

آليات دعم مجتمعات الممارسة لتنمية رأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية بمصر

ملخص:

استهدفت الدراسة وضع الآليات مقترحة لدعم مجتمعات الممارسة لتنمية رأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية بمصر والتعرف على الأبعاد الفلسفية لمجتمعات الممارسة ورأس المال الاجتماعي، وعلاقتهم ببعض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على عينة قوامها (١٢٢) معلما بالمدارس الابتدائية بمحافظة بني سويف والتي انضمت لبرنامج " المعلمون أولاً " في المرحلة الأولى لتطبيقه بالمحافظة عام ٢٠١٧م، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات لتدعيم مجتمعات الممارسة لتنمية رأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية بمصر كآليات مرتبطة بالمجتمع ممثلاً في وزارة التربية والتعليم وكليات التربية ومؤسسات المجتمع تضمنت تشكيل فريق من قبل وزارة التربية والتعليم للقيام بالمراجعة الخارجية بالاشتراك مع أساتذة كليات التربية لتقييم مدى نجاح مجتمعات الممارسة، ونشر ثقافة مجتمع الممارسة بين طلاب كليات التربية، وآليات مرتبطة بمديريات التربية والتعليم وتضمنت تشجيع العاملين بالمدارس للاشتراك في تلك المجتمعات، وعقد دورات تدريبية لتنمية المهارات القيادية التي تحتاجها هذه المجتمعات. وآليات مرتبطة بالمدارس سواء إدارة المدرسة، أو وحدات التدريب والجودة بالمدارس، أو منسقي برنامج " المعلمون أولاً " وتضمنت تعزيز العمل الجماعي، ونشر قيم التضامن والتعاون المتبادل، والتخفيف من الأعباء الإدارية والمهنية على المعلمين، وتوفير البيئة المادية والمعنوية التي تساعد المعلمين على إنجاز مهامهم، ووضع رؤية وقيم مشتركة لدى أفراد مجتمع الممارسة.

Mechanisms to support communities of practice for developing social capital in primary schools in Egypt

Summary:

The study aimed at suggesting mechanisms to support communities of practice for developing social capital in primary schools in Egypt and identifying the philosophical dimensions of the communities of practice, social capital, and their relation with each other. The study used the descriptive method. The study used a questionnaire that was applied to a sample of (122) teachers in primary schools in Beni - Suef governorate, which joined the "Teachers First" program in the first phase of its implementation in 2017. The study reached a set of mechanisms to strengthen the communities of practice to develop social capital in primary schools in Egypt. These mechanisms are related to the

community (The Ministry of Education, the Faculty of Education, and Community Institutions), Directorates of Education , and schools (the school administration, training and quality units, and coordinators of " Teachers first" program). The mechanisms related to the community included forming a team by the Ministry of Education to and teachers of the Faculties of Education to evaluate the communities of practice, and spread their culture among students of these faculties. The mechanisms related to the Directorates of Education included training courses to develop the leadership skills needed by these communities. The mechanisms related to the school included promotion of teamwork, dissemination of values of the solidarity and mutual cooperation, reduce the administrative and professional burdens on teachers, provide the physical and moral environment that help teachers to accomplish their tasks, and develop common vision and values among of the communities of practice members.

مقدمة:

يُعد رأس المال الثروة الحقيقية في أي مجتمع أيا كان هذا الرأسمال، وتتفاوت القدرات المجتمعية في توظيفه واستثماره وتخطيطه لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضمان استمرارية التنمية وتحسين نوعية الحياة والارتقاء بالإنسان صانع الحضارة والتنمية، ومن هنا كان ترتيب وتصنيف المجتمعات، وأكدت على ذلك دراسة (نجلاء محمود، ٢٠١٢، ١١٨) مشيرة إلى أن تلك التنمية قد فرضت على الانسان تعديل فهمه لرأس المال، فهناك رأس المال المادي، ورأس المال البشري، ورأس المال الفكري، ففي عقل الانسان رأس مال، وفي روحه رأسمال، وفي نفسه رأسمال، وفي علاقته بالآخرين رأسمال أطلق عليه رأس المال الاجتماعي باعتبار أن التقدم يكون بالبشر وللشعر.

وقد ازداد الاهتمام برأس المال الاجتماعي نتيجة التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي، ولأن رأس المال الاجتماعي هو أحد الموارد النادرة التي لا يمكن المتاجرة بها او تبادلها بين المؤسسات. وينتشر استخدام مصطلح رأس المال الاجتماعي ليدل على ما لدى الفرد من أرصدة وموارد اجتماعية - أي شبكة العلاقات الاجتماعية - مع مجموعة من أفراد المجتمع، وتتم تلك العلاقات بالتفاعل المستمر، والتعاون، والتضامن والثقة فيما بين هؤلاء الأفراد (عاشور أحمد، ٢٠١٤، ١٨) .

وينظر إلى رأس المال الاجتماعي من خلال تحديد مجموعة من الخصائص والسمات التي تكون رصيذاً داخل التنظيم الاجتماعي، وأن امتلاك الجوانب الايجابية من هذه الخصائص مثل الثقة البناءة، والمعايير الايجابية، والشبكات الاجتماعية البناءة يمكن

المجتمع من تأدية وظائفه بشكل أفضل، كما أنها تسهل من التنسيق بين الأفعال التي تعمل في منظومة الشبكات الاجتماعية وما يتخللها من تفاعلات تقود إلى إنتاج أنماط ومستويات مختلفة من رأس المال الاجتماعي (أمنية بلجنافي، فيصل مختاري، ٢٠١٧).
مما سبق يتضح أهمية رأس المال الاجتماعي في أي مجتمع، كما تتضح أهمية شبكة العلاقات في تكوينه، حيث تعمل على دعم رأس المال الاجتماعي بين الأفراد من خلال التفاعل بين الأعضاء داخل مجتمعات الممارسة؛ حيث تُعد استراتيجية تشجع على التواصل والتفاعل وتبادل أفضل الممارسات بين المشاركين في مثل هذه المجتمعات، ودعم بعضهم البعض في حل المشكلات المهنية التي تواجههم في العمل المدرسي بصفة عامة وداخل الفصول الدراسية بصفة خاصة، كما توفر نظامًا للتعرف على الجديد والممارسات التربوية المتميزة، والحلول المختلفة لما يقابل المعلمين من مشكلات. كما تلعب مجتمعات الممارسة دورًا كبيرًا في تطوير العملية التعليمية بجميع عناصرها وخاصة المعلم، فعندما يشترك في تلك المجتمعات يتعلم بشكل أفضل بدلا من حضور ورش العمل المنعزلة، والتفاعل مع غيره من زملاء العمل، ومناقشة طرق التدريس المستخدمة من داخل الفصل مع الطلاب (Laura,2018, 44).

وأكدت دراسة (Goodnough,2004,205) على أن المعلمين المشتركين في مجتمع الممارسة لا يفكرون فقط في الممارسات والأساليب المستخدمة في فصولهم الدراسية، بل أيضًا يفكرون في نظرتهم إلى المناهج الدراسية وما يقومون به من ممارسات شاملة بالمدرسة، بالإضافة إلى أن مجتمعات الممارسة تساعد على تأكيد التعاون بين المعلمين من خلال طرح الأفكار وتبادل أفضل الممارسات التدريسية، وبيث روح التشجيع بينهم، كذلك بناء رأس مال اجتماعي قوي بين المعلمين.
ويسهم انضمام المعلمين لهذه المجتمعات في نمو شعورهم بالهوية والانتماء، كما يتم تبادل قصص النجاح والخبرات التربوية المتنوعة، والتوصل إلى حلول مختلفة ومتنوعة لقضايا العمل المشتركة، ومن ثم تنمية رأس المال الاجتماعي بين أفراد المجتمع المدرسي (نهلة سيد، ٢٠١٥، ٦٠).

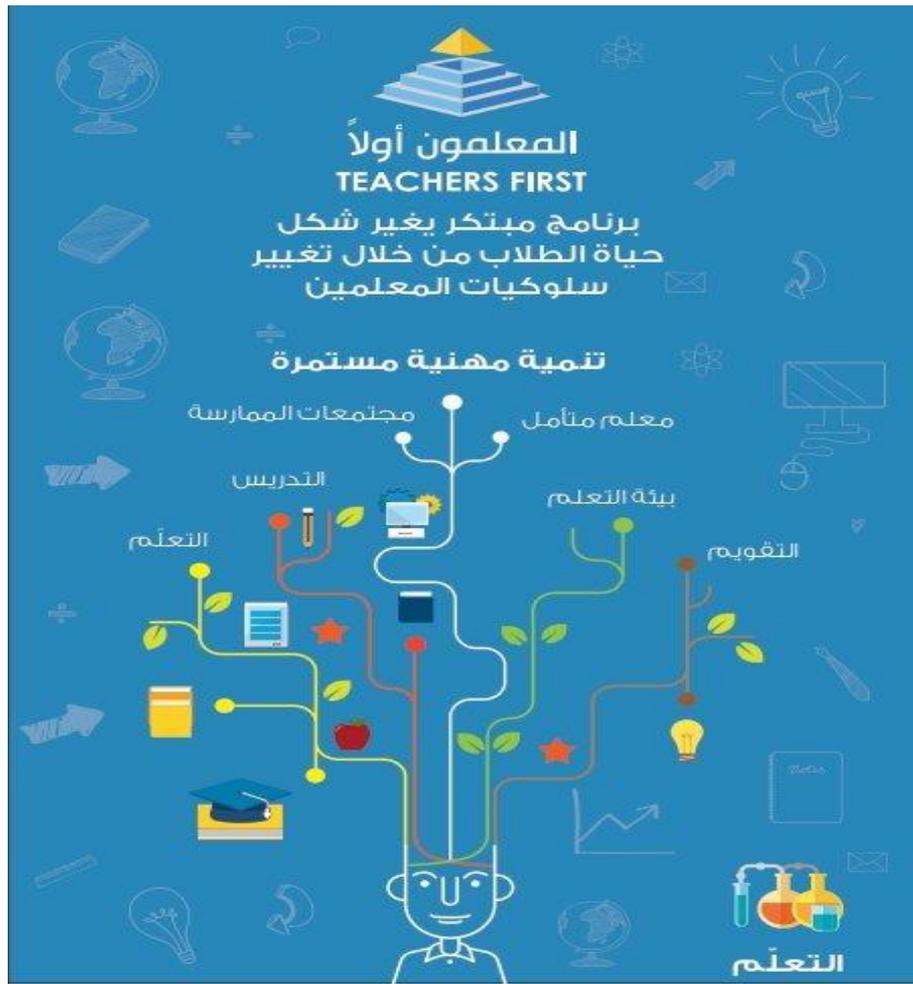
مشكلة الدراسة:

للاهتمام بالمعلمين وتطوير أدائهم أعلن السيد رئيس الجمهورية في أواخر عام ٢٠١٥م عن بدء العمل على بناء مجتمع التعلم المصري، بعناصره الرئيسية وهي بنك

المعرفة المصري، والبرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة، بالإضافة إلى برنامج للتطوير المهني للمعلمين وهو برنامج "المعلمون أولاً".

<http://teacher first-egypt.com>

وتم صياغة هذا البرنامج على غرار أفضل الممارسات العالمية وقيام معلمين مصريين بمواصلة تلك الممارسات مع السياق المحلي، مع الأخذ في الاعتبار المباحث التي تعتبر جوهر العملية التعليمية في جميع أنحاء العالم وهي التنمية المهنية المستمرة والتي تضم موضوعين هما: (مجتمعات الممارسة، والمعلم المتأمل)، والتدريس، والتعلم، وبيئة التعلم والتفوييم. ويندرج تحت كل مبحث موضوعات تضم سلوكيات مهنية ومؤشرات سلوكية متنوعة لا تخص تدريس مادة دراسية بعينها ولكنها تساعد معلمي المواد الدراسية والأنشطة المختلفة على تأمل رحلة التنمية المهنية من خلال التعلم والعمل الجماعي في إطار مجتمعات الممارسة (وزارة التربية والتعليم، برنامج التطوير المهني "المعلمون أولاً"، ٢٠١٨، ص ٤)، ويمكن تلخيص هذه المباحث في الشكل التالي:



شكل (١) مباحث برنامج المعلمون أولاً

المصدر: وزارة التربية والتعليم، برنامج "المعلمون أولاً":

<http://teacherfirst-egypt.com>

من خلال لقاء الباحثين بعدد من معلمي المدارس التي اشتركت في برنامج "المعلمون أولاً" في المرحلة الأولى من تطبيقه بمحافظة بني سويف عام ٢٠١٧م، أشار المعلمون إلى أن هذا البرنامج يساعد على دعم ثقة الطلاب بأنفسهم من خلال مشاركة أفكارهم وأنشطتهم المختلفة، كما يساعد على إحساس الطلاب بالحرية وعدم التقيد بطرق التفكير التقليدية، بالإضافة إلى انتشار علاقات الود والتراحم والتفاهم بين المعلمين والطلاب وبين الطلاب بعضهم البعض. كما أكد المعلمون أيضاً على أن هذا البرنامج قد ساهم في تبادل الخبرات الناجحة ونشر قصص النجاح بينهم، مما ساعد على تحسين

الأداء المهني، بالإضافة إلى أن بناء مجتمعات الممارسة داخل المدارس أدى إلى جذب الطلاب للمدرسة وتقليل نسب الغياب.

وعلى الرغم من الأهمية التي عبر عنها المعلمون لمجتمعات الممارسة من خلال برنامج "المعلمون أولاً"، إلا أنهم أشاروا إلى بعض المعوقات التي تحد من فاعلية هذه المجتمعات وتحقيق الاستفادة المثلى منها، ومن أهم هذه المعوقات نقص البنية التحتية بالمدارس، وقلة الوقت المتاح للمعلم للمشاركة الفعالة في مثل هذه المجتمعات، وضعف الرغبة من قبل بعض المعلمين للمشاركة في أنشطة مجتمع الممارسة، وضعف جودة خدمة الانترنت بالمدارس، بالإضافة إلى ضعف الدور الذي تقوم به وحدات التدريب داخل المدارس، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية في محاولة للكشف عن واقع الدور الذي يمكن أن تلعبه مجتمعات الممارسة في تنمية رأس المال الاجتماعي، ومن ثم تقديم بعض الآليات التي يمكن أن تساعد في تدعيم هذه المجتمعات لتنمية رأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية بمصر.

وقد حاولت الدراسة الاجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما الاطار المفاهيمي لرأس المال الاجتماعي؟
٢. ما الاطار المفاهيمي لمجتمعات الممارسة وعلاقتها برأس المال الاجتماعي؟
٣. ما واقع دور مجتمعات الممارسة في تنمية رأس المال الاجتماعي بأبعاده الثلاثة؟
٤. ما الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في دعم مجتمعات الممارسة من أجل تنمية رأس المال الاجتماعي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الإطار المفاهيمي لمجتمعات الممارسة من حيث (المفهوم، الأهمية، الأهداف، مراحل البناء، والعلاقة برأس المال الاجتماعي).
- الكشف عن واقع دور مجتمعات الدراسة الممارسة في تنمية رأس المال الاجتماعي بأبعاده الثلاثة.
- التعرف على الآليات المقترحة التي يمكن أن تدعم مجتمعات الممارسة لتنمية رأس المال الاجتماعي.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من:

- أهمية الموضوع الذي يتناول رأس المال الاجتماعي، ومجتمعات الممارسة، ودور مجتمعات الممارسة في تنمية رأس المال الاجتماعي بالمدارس.
- تماشياً مع اهتمام القيادة السياسية بتطوير ورفع مكانة المعلم المصري واطلاقها لمبادرة " المعلمون أولاً".
- ندرة الدراسات العربية التي تناولت مجتمعات الممارسة.
- تقديم آليات مقترحة يمكن أن تدعم مجتمعات الممارسة، مما يساعد على نشرها بجميع المدارس المصرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي بها.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره الأكثر ملاءمة لطبيعتها ومحققاً لأهدافها من حيث الرصد الدقيق لكل أبعادها، وجمع البيانات من الأدبيات المرتبطة بالموضوع محل الدراسة وتحليلها وتصنيفها.

أداة الدراسة وعينتها:

استخدمت الدراسة استبانة للكشف عن واقع دور مجتمعات الممارسة في تنمية رأس المال الاجتماعي، تم تطبيقها على عينة قوامها (١٢٢) معلماً بالمدارس الابتدائية بمركز بني سويف، والتي انضمت لبرنامج " المعلمون أولاً " في المرحلة الأولى من تطبيقه عام ٢٠١٦م - ٢٠١٧م بالمحافظة، وسوف يتم تناول الأداة والعينة بالتفصيل في إجراءات الدراسة الميدانية.

