو المنظور الإداري لمجتمع الممارسة. ينتقد كوكس هذا التحول، ويسلط الضوء على المخاوف بشأن إعادة التعريف الواسعة لـ CoP لتناسب دور إدارة المعرفة داخل المنظمات.

« **الغموض المفاهيمي والنقد:** يشير كوكس إلى الغموض في تعريف «المجتمع» و«الممارسة» ضمن إطار مجتمعات الممارسة المهنية، مما يشير إلى أن هذا الغموض يسمح بتطبيق المفهوم على نطاق واسع ولكنه يؤدي أيضاً إلى سوء فهم محتمل.

« **التطبيق في بيئات العمل الحديثة:** تتساءل الورقة عن إمكانية تطبيق CoP في سياقات العمل المعاصرة والمدارة بإحكام. يرى كوكس أن التحول الإداري في فهم CoP قد يخفف من جوهرها وفعاليتها كعملية تعلم اجتماعي.

« **الاستنتاج والتوجهات المستقبلية:** يختتم كوكس كلامه بالتفكير في مستقبل مجتمعات الممارسة ضمن الاستراتيجيات التنظيمية وإدارة المعرفة، ويشجع على إعادة النظر بعناية في كيفية تصور مجتمعات الممارسة وتنفيذه لضمان بقائه أداة قيمة لتعزيز التعلم والابتكار.

## 2. فصل بحثي «ما هو مجتمع الممارسة وكيف يمكننا دعمه؟» (Hoadley, 2012):

يناقش كريستوفر هودلي تطور وأهمية مجتمعات الممارسة في سياق نظرية التعلم الاجتماعي. يحدد هودلي التاريخ التأسيسي لمجتمعات الممارسة، وأسسها النظرية، ويقارنها مع أطر التعلم الاجتماعي الأخرى. ويؤكد على انتقال مفهوم CoP من كونه وصفيًا -يركز على التعلم الطبيعي وعمليات تبادل المعرفة- إلى وصفي، ويقدم استراتيجيات لتنمية مجتمعات الممارسة باستخدام التكنولوجيا.

يتعمق البحث في الفروق بين التعريفات القائمة على الميزات والتعريفات القائمة على العمليات لمجتمعات الممارسة، موضحةً كيف تعزز هذه المجتمعات التعلم وتكوين الهوية من خلال الممارسات المشتركة. يدرس هودلي كيفية دعم مجتمعات الممارسين وتعزيزها من خلال التقدم التكنولوجي، مع تسليط الضوء على دورهم في تسهيل إدارة المعرفة والابتكار والتعلم التنظيمي. ومن خلال عدسة وجهات النظر النظرية والأمثلة العملية المختلفة، يوضح الدور المتكامل لمجتمعات الممارسة في وضع التعلم ضمن ديناميكيات التفاعل الاجتماعي والتعاون.

يؤكد هذا التفكير في مجتمعات الممارسين على أهمية فهم التفاعل بين مشاركة المجتمع والممارسات المشتركة والدور التمكيني للتكنولوجيا في دعم هذه النظم البيئية التعليمية. ومن خلال الاعتراف بالتعقيد والطبيعة المتطورة لمجتمعات الممارسين، يقدم هودلي رؤى حول الاستفادة من هذه المجتمعات لتعزيز التعلم، وخلق المعرفة، والتطوير المهني.

### 3. ورقة بحثية «لماذا تنجح مجتمعات الممارسة ولماذا تفشل؟» (Probst & Borzillo, 2008):

يبحث جيلبرت بروبست وستيفانو بورزيلو في العوامل التي تساهم في نجاح وفشل مجتمعات الممارسة داخل المنظمات. ومن خلال تحليل 57 شركة مشتركة من الشركات الأوروبية والأمريكية الكبرى، حددوا عشر آليات حوكمة رئيسية ضرورية لنجاح مجتمعات الممارسة، والتي يطلق عليها اسم «الوصايا العشر لحوكمة مجتمعات الممارسة». تتضمن هذه الآليات الالتزام بالأهداف الإستراتيجية، وتقسيم الأهداف إلى موضوعات يمكن التحكم فيها، وتشكيل لجان حوكمة مع الجهات الراعية وقادة مجتمعات الممارسة، ودمج الخبرات الخارجية، وضمان تحديد الأدوار القيادية بوضوح وتعزيز أهداف مجتمعات الممارسة بشكل فعال.

تسلط الدراسة الضوء أيضًا على خمسة أسباب رئيسية لفشل مجتمع الممارسة: عدم وجود مجموعة نشطة أساسية، والحد الأدنى من التفاعل الفردي بين الأعضاء، وجمود الكفاءات، وعدم كفاية الارتباط بمجتمع الممارسة، وعدم ملموسية الممارسة. يقترح المؤلفون نموذج حوكمة COP لمساعدة المنظمات على إدارة هذه المجتمعات بشكل أكثر فعالية، مع التركيز على أهمية الأهداف الإستراتيجية، والرعاية، والقيادة، وتوسيع الحدود، وبيئة خالية من المخاطر، وقياسات الأداء المنتظمة. ويهدف هذا النموذج إلى دعم التهيئة المستدامة ومشاركة أفضل الممارسات داخل مجتمعات الممارسة، مما يساهم في التعلم والابتكار التنظيمي.