مصطلحات الدراسة:

١. رأس المال الاجتماعي:

عرفه بورتس (Portes, A., 1998,6) بأنه " قدرة الأفراد على الحصول على المنافع من خلال العضوية في الشبكات الاجتماعية وغيرها من البنى الاجتماعية".

بينما عرفته (شادية أحمد، ٢٠٠٦، ٣٩) بأنه عبارة عن " منظومة من القيم يأتي على رأسها الثقة والشفافية والتعاون وتحمل الآخر، بالإضافة إلى العلاقات والشبكات التي يقيمها الأفراد".

ويمكن تعريفه إجمالاً بأنه الشبكات الاجتماعية التي توجد بين أفرادها مجموعة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية، وتجمعهم أهدافاً ومعايير وقيم يسعون نحو تحقيقها من خلال وجود الثقة المتبادلة وما يتخللها من قيم اجتماعية كالتعاون والعمل الجماعي، والمشاركة، والتضامن.

٢. مجتمع الممارسة:

أشار سينج (Senge, 1990,19) إلى أنه يمكن النظر إلى مجتمع الممارسة على "مجموعة من الأفراد يرتبطون مع بعضهم البعض وبالعالم المحيط بهم، ويسود بينهم التفاعل، ويشتركون في ثلاث سمات هي: التعلم التعاوني، والتعلم مدى الحياة، و التفكير الإبداعي".

ويشير فنجر وآخرون (Wenger et al., 2002,4) إلى أن مجتمع الممارسة هو "مجموعة من الناس تشترك في اهتمام ما أو مجموعة من المشكلات، أو لديهم ميل نحو شيء ما، يعرفون جيداً كيفية القيام به، فيحاولون تطوير معرفتهم وخبرتهم في هذا المجال، وذلك من خلال التفاعل والتواصل وتبادل الخبرات فيما بينهم بشكل منتظم". وسوف تتبنى الدراسة الحالية هذا التعريف.

الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: رأس المال الاجتماعي:

١. ماهية رأس المال الاجتماعي:

إن الفرد لا يمكنه العيش بمعزل عن باقي أفراد المجتمع، وإنما يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض من خلال علاقات اجتماعية في كافة مؤسسات المجتمع وخاصة المؤسسات التعليمية، وهذه العلاقات هي أساس ما يسمى برأس المال الاجتماعي. ويعبر رأس المال عن الثروات الحقيقية في أي مجتمع ويتم استثماره لتحقيق التنمية بشتى صورها. ورغم هذا التنوع في أشكال رأس المال إلا أن هذه الأشكال لا تعمل بشكل مستقل بل إنها تعتمد على بعضها البعض، فرأس المال الاجتماعي يلعب دوراً كبيراً في تشكيل وتطور رأس المال البشري والعكس صحيح وهو ما يؤثر في استغلال رأس المال الطبيعي وتشكيل رأس المال المادي، فالقاسم المشترك بينهم الأرصد والمورد، والاختلاف يكمن في طبيعة تلك الأرصد والمورد، فرأس المال النقدي يعني امتلاك الفرد أرصد وموارد نقدية أو عينية، ورأس المال الثقافي يعني امتلاك الفرد معرفة وخبرات ومهارات اكتسبها في مراحل التعليم المختلفة، أما رأس المال البشري فيعني أن المجتمع لديه رصيد من الأشخاص المؤهلين والقادرين على قيادة مسيرة التقدم بالمجتمع، أما رأس المال الاجتماعي فيشير إلى أن لدى الفرد أرصد وموارد اجتماعية أي شبكة من العلاقات

الاجتماعية مع مجموعة من أفراد المجتمع، وتتسم تلك العلاقات بالتفاعل المستمر والتعاون والتضامن وأيضاً الثقة فيما بين هؤلاء الأفراد (عاشور أحمد، ٢٠١٤، ٥٦).

وكان أول ظهور لهذا المفهوم بواسطة ليذا جودسون ها نيفان Lyda Judson Hanifan والتي تحدثت عن رأس المال الاجتماعي مشيرة إلى تلك الثروات أو الأصول غير الملموسة الموجودة في الحياة اليومية للناس فيما يسمى النية الحسنة، والزمالة، والتعاطف، بالإضافة إلى الاتصال الاجتماعي الذي يحدث بين الأفراد والعائلات مما يشكل الوحدة الاجتماعية. وبالنظر إلى جذور هذا المفهوم لدى الفلاسفة يتضح أن جون ديوي تحدث ضمنياً عن رأس المال الاجتماعي، حيث كان يؤمن بالاتصال الدائم بين الفرد والمجتمع، وتقوم هذه العملية على الاعتماد المتبادل أو التأثير والتأثر بين الفرد والمجتمع. وعلى الرغم من أن أصل هذا المصطلح يرجع إلى القرن التاسع عشر إلا أن تطوره قد ارتبط بثلاثة أكاديميين رئيسيين وهم بيير بورديو Bardiou، وكولمان Coleman، وبوتنام Putnam (أشرف السعيد، ٢٠١٢، ٢٣١)، و(سهير محمد، هند سيد، ٢٠١٤، ٥١١)

وقد عرف بيير بورديو (Bardiou,1986,77) رأس المال الاجتماعي بأنه مجموعة الموارد الفعلية أو المحتملة التي تتوافر للشخص بفضل حيازة شبكة من العلاقات المؤسسية الدائمة و القائمة على الاعتراف المتبادل بين الأعضاء، والتي يحصل الأعضاء من خلالها على الدعم والاعتماد لدى بعضهم البعض.

كما عرف كولمان (Coleman,1988,98) رأس المال الاجتماعي على أنه المعايير والشبكات الاجتماعية والعلاقات بين البالغين والأطفال التي هي ذات قيمة لتنشئة الطفل، وأشار إلى أن رأس المال الاجتماعي يتواجد في بناء العلاقات بين فردين أو أكثر، كما يتواجد داخل الأسرة وأيضاً خارجها في المجتمع.

أما (روبرت بوتنام، ٢٠٠٦، ١٠٦) فقد أشار إلى رأس المال الاجتماعي على أنه يشير إلى معالم التنظيم الاجتماعي مثل الثقة والمعايير والشبكات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد والتي يمكن من خلالها تحسين كفاءة المجتمع، والإسهام في تحقيق غايات معينة كان يصعب تحقيقها بدون رأس المال الاجتماعي.

مما سبق يتضح أن الفلاسفة قد أوضحوا مفهوم رأس المال الاجتماعي في تنظيم اجتماعي يوجد بين أفراد علاقات وقيم ومعايير، إلا أن هناك إسهامات لكثير من العلماء في محاولة للوصول إلى تعريف شامل لرأس المال الاجتماعي، ومن هذه التعريفات ما يلي:

- عرفته (سهير محمد، هند سيد، ٥١٣) بأنه " يشمل الشبكات والقيم والفهم المشترك بين الناس والذي يمكن الأفراد والجماعات من أن يثق كل منهم في

الآخر ويعمل سويًا، كما يشمل الروابط والعلاقات والشبكات بين المنظمات والمؤسسات".

- كما عرفه ولكوك (Woolcock, M. 1998,155) بأنه " تلك المعايير والشبكات التي تيسر الفعل الجمعي لتبادل المنفعة".
- أما (أحمد زايد وآخرون ، ٢٠٠٦ ، ٩) فيرى أنه " الرصيد الذي يملكه الفرد أو الجماعة من العلاقات الاجتماعية أو من القيم أو حتى رموز المكانة".
- وأشار (أحمد موسى، ٢٠٠٩ ، ١٥٢) إلى أن رأس المال الاجتماعي هو "مجموعة الصلات التي يعقدها الفرد داخل الشبكة الاجتماعية، فالفرد عضو في شبكات اجتماعية مختلفة ومتنوعة، وهذه الشبكات هي مفتاح الفوائد المادية والرمزية، ولا بد للفرد من أن يمتلك رأسمًا اجتماعيًا يمكن من استثمار العلاقات الاجتماعية المتنوعة لزيادة الرأس المال الكلي الخاص به مثل علاقات الجيرة، العمل، القرابة".

مما سبق يتضح أن معظم هذه التعريفات يدور حول وضوح رأس المال الاجتماعي وما به من أبعاد، والعلاقات التي تتواجد بين الأفراد والمجتمعات، بالإضافة إلى ما يدعم هذه العلاقات، وما يترتب عليها من فوائد يمتلكها الأفراد أو المجتمعات.

٢. أهمية رأس المال الاجتماعي:

تكمن أهمية رأس المال الاجتماعي في تحقيق المزايا التالية (سهام موفق، ضيف أحمد، ٢٠١٨ ، ٤٥):

- التنمية المستدامة في المجتمع (تعليمياً - اقتصادياً - سياسياً - اجتماعياً - ثقافياً).
- تماسك المجتمع ومنعه من الانهيار ودعم الانتماء له.
- بناء وتفعيل ثقافة المجتمع المدني، وثقافة التطوع في المجتمع.
- تفعيل المشاركة الاجتماعية والسياسية في المجتمع من خلال بناء اجتماعي وديمقراطي.

بينما ذكرت (كريمة السيد، ٢٠١٥ ، ٣٧٢) أن أهمية رأس المال الاجتماعي يمكن إيجازها فيما يلي:

- تحقيق الارتقاء بالمستوى المعيشي للأفراد.
- رفع مستوى الثقة والعلاقات والعمل الجماعي بين المجتمع والأفراد.
- مواجهة العديد من المشكلات المجتمعية وتخفيض معدلات الجريمة في المجتمع.
- الارتقاء بالجوانب التعليمية وذلك من خلال منظومة من العلاقات التي تربط فيما بين أولياء الأمور والتلاميذ وبين المدرسة.

كما أشارت دراسة (سناء محمد، ٢٠١٥، ٦٤) إلى أن توافر رأس المال الاجتماعي لدى الفرد يمكن معه القول بأن الحياة سوف تكون أكثر ثراء وإشباعاً، كما أنه لا ينضب ولا يستنزف بالاستعمال، وإن كان يتأثر سلبياً بإساءة الاستخدام.

٣. أنماط رأس المال الاجتماعي:

يمكن التمييز بين عدة أنماط لرأس المال الاجتماعي (صفاء أحمد، ٢٠١٣، ٣٦ - ٣٧) وهي:

(أ) رأس المال الاجتماعي الواصل أو التواصلي **Bonding social capital**: يشير إلى نوع من العلاقات القوية بين الأفراد الذين يعرف بعضهم بعضاً على المستوى الفردي، وينتمون إلى مجموعات اجتماعية متشابهة في الأهداف والخصائص الاجتماعية، كأفراد العائلة الواحدة أو جماعات الأصدقاء والجيران.

(ب) رأس المال الاجتماعي الرابط **Bridging social capital**: ويشير إلى العلاقات التي تتم خارج الشبكة المباشرة للفرد مثل أصحاب المهنة الواحدة كالمعلمين والمهنيين والعمال.

(ج) رأس المال الاجتماعي متسلسل الروابط **Linking social capital**: ويشير إلى العلاقات التي تتميز بالقوة في التأثير والاتساع تصل إلى مستوى عالمي، وكذلك تتميز بالتشعب والتعقد بين الأفراد.

٤. أبعاد رأس المال الاجتماعي:

يعتبر رأس المال الاجتماعي أحد الأصول التي يتم إنتاجها عندما يتفاعل الأفراد فيما بينهم، ويشكلون علاقات الثقة والتفاهم المشترك، ويمكن توضيح تلك الأبعاد بالجدول التالي (هاشم فوزي، ٢٠١٤، ص ١٧٧ - ١٧٨):

جدول (١) أبعاد رأس المال الاجتماعي

رأس المال الهيكلي	رأس المال الاجتماعي العلائقي	رأس المال الاجتماعي المعرفي
النمط العام للروابط يبين عدد أعضاء الشبكة وعدد الروابط	قوة العلاقات التي تطورت على مدى تاريخ من التفاعلات	الموارد التي توفر التمثيل والتفسير ونظم المعنى المشترك بين الأطراف

وترى دراسة (أمنية بلجنافي، فيصل مختاري، ٢٠١٧، ١٢٦) أن البعد الهيكلي يصف الخصائص غير الشخصية للعلاقات والترابط بين الأفراد أو الوحدات داخل المؤسسة، ويشمل هذا البعد مؤشر كثافة المجموعات، ومسار بنائها وفعاليتها، بالإضافة

إلى معدلات العضوية والانتماء والمساهمة في تلك التجمعات. بينما يشير البعد العلائقي إلى طبيعة وجود الاتصالات والارتباطات بين الأفراد، كما تشير إلى الديناميكيات الاجتماعية المتنوعة المتضمنة الثقة والمعايير المشتركة والقيم والتوقعات والانتماءات الشخصية، وبحث هذا البعد في شبكة الروابط والعلاقات الناشئة عن التبادل الاجتماعي بين أعضاء المجموعة الواحدة وبين المجموعات نفسها، ويشير الباحثون إلى أهمية شبكة العلاقات في تكوين رأس المال الاجتماعي. ويتعلق البعد المعرفي بالمدى الذي يتشارك فيه العاملون داخل المنظمة لوجهات النظر والأهداف والتصورات.

مما سبق يتضح أن الفكرة الرئيسية لرأس المال الاجتماعي تدور حول الشبكات الاجتماعية والتي تعمل على تحقيق التماسك الاجتماعي لأنها تمكن الأفراد من التعاون مع بعضهم البعض تحقيقاً للمنفعة المتبادلة.

٥. عناصر رأس المال الاجتماعي:

ينظر إلى رأس المال الاجتماعي على أنه عملية تعبئة للموارد الاجتماعية، ولقد تم تحديد ثلاثة عناصر لهذا المفهوم كما ذكرها (أحمد مصطفى، ٢٠١٢، ٦١) وهي:

- عدد الأشخاص داخل شبكة العلاقات الاجتماعية، وهم على استعداد لمساعدة بعضهم البعض.
- قوة العلاقة بين الأشخاص وتشير إلى استعدادهم للتعاون.
- موارد الأشخاص سواء كانت شخصية يتم امتلاكها بواسطة الفرد وتمثل رأس المال البشري، وقد تشمل ملكية موارد مالية، بالإضافة إلى السلع الرمزية كالشهادات العلمية. وهناك أيضاً الموارد الاجتماعية وتشتمل على الروابط والعلاقات الاجتماعية للفرد، وهذه الموارد قابلة للاستثمار.

٦. قياس رأس المال الاجتماعي:

لقد حاول العلماء وضع مجموعة مؤشرات لقياس رأس المال الاجتماعي، وذلك استناداً للجهود الفكرية لمنظري مفهوم رأس المال الاجتماعي، حيث قدم جروتيرت (Grootert,2004,95) ستة مؤشرات هي:

- العضوية في الجماعات والشبكات **Groups and Networks**: يركز هذا المؤشر على طبيعة مشاركة الأفراد في مختلف المنظمات الاجتماعية والشبكات غير الرسمية، ومدى اسهام الفرد فيها ومدى استفادته منها، إلى جانب تنوع العضوية في تلك الجماعات، كيفية اختيار قيادتها، وكيفية تغير ارتباط الفرد بها عبر الزمن.
- الثقة والتضامن **Trust and Solidarity**: يتناول هذا المؤشر درجة الثقة بين الأفراد أثناء التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، وكيفية تغير الثقة عبر الزمن.

- **الفعل الجماعي والتعاون** **Collective actions and Cooperation**: ويعبر هذا المؤشر عن مدى عمل أفراد المجتمع مع الآخرين في مشروعات مشتركة، ومدى استجابتهم عند وقوع أزمة معينة.
- **المعلومات والتواصل** **Information and Communication**: ومما لاشك فيه أن الوصول للمعلومات أمر هام للغاية، ويعبر هذا المؤشر عن كيفية وصول الأفراد للمعلومات وكيفية التواصل فيما بينهم.
- **التماسك الاجتماعي والاندماج** **Cohesion and Inclusion**: يعبر تلك المؤشر عن صور التفاعل الموجودة داخل المجموعات وبين المجموعات المختلفة، كما يعبر عن طبيعة ودرجة الاختلافات، واليات ادارة جماعات الافراد.
- **التمكين والسلوك السياسي** **Empowerment and Political action**: يشير هذا المؤشر إلى مدى تمتع الأفراد بالفاعلية والقدرة على التأثير في الأحداث السياسية المحلية والعالمية.

بينما أشارت دراسة (Lynch,2001,86) إلى أن مؤشرات قياس رأس المال الاجتماعي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الطاقة الاجتماعية او المجتمعية.
- الترابط الاجتماعي.
- الشبكات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية.
- المناخ المجتمعي.
- الصداقات المرتكزة على تبادل الزيارات بين الاسر.
- الموارد الاجتماعية.

وفي نفس السياق تؤكد دراسة (طلعت مصطفى، ٢٠٠٩، ٩) على أن المبادأة او المساعدات التبادلية، ومدى تحمل الآخر والرغبة في التعاون معه تعتبر مؤشرات ضرورية لقياس رأس المال الاجتماعي إلى جانب الشبكات و العلاقات الاجتماعية، وتوفر الثقة بين الافراد.

٧. متطلبات تكوين رأس المال الاجتماعي:

هناك مجموعة من العناصر ينبغي توفرها لتكوين رأس المال الاجتماعي بشكل صحيح، ولقد لخصت (صفاء أحمد، ٢٠١٣، ٤٠ - ٤١) تلك المتطلبات فيما يلي:

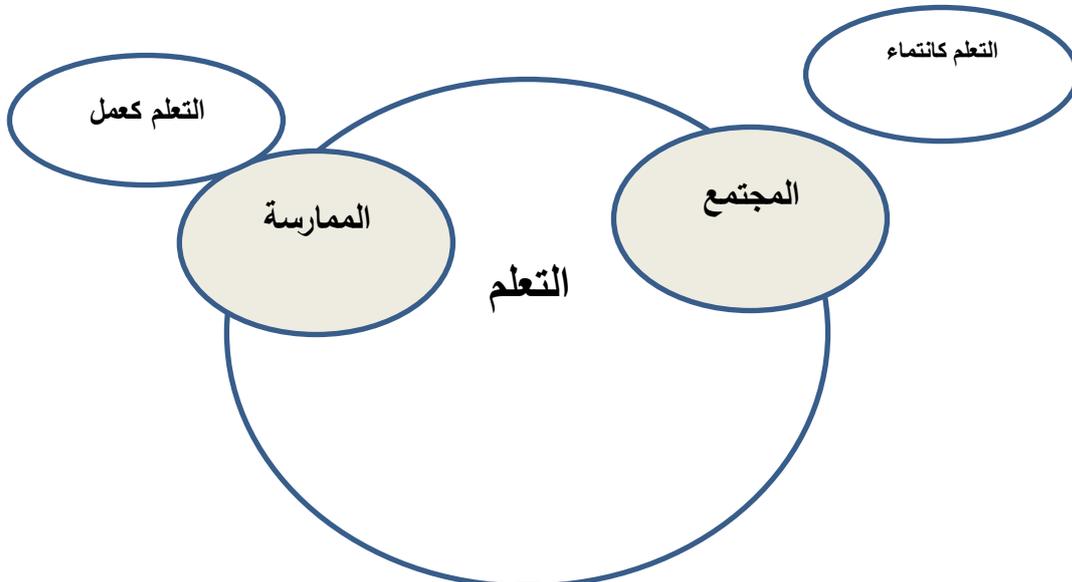
- وجود بنية وعلاقات اجتماعية يمكن الوثوق بها.
- قنوات معلوماتية متاحة ومفتوحة للجميع.
- أهداف مشتركة بين الأفراد والجماعات.
- وجود نوع من الروابط بين الأفراد تتميز بالثقة وتبادل المنفعة.

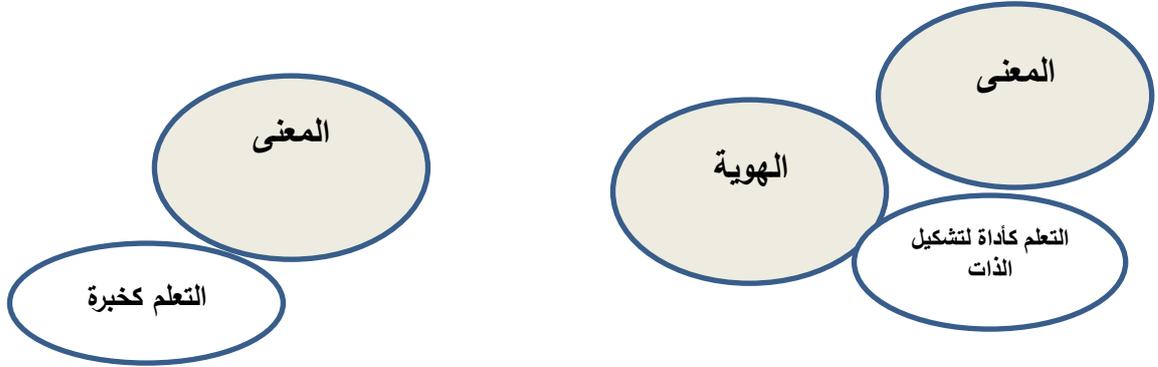
ومما لا شك فيه أن عدم توافر هذه المتطلبات يشكل معوقات يمكن أن تقلل من نمو رأس المال الاجتماعي بل وتساعد على انهياره، كما أن نجاح أي بناء اجتماعي في دعم وتكوين رأس المال الاجتماعي يتوقف على مدى استفادته من شبكات الروابط والعلاقات الاجتماعية والقيم والتعاون المتوفر بين أعضاء تلك الروابط، مما يمكن من تحقيق الأهداف المنشودة ومن تلك الروابط والعلاقات مجتمعات الممارسة والتي تساعد على دعم رأس المال الاجتماعي لدى أعضائها، وهو ما سيتم بيانه في المحور التالي.

المحور الثاني: مجتمعات الممارسة:

١. مفهوم مجتمع الممارسة:

إن تحديد مفهوم مجتمع الممارسة ليس بالمهمة السهلة، فلقد عالج العديد من الأكاديميين والممارسين هذه القضية، وحددوا المفهوم بطرق مختلفة. وبالرغم من أن المصطلح قد تم صياغته في السنوات الأخيرة، إلا أن هذه الظاهرة ليست جديدة ولكنها تشير إلى فكرة قديمة، ويعتبر العالمان فينجر، ولاف (Lave & Wenger, 1991) أول من صاغوا هذا المفهوم في كتاباتهم عن ما يُعرف "بالإدراك الموقفي" (Cognitive Learning)، حيث تم استخدام المفهوم كمدخل للنظرية الاجتماعية للتعليم؛ والتي تتكون من أربعة مكونات أساسية تتكامل فيما بينها لتجعل المشاركة الاجتماعية جزء من عملية التعلم واكتساب المعرفة، وتتمثل هذه المكونات الأربعة في: المضمون (التعلم كخبرة)، والممارسة (التعلم كفعل)، والمجتمع (التعلم كاتتماء)، والهوية (التعلم كمنتج). ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:





شكل (٣) عناصر المشاركة الاجتماعية كعملية تعلم في مجتمع الممارسة
Source: Wenger, E. (1998): Communities of practice: Learning, meaning and identity. Cambridge, UK: Cambridge University Press

وقد عرف العالمان ولاف و فينجر (Lave & Wenger, 1991, 76) مجتمع الممارسة بأنه "مجموعة من الأشخاص يجتمعون بشكل منتظم لتبادل المصالح والأهداف المشتركة، بهدف تبادل المعلومات وتطوير المعرفة وتطوير أنفسهم شخصيا ومهنيا". بينما رأى الباحثان ليسير وپروساك (Lesser & Prusak, 1999,123) بأن مجتمع الممارسة عبارة عن "تجمعات من الافراد ترتبط مع بعضها بعلاقات غير رسمية، ويتشاركون نفس الأدوار وبيئة العمل".

ويشير فينجر (Wenger,2004,4) إلى أن مجتمع الممارسة هو "مجموعة من الأفراد تتشارك الاهتمام حول موضوع معين أو شيء ما، ولديهم معرفة بكيفية القيام بأداء هذا الشيء، كما يتفاعلون فيما بينهم بشكل منتظم لتحسين أدائهم فيه".

ويؤكد كامبريدج وآخرون (Cambridge et al, 2005,11) على ان مجتمعات الممارسة ما هي إلا " هياكل اجتماعية مكونة من مجموعة أفراد ذوي اهتمامات وموضوعات مشتركة فيما بينهم، يجتمعون لتحقيق مجموعة من الأهداف الفردية والجماعية". كما يؤكد على أن عناصر نجاح مثل هذه المجتمعات تتلخص في حدوث التفاعل بين أفرادها، وكذلك مشاركة أفضل الممارسات المهنية بينهم.

بينما يبرز هورد (Hord, 1997,12) مجموعة السمات التي تميز مجتمع الممارسة عن غيره، وهي " وجود رؤية وقيم مشتركة بين أفراد ذلك المجتمع، وتنامي

الإبداع الجماعي، إلى جانب توفر الظروف الداعمة له، وكذلك تبادل نتائج الممارسات الشخصية".

ويرى فنجر وسنيدر (Wenger & Snyder, 2000,141) أن مجتمع الممارسة عبارة عن "مجموعة من الأفراد يتشاركون في نفس الخبرات والمعارف بشكل حر وطرق مبتكرة، مما يؤدي إلى التوصل إلى حلول جديدة لما يواجههم من مشكلات". كما يؤكد الباحثان على أنه قد يتشارك الأفراد في مثل هذه المجتمعات لأسباب عديدة مثل التعليم وموضوعات التنمية المهنية والهوايات، كذلك قد يتم إثارة المناقشات الجادة بينهم بشكل عفوي وتطوعي.

وقد أعطي سنيدر وآخرون (Snyder et al., 2004,19) تعريفاً عن مجتمعات الممارسة وهي "نظم تعلم اجتماعية ينخرط المشاركون فيها في عملية تعلم جماعي حول مجال اهتمام مشترك بينهم من مجالات الممارسة البشرية المختلفة من أجل تحسين ادانهم"، وقد يكون المشاركون مجموعة مهندسين لديهم نفس المشكلات، أو مجموعة طلاب يسعون لتحديد هويتهم داخل المدرسة، أو شبكة من الاتصالات بين مجموعة أطباء يفتشون عن طرق جديدة لإجراء العمليات الجراحية، أو قد تكون مجموعة مديريين جدد للمدارس يحاولون تقديم العون لبعضهم البعض كمحاولة للتكيف مع الوظيفة الجديدة. ويعرف هيلدرث وآخرون (Hildreth et al., 2000, 28) مجتمع الممارسة بأنه: "مجموعة غير رسمية من المهنيين، لديهم بعض المشكلات المهنية المشتركة، ويحاولون بشكل جماعي إيجاد حلول لها، وبالتالي يوجدون لأنفسهم خبرة معرفية مشتركة من خلال ذلك التفاعل فيما بينهم".

مما سبق يتضح أن معظم التعريفات التي تناولت مجتمعات الممارسة تشير إلى مجموعة من الأفراد يعملون معاً بهدف استقصاء وتحري المعرفة المتصلة بمجال اهتمام مشترك بينهم، كما تتميز هذه المجتمعات بتوفير بيئة تتصف بالانفتاح والاحترام والتعاون والتدفق الحر للمعلومات، والحرص على التعلم على المستويين الفردي والجماعي. كما يمكن استخلاص بعض النقاط المشتركة بين التعريفات السابقة، وهي:

- وجود اهتمامات أو مجالات مشتركة تدور حولها مناقشات أفراد مجتمع الممارسة بشكل مستمر.
- وجود المشاركة المتبادلة المستمرة من قبل أعضاء مجتمع الممارسة، مما يساعد على وجود كيان اجتماعي يربطهم معاً بشكل مستمر.
- ينتج عن التفاعل بين أعضاء مجتمع الممارسة ما يعرف بالخبرة المعرفية المشتركة.
- يرتبط أعضاء مجتمع الممارسة بعلاقات غير رسمية، ويتشاركون نفس أدوار وبيئة العمل.

- يشترك أفراد مجتمع الممارسة في سمات مشتركة فيما بينهم وهي التفكير الإبداعي، والتعلم مدى الحياة، والتعلم التعاوني.
- يسعى مجتمع الممارسة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف العامة والمهنية لأفراده.

ولقد أكد فينجر (Wenger,1998,125) على ما يتشاركه الافراد في مجتمعات الممارسة يسمى " مشروع مشترك"، يتم التواصل ومشاركة الخبرات والطرق والمعلومات بينهم فيما يعرف ب" المشاركة المتبادلة" وما ينتج عن مجتمع الممارسة سواء حول لمشكلات مشتركة او تكوين هوية مشتركة لأعضاء ذلك المجتمع يسمى ب " الخبرة المشتركة"، كما حدد فينجر أيضا مجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها عند تعريف مجتمع الممارسة، يمكن قياس هذ المؤشرات في مجتمع الممارسة الموجود داخل بيئة العمل، حيث يتم استخدام مجتمع الممارسة كأداة للمؤسسات، يمكن من خلالها هندسة وتنمية مجموعات المشاركة الهادفة إلى تعزيز معرفة جميع الأفراد داخل العمل، و ذلك عن طريق تكوين مجموعات جديدة من الناس تتجاهل الحدود الرسمية للعمل. ويمكن تلخيص هذه المؤشرات في الجدول التالي:

جدول(٢) مؤشرات (Wenger) لتعريف مجتمع الممارسة

مجالات مجتمع الممارسة	مؤشرات فينجر (Wenger)
المشاركة المتبادلة	١. العلاقات المتبادلة المتواصلة.
المشاركة المتبادلة مشروع مشترك	٢. طرق مشتركة في فعل الأشياء معا.
المشاركة المتبادلة	٣. التدفق السريع للمعلومات ونشر الابتكار.
المشاركة المتبادلة خبرة مشتركة	٤. غياب خطوة التمهيد للمحادثات او التفاعلات، كما لو كانت استكمالا لعملية مستمرة من قبل.
المشاركة المتبادلة	٥. الإعداد المتسارع للمشكلة الخاضعة للنقاش.
المشاركة المتبادلة خبرة مشتركة	٦. تداخل وتشابه كبير في تصورات المشاركين عن هويتهم.
المشاركة المتبادلة مشروع مشترك	٧. معرفة ما يعرفه الآخرون، وما الذي يمكنهم فعله وكيف يمكنهم المشاركة بنجاح في مؤسسة العمل.
المشاركة المتبادلة	٨. هويات محددة مشتركة.

٩. القدرة على تقييم مدى ملاءمة الإجراءات والمنتجات .	خبرة مشتركة
١٠. أدوات محددة ، والتمثيلات.	خبرة مشتركة
١١. التقاليد المحلية، وسرد القصص المشتركة.	خبرة مشتركة
١٢. مصطلحات واختصارات للاتصال، وكذلك سهولة إنتاج الجديد منها بصفة مستمرة.	خبرة مشتركة المشاركة المتبادلة
١٣. أنماط معينة معترف بها باسم عرض عضوية	المشاركة المتبادلة
١٤. خطاب مشترك يعكس وجهات النظر المشتركة.	المشاركة المتبادلة

Source: Wenger, E.(1998):Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity, New York: Cambridge University Press.

٢. الفرق بين مجتمع الممارسة والمجتمعات الأخرى:

تختلف مجتمعات الممارسة عن باقي أنواع المجتمعات، ويمكن توضيح هذا الاختلاف في الجدول التالي:

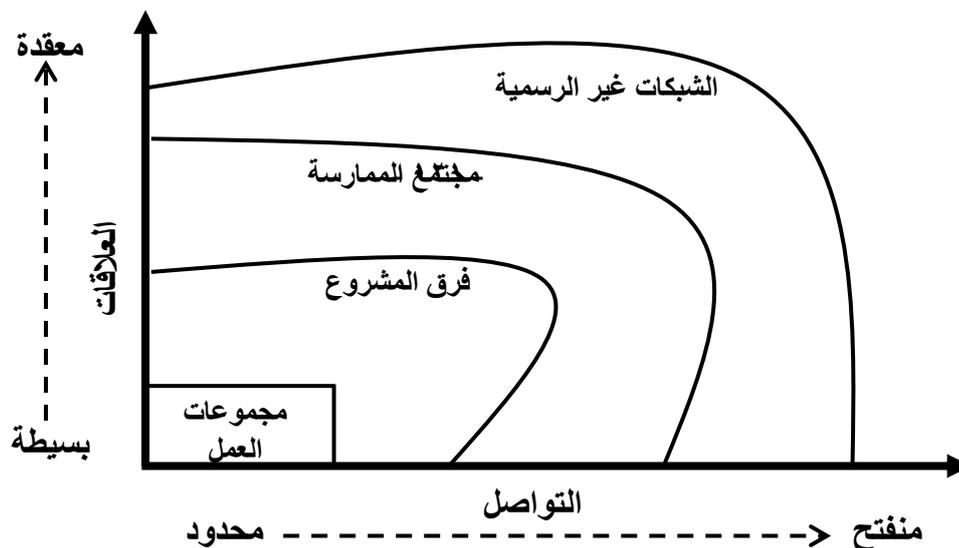
جدول(٣) الفرق بين مجتمعات الممارسة وباقي أنواع المجتمعات

نوع المجتمع	هدفه	الأعضاء الملحقين به	مدى وضوح الروابط بين أعضائه	ما الذي يربط أعضائه؟	مدة بقائه
مجتمعات الممارسة	بناء وزيادة وتشارك المعرفة. وكذلك تنمية القدرات الفردية للأعضاء.	اختيار ذاتي للأعضاء معتمد على الخبرة لديهم، وميلهم نحو الموضوع مجال الدراسة.	واضحة	الشغف والالتزام، بهوية المجموعة، وكذلك التوحد مع خبرتها.	تبدأ وتنتهي عضويًا (تدوم طالما هناك وجود صلة بالموضوع مجال الدراسة وقيمه، وكذلك وجود اهتمام بالتعلم بشكل جماعي).
مجموعات العمل الرسمية	توصيل منتج أو تقديم خدمة	أي شخص يتقدم لمدير المجموعة.	واضحة	متطلبات الوظيفة والأهداف المشتركة.	تهدف إلى أن تكون دائمة (ولكنها تدوم حتى حدوث عملية إعادة التنظيم مرة أخرى).