### 4. ورقة بحثية «إطار منهجي لتحليل عوامل النجاح الحاسمة لمجتمعات الممارسة»:

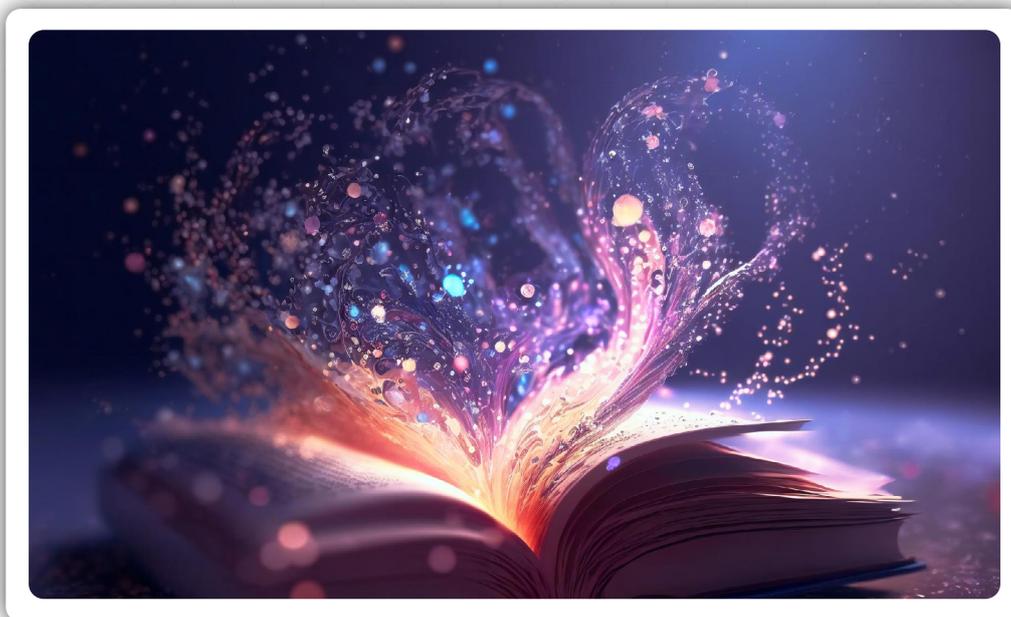
تقدم الورقة التي ألفها إنريكو سكارسو وإيتوري بوليساني ولويجي سلفادور، فحوصًا تفصيليًا للعناصر الداخلية المؤثرة على نجاح مجتمعات الممارسة داخل المنظمات. باستخدام دراسة حالة نوعية من شركة نفط متعددة

الجنسيات، تقترح هذه الورقة إطارًا توضيحيًا لتقييم عمل مجتمعات الممارسة، مع التركيز على العوامل التي تساهم في نجاحها أو فشلها. يدمج هذا الإطار العناصر الداخلية والخارجية التي تؤثر على مجتمعات الممارسة، مما يوفر نهجًا منظمًا لتحليلها وإدارتها.

تشير النتائج الرئيسية إلى أن الإطار مفيد لفهم ديناميكيات مجتمعات الممارسة، بما في ذلك عوامل نجاحها الحاسمة والتفاعل بين الخصائص الداخلية والتأثيرات الخارجية. تؤكد الدراسة على أهمية موازنة مجتمعات الممارسة مع استراتيجية المعرفة الخاصة بالمنظمة وتسلط الضوء على الحاجة إلى مزيد من البحث التجريبي لتحسين الإطار. وتشير الآثار العملية إلى أن الإطار يمكن أن يساعد في تصميم وإدارة مجتمعات الممارسة التي تم إنشاؤها عن قصد، وتقديم رؤى حول الممارسات الفعالة والمزالق المحتملة.

يتكون الإطار من ستة عناصر: أربع خصائص داخلية (الأبعاد التنظيمية والمعرفية والاقتصادية والتكنولوجية) واثنين من التأثيرات الخارجية (سياق الأعمال واستراتيجية المعرفة). تغطي هذه العناصر العوامل الهيكلية الأساسية لمجتمعات الممارسة والسياق التنظيمي والاستراتيجي الأوسع الذي يشكل تطورها وفعاليتها. ويؤكد البحث على ضرورة الاتساق الداخلي بين هذه العناصر ومواءمتها مع الظروف الخارجية لضمان نجاح مجتمعات الممارسة.

يعد هذا النموذج الشامل بمثابة خطوة أولية نحو تطوير قائمة مرجعية لإنشاء وإدارة مجتمعات الممارسة، والمساهمة بشكل كبير في هذا المجال من خلال تقديم رؤية متأسكة ومتكاملة للعوامل المتعددة الأوجه التي تؤثر على نتائج مجتمعات الممارسة.