نوع المجتمع	هدفه	الأعضاء الملتحقين به	مدى وضوح الروابط بين أعضائه	ما الذي يربط أعضائه؟	مدة بقائه
فرق التشغيل	التركيز على إنجاز مهمة أو عملية معينة.	تتولى الإدارة مهمة تحديد عضوية الأعضاء.	واضحة	المسئوليات المشتركة لإنجاز المهمة أو العملية.	تهدف إلى أن تكون بشكل مستمر (ولكن تدوم طالما العملية او المهمة ضرورية)
فرق عمل المشروع	إنهاء مهمة محددة	الأشخاص الذين لديهم دور مباشر في إنهاء المهمة.	واضحة	أهداف ومعالم المشروع.	نهايتها محددة مسبقاً قبل البدء في المشروع (وتكون عند اكتمال المشروع)
مجتمعات الاهتمام	الحصول على معلومات	أي شخص مهتم	غامضة	الوصول للمعلومات.	تبدأ وتنتهي تلقائياً
الشبكات غير الرسمية	تلقي ونقل المعلومات ذات الاهتمام المشترك.	الأصدقاء وزملاء العمل، وأصدقاء الأصدقاء.	غير محددة	الاهتمام والعلاقات المشتركة.	لا تبدأ ولا تنتهي بشكل حقيقي (تتواجد عندما يكون الأشخاص ع اتصال معاً او يتذكرون بعضهم البعض).

Source : Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W.M.(2002) :
Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge,
Boston, MA, Harvard Business School Press,p.42.

ويمكن توضيح تدرج العلاقات داخل هذه المجتمعات وكذلك درجات التواصل في الشكل التالي:



شكل (٤) تدرج العلاقات ودرجات التواصل في مجتمعات الممارسة والمجتمعات الأخرى

Source :Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W.M.(2002) : Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge, Boston, MA, Harvard Business School Press,p.42.

٣. تطور مفهوم مجتمع الممارسة:

لقد ظهر استخدام مفهوم مجتمع الممارسة في نظرية التعلم عندما صاغت عالمة الأنثروبولوجيا جان لاف (Jean Lave) هذا المصطلح أثناء دراسة التلمذة الصناعية كنموذج للتعلم. فعادة ما يفكر الناس في التلمذة كعلاقة بين الطالب والمدير، ولكن دراسات التدريب المهني تكشف أكثر من ذلك. فالحجة الأساسية التي قدمها كل من لاف وفينجر (Lave & Wenger, 1991) هي أن مجتمعات الممارسة موجودة في كل مكان وأنها تشارك بشكل عام في عدد منها سواء كان ذلك في العمل، أو المدرسة، أو المنزل، أو في اهتماماتنا المدنية والترفيهية. فقد نكون في بعض المجموعات أعضاء ذات دور أساسي، وفي حالات أخرى ذات دور ثانوي. إن العيش ككائن بشري يعني أننا نشارك باستمرار في السعي وراء المشاريع من جميع الأنواع، من ضمان بقائنا المادي إلى البحث عن أكثر المذات النبيلة. ونتفاعل مع بعضها بعضاً ومع العالم، ونقوم بالتكيف في علاقاتنا مع بعضها البعض ومع العالم وفقاً لذلك. ويؤدي هذا التعلم الجماعي إلى ممارسات تعكس العلاقات الاجتماعية التي تؤدي لضمان نجاح العمل. وبالتالي فإن هذه الممارسات هي ملك لنوع من المجتمع الذي تم إنشاؤه بمرور الوقت من خلال السعي المستمر لمؤسسة مشتركة.

ووفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي التي وضعها فنجر (Wenger,1998)، فإن التعلم يتم بالممارسة، والجماعات التي يتم فيها هذا النوع من التعلم يُطلق عليها اسم "مجتمعات الممارسة"، وتختلف خصائصها من حيث الممارسة، فقد يوجد البعض منها بصورة رسمية تماماً في التنظيم، وبعضها الآخر بصورة غير رسمية. ومع ذلك يتم جمع

أعضائها من خلال المشاركة في الأنشطة المشتركة (Wenger,1998,120)، وفي هذا الصدد يختلف مجتمع الممارسة عن أي مجتمع ذي اهتمام أو مجتمع جغرافي في أنه ينطوي على ممارسة مشتركة. حيث أكدت الدراسات على أن هناك ثلاثة أبعاد لمجتمع الممارسة وهي: المجال domain، والممارسة practice، والمجتمع community. وينظر إلى المؤسسة التربوية في القرن العشرين على أنها مثل المصنع، حيث يوجد خط الانتاج التعليمي، وتمثل المادة الخام المتعلم، ويصب مجموعة من الدروس من قبل المعلمين حتى نهاية عملية الانتاج المشار لها بالمرحلة التعليمية، وذلك بغية الحصول على منتج نهائي وهو مهارات ومعارف خريجي هذا البرنامج او تلك المرحلة التعليمية. ولذلك يؤكد فنجر (Wenger,1998,123) على أنه ما زالت مؤسساتنا تعتبر عملية التعلم عملية فردية، لها بداية ونهاية محددة، بينما من الأفضل ألا ينظر إلى إعداد الفرد بتلك الطريقة التي تعتبره مجرد آلة أو أداة للإنتاج، فالبشر كائنات لها جوانب مختلفة يجب عدم تجاهلها سواء كانت جانباً أخلاقياً أو نفسياً أو اجتماعياً. ومع بداية مجتمع ما بعد الصناعة بدأ التفتيش عن بديل آخر للنموذج التقليدي للمؤسسات التربوية، والتفكير في إمكانية استبدال مراكز التعلم المجتمعية محل المدارس، لكونها تمثل نواة مجتمع قائم على التعاون والمشاركة لكي ينمو ويتطور بشكل صحيح، كما يؤكد كذلك (أمين محمد، ٢٠٠٨ م، ٢٠٣) على أنه يفضل استبدال المفهوم التقليدي الثابت للمدرسة بالنموذج القائم على فكرة التعلم الجماعي التعاوني التشاركي. حيث أن التعلم هو نتاج للتفاعل الاجتماعي والمشاركة بين أعضاء المجتمع، إلى جانب البيئة او المناخ الذي يحدث فيه مثل هذا التفاعل الاجتماعي.

٤. أشكال مجتمع الممارسة:

يمكن أن تتخذ مجتمعات الممارسة أشكالاً مختلفة. وتعتبر معرفة الاختلافات أمراً مهماً لفهم طبيعة هذه المجتمعات بشكل أفضل، وكذلك معرفة الإعداد التنظيمي لها. ولقد صنفت دراسة فينجر (Wenger et al, 2002,24-27)، ودراسة (Dubé et al,2006,73) مجتمعات الممارسة إلى ثلاثة فئات اساسية، وهي: الديموغرافية والتنظيمية والفردية، وتندرج تحت كل فئة مجموعة من الفئات الفرعية. وبالرغم من ذلك ظهرت فيما بعد بعض الانتقادات لهذا التصنيف من حيث الشمولية وغياب عامل التكنولوجيا كمحرك أساسي لهذه المجتمعات. ولذلك نجد دراسة (Metallo,2007,56) ودراسة (Agrifoglio & Metallo, 2015,107)، ودراسة (Haradhan,2017,6) قد أكدت على ضرورة تصنيف مجتمعات الممارسة تبعاً لدرجة ارتباطها بالتكنولوجيا. لذا يمكن الإشارة إلى وجود أربعة أشكال رئيسة لتلك المجتمعات، نستعرضها على النحو التالي:

١. الديموغرافي: ويضم تصنيفاً فرعياً تبعاً للعمر، والحجم، ومدة البقاء.

٢. التنظيمي: ويضم تصنيفاً فرعياً تبعاً لدرجة المؤسسة، والحدود التنظيمية.
 ٣. الفردى: ويضم تصنيفاً فرعياً وهو درجة القرب، والخلفية الثقافية.
 ٤. التكنولوجي: ويضم تصنيفاً فرعياً تبعاً لدرجة الارتباط بالتكنولوجيا.
 جدول (٤) أشكال مجتمعات الممارسة

النوع	الخصائص	أشكال مجتمع الممارسة	التدعيم من الدراسات السابقة
الديموغرافي	العمر	حديث/ قديم	Gongla & Rizzuto (2001), Dubé et al. (2006)
	الحجم	صغير/ كبير	Von Krogh (2002), (Wenger et al. ,2002),Dubé et al. (2006)
	مدة الحياة أو مدة البقاء	قصير المدى/ طويل المدى	Wenger et al. (2002),Dubé et al. (2006)
التنظيمي	كيفية التنظيم	عفوي / متعمد	McDermott (2000), APQC (2001), Wenger et al. (2002), Dubé et al.(2006)
	الحدود التنظيمية	داخل الحدود/عبر الحدود	APQC (2001), Gongla and Rizzuto (2001), Wenger et al. (2002)
	درجة المؤسسة	غير معترف به/ مؤسسي	APQC (2001), Gongla & Rizzuto (2001), Wenger et al. (2002)
الفردى	درجة قرب المكان	في مكان واحد/ موزع	Wenger et al. (2002), Dubé et al. (2006),Metallo (2007)
	الخلفية الثقافية	متجانس/ غير متجانس	Fischer (2001), Wenger et al. (2002)
التكنولوجي	درجة الارتباط بالتكنولوجيا	وجه لوجه/ افتراضي	Metallo (2007), Haradhan,(2017) Agrifoglio (2015)

Haradhan Mohajan (2017): Roles of Communities of Practice for the Development of the Society, Journal of Economic Development, Environment and People, 6, (3).

- الديموغرافي: ويضم تصنيفاً فرعياً تبعاً للعمر، والحجم، ومدة البقاء. أما العمر يقسم إلى:
 (أ) من حيث العمر:
 • حديث / قديم :

يشير العمر إلى الفترة الزمنية التي يأخذها تكوين مجتمع الممارسة واستمرار تواجده بفاعلية وكفاءة، بدءاً من كونه حديثاً (لا يقل عن سنة) حتى يستمر ليكون قديماً (أو مرور أكثر من خمس سنوات على تكوينه)، ولقد أشارت بعض الدراسات **Rizzuto** (2001 & Gongla Dube et al, 2006) إلى وجود علاقة بين عمر مجتمع الممارسة ودرجة نضجه أو تطوره ونموه، كما أشارت دراسة (Dube et al, 2006,77) بوجود خمس مراحل لتطور مجتمع الممارسة وهي: مبدئي، مندمج، ثم ناضج، وأخيراً قائد للتغيير. كما أكدت الدراسات أيضاً على أنه غالباً ما تُطلق كلمة "حديث" على مجتمعات الممارسة في المراحل المبكرة من تكوينها، أما مصطلح "قديم" تُطلق في المراحل اللاحقة والمتطورة من نموها وتطورها.

(ب) من حيث الحجم:

- صغير / كبير:

تعتبر مجتمعات الممارسة "صغيرة" أو "كبيرة" بناءً على عدد الأعضاء المشاركين فيها. وعلى الرغم من أنه يمكن تغيير حجمها، إلا أنه لم يتم تمييزه بوضوح في الأدبيات. فلقد افترض فينجر وآخرون (Wenger et al, 2002,11) أن المجتمعات الصغيرة تشمل عدداً قليلاً من المتخصصين، في حين أن المجتمعات الكبيرة تتكون من مئات الأشخاص. كما أشارت دراسة (Van Krogh, 2002,90) ودراسة (Dube et al, 2006,81) إلى وجود علاقة بين حجم مجتمع الممارسة وبين بعض القضايا التنظيمية التي تجعل منه مجتمعاً ناجحاً مثل: المشاركة المجتمعية النشطة، والاهتمام الفردي، والعلاقات الاجتماعية.

(ج) من حيث مدة البقاء أو الاستمرارية:

- قصير المدى / طويل المدى:

تختلف دورة حياة مجتمع الممارسة ما بين قصير المدى (مؤقت) وطويل المدى (دائم). حيث يؤكد (Wenger et al, 2002,12) و(Dube et al, 2006,77) على أن مجتمعات الممارسة قصيرة المدى أو المؤقتة تُبنى على أساس مؤقت وإطار زمني غير محدد لأداء مهمة محددة. على عكس طويلة المدى التي يتم بناؤها على أساس محدد وتعطى إطاراً زمنياً كبيراً لأداء مهام كثيرة ومتنوعة.

- التنظيمي:

(أ) من حيث كيفية التنظيم:

- عفوية / متعمدة:

لقد وُجدت مجتمعات الممارسة منذ عصور، وتشير دراسة (Mcdermott,) (2000,8) و

(Van Krogh, 2002,101) إلى أنه يتم تكوينها بشكل عفوي استجابة لرغبة الأفراد في التجمع ومشاركة الأفكار وتقديم المساعدة لبعضهم. أو قد يتم تكوينها بشكل متعمد لتلبية احتياجات المنظمات تحت إشراف الإدارة المسؤولة عن هذه المنظمات، والتي تتولى مسؤولية تحديد أهداف تلك المجتمعات واختيار أعضائها، وتخصيص وقت مقتطع من ساعات العمل الرسمية للتفاعل والتواصل معاً وتكوين مجتمعات الممارسة.

(ب) من حيث الحدود التنظيمية:

- داخل الحدود/ عبر الحدود:

غالباً ما يتواجد مجتمع الممارسة داخل المؤسسات (داخل الحدود)، أو على وجه الخصوص داخل وحدة العمل نفسها أو عبر وحدات العمل المختلفة. وقد تتواجد مجتمعات الممارسة عبر الحدود التنظيمية (عبر الحدود)، وتؤكد دراسة (Wenger et al,) (2002,13) على أن هذا النوع من مجتمعات الممارسة يسمح بمشاركة عدد أكبر من الأفراد العاملين في شركات كبيرة عابرة للقارات، ولها فروع كثيرة منتشرة في مختلف أرجاء العالم، ويتم بناء مجتمعات ممارسة لمناقشة قضايا مشتركة بين هؤلاء العاملين، مما يساعد على تعزيز التعاون والعلاقات الاجتماعية بينهم، وكذلك تبادل المعرفة.

(ج) من حيث درجة المؤسسية:

- غير معترف بها/ مؤسسي:

قد يلتحق الأفراد بالمجتمعات داخل المنظمات ذات الطابع الرسمي الكامل أو الأقل رسمية أو غير الرسمية داخل المنظمات. وتؤكد دراسة (Gongla & Rizzuto, 2001, 850) على اختلاف مجتمعات الممارسة في علاقاتها مع المؤسسات حسب درجة المؤسسية، و تتدرج من: (مجتمعات غير معترف بها أو غير مرئية للمؤسسة، ثم مجتمعات مؤسسية أو مرئية لمجموعات معينة من الأفراد فقط، ثم مجتمعات مشروعة والتي تأخذها المنظمة بعين الاعتبار، ثم مجتمعات مدعومة أو التي تتلقى موارد بشكل مباشر من المؤسسات الموجودة بها، وانتهاءً بالمجتمعات المؤسسية أو ذات الطابع الرسمي داخل المنظمة). وعندما يتم إضفاء الطابع المؤسسي على مجتمعات الممارسة داخل المنظمة أو المؤسسة يمكن اعتبارها وحدة رسمية مثل باقي الوحدات أو الأقسام داخل تلك المؤسسات.

- الفردي:

(أ) من حيث درجة قرب المكان:

• محلية (في موقع مشترك) / منتشرة أو متوزعة:

يطلق على مجتمعات الممارسة محلية (في موقع مشترك) عندما يجتمع أعضاؤها عادة في نفس المكان او يسكنون في أماكن متجاورة. أما عندما يزداد عدد الأعضاء ولا يكونوا في نفس منطقة السكن بل منتشرون حول العالم. فعلى سبيل المثال ، تلتقي مجتمعات العلماء الذين يعمل أعضاؤها في منظمات مختلفة حول العالم بانتظام لمناقشة مواضيع بحثية محددة بفضل حلقات البحث (السيمنارات)، أو المؤتمرات أو الاجتماعات المخصصة التي تُعقد في نفس المبنى الذي يضم جميع أفراد مجتمع الممارسة، يمكن أن يطلق على ذلك مجتمع ممارسة في موقع مشترك. بينما إذا كانت المجتمعات متفرقة ومنتشرة في أماكن مختلفة وبعيدة، ويتم عقد اجتماعات وجهًا لوجه، أو لقاءات افتراضية عبر الإنترنت، لإعطاء الفرصة لتبادل الأفكار ومشاركة المعرفة، فإنها تصبح أكثر تعقيدًا ومكلفة للأعضاء. (Wenger et al. 2002,12).

(ب) من حيث الخلفية الثقافية:

• متجانس/ غير متجانس:

يمكن تمييز المجتمعات على أساس الخلفية الثقافية للأعضاء فينجر وآخرون (Wenger et al. 2002,14). فغالبًا ما تتكون المجتمعات من أشخاص من نفس النظام أو الوظيفة (متجانسة)، وفي بعض الأحيان تتكون من أعضاء لديهم خلفيات ثقافية مختلفة (غير متجانسة). ويشير فيشر (Fischer, 2001,9) إلى أنه يتم تقييم التأثير الثقافي في المصطلحات الوطنية والتنظيمية والمهنية على طول سلسلة متصلة من متجانسة إلى غير متجانسة. بينما تؤكد دراسة (Agrifoglio & Metallo, 2015, 106) على أن أعضاء مجتمعات الممارسة المتجانسة يكون لديها خلفيات ثقافية متشابهة لكونها تأتي من نفس المنظمة أو منظمات مختلفة ذات ثقافات مماثلة، أو تعيش في بلد ذي ثقافة محلية شديدة. أما مجتمعات الممارسة غير المتجانسة يكون أعضاؤها ذات خلفيات ثقافية مختلفة حيث تأتي من منظمات مختلفة، وتعيش في بلد ذي ثقافة أكثر انفتاحًا أو مع ثقافات مختلفة.

• التكنولوجي:

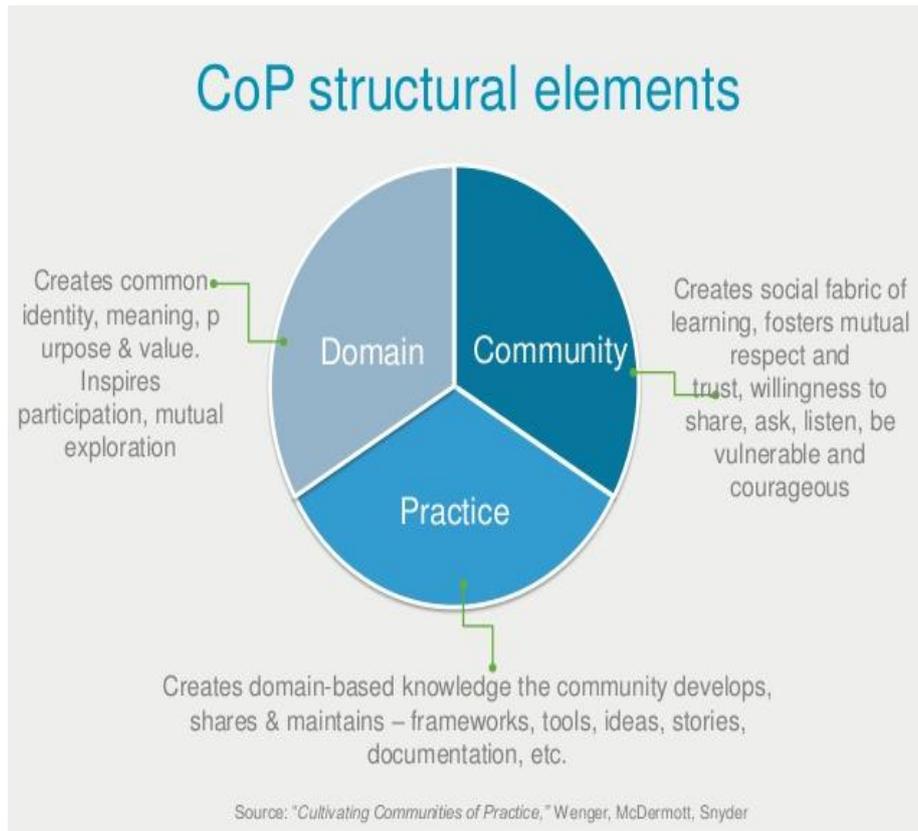
من حيث درجة ارتباطه بالتكنولوجيا:

• وجهًا لوجه/ افتراضي:

يمكن التمييز في هذه الفئة بين مجتمعات الممارسة التي يعقد أفرادها لقاءات مباشرة أو "وجهًا لوجه" وبين مثلتها عبر الانترنت أو "افتراضية". حيث ساهمت التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في إيجاد طرقًا جديدة للتفاعل والتواصل بين الأفراد الذين اعتادوا على المواجهة والتواصل وجهًا لوجه. كما ساعدتهم أيضا على الانفتاح على أشخاص آخرين في جميع أنحاء العالم، وتقليص المسافات المكانية والزمنية بينهم، كما سهل زيادة عدد الأفراد الراغبين من أي مكان وفي أي وقت في الانضمام الى تلك المجتمعات وأداء ممارساتهم. (Metallo 2007,13).

٥. أبعاد مجتمع الممارسة:

يتكون مجتمع الممارسة من ثلاث مكونات رئيسية وهي: المجال *domain*، والمجتمع *community*، والممارسة *practice*. وتميز هذه المكونات الثلاثة مجتمع الممارسة عن باقي أنواع المجتمعات الأخرى، وتشير دراسة سنايدر (Snyder et al,2004,19) إلى أن "المجال" هو ما يركز عليه مجتمع الممارسة أو هويته، بينما "المجتمع" هو العلاقات والتفاعلات بين أفراد ذلك المجتمع، أما "الممارسة" فهي طرق وأساليب التعلم الجماعي المستخدمة من قبل أفرادها. ويمكن تلخيص تلك المكونات في الشكل التالي:



شكل (٥) أبعاد مجتمع الممارسة

Source: Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W.M.(2002): Cultivating Communities of Practice:

A Guide to Managing Knowledge. Boston, MA: Harvard Business School Press.

• المجال Domain:

تشير كلمة "المجال" إلى الفهم المشترك بين أفراد مجتمع الممارسة، أو هو مجال المعرفة الذي يجمع هؤلاء الأفراد معا، ويعطيهم الهوية الخاصة بهم. ويؤكد فينجر (Wenger,2004,5) على أن هؤلاء الأفراد سيكون لهم مجال اهتمام مشترك يتضمن معرفة عامة بموضوع ما أو مشكلة مزعجة تحدث في مجتمعهم، كما تشير دراسة (Linda et al. 2009,7) إلى أن "المجال" يحدد مجموعة من القضايا والموضوعات التي يتعين على الأعضاء معالجتها داخل مجتمع الممارسة، كما يحفزهم على تقديم الأفكار للمساهمة في مناقشة تلك القضايا، مما يسهل عملية التعلم الجماعي بينهم. كما يوفر المجال "الأرضية المشتركة" (أي الحد الأدنى من الكفاءة التي تميز الأفراد عن

غيرهم)، كما يعمل على توضيح الحدود التي تمكن الأفراد من تحديد ما يستحق المشاركة وطرح أفكارهم. ويؤكد فينجر (Wenger,2004,6) على أنه لا يمكن تحديد الهوية المشتركة بين الأفراد من خلال المشاركة في مجتمع الممارسة فقط أو من خلال اتمام مهمة معينة، أو تكوين فريق عمل، ولكن يتم ذلك من خلال ايجاد مجال أو منطقة للمعرفة بينهم ثم تطويرها. كما تذكر دراسة (Handley et al. 2006,642) أن "المجال" يعمل على مساعدة أعضاء مجتمع الممارسة في تطوير شعورهم بالالتزام نحو البنية والهيكل الاجتماعي، وتحديد الهوية في علاقاتهم. واتفقت دراسة (Haradhan,2017,4) على أنه لا يقتصر المجال على الاهتمام المشترك فقط بين الأفراد داخل أي منظمة، ولكن ينبغي توفر الالتزام والكفاءة في الأعضاء مما يميزهم عن غيرهم، كما يجب عليهم أن يقدرّون قيمة العمل الجماعي والتعلم من بعضهم البعض، مما يساهم في تنمية شخصياتهم وتحسين المهام الموكلة إليهم.

وقد أشارت دراسة (Agrifoglio & Metallo, 2015,37) ودراسة (Laura,2018,34) إلى أن الموضوعات والقضايا التي يقوم مجتمع الممارسة بمناقشتها ليست ثابتة بل تتغير وتتطور بتطور المجتمع؛ فإذا كانت هناك مشكلة قائمة يشترك في تقديم حلول لها كافة أعضائه فقد تظهر مشكلات جديدة تبحث عن حلول، وإذا كان هناك أعضاء جدد سوف ينضمون لهذا المجتمع فمن المؤكد أن يقترحون وجهات نظر جديدة تلزم الأعضاء القدامى تغيير أنفسهم، مما يساعد على تنمية وتطوير ذلك المجتمع. وتساعد مثل هذه التطورات على توليد طاقة جديدة لكافة أعضاء مجتمع الممارسة، والمحافظة على حيويته واستمراريته.

• المجتمع Community:

في حين أن المجال يوجد أرضية مشتركة لمجتمع الممارسة، فإن "المجتمع" يشير إلى الهياكل الاجتماعية التي تشجع التعلم من خلال التفاعل والعلاقات بين أعضائه. ويشير فينجر (Wenger et al,2002,5) إلى أن المجتمع هو عنصر حاسم للحصول على بنية فعالة للمعرفة. إلى جانب تبادل المعرفة والممارسة. حيث يتكون "المجتمع" من مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم، وترابطهم علاقات اجتماعية قوية متعلقة بالقضايا المهمة في مجالهم. بينما يشير بيرس (Peers, 2007,70) إلى أن المجتمع هو النسيج الاجتماعي للتعلم، ويشمل علاقات الأعضاء وطبيعة التفاعلات بينهم؛ بما فيها من مستويات للثقة والشعور بالانتماء والمشاركة. ويتم بناء هذه العلاقات على أساس المجال أو الاهتمام، وتهدف إلى تعلم كل فرد من الآخر.

بينما يؤكد (Haradhan,2017,16) على أن امتلاك الافراد نفس الوظيفة داخل منظمة ما، أو تواجدهم في حيز جغرافي واحد لا يؤدي إلى بناء مجتمع ممارسة ناجح ما لم يكن هناك تفاعل بين هؤلاء الأفراد ويتعلمون معًا. حيث تعتبر العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص هي الأساس الذي يتطور عليه المجتمع، كما أنه هو المكان

الذي يساعد فيه الناس بعضهم البعض على زيادة معرفتهم حول ممارسة معينة. وتمكن تلك العلاقات الاجتماعية - وخاصة إذا تم الحفاظ عليها بانتظام - من حدوث المناقشة والحوار بين أعضاء ذلك المجتمع حول القضايا المشتركة بينهم، كذلك تساعد على تعزيز الأفكار وتطوير الشعور بالانتماء والالتزام لديهم. وبالتالي فإن البعد الاجتماعي شرط ضروري لبناء مجتمع الممارسة ولكنه لوحده غير كاف. ولبناء مجتمع الممارسة فلقد أكد فينجر (Wenger,1998,126) و (Wenger et al,2002,23) على ضرورة أن يكون التفاعل الاجتماعي بين الأفراد بشكل مستمر. ولذلك عندما يجتمع الأفراد بشكل متقطع لمناقشة موضوع معين لا يشكلون "مجتمع ممارسة"، ولكن يجب أن تكون هذه الاجتماعات بشكل منتظم ومستمر، بحيث يتمكن أفرادها من تطوير فهم مشترك لمجال اهتمامهم وتكوين نهج محدد للممارسة.

كما تم استكشاف دور العلاقات الاجتماعية داخل مجموعات الممارسة من خلال الأدبيات فاستناداً إلى نظرية رأس المال الاجتماعي، تفترض دراسة (Lesser & Prusak, 1999,125) أن مجتمعات الممارسة تعتبر ذات قيمة بالنسبة للمنظمات لأنها تسهم في تنمية رأس المال الاجتماعي بها، والذي يعتبر بدوره شرطاً ضرورياً لإيجاد المعرفة والمشاركة والاستخدام.

وتجدر الإشارة إلى أن المجتمع ينبغي أن يتسم بما يعرف بالتنوع الثقافي أي لا يجب أن يكون جميع أعضائه ذي خلفية فكرية واحدة، فعلى المدى الطويل وبعد التفاعل الاجتماعي المستمر بين أفراد المجتمع الممارسة تنشأ هوية مشتركة لهم. وتؤكد دراسة (Wenger et al,2002,19) على أن التنوع والاختلاف في المهارات والأفكار ووجهات النظر بين أفراد مجتمع الممارسة يوفر بيئة تعليمية مبدعة، كما أن هناك علاقة بين حجم المجتمع وبين طبيعة العلاقات الاجتماعية الناشئة فيه. فكلما زاد عدد الأعضاء في مجتمع الممارسة كلما تغيرت الهياكل الاجتماعية المكونة له كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (٥) العلاقة بين حجم مجتمع الممارسة والعلاقات الاجتماعية به

نوع العلاقات	الحجم (α)
تكون العلاقة ذات صبغة حميمية	$15 > \alpha$
سلسله مع وجود درجة من التفاضل والتمييز	$50 > \alpha > 15$
تبدأ في عملية الانقسام إلى مجموعات فرعية بناءً على موضوع النقاش أو الموقع الجغرافي... إلخ.	$150 > \alpha > 50$
تتكون مجموعات فرعية ذات هوية واضحة وفويه.	$150 > \alpha$

Source : Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W.M.(2002):
Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge.
Boston, MA: Harvard Business School Press.

• الممارسة Practice:

هناك عنصر آخر لتشكيل مجتمع الممارسة هو "الممارسة"، وفقا لدراسة فينجر وآخرون (Wenger et al,2002,4) تعتبر هذه "الممارسة" مخزوناً مشتركاً من الموارد، والذي يتضمن خبرات وقصص وأدوات وطرق معالجة المشكلات المتكررة. و الممارسة ليست أكثر من مجرد المعرفة المحددة التي يملكها أعضاء مجتمع الممارسة ويتم تطويرها ومشاركتها داخل هذا المجتمع . تؤكد دراسة (محمد عايض، ٢٠١٠، ٦١) على أن تلك الممارسة تتطور تدريجياً كمنتج جماعي للمجتمع، كما أن لها بعداً زمنياً في الماضي وآخر في المستقبل؛ فمن ناحية فهي عملية استكشاف للمعارف الحالية التي يملكها أفراد ذلك المجتمع، ومن ناحية أخرى فهي تأخذ بعين الاعتبار آخر التطورات في المجال مما يسمح لهؤلاء الافراد بالتعامل مع المواقف الجديدة. ويمرور الوقت يتشكل لدينا مخزون معرفي مشترك يشتمل على وسائل التفاعل مع الموضوعات، ومجموعة من الاختصارات والمصطلحات والرموز والمفاهيم يستخدمها الافراد لتسهيل التواصل بينهم. كما يساعد هذا المخزون على دعم الإبداع لديهم وسرعة تواجدهم الأفكار الجديدة بينهم. ويؤكد (Borgatti, 2004,14) على وجود علاقة طردية بين حجم المخزون المعرفي وبين تطوير وانتاج أفكار جديدة؛ فكلما زاد انتاج أفكار جديدة وزيادة مشاركتها بين أعضاء مجتمع الممارسة، كلما ازداد حجم المخزون المعرفي. لذا لزم حدوث توازن بين الانشطة المشتركة بين الأفراد وبين انتاج المعارف الجديدة حتى تكون الممارسة فعالة. وتجدر الإشارة إلى أن مجتمع الممارسة يتكون من مستويات مختلفة من المشاركة، حيث يسمح تكوينه بوجود عديد من مستويات المشاركة المختلفة، حيث يشير (Wenger et al,2002,36) أنه عادة ما يتكون المجتمع من منسق ينظم الاحداث ويربط كافة الأعضاء ببعضهم البعض، ثم تنقسم بقية أفراد ذلك المجتمع إلى ثلاث مجموعات مختلفة؛ تتمثل في: المجموعة الأساسية لمجتمع الممارسة التي تشارك بنشاط في المناقشات وتعقد اجتماعية يومية او اسبوعية بشكل منتظم، والمجموعة الخارجية، والتي تتولى مهمة الحضور والمشاركة في الاجتماعات مع مجتمعات ممارسة أخرى بانتظام من حين لآخر، ولكن لا تكون هذه الاجتماعات بنفس انتظام أو شدة اجتماعات المجموعة الأساسية، والمجموعة الثالثة، والتي تتكون من مجموعة من الأعضاء المستفيدين ويطلق عليهم الأعضاء الفرعيين، وهم نادراً ما يشاركون ولكن يراقبون تفاعل الأعضاء الأساسيين والنشطين.