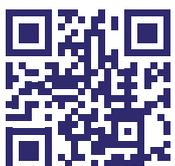
## ملحق [٢] استعراض تحليلي للمجتمعات محل الدراسة وما يميزها من ممارسات

## القائمة الطويلة لمجتمعات الممارسة:

مجتمع الممارسة	نبذة	الموقع الإلكتروني	من الممارسات المتميزة
<b>الصحة العالمية</b>			
<p>معلومات الرعاية الصحية للجميع Healthcare Information For All (HIFA)</p>	<p>يعزز توفر معلومات الرعاية الصحية في جميع أنحاء العالم.</p>		<p><b>منتديات البريد الإلكتروني التفاعلية:</b> تشجع منتديات البريد الإلكتروني التابعة لـ HIFA المناقشة النشطة حول احتياجات معلومات الرعاية الصحية في جميع أنحاء العالم، مما يسهل المدخلات الفورية والمتنوعة من الأعضاء العالميين.</p> <p><b>الحملات العالمية:</b> تطلق حملات عالمية تناول تحديات محددة في مجال معلومات الرعاية الصحية، وتعزز الوعي والعمل على نطاق واسع بين أعضائها الدوليين.</p>
<p>المجموعة الأساسية :CORE Group</p>	<p>تركز على تحسين وتوسيع الممارسات الصحية المجتمعية للسكان المحرومين.</p>		<p><b>شبكة صحة المجتمع:</b> تعمل المنصة التفاعلية لمجموعة CORE Group على ربط المتخصصين في مجال الصحة على مستوى العالم لمشاركة الاستراتيجيات والأدوات والابتكارات في مجال صحة المجتمع.</p> <p><b>نموذج شبكة صحة المجتمع:</b> يسهل إنشاء نموذج يركز على الممارسات الصحية المجتمعية، ويشجع التعلم والتعاون بين المنظمات بشأن قضايا الصحة العالمية.</p>

مجتمع الممارسة	نبذة	الموقع الإلكتروني	من الممارسات المتميزة
<b>التعليم</b>			
شبكة أفريقيا للتعليم الإلكتروني - e-Learning Africa Networking Africa Network:work	مركز للمهنيين العاملين في مجال تكنولوجيا التعليم والتعلم الإلكتروني في أفريقيا.		<p><b>مساحة العرض التفاعلية:</b> توفر مساحة عرض في مؤتمراتها للشركات الناشئة وشركات التكنولوجيا والمؤسسات التعليمية لعرض الحلول المبتكرة في مجال التعليم.</p> <p><b>مؤتمر التعلم الإلكتروني الأفريقي:</b> ينظم أكبر تجمع لمحترفي التعلم الإلكتروني وتكنولوجيا التعليم في أفريقيا، مع التركيز على فرص التواصل وتبادل المعرفة وعرض كيف يمكن للتكنولوجيا معالجة تحديات التعليم والتنمية في جميع أنحاء القارة.</p>
شبكة مؤتمر التعليم العالمي - Global Education Conference Network	تعمل على تسهيل الحوار والمشاركة بين المعلمين في جميع أنحاء العالم.		<p><b>مبادرات المشاريع العالمية:</b> تشجع المعلمين على البدء أو المشاركة في المشاريع التعاونية العالمية، وتعزيز التفاهم والتعاون بين الثقافات.</p> <p><b>المؤتمرات الافتراضية:</b> تستضيف مؤتمراً افتراضياً سنوياً مجاناً وشاملاً وعالمياً يسمح للمعلمين والخبراء والمنظمات من جميع أنحاء العالم بمشاركة ومناقشة الممارسات والمشاريع التعليمية المبتكرة في الوقت الفعلي، والاستفادة من التكنولوجيا لكسر الحواجز الجغرافية والمالية أمام الطلاب. التطوير المهني.</p>

من الممارسات المتميزة	الموقع الإلكتروني	نبذة	مجتمع الممارسة
<p><b>موارد التعلم القائم على المشاريع (PBL)</b></p> <p>: تقدم مجموعة واسعة من الموارد والأمثلة الواقعية حول تنفيذ التعلم القائم على المشاريع، مما يشجع المعلمين على إشراك الطلاب في تجارب التعلم النشط...</p> <p><b>محتوى الفيديو:</b> إنتاج ومشاركة محتوى فيديو ملهم يضم ممارسات تعليمية مبتكرة وقصص نجاح من المدارس حول العالم.</p>		<p>تركز -Eduto pia، التي ترعاها مؤسسة جورج لوكاس التعليمية، على الممارسات التعليمية المبتكرة والاستراتيجيات التعليمية الفعالة. يوفر منصة للمعلمين لمشاركة الأفكار والموارد والأمثلة الواقعية للتحويل التعليمي.</p>	<p><b>إديوتوبيا Edutopia:</b></p>

من الممارسات المتميزة	الموقع الإلكتروني	نبذة	مجتمع الممارسة
<p>مستودع موارد ملحق <b>تايمز التعليمي</b>: مستودع واسع النطاق عبر الإنترنت حيث يقوم المعلمون بتحميل وتنزيل المواد التعليمية، مما يسهل مشاركة الموارد.</p> <p>منصة <b>مشاركة الموارد</b>: تسمح للمعلمين بتحميل ومشاركة خطط الدروس وأوراق العمل والموارد التعليمية الأخرى، مما يسهل التبادل التعاوني للمواد التعليمية.</p>		<p>يربط المعلمين في جميع أنحاء العالم لمناقشة استراتيجيات التدريس ومشاركة الموارد وتقديم الدعم عبر مواضيع تعليمية مختلفة. ويتضمن منتديات حول مجموعة واسعة من المواضيع، بدءًا من مرحلة الطفولة المبكرة وحتى التعليم العالي والاحتياجات الخاصة.</p>	<p>مجتمع ملحق <b>تايمز التعليمي</b> TES (Times Educational Supplement):</p>