٦. سمات مجتمع الممارسة:

هناك بعض السمات المشتركة لمجتمعات الممارسة التي اتفقت عليها عديد من الدراسات مثل:

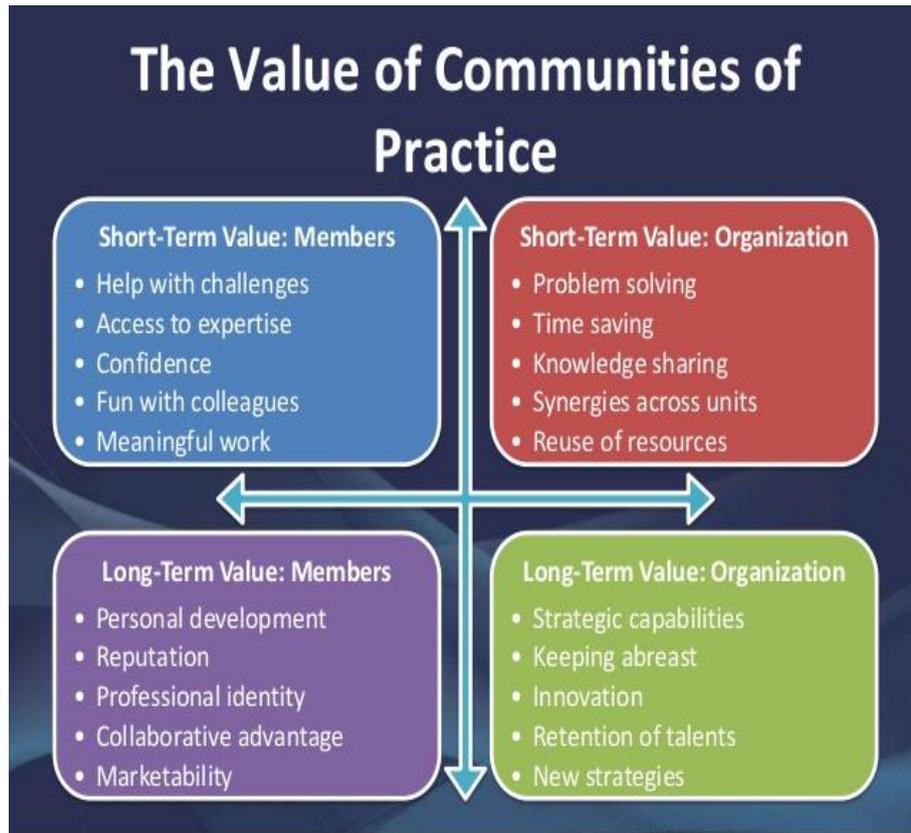
(Wenger et al., 2002- Linda et al.,2009 - Roberts,2006 - Nickols,2007- Haradhan, 2017)

- استمرارية العلاقات المتبادلة بين أعضاء مجتمع الممارسة.
- إيجاد هويات مشتركة محددة لأفراد تلك المجتمعات.
- الممارسة مميزة محددة لهذا المجتمع.
- وجود طرق مشتركة للانخراط في الأنشطة المشتركة وأفضل الممارسات.
- استمرار الالتحاق بمجتمع الممارسة وتجديد العضوية به، حيث تتدرج العضوية من المبتدئين إلى الأعضاء القدامى.
- تدفق سريع للمعلومات والأفكار والإبداع بين أعضاؤه.
- غياب خطوة التمهيد قبل البدء في المحادثات، حيث تستكمل المحادثات بطريقة انسيابية بعد توقعها.
- الأعداد السريع للمشكلة المطروحة للنقاش.
- مشاركة التعلم بين أعضاء مجتمع الممارسة.
- التوافق العام بين أعضائه فيما يتعلق بالهوية والانتماء.
- وعي كافة الأعضاء باختصاصات الآخرين، مع تحديد نقاط القوة والضعف، مما يسهل من عملية المشاركة.
- وجود العلاقات القائمة على تبادل المعلومات وخلق المعرفة.
- تحديد دقيق للمشكلات والموضوعات محل النقاش، مع ندرة الاحتياج لإعطاء خلفية عن تلك الموضوعات.
- القدرة على تقييم مدى فاعلية وملاءمة الإجراءات المتبعة، والنتائج التي تم التوصل إليها.
- وجود أدوات عامة (مادية أو معرفية)، وتقنيات ومنهجيات وطرق.
- توفر لغة حوار مشتركة متطورة، تتضمن مجموعة من المصطلحات والاختصارات الموحدة تسهل من عملية التفاعل والتواصل الجماعي بين أعضاء مجتمع الممارسة.
- الألمان بما يعرفه الآخرون، وما يمكنهم فعله، وما يستطيعون مشاركته فيما بينهم.

بينما اقترحت دراسة (Laura,2018,30) عددًا من السمات أو الخصائص الأخرى لمجتمع الممارسة كوسيلة لتحسين القدرات الاستراتيجية للمنظمات، تتمثل فيما يلي:

- تمكّن مجتمعات الممارسة الممارسين من تحمل المسؤولية الجماعية لإدارة المعرفة التي يحتاجون إليها، مع الاعتراف بأنهم في أفضل وضع للقيام بذلك وفي ظل الهيكل المناسب.
 - تساعد المجتمعات على إيجاد صلة مباشرة بين التعلم والأداء، ويرجع السبب وراء ذلك في أن نفس الأشخاص يشاركون في مجتمعات الممارسة وفي فرق العمل.
 - يمكن لأفراد ذلك المجتمعات معالجة الجوانب الضمنية والديناميكية لإيجاد المعرفة ومشاركتها، وكذلك الجوانب الأكثر وضوحًا.
 - لا تقتصر المجتمعات على الهياكل الرسمية، حيث تنشأ روابط بين الأشخاص عبر الحدود التنظيمية والجغرافية.
٧. أهداف مجتمع الممارسة:

تحاول مجتمعات الممارسة تحقيق أهداف متنوعة، ولقد اكدت دراسة (Zarb,2006, 27) على أن الاهتمام بتدعيم مثل هذا النوع من مجتمعات التعلم ينبع من الأهداف التي تحاول تحقيقها بالنسبة للأفراد وللمؤسسات الموجودة فيها، كما أكد (Olivier Serrat (2014) أن تلك الأهداف تتفرع إلى أهداف قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى يمكن استعراضها في الشكل التالي:



شكل (٦) أهداف مجتمع الممارسة

Source: Olivier Serrat (2014): A Guide to Communities of Practice, available at: <https://www.researchgate.net/>

(أ) أهداف على مستوى الأفراد:

هناك مجموعة أهداف تسعى مجتمعات الممارسة إلى تحديدها على مستوى الأفراد أو الاعضاء الذين ينتمون إليها، وهي إما قصيرة المدى او طويلة المدى:

- قصيرة المدى:
- المساعدة على مواجهة التحديات والمشكلات.
- توفير الخبرة المناسبة.
- بث الثقة بين الأفراد.
- السعي لإشاعة جو من الود والتالف بين زملاء العمل.
- السعي إلى العمل الهادف.

• طويلة المدى:

تعمل مجتمعات الممارسة على تحقيق مجموعة أهداف للأفراد على المدى البعيد تتمثل في:

- التنمية المهنية.
- تشكيل الهوية المهنية لدى الأفراد.
- تنمية روح التعاون والمشاركة لديهم.
- التسويق لما يتوصلون له من حلول وخبرات تعمل على رفع كفاءة العمل.

(ب) أهداف للمؤسسات:

• قصيرة المدى:

- حل المشكلات.
- توفير الوقت والجهد.
- إعادة توظيف الموارد المتاحة.
- مشاركة المعلومات والخبرات بين العاملين بالمؤسسة.
- التعاون بين المؤسسات المشتركة في نفس مجال مجتمع الممارسة.

• طويلة المدى:

- القدرات الاستراتيجية.
- الابتكار والابداع.
- وضع استراتيجيات جديدة لمواجهة المشكلات والتحديات.
- الاحتفاظ بالكفاءات والمواهب.
- المرونة والتكيف.

٨. أهمية مجتمع الممارسة:

يفرض التغير السريع في مجتمعاتنا والثورة المعلوماتية والتكنولوجية إيجاد طرق للتواصل الجماعي بين الأفراد في كافة الأماكن بصفة عامة وداخل المنظمات بصفة خاصة حتى يكتمل نجاحها، ويعتبر مجتمع الممارسة نموذج جديد يحقق ذلك التواصل والتعاون والتنمية المهنية المستمرة، وتحدد أهميته دراسة (Cambridge et al., 2005,2) في النقاط التالية:

- تسهل عملية استخدام وتخزين ومشاركة المعلومات.
- تقلل من منحنى التعلم من جديد.
- تساعد في التنمية المهنية للمعلمين.

- تمنع من تكرار أداء الاعمال مما يوفر الوقت والجهد.
- تضيء الطريق للممارسة الجيدة.
- تولد أفكار جديدة للمنتجات والخدمات.
- توفير بيئة مناسبة للتعلم السريع.
- تربط العمل بالفعل او التطبيق.
- تساعد على تحسين الأداء المؤسسي.
- تحاول تقديم حل للمشكلات بشكل سريع، وتقليل وقت الاستجابة لأي استفسارات.

ويشير (Wenger,2006,8) إلى أنه يجب على المنظمات والأفراد العمل معًا بطرق جديدة، حيث أن التعاون بين المنظمات مهم بشكل متزايد، و تقدم مجتمعات الممارسة نموذجًا جديدًا لربط الناس بروح التعلم، ومشاركة المعرفة، والتعاون، بالإضافة إلى التطوير الفردي والجماعي والتنظيمي. حيث تعد مهمة لأنها تعمل على:

- تواصل الافراد الذين قد لا تتوفر لديهم فرصة التفاعل او التواصل معا .
- توفير سياق مشترك او بيئة مشتركة للأشخاص للتواصل معا، وتبادل المعلومات، والخبرات الشخصية بطريقة تعزز الفهم لديهم.
- إتاحة الفرصة للحوار بين الافراد الذين يجتمعون معا لاستكشاف إمكانيات جديدة، وطرح حلول لمشكلات مشتركة بينهم.
- تحفيز التعلم عن طريق العمل كوسيلة للتواصل الحقيقي، والتوجيه، والتدريب، والتأمل الذاتي.
- نشر ثقافة المعرفة المشتركة القائمة على فكرة مساعدة الناس في تحسين ممارستهم، وذلك من خلال توفير منتدى لتحديد حلول وبدائل للمشاكل المشتركة.
- تدعيم العمل التعاوني الجماعي بين مجموعات الافراد وكذلك بين المنظمات، لتشجيع التدفق الحر للأفكار وتبادل المعلومات.
- المساعدة في تنظيم إجراءات هادفة لتحقيق نتائج ملموسة.
- توليد معارف جديدة لمساعدة الأفراد على تغيير ممارساتهم المهنية.

وفي السياق نفسه أضافت دراسة (Olivier, 2014,9) مجموعة من المميزات لمجتمعات الممارسة؛ منها أنها تساعد على:

- توفير وسيلة لتبادل المعلومات والبيانات بشكل جيد.
- كسر قيود التواصل والتفاعل بين الأفراد.
- توفير بيئة غير رسمية اجتماعية مشجعة للأفراد.
- بناء العلاقات وتكوين الشبكات الاجتماعية، وتدعيم راس المال الاجتماعي داخل المنظمة.

بينما ذكرت دراسة لورا (Laura,2018,34) خمس فوائد لمجتمعات الممارسة تتمثل فيما يلي:

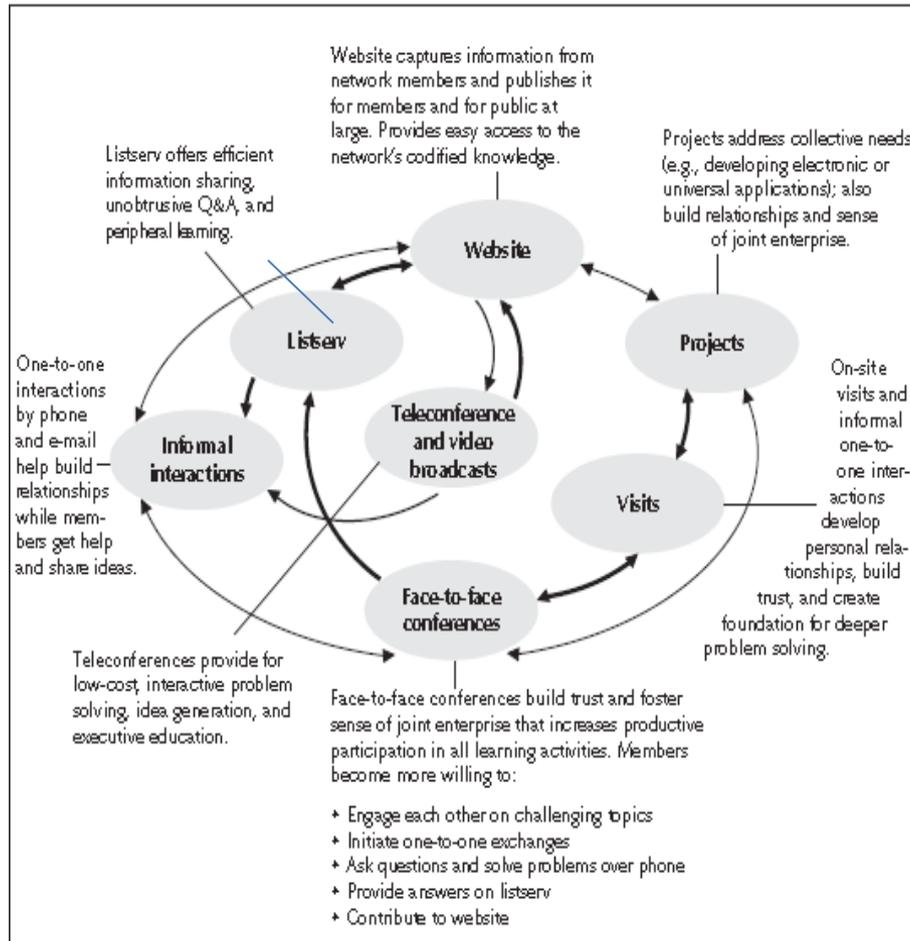
- تعزيز التعاون بين الأفراد.
- العمل كأدوات للتفكير.
- محفزات للنمو المهني.
- إتاحة الفرصة للمعلمين للانخراط في مناشط التنمية المهنية.

كما تضيف دراسة (Haradhan, 2017,21) أن مجتمع الممارسة يعمل على زيادة الثقة بين الفرد ومجتمع العمل، وزيادة معدل الرضا عن العمل، كما يعتبر بمثابة طريقة لتحقيق أهداف الفرد لتحسين المجتمع، حيث يؤثر التماسك بين الأعضاء على رغبتهم في بذل الوقت والجهد في التفاعل مع باقي أعضاء المجتمع. ويعتبر توفير مناخ من التواصل والتفاعل بين الأفراد من أهم سمات التفاعل في هذا المجتمع، ويقوم هؤلاء الأفراد بتبادل المعلومات لحل ما يواجههم من مشكلات، إلى جانب مشاركة الحلول المقترحة لتلك المشكلات فيما بينهم، ولذلك كلما زادت المعرفة كلما أصبحت تلك المجتمعات جاذبة لأعضاء جدد للانضمام إليها.

وقد أكدت دراسة ليزر وإفريست (Lesser & Everest, 2001,38) على أن مجتمعات الممارسة تعتبر بمثابة شبكات للمعرفة داخل المؤسسات، يتم فيها جمع ومشاركة تلك المعرفة والممارسات والموارد بين أفرادها، مما يدعم رأس المال الاجتماعي لتلك المؤسسة.