من الممارسات المتميزة	الموقع الإلكتروني	نبذة	مجتمع الممارسة
<p>مجموعات المناقشة المواضيعية: تتميز بمجموعات مركزة حول موضوعات أو تحديات تعليمية محددة، مما يمكّن المعلمين من التعمق في الموضوعات محل الاهتمام ومشاركة المعرفة المتخصصة.</p>		<p>مخصص لبناء شبكة معرفية للمعلمين تركز على مشاركة الموارد والتعاون وتعزيز النمو المهني. يشجع على المشاركة النشطة من خلال المناقشات والمدونات ومشاركة الموارد حول الاتجاهات والتحديات التعليمية الحالية.</p>	<p>شبكة التعلم الشخصية للمعلم - The Educator's PLN (Personal Learning Network):</p>

مجتمع الممارسة	نبذة	الموقع الإلكتروني	من الممارسات المتميزة
<b>الاستشارات</b>			
استشارات علم النفس (قسم 13 من جمعية علم النفس الأمريكية) APA Division 13 (Consulting Psychology)	يدمج علم النفس في الممارسات الاستشارية، بما في ذلك الاستشارات التنظيمية، وتمتية المهارات القيادية، والتدريب.		<b>مجلة استشارات علم النفس:</b> تنشر أبحاثاً ورؤى حول استشارات علم النفس، وتكون بمثابة دورية معرفية للأعضاء. <b>برنامج الإرشاد:</b> يقدم برنامج إرشاد منظم يجمع بين علماء النفس الاستشاريين الأقل خبرة مع الممارسين المتحسين، مما يسهل نقل المعرفة المباشرة والنمو المهني.
جمعية الاستشاريين المحترفين - The Society of Professional Consultants (SPC)	يقدم للاستشاريين في مختلف المجالات فرصاً للمهني والتواصل ومشاركة أفضل الممارسات.		<b>جائزة المستشارين:</b> تُكرم الأعضاء الذين ساهموا بشكل كبير في مهنة الاستشارات أو قدموا إرشاداً استثنائياً. <b>مناقشات المائدة المستديرة:</b> تنظم جلسات مائدة مستديرة منتظمة حيث يمكن للاستشاريين مشاركة دراسات الحالة واستكشاف التحديات والحلول الاستشارية المتنوعة في بيئة تعاونية.
معهد الاستشارات الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية IMC USA (Institute of Management Consultants USA)	مجتمع احترافي متميز للاستشاريين، مع التركيز على الأخلاقيات والتطوير المهني وإصدار الشهادات.		<b>المؤتمر الاستشاري:</b> يستضيف مؤتمراً استشارياً سنوياً يتضمن ورش عمل ومتحدثين رئيسيين وفرص تواصل للاستشاريين. <b>برنامج شهادة الاعتماد:</b> يضمن تعيين المستشار الإداري المعتمد (CMC) التزام الأعضاء بالمعايير العالمية للكفاءة والأخلاق والكفاءة المهنية في مجال الاستشارات.

من الممارسات المتميزة	الموقع الإلكتروني	نبذة	مجتمع الممارسة
<b>المساعدات الإنسانية والتنمية</b>			
<p><b>بوابة التقييم والتعلم الإنساني (HELP):</b> منصة على الإنترنت تتيح الوصول إلى التقييمات والدراسات المتعلقة بالعمل الإنساني، وتعزز ثقافة التعلم والمساءلة.</p> <p><b>الاجتماعات السنوية:</b> تستضيف اجتماعًا سنويًا يركز على القضايا الحاسمة في العمل الإنساني، ليكون بمثابة حجر الزاوية لوضع المعايير وتبادل الابتكارات بين المنظمات الإنسانية.</p>		<p>تعمل على تحسين الأداء الإنساني من خلال زيادة التعلم والمساءلة.</p>	<p>شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني <b>ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action)</b></p>
<p><b>التدريب على معايير اسفير:</b> يوفر ورش عمل تدريبية حول معايير اسفير، مما يضمن تزويد العاملين في المجال الإنساني بالمعرفة اللازمة لتنفيذ أفضل الممارسات في الاستجابة للكوارث والتعافي منها.</p> <p><b>ترجمات دليل اسفير:</b> تترجم دليل اسفير الخاص بها إلى لغات متعددة، مما يضمن إمكانية الوصول العالمي إلى معايير الاستجابة الإنسانية.</p>		<p>يركز على تطبيق معايير اسفير في الاستجابة الإنسانية.</p>	<p>مجتمع اسفير Sphere <b>:Community</b></p>