٩. أنشطة مجتمع الممارسة:

يعتمد مجتمع الممارسة الناجح على مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الأعضاء بصفة مستمرة، حيث تساعد في تدعيم النمو المهني لدى هؤلاء الأعضاء، وتمكنهم من اختيار أفضل الطرق والاستراتيجيات للمشاركة وتبادل المعلومات. وتشير دراسة (Wenger,1998,133) ودراسة (Snyder & Briggs,2004,10) إلى أنه يمكن أن يتواصل هؤلاء الأعضاء بشكل مستمر في شكل اجتماعات سنوية أو ربع سنوية، أو تنظيم مؤتمرات شهرية، أو قد يكون التواصل في شكل تفاعل غير رسمي يومي أو اسبوعي. وتلخص تلك الأنشطة في الشكل التالي:



شكل (٧) أنشطة مجتمع الممارسة

Source: Snyder, W.M., Wenger, E., & Briggs, X. (2004):
**Communities of Practice in Government: Leveraging
 Knowledge for Performance. The Public Manager, 32(4),p 31.**

- لقاءات وجها لوجه: تعمل على بناء الثقة وتعزيز روح المشاركة المتبادلة بين الأفراد، وطرح الاسئلة وتقديم الحلول عبر الهاتف، المشاركة في الويب.
- المؤتمرات: حيث تعتبر وسيلة منخفضة التكاليف في التواصل بين الافراد، وتبادل المعلومات، وتوليد الافكار المشتركة.
- الزيارات: وهي الزيارات في موقع العمل والتفاعلات من شخص لآخر، حيث تساعد على تنمية العلاقات الشخصية، وبناء الثقة بين أفراد مجتمعات الممارسة، وتكوين أساس لحل المشكلات المشتركة.

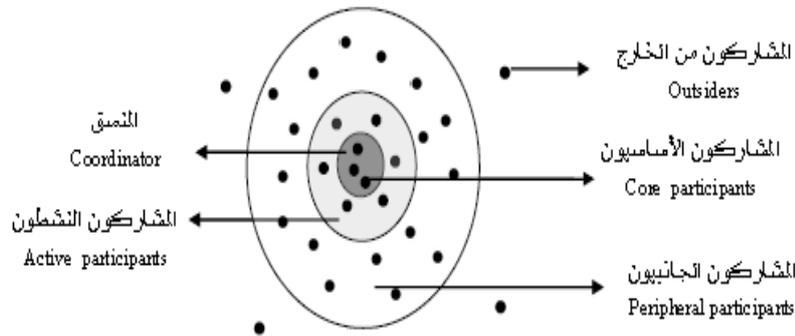
- التفاعلات غير الرسمية: تساعد التفاعلات الفردية عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني على بناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، حيث يقدم الأفراد المساعدة لبعضهم البعض ومشاركة الأفكار.
- المشروعات: تلبي المشروعات الاحتياجات الجماعية، إلى جانب المساهمة في بناء العلاقات وتعزيز روح المشاركة الجماعية.
- الموقع الإلكتروني(الويب): يلتقط الموقع معلومات من أعضاء الشبكة ثم يقوم بنشرها لباقي الأعضاء وللعموم بشكل عام، مما يساعد على سهولة الوصول إلى المعلومات الخاصة بشبكة أفراد مجتمع الممارسة.

١٠. أعضاء مجتمع الممارسة:

يتكون مجتمع الممارسة من مجموعة أفراد، لكل منهم دوره، وتختلف مستوى مشاركة كل فرد منهم عن الآخر، ولقد حاول فنجر (Wenger et al, 2002,57) تحديد درجة المشاركة كما في الشكل التالي:

حاول فنجر وآخرون (Wenger et al, 2002,57) تحديد درجة المشاركة في أنشطة مجتمع الممارسة

كما في الشكل (٧):



شكل (٧): مستويات المشاركة في أنشطة مجتمع الممارسة عند فنجر

المصدر: فنجر وآخرون (Wenger et al, 2002,57)

شكل (٨) أعضاء مجتمع الممارسة

Source: Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W.M.(2002): Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge. Boston, MA: Harvard Business School Press.

ويتضح من الشكل السابق وجود أربعة أنواع من المشاركين:

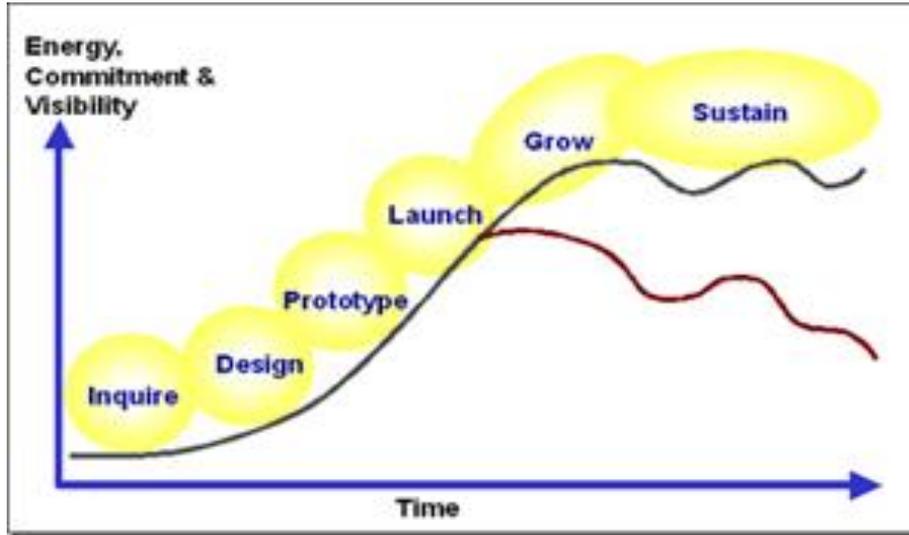
- مشاركون أساسيون: ويطلق عليهم المشاركون المحوريون أو قلب مجتمع الممارسة، يتلخص دورهم في المشاركة بفاعلية في المناقشات، وقيادة وتوجيه المجتمع لتنفيذ جدول أعماله، تمثل هذه الفئة نسبة ١٥% من حجم المجتمع ككل.
 - مشاركون نشطون: تتولى هذه المجموعة مسئولية حضور الاجتماعات بصورة منتظمة، ولكن بدرجة أقل من المجموعة السابقة، وتشغل نسبة ٢٠% من حجم المجتمع ككل.
 - مشاركون جانبيين: يتمحور دور هذه المجموعة في ملاحظة تفاعل المجموعتين السابقتين، وقليلًا ما يشاركون في الأنشطة، ويرجع السبب وراء قلة مشاركتهم إلى أنهم يشعرون بقلة معارفهم التي قد تفيد باقي أعضاء المجتمع أو قلة الوقت المتاح ولكن لديهم الرغبة في المشاركة، ويستمروا في حضور الاجتماعات لمدة سنة أو أكثر، ثم يوكل إليهم مهام المشاركة مع أفراد آخرين فيثير دهشة الجميع بمشاركتهم وتفاعلهم.
- مشاركون من الخارج: وهم مجموعة من الأفراد ليسوا أعضاء في مجتمع الممارسة بل أفراد محيطين به ولديهم مصلحة أو اهتمام ما به، كما تضم هذه المجموعة أيضا المشاركون الجدد الذين يتغير وضعهم من المشاركة الخارجية إلى العضوية في مجتمع الممارسة ثم إلى مستويات المشاركة السابق الإشارة إليها.
- كما يمكن تصنيف أعضاء مجتمع الممارسة تصنيفاً آخر كما جاء في (Pioneers of Change,2005) كما جاء في الشكل التالي:

- جديد يخص الأنشطة المنوط بها الأفراد، كذلك تدعيم المشاريع والأنشطة المشتركة بين الأفراد، وإقامة العلاقات مع أصحاب المصلحة.
- الميسر: يسهل التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، خاصة في اجتماعات الوجه لوجه.
- مخزن المعلومات: يقوم بتوثيق التعلم، وتخزين المعلومات وتنسيقها، كما يحرص على اتمام تبادل ومشاركة المعلومات بشكل فعال وناجح.
- الرعاة: هم من يوفر الدعم لضمان نجاح مجتمع الممارسة.
- الخبراء الضيوف: وهم مجموعة من الخبراء يتم تقديم دعوة رسمية لهم لاستعراض خبراتهم المطلوبة في بعض الاجتماعات لأفراد مجتمع الممارسة.
- أصحاب المصلحة: وتكون المؤسسات الحكومية او المجموعات الأخرى التي تقدم الدعم لتلك المجتمعات حتى يعود عليها بالنفع من بناء مجتمعات الممارسة داخلها.

وتؤكد دراسة (Wenger,2006,14) على أنه يمكن لشخص واحد من تلك الأعضاء لعب أكثر من دور واحد في نفس الوقت، كما يمكن أن يشترك في دور واحد أكثر من شخص.

١١. مراحل بناء مجتمعات الممارسة:

تعتبر مجتمعات الممارسة هياكل اجتماعية ديناميكية بحيث يمكن أن تظهر وتنمو، ويستطيع أفرادها تصميم بيئة مجتمعية تعاونية، وتعزيز إضفاء الطابع الرسمي عليها، وتخطيط الأنشطة اللازمة لتنميتها والحفاظ عليها. كما تمتلك مجتمعات الممارسة دورات حياتية تظهر وتنمو، ولكل مرحلة من مراحل دورة الحياة استراتيجيات محددة في التصميم والتيسير والدعم، تساعد تلك الاستراتيجيات على تحقيق أهداف تلك المجتمعات وتقودها إلى المرحلة التالية من التطوير. ويمكن توضيح خطوات بناء مجتمعات الممارسة كما حددها كامبردج وآخرون (Cambridge et al., 2005,4) و (Wenger et al., 2002, 19) فيما يلي:



شكل (١٠) مراحل بناء مجتمعات الممارسة

Source: Cambridge, Darren., Kaplan, Soren., & Suter, Vicki. (2005):
Community of Practice Design Guide: A Step-by-Step Guide for
Designing & Cultivating Communities of Practice in Higher
Education.

- مرحلة الاستقصاء (Inquire): من خلال عملية الاستقصاء والاستكشاف يتم تحديد افراد مجتمع الممارسة، والغرض من تكوينه، وأهدافه.
- مرحلة التصميم (Design): تتضمن تحديد أهم الأنشطة المستخدمة في مجتمع الممارسة، والتقنيات المستخدمة، وكذلك العمليات الجماعية، والادوار المطلوبة لكل عضو فيه مما يساعد على تحقيق أهداف تلك المجتمعات.
- مرحلة بناء النموذج (Prototype): ويتم في هذه المرحلة اختيار القائد، والتأكد من أن الادوار المنوط بها كل عضو واضحة وهياكل الدعم موجودة، كذلك يتم تسهيل الفعاليات والأنشطة لممارسة النموذج الأولي او المبدئي من مجتمع الممارسة، مع التركيز على تحقيق أهداف القيمة المضافة من هذا المجتمع على المدى القصير.
- مرحلة الإطلاق (Launch): في هذه المرحلة يتم طرح المجتمع على نطاق أوسع من الفئة المستهدفة في فترة زمنية محددة؛ بحيث يتم تحفيز وتشجيع الأعضاء الجدد وتحقيق المكاسب المباشرة التي ستعود عليهم من الانضمام لهذا المجتمع، وتقديم دليل ارشادي لكيفية توجيه الاعضاء الجدد للتعرف على بيئة مجتمع الممارسة.
- مرحلة النمو (Grow): ويتم فيها اشراك أعضاء مجتمع الممارسة في أنشطة التعلم التعاوني، وأنشطة تبادل ومشاركة المعرفة، وكذلك المشروعات الجماعية،

والشبكات الاجتماعية لتحقيق الاهداف التنظيمية والجماعية والفردية، مع التأكيد على تكوين دورة من المشاركة متنامية بشكل مستمر.

-مرحلة الاستدامة او الاستمرار (Sustain): يتم في هذه المرحلة تقويم ما تم التوصل إليه حتى نضمن استمرار مجتمع الممارسة، ومن ثم يتم تحديد الممارسات الفعالة التي اسهمت في نجاح العمل داخل هذا المجتمع، وتحديد كيفية كيف يمكن مشاركة المخزون المعرفي الذي أنتجه افراد ذلك المجتمع، وعمل مراجعة مستمرة لعناصره المختلفة ومراقبة ما سيحدث من تغييرات متوقعة في المستقبل.

إن نجاح مجتمع الممارسة يتطلب فهم هذه المراحل وكيفية تطبيقها بشكل جيد، والتأكد من توافق المرحلة التي يمر بها هذا المجتمع مع التوقعات المرتقبة منه والخطط وقنوات الاتصال بين اعضاءه، كذلك الأنشطة التعاونية والتقنيات المستخدمة، وأساليب قياس نجاحه. وغياب هذا الجهد الواعي قد يؤدي إلى العجز عن تحقيق الانتشار الذي سوف يضمن الاستمرارية لتلك المجتمع.

١٢. عوامل نجاح مجتمع الممارسة:

هناك مجموعة من العوامل التي يجب توافرها حتى تحقق مجتمعات الممارسة النجاح، ولقد لخصت دراسة (Wenger,1998,127) تلك العوامل في الآتي:

- الأهمية الاستراتيجية: وهي الأهمية الاستراتيجية للمجال، والتي تجعل للمجتمع مكانة قانونية او شرعية في المؤسسة.
- المجال: بأن يكون مرتبطاً بشكل مباشر بمجال العمل الحقيقي.
- العضوية: بأن يشارك الخبراء المختصين في مجتمع الممارسة.
- الأنشطة: بأن تكون وثيقة الصلة بالأعضاء وكذلك بالمجال.
- الحوكمة: أن تكون أدوار أفراد تلك المجتمعات واضحة، وكذلك التوقعات المرتقبة من أدائهم.
- التيسير: بأن يتوفر منسق متفرغ وماهر، كما يجب أن يحظى باحترام كبير من بقية اعضاء مجتمع الممارسة.
- الثقافة: بأن يتوفر لدى الأعضاء ثقافة المشاركة والتعاون مع بعضهم البعض.
- الحوافز والدوافع: بأن تتوفر الرغبة الداخلية او الحافز لدى الأفراد نحو العمل الجماعي.
- المكافأة والاعتراف: بأن تشجع بيئة العمل التنظيمية على المشاركة والعمل التعاوني بين الأفراد.

- تكنولوجيا المعلومات: بأن تتوافر وسيلة تواصل مناسبة بين الأعضاء، بحيث تضيف قيمة وتساعد في تقديم برامج العمل.
 - الوقت: بأن يعطى الأعضاء الوقت الكافي والتشجيع على المشاركة والعمل الجماعي.
 - مدة البقاء: وهي ضرورة سواء للتواصل او لبناء الثقة بين الأفراد.
 - التقييم: وهي الكيفية التي من خلالها يمكن معرفة كون مجتمع الممارسة ناجح أم لا.
- بينما يضيف (Nemec et al, 2014,336) بأن هناك خمس عناصر ينبغي توافرها لإقامة مجتمع ممارسة ناجح ومفيد، تتمثل في بؤرة الاهتمام، والقيادة، والمدخلات، والالتزام، و المنتديات المفتوحة، وسيتم عرضهم في الجزء التالي:
- بؤرة الاهتمام: وتعتبر من أهم العناصر لأعضاء مجتمع الممارسة حتى يتم اختيار الممارسة المناسبة.
 - القيادة: لضمان اختيار مجال مجتمع الممارسة بشكل صحيح ينبغي اختيار قائد، حيث يتولى مسؤولية تطوير العلاقات الشخصية، وبناء الثقة بين أفراد ذلك المجتمع، وكذلك توفير بيئة اجتماعية تعاونية مناسبة لهم تسمح بمشاركة وتبادل المعلومات والأفكار بشكل مر.
 - المدخلات: عندما يقوم أفراد مجتمع الممارسة بمشاركة مخزون من المعرفة، فلكي ينمو ويتطور هذه المخزون بشكل ناجح فعليهم تلقي مدخلات من ساحات مختلفة.
 - الالتزام: لضمان استمرار مجتمعات الممارسة، ينبغي تكوين مجموعة أساسية لتحفيز الممارسة داخل هذه المجتمعات، ويتوفر لديهم الالتزام نحو تطويرها.
 - المنتديات المفتوحة: تتيح تلك المنتديات جمع المعلومات من بين أعضاء مجتمع الممارسة. فقد تكون اجتماعات او ورش عمل داخل موقع العمل، او قد تكون لقاءات عبر الانترنت من خلال موقع الويب، او الفيس بوك، أو المدونات، أو مشاركة بعض الفيديوهات الهامة عبر صفحاتهم الشخصية على مواقع التواصل الاجتماعي.