مجتمع الممارسة	نبذة	الموقع الإلكتروني	من الممارسات المتميزة
<b>الحفاظ على البيئة</b>			
شبكة مدربي حفظ البيئة - Environmental Conservation Coaches Network :((CCNet	تدعم ممارسي الحفاظ في الإدارة التكيفية والتغلب على المخاطر البيئية المتعددة.		<p><b>ورش عمل معايير الحفاظ:</b> توفر التدريب على تطبيق معايير الحفاظ، وتعزيز تصميم المشروع ومهارات الإدارة.</p> <p><b>عيادات التدريب:</b> تقدم عيادات تدريب حيث يمكن لممارسي الحفاظ على البيئة أن يتعلموا من المدربين ذوي الخبرة حول التخطيط الفعال للحفاظ وممارسات الإدارة التكيفية.</p>
شبكة العمل المناخي Climate Action Network :Network	شبكة عالمية من المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تغير المناخ.		<p><b>ورش عمل الدعوة إلى السياسات:</b> تقدم ورش عمل حول الدعوة إلى سياسات المناخ، وتزويد الأعضاء بالمهارات اللازمة للتأثير على السياسة والرأي العام.</p> <p><b>حملات الدعوة إلى السياسات:</b> إشراك الأعضاء في حملات مناصرة منسقة للتأثير على سياسة المناخ على المستويين الوطني والدولي، مما يدل على قوة العمل الجماعي في الدعوة البيئية.</p>
<b>تنمية الشباب</b>			
تعليم القوة للشباب YouthPower Learning	شبكة عالمية تركز على ممارسات تنمية الشباب.		<p><b>إطار التنمية الإيجابية للشباب (PYD):</b> يستخدم هذا الإطار لتوجيه مجتمع الممارسة الخاص به، مع التركيز على إشراك الشباب كشركاء في التنمية بدلاً من مجرد مستفيدين.</p> <p><b>مجموعة أدوات قياس تنمية الشباب الإيجابية:</b> توفر أدوات وموارد لقياس وتقييم برامج تنمية الشباب، ودعم الممارسات القائمة على الأدلة.</p>

مجتمع الممارسة	نبذة	الموقع الإلكتروني	من الممارسات المتميزة
<b>التكنولوجيا من أجل الصالح الاجتماعي</b>			
مجتمع تك سوب :TechSoup	يقدم منصة للمنظمات غير الربحية للتعرف على التكنولوجيا من أجل الصالح الاجتماعي.		<b>دورات TechSoup:</b> توفر دورات تدريبية عبر الإنترنت بأسعار معقولة للمنظمات غير الربحية حول موضوعات تكنولوجية مختلفة، بدءًا من الأمن السيبراني وحتى الحوسبة السحابية. <b>برنامج التبرع بالمنتجات التكنولوجية:</b> يربط المنظمات غير الربحية بالتبرعات والخصومات التكنولوجية، مما يتيح الوصول إلى الأدوات الأساسية للتأثير الاجتماعي.
نت هوب NetHope:	تجمع المنظمات معًا لتقديم حلول تكنولوجية المعلومات في البلدان النامية.		<b>مبادرات الاتصال للاستجابة للكوارث:</b> توفر خدمات الاتصالات في حالات الطوارئ للمناطق المتضررة من الكوارث، مما يدل على مزيج فريد من التكنولوجيا والمساعدات الإنسانية. <b>مركز الحلول:</b> مركز موارد يقدم دراسات حالة ومجموعات أدوات وندوات عبر الإنترنت حول الحلول التكنولوجية للتحديات الإنسانية والتخوية.

مجتمع الممارسة	نبذة	الموقع الإلكتروني	من الممارسات المتميزة
<b>ريادة الأعمال الاجتماعية</b>			
مجتمع أشوكا لصناعة التغيير Ashoka :Changemakers	مجتمع عالمي من رواد الأعمال الاجتماعيين والمبتكرين.		<b>برنامج «المبتكرون من أجل الجمهور»:</b> برنامج يحدد ويدعم رواد الأعمال الاجتماعيين الرائدین في جميع أنحاء العالم من خلال برنامج زمالة. <b>تحديات صانعي التغيير:</b> تستضيف مسابقات عالمية لطرح حلول مبتكرة للمشاكل الاجتماعية، وتقدم التمويل والدعم للفائزين.
المنتدى العالمي للمؤسسات الاجتماعية Social Enterprise :World Forum	مركز ممارسات يركز على تأثير الأعمال التجارية على حقوق الإنسان.		<b>SEWF Digital:</b> يقدم منصة تعليمية رقمية تحتوي على موارد وندوات عبر الإنترنت ومنتدى مجتمعي عالمي لرواد الأعمال الاجتماعيين، يتكيف مع الحاجة إلى المشاركة الافتراضية.
<b>العمل الخيري والتمويل</b>			
مؤسسة «القمة» لصناعة المنح PEAK :Grantmaking	يربط المتخصصين في تقديم المنح لتحسين كيفية تقديم المنح.		<b>شهادة إدارة المنح الاحترافية:</b> تقدم برنامجًا لإصدار الشهادات لمحترفي تقديم المنح، وتوحيد المعرفة والممارسات في قطاع العمل الخيري. <b>موارد تقديم المنح:</b> تقدم مجموعة من أفضل الممارسات ودراسات الحالة والقوالب لتحسين عمليات تقديم المنح.
مجلس المؤسسات Council on Foundations :dations	جمعية قيادية غير ربحية للمؤسسات والشركات المانحة.		<b>برنامج المسارات الوظيفية:</b> يقوم بإعداد المواهب الناشئة في العمل الخيري لأدوار قيادية من خلال التعليم التنفيذي والتواصل وفرص الإرشاد. <b>الخدمات القانونية:</b> توفر للأعضاء المساعدة القانونية والموارد المتعلقة بالعمل الخيري وتقديم المنح.

مجتمع الممارسة	نبذة	الموقع الإلكتروني	من الممارسات المتميزة
<b>حقوق ذوي الإعاقة</b>			
مجتمع ممارسة صندوق حقوق الإعاقة Disability Rights Fund Community :of Practice	يدعم المدافعين عن حقوق الإعاقة في جميع أنحاء العالم.		صندوق الدفاع عن حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة: يدعم الدفاع عن حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة من خلال المنح، مع التركيز على تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة (CRPD). تقديم المنح التشاركية: يستخدم نهجًا تشاركيًا في تقديم المنح، وإشراك الأشخاص ذوي الإعاقة في عملية صنع القرار لتخصيص الأموال.
حقوق الإعاقة العالمية الآن - Global Disability Rights Now	مجتمع عبر الإنترنت لمشاركة الموارد المتعلقة بحقوق الإعاقة.		مجموعة أدوات حقوق ذوي الإعاقة: توفر مجموعة أدوات شاملة للدفاع عن حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، بما في ذلك الموارد القانونية وأفضل الممارسات ودراسات الحالة. المواد التعليمية: تقدم مواد تعليمية شاملة حول حقوق ذوي الإعاقة، مصممة لدعم المدافعين عن حقوق ذوي الإعاقة وصانعي السياسات.

من الممارسات المتميزة	الموقع الإلكتروني	نبذة	مجتمع الممارسة
<b>الفنون والثقافة</b>			
<p><b>ورش ومبادرات الاستعداد لحالات الطوارئ:</b> تقدم ورش عمل وموارد متخصصة وتدريبًا لمنظمات الفنون للتأهيل والاستجابة لحالات الطوارئ والكوارث.</p>		<p>شبكة مساعدة متبادلة متعددة التخصصات من المنظمات الفنية.</p>	<p><b>التحالف الوطني للتأهب للفنون والاستجابة لحالات الطوارئ - Na-tional Coalition for Arts' Preparedness &amp; Emergency Response</b></p>
<p><b>القمة العالمية للفنون والثقافة:</b> تستضيف قمة عالمية تجمع قادة مجالس الفنون ووكالات الثقافة لمناقشة القضايا الرئيسية التي تؤثر على قطاع الفنون والثقافة في جميع أنحاء العالم.</p> <p><b>World CP قاعدة البيانات الدولية للسياسات الثقافية:</b> تحتفظ بقاعدة بيانات دولية للسياسات الثقافية، وتدعم تطوير السياسات والتبادل الثقافي على مستوى العالم.</p>		<p>شبكة عالمية من مجالس الفنون ووزارات الثقافة.</p>	<p><b>الاتحاد الدولي لمجالس الفنون ووكالات الثقافة International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA)</b></p>

مجتمع الممارسة	نبذة	الموقع الإلكتروني	من الممارسات المتميزة
<b>السلام وحل النزاعات</b>			
شبكة السلام والتنمية التعاونية <b>Peace and Conflict Resolution</b> <b>Peace and Collaborative Development Network</b>	شبكة مهنية لبناء السلام والتعاون.		<b>الموارد المهنية:</b> توفر موارد واسعة النطاق للتطوير الوظيفي في مجال السلام وحل النزاعات، بما في ذلك إعلانات الوظائف والمنح الدراسية وفرص الزمالة.
<b>تحالف بناء السلام AI- Alliance for Peace-building</b>	شبكة عالمية من المنظمات التي تعمل على إنهاء الصراع وبناء السلام.		<b>مؤتمر PeaceCon السنوي:</b> يستضيف التحالف مؤتمرًا سنويًا، يجمع محترفين من جميع أنحاء مجال بناء السلام لمناقشة الاستراتيجيات والأبحاث والابتكارات. <b>اتحاد تقييم بناء السلام:</b> يعمل على تطوير مجال تقييم بناء السلام، وتعزيز الممارسات والمنهجيات الفعالة لتقييم مبادرات السلام.

مجتمع الممارسة	نبذة	الموقع الإلكتروني	من الممارسات المتميزة
<b>الأمن الغذائي والزراعة</b>			
مجتمع آجري برو فوكس - AgriProFo- :cus	يربط المهنيين في مجال الزراعة للتعلم والتعاون.		<b>التوفيق عبر الإنترنت:</b> يسهل جلسات التوفيق عبر الإنترنت التي تربط المهنيين والمنظمات في قطاع الزراعة، وتعزيز الشراكات والتعاون. <b>مجتمعات الابتكار:</b> يدعم مجتمعات الابتكار المحددة التي تركز على مواجهة التحديات في قطاعات الأغذية الزراعية، وتسهيل الإبداع المشترك والتعلم التعاوني.
شبكة الأمن الغذائي والتغذية - Food Security and Nutrition Network	شبكة عالمية تعمل على تحسين الأمن الغذائي والممارسات التغذوية.		<b>مجموعات العمل الفنية:</b> تنظم مجموعات عمل فنية مواضيعية تعمل على تطوير الأدوات والإرشادات والمواد التدريبية لتحسين ممارسات الأمن الغذائي والتغذية.
<b>المياه والصرف الصحي والنظافة العامة</b>			
مجتمع الشراكة العالمية للمياه - Global Water Partnership	شبكة دولية تعمل على الأمن المائي والإدارة المستدامة للمياه.		<b>مجموعة أدوات الإدارة المتكاملة للموارد المائية (IWRM):</b> توفر مجموعة شاملة من الأدوات والموارد لدعم تنفيذ الإدارة المتكاملة للموارد المائية، وتعزيز ممارسات إدارة المياه.
تحالف الصرف الصحي المستدام (Sustainable Sanitation Alliance)	شبكة تركز على حلول الصرف الصحي المستدامة.		<b>منتدى SuSanA:</b> يقدم منصة تفاعلية للمناقشة وتبادل المعرفة والتعاون بين خبراء الصرف الصحي في جميع أنحاء العالم، وتعزيز حلول الصرف الصحي المستدامة.

# المراجع

- Allee, V. (2000). Knowledge networks and communities of practice. *OD Practitioner*, 32(4), 4–13.
- Amin, A., & Roberts, J. (2008). Knowing in action: Beyond communities of practice. *Research Policy*, 37(2), 353–369. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.11.003>
- Catana, G. C., Debremaeker, I., Szkola, S. S. E., & Williquet, F. (2021). *The Communities of Practice Playbook*. <https://doi.org/10.2760/443810>
- Choi, H.-J., Ahn, J.-C., Jung, S.-H., & Kim, J.-H. (2020). Communities of practice and knowledge management systems: Effects on knowledge management activities and innovation performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 53–68.
- Coakes, E., & Clarke, S. (2005). *Encyclopedia of communities of practice in information and knowledge management*. IGI Global.
- Cordery, J. L., Cripps, E., Gibson, C. B., Soo, C., Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2015). The Operational Impact of Organizational Communities of Practice: A Bayesian Approach to Analyzing Organizational Change. *Journal of Management*, 41(2), 644–664. <https://doi.org/10.1177/0149206314545087>
- Cox, A. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of Information Science*, 31(6), 527–540. <https://doi.org/10.1177/0165551505057016>
- Davenport, E., & Hall, H. (2002). Organizational knowledge and communities of practice. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36(1).
- Dingyloudi, F., Strijbos, J.-W., & de Laat, M. F. (2019). Value creation: What matters most in Communities of Learning Practice in higher education. *Studies in Educational Evaluation*, 62, 209–223. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2019.05.006>

- Dubé, L., Bourhis, A., & Jacob, R. (2005). The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2), 145–166. <https://doi.org/10.1108/09534810510589570>
- Durst, S., Foli, S., & Edvardsson, I. R. (2022). A systematic literature review on knowledge management in SMEs: Current trends and future directions. *Management Review Quarterly*, 1–26. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00299-0>
- Eckert, P. (2006). Communities of practice. *Concise Encyclopedia of Pragmatics*, 2nd Edition. Oxford: Elsevier, 109–112.
- Erik Andriessen, J. H. (2005). Archetypes of Knowledge Communities. In P. Van Den Beselaar, G. De Michelis, J. Preece, & C. Simone (Eds.), *Communities and Technologies 2005* (pp. 191–213). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/1-4020-3591-8\\_11](https://doi.org/10.1007/1-4020-3591-8_11)
- Fontaine, M. A., & Millen, D. R. (2004). Understanding the Benefits and Impact of Communities of Practice. In P. Hildreth & C. Kimble (Eds.), *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice* (pp. 1–13). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-200-8.ch001>
- Gonçalves, L. (2024, January 13). How Communities of Practice Develop Your Workers Skills? ADAPT Methodology® Blog
- Gray, B. (2004). Informal Learning in an Online Community of Practice. *Journal of Distance Education*, 19(1), 20–35.
- Hemmasi, M., & Csanda, C. M. (2009). The Effectiveness of Communities of Practice: An Empirical Study. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), 262–279.
- Herranz, S., Diez, D., Díaz, P., & Hiltz, S. (2012). Exploring the Design of Technological Platforms for Virtual Communities of Practices.
- Hildreth, P., & Kimble, C. (2002). The Duality of Knowledge. Post-Print, Article halshs-00492437. <https://ideas.repec.org//p/hal/journal/halshs-00492437.html>

- Hildreth, P., Kimble, C., & Wright, P. (2000). Communities of practice in the distributed international environment. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 27–38. <https://doi.org/10.1108/13673270010315920>
- Hildreth, P. M., & Kimble, C. (2004). *Knowledge networks: Innovation through communities of practice*. Idea Group Pub. <http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=7082>
- Hoadley, C. (2012). What is a Community of Practice and How Can We Support It? In *Theoretical foundations of learning environments* (pp. 287–300).
- Jagasia, J., Baul, U., & Mallik, D. (2015). A Framework for Communities of Practice in Learning Organizations. *Business Perspectives and Research*, 3(1), 1–20. <https://doi.org/10.1177/2278533714551861>
- Jeon, S.-H., Kim, Y.-G., & Koh, J. (2011). Individual, social, and organizational contexts for active knowledge sharing in communities of practice. *Expert Systems with Applications*, 38(10), 12423–12431. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.023>
- Jørgensen, K. M., & Keller, H. D. (2008). The Contribution of Communities of Practice to Human Resource Development: Learning as Negotiating Identity. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 525–540. <https://doi.org/10.1177/1523422308320374>
- Kietzmann, J., Plangger, K., Eaton, B., Heilgenberg, K., Pitt, L., & Berthon, P. (2013). Mobility at work: A typology of mobile communities of practice and contextual ambidexterity. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(4), 282–297. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2013.03.003>
- Kimble, C., & Hildreth, P. (2005). Dualities, distributed communities of practice and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 102–113.
- Kimble, C., Hildreth, P., & Wright, P. (2001). *Communities of Practice: Going Virtual*. In *Knowledge Management and Business Model Innovation* (pp. 216–230). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-878289-98-8.ch013>

- Kirkman, B. L., Mathieu, J. E., Cordery, J. L., Rosen, B., & Kukenberger, M. (2011). Managing a new collaborative entity in business organizations: Understanding organizational communities of practice effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1234–1245. <https://doi.org/10.1037/a0024198>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). Situated learning: Legitimate peripheral participation. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation.*, 138–138. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- Lesser, E. L., & Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, 40(4), 831–841. <https://doi.org/10.1147/sj.404.0831>
- Li, L. C., Grimshaw, J. M., Nielsen, C., Judd, M., Coyte, P. C., & Graham, I. D. (2009). Evolution of Wenger’s concept of community of practice. *Implementation Science*, 4(1), 11. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-11>
- McDermott, R. (2000). *Community Development as a Natural Step: Five Stages of Community Development.*
- McDermott, R., & Archibald, D. (2010, March 1). *Harnessing Your Staff’s Informal Networks.* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2010/03/harnessing-your-staffs-informal-networks>
- Mcmillan, D., & Chavis, D. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*, 14, 6–23. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:13.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:13.0.CO;2-I)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* Oxford University Press.
- Oborn, E., & Dawson, S. (2010). Learning across Communities of Practice: An Examination of Multidisciplinary Work. *British Journal of Management*, 21(4), 843–858. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00684.x>

- Probst, G., & Borzillo, S. (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal*, 26(5), 335–347.
- Pyrko, I., Dörfler, V., & Eden, C. (2017). Thinking together: What makes Communities of Practice work? *Human Relations*, 70(4), 389–409. <https://doi.org/10.1177/0018726716661040>
- Raz, A. E. (2007). Communities of practice or communities of coping? Employee compliance among CSRs in Israeli call centres. *The Learning Organization*, 14(4), 375–387. <https://doi.org/10.1108/09696470710749281>
- Retna, K. S., & Tee Ng, P. (2011). Communities of practice: Dynamics and success factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 41–59. <https://doi.org/10.1108/01437731111099274>
- Scarso, E., Bolisani, E., & Salvador, L. (2009). A systematic framework for analysing the critical success factors of communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 431–447. <https://doi.org/10.1108/13673270910997105>
- Schiavone, F., & Borzillo, S. (2014). Creating technological knowledge in vintage communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 991–1003. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0251>
- Shields, P. M. (2003). The Community of Inquiry: Classical Pragmatism and Public Administration. *Administration & Society*, 35(5), 510–538. <https://doi.org/10.1177/0095399703256160>
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press; Cambridge Core. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>
- Wenger, E. (2000a). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), 225–246. <https://doi.org/10.1177/135050840072002>
- Wenger, E. (2000b). *Communities of Practice: The Key to Knowledge Strategy\**. In *Knowledge and Communities*. Routledge.

- Wenger, E. (2016, January 21). Communities of Practice: Learning as a Social System. The Systems Thinker. <https://thesystemsthinker.com/communities-of-practice-learning-as-a-social-system/>
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000, January 1). Communities of Practice: The Organizational Frontier. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2000/01/communities-of-practice-the-organizational-frontier>
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). A guide to managing knowledge: Cultivating communities of practice. Harvard Business School Press.
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2020). Learning to Make a Difference: Value Creation in Social Learning Spaces. Cambridge University Press.
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2022, January 12). Introduction to Communities of Practice, a brief overview of the concept and its uses. Wenger-Trayner, Global Theorists and Consultants. <https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>
- Wenger-Trayner, E., Wenger-Trayner, B., Reid, P., & Bruderlein, C. (2023a). Communities of Practice within and across Organizations, a Guidebook (2nd ed.). JPMorgan Chase & Co.
- Wenger-Trayner, E., Wenger-Trayner, B., Reid, P., & Bruderlein, C. (2023b). Communities of Practice within and across Organizations, a Guidebook (2nd ed.). Social Learning Lab.
- Yamklin, S., & Igel, B. (2012). Communities of Practice Purposefully Designed for Improving Business Performance. Knowledge and Process Management, 19. <https://doi.org/10.1002/kpm.1398>
- Zárraga-Oberty, C., & De Saá-Pérez, P. (2006). Work teams to favor knowledge management: Towards communities of practice. European Business Review, 18(1), 60–76.



# أفضل الممارسات في قيادة مجتمعات الممارسة المهنية

ردمك: 1-2210-05-603-978

**معرفة**  
knowledge  
إدارة المعرفة  
للفطاح غير الربحي