وفي نفس السياق يضيف (Cox, 2005,530)، و (Snyder & Briggs, 2004,18) بعض الشروط لنجاح مجتمعات الممارسة داخل المؤسسات التعليمية:

- توفر الثقة: من أهم عوامل نجاح أي مجتمع من مجتمعات الممارسة هو توفر الثقة بين افراده، سواء كانوا معلمين من نفس التخصص أو طلاب، وتتكون تلك الثقة من وضوح دور كل عضو في تلك المجتمع، إلى جانب توفر أسس

واضحة للتفاعل بينهم قائمة على الاحترام المتبادل والمنفعة المشتركة لنجاح العملية التعليمية، وإذا توفرت الثقة بينهم زادت قوة الشبكات الاجتماعية بينهم وتنامي راس المال الاجتماعي داخل المؤسسة مما ينعكس على نجاحها بشكل ايجابي.

• **سرعة الاستجابة:** ويقصد بها تجاوب أعضاء ذلك المجتمع بشكل سريع لبعضهم عند الحاجة، وعقد لقاءات بشكل منتظم سريع كلما لزم الامر لذلك، وهنا يأتي دور الميسر بضرورة سرعة استجاباته لمطالب باقي الأفراد.

• **وجود عنصر الترفيه:** ويشير إلى ضرورة أن تتضمن أنشطة مجتمع الممارسة على جانب ترفيهي يكسر حاجز الملل ويقوي الروابط بين أعضاؤه، فقد تكون بعض اجتماعات المعلمين خارج سور المدرسة، ويستلزم ذلك تدعيم وتشجيع قائد المؤسسة التعليمية لذلك حتى يضمن نجاح مجتمع الممارسة وانتشاره وزيادة عدد الأفراد المنضمين له.

• **التقدير والاحترام:** ينبغي أن يسود الاحترام المتبادل بين كافة أعضاء مجتمع الممارسة داخل المؤسسة التعليمية، وبينهم وبين باقي أفراد مجتمعات الممارسة لبقية المؤسسات التعليمية الأخرى، كما يجب أن تحوي اللغة المشتركة بينهم على ألفاظ محترمة، ويأتي ذلك من خلال معرفة كل واحد لدوره، وعدم التعدي على دور غيره، كما يجب أن تكون أهداف مجتمعات الممارسة واضحة للكل وهي نجاح العملية التعليمية مما ينعكس على الطالب. كما يجب أن يحظى أفراد هذا المجتمع بكامل التقدير من جانب مدير المدرسة والقيادات الادارية الأخرى. والعمل على تحفيزهم بشكل معنوي ومادي لما يبذلوه من جهد.

• **ثقافة التغيير:** غالبا ما يقابل تطبيق افكار جديدة غير تقليدية ثقافة رافضة للتغيير، وخاصة بكبار السن من العاملين بالمؤسسات التعليمية، ونظرا لكون الدافعية والتوجه الذاتي اهم العوامل لبناء تلك المجتمعات فيجب التركيز على تدعيم ثقافة التغيير واثارة الدافعية لدى كافة العاملين من معلمين وطلاب وقيادة داخل المؤسسة.

• **تعزيز روح الانتماء:** ان تعزيز روح الانتماء للجماعة لدى الافراد بالمؤسسات التعليمية يعمل على تقليل الصعوبات أمام مجتمعات الممارسة وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

• **نقل المعرفة:** يعتمد نجاح مجتمعات الممارسة على مشاركة المعرفة والمعلومات بين أفراد تلك المجتمعات ونقلها لمجتمعات ممارسة أخرى حتى تعم الفائدة ويتم حل المشكلات المشتركة داخل المؤسسة التعليمية، ونقل تلك الحلول لبقية المؤسسات لضمان نجاح العملية التعليمية. وإذا تم حصر

المعرفة على افراد مجتمع الممارسة داخل المؤسسة الواحدة سوف تفقد تلك المجتمعات أهميتها ولن تحقق الأهداف المرجوة من بنائها.

١٣. تحديات تكوين مجتمع الممارسة:

تشير دراسة (Steven,2008,74) إلى وجود ثلاثة تحديات رئيسية تعوق نجاح مجتمع الممارسة تتمثل في:

- تحفيز الأفراد على المشاركة.
- إيجاد وسائل للحفاظ على مصلحة المشاركين ولكن أيضا للمنظمة التي تدعم مشروع التعلم من خلال مجتمع الممارسة.
- إنشاء شكل من أشكال الاعتراف بمشاركة الأفراد.

بينما يؤكد (Agrifoglio & Metallo, 2015,105) على أن هناك مجموعة من العوائق لبناء مجتمع الممارسة تتمثل في:

- صعوبة تبادل المعلومات سواء بشكل رسمي او غير رسمي بين الأفراد من جهة وبين الأفراد والمؤسسات من جهة أخرى.
- وجود بعض الجوانب القانونية التي يجب مراعاتها من قبل أفراد تلك المجتمعات كحمية البيانات، والملكية الفكرية، وحق المؤلف والسرية.
- الافتقار إلى الهوية المشتركة بين أعضاء هذا المجتمع.
- بعد المسافة الجغرافية، مما يؤثر سلبا على التواصل بين الافراد.
- العوامل الثقافية لدى بعض أفراد تلك المجتمعات برفض العمل الجماعي، والتعاون المشترك.

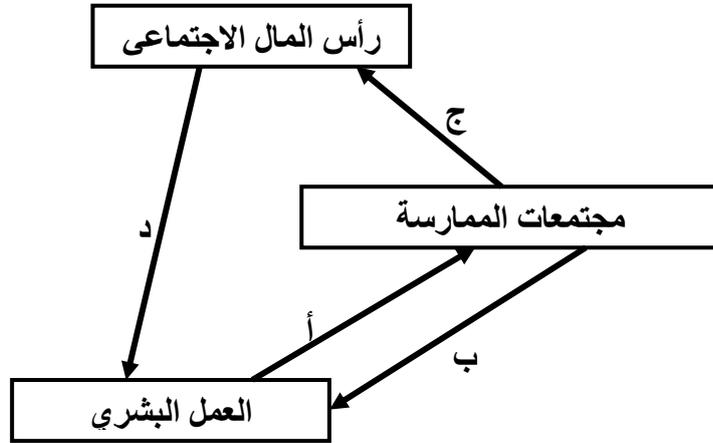
كما أضاف (Roberts, 2006, 628) أن انعدام الثقة المتبادلة بين أعضاء مجتمع الممارسة من أهم المعوقات أمام نجاحه، ويرجع ذلك إلى أن بناء الثقة يعتبر أمراً حيويًا لتدعيم التواصل والتفاعل المباشر والفهم المشترك بين الأفراد، وكذلك تحقيق أهداف تلك المجتمعات.

١٤. العلاقة بين مجتمعات الممارسة ورأس المال الاجتماعي:

هناك نموذج هيكلية رأس المال الاجتماعي ومجتمعات الممارسة، حيث تم تصور رأس المال الاجتماعي على أنه أحد المظاهر المحتملة للخصائص الهيكلية لمنظمة ما، كما يتم تصور مجتمعات الممارسة كوسيلة لتحقيق أنواع مختلفة من الأساليب بين رأس المال الاجتماعي والعمل البشري. واستناداً إلى هذا المفهوم يتم تطوير نموذج مهياً لرأس المال الاجتماعي ومجتمعات الممارسة. يعترف هذا النموذج بأربعة تأثيرات تعمل بشكل

مستمر ومتزامن في التفاعل بين العناصر البشرية ورأس المال الاجتماعي ومجتمعات الممارسة ، وهي:

١. مجتمع الممارسة كنتاج عن العمل البشري الجماعي، ويعبر عنه السهم (أ) في الشكل.
٢. مجتمع الممارسة كوسيط للعمل الانساني الجماعي، ويعبر عنه السهم (ب) في الشكل.
٣. تأثير مجتمع الممارسة على رأس المال الاجتماعي، ويعبر عنه السهم (ج) في الشكل.
٤. تهيئة راس المال الاجتماعي الظروف للتفاعل مع مجتمع الممارسة، ويعبر عنه السهم (د) في الشكل.



شكل (١١) علاقة مجتمعات الممارسة برأس المال الاجتماعي

Source: Minita Sinha (2004): Presence of Community of Practice: Its Effect on Social Capital and Competitive Advantage of the Firm, p 19

ويمكن توضيح طبيعة الاسهم الموضحة في الشكل في الجدول التالي:
جدول (٦) نوع التأثير وطبيعته بين مجتمع الممارسة ورأس المال الاجتماعي

السهم	نوع التأثير	طبيعة التأثير
أ	مجتمع الممارسة كنتاج للعمل البشري الجماعي	مجتمعات الممارسة هي نتيجة لهذا العمل البشري مثل التعاون، والتفاوض، والتدريب المهني.
ب	مجتمع الممارسة كوسيلة للعمل البشري الجماعي	مجتمعات الممارسة تسهل وتقيد العمل البشري
ج	تأثير مجتمع الممارسة على رأس المال الاجتماعي	تؤثر مجتمعات الممارسة على الأبعاد المختلفة لرأس المال الاجتماعي من خلال المشاركة المتبادلة، والمشاريع المشتركة، والخبرة المشتركة.
د	رأس المال الاجتماعي يهيئ الظروف للتفاعل مع مجتمع الممارسة	يؤثر رأس المال الاجتماعي على أعضاء المنظمة او المؤسسة في علاقتهم بمجتمعات الممارسة.

١. السهم (أ) مجتمع الممارسة كنتاج للعمل البشري الجماعي:

تتكون مجتمعات الممارسة من مجموعات من الأفراد توحدوا في كل من العمل ومعناه، وتنشأ تلك المجتمعات بشكل طبيعي ولا تصوغها أو تسيطر عليها الإدارة، وتضع قيادتها الخاصة، لذا وتؤكد دراسة (Lave & Wenger, 1991)، و (Wenger & Snyder, 2000) على أنها تقوم بما يلي:

- تحديد أهدافها، فهم تخصصهم وتطبيقاته.
- تحديد حدود العضوية، حيث تقرر المجموعة نفسها من هم أعضاء ذلك المجتمع، ومن هم الذين لا ينتمون إليه، كذلك تحدد مهام القادة وبقية الاعضاء.
- تشكيل العلاقات الشخصية بين الأعضاء، وتتدرج تلك العلاقات من مجرد التعارف البسيط إلى الصداقات ثم إلى الروابط الاجتماعية العميقة، مع التأكيد على وجود الإحساس بالالتزام المتبادل تجاه ذلك المجتمع الجديد، أي أن عضواً واحداً قد يساعد الآخر ببساطة لأنه ينتمي إلى نفس المجتمع، وليس بسبب علاقة شخصية.

- إنتاج السلع الجماعية المتمثلة في طرق التفاهم المشتركة، وتدعيم المعرفة المهنية في السياق التنظيمي للعمل.

٢. السهم (ب) مجتمع الممارسة كوسيط للعمل البشري الجماعي:

تؤكد الدراسات على أن مجتمع الممارسة يركز على مفهوم "الممارسة"، الذي يشير إلى أن أعضاء ذلك المجتمع يركزون على التعلم من خلال ممارسة كل شيء، وينتج عن التفاعل بين أعضائه بشكل شخصي ومستمر تكوين وتبادل المعرفة الجديدة حول كيفية أداء عملهم بشكل ناجح، وكيفية التصرف في مواقف معينة تتخطى الأدلة "القانونية" أو الرسمية للمؤسسة. وبينما يتفاعل أعضاء مجتمع الممارسة ويساهمون بمعرفتهم في المجتمع، يظهر الإحساس بـ "المشاركة المتبادلة" " Joint Enterprise". ومن خلال التعاون تولد الممارسة مشروعًا مشتركًا وفهمًا مشتركًا للأحداث والمواقف المختلفة داخل المؤسسة، وتوجهها عمليًا للتعامل مع مثل هذه الأحداث في المرة القادمة التي تنشأ فيها.

وأخيرًا يؤكد (Iverson & McPhee, 2002, 261) على أن مجموعة الأدوات المشتركة بين أفراد هذا المجتمع مثل القصص، والمصطلحات، والنظريات، والنماذج، وغيرها من الموارد تشكل مخزونًا من المعرفة يتم نموه وتطويره ويمكن استخدامه من قبل أعضائها، ولقد صاغ ليفي وفينغر (Lave & Wenger, 1991) مصطلح "المشاركة الشرعية" لمراعاة طريقة مشاركة التعلم في مجتمع الممارسة. حيث يتعلم الوافد الجديد من الأعضاء القدامى. علاوة على ذلك، فبينما يتفاعل أعضاء المجتمع ويساهمون بمعرفتهم في المجتمع، يظهر الإحساس بالمشاركة المتبادلة من خلال التعاون، يولد مجتمع الممارسة أيضًا مؤسسة مشتركة وفهمًا مشتركًا للأحداث، وتوجهها عمليًا للتعامل مع مثل هذه الأحداث في المرة التالية التي تنشأ فيها.

٣. السهم (ج) تأثير مجتمع الممارسة على رأس المال الاجتماعي:

تؤثر مجتمعات الممارسة على البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي بطريقتين: أولاً: أنها توفر لأعضائها مجموعة مشتركة من القصص، والمصطلحات، والنظريات، والنماذج، وغيرها من الموارد التي تشكل مخزون المعرفة الذي يمكن أن يستخدمه الأعضاء.

ثانياً: أنها توفر الفرصة لأعضائها لتطوير شبكة من الأفراد الذين لديهم اهتمامات مماثلة ومساعدتهم داخل المجتمع على إجراء اتصالات مع بعضهم البعض. فيما يتعلق بالبعد النسبي للرأس المال الاجتماعي، فإن عنصر المشاركة المتبادلة لمجتمعات الممارسة يعزز التفاعلات الشخصية الضرورية لبناء حس الثقة والالتزامات (Lesser & Prusak, 1999, 6)، يتم تحفيز الأعضاء للتفاوض على ممارساتهم ومعاني الأفعال. وأخيراً، فإن عنصر " المشروع المشترك" لمجتمعات الممارسة هو ما يستخدمه أعضاء المجتمعات

لتحديد الدلالة وممارسات الشكل والاستجابة لسياق أكبر، كما يساعد على تشكيل مجموعة متفق عليها من المصطلحات والرموز المشتركة بين الأعضاء، يتم استخدامها في محادثات العمل اليومية بينهم، لتسهيل العمل الجماعي.

٤. السهم (د) رأس المال الاجتماعي يهيئ الظروف للتفاعل مع مجتمع الممارسة:

يعبر رأس المال عن مجموعة الموارد القائمة على العلاقات المتاحة للجهات الفاعلة التنظيمية (الأفراد والمجموعات) التي تمكنهم من إنشاء وتبادل المعرفة يمكن النظر إلى رأس المال الاجتماعي عبر ثلاثة أبعاد مترابطة: الهيكلية، والمعرفية، والعلائقية. يشير البعد الهيكلي إلى النمط العام للصلات، والذي يمكن الجهات الفاعلة التنظيمية والأفراد والمجموعات من تحديد لجهات الفاعلة الأخرى التي لديها موارد محتملة قد لا تكون تحت تصرفها. وبالتالي فإن دراسة (Minita Sinha, 2004,23) تؤكد على أن رأس المال الاجتماعي يهيئ الظروف للتفاعل مع مجتمع الممارسة بأبعاده الثلاثة؛ حيث سيؤثر البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي على وضوح مجتمعات الممارسة على الجهات التنظيمية الأخرى. بينما يعتبر البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي نتيجة لتاريخ التفاعلات بين الجهات التنظيمية، كما يمكن وصفها من حيث الاحترام، والثقة، والالتزامات والتوقعات والهوية المشتركة بينهم، فإنه يؤثر على إدراك مجتمعات الممارسة كمصادر موثوق بها للمعرفة. أما البعد المعرفي فيشمل تلك الموارد التي تقدم تمثيلات مشتركة، وتفسيرات، وأنظمة المعنى بين الجهات التنظيمية، والأفراد أو المجموعات مثل اللغة المشتركة، والمدونات، واللغة، والروايات. تمثل هذه الموارد الوسيلة التي يمكن من خلالها للجهات التنظيمية – بمجرد أن تتصل مع بعضها – أن تشارك المعرفة الضمنية لبعضها البعض. لذلك يؤثر هذا البعد على إمكانية الوصول إلى المعرفة التي تمتلكها مجتمعات الممارسة.

إذا افترضنا أن وجود رأس المال الاجتماعي له تأثير إيجابي على إيجاد المعرفة ومشاركتها بشكل فعال بين أفراد تلك المجتمعات، فيمكن أن تعمل مجتمعات الممارسة كوسيلة لبناء رأس المال الاجتماعي باستخدام الأبعاد الثلاثة له، ويمكننا توضيح ذلك فيما يلي:

• البعد الهيكلي:

توفر مجتمعات الممارسة الفرصة للأفراد لتطوير شبكة من الأفراد الذين لديهم اهتمامات مماثلة. هذا يتجلى في عدة طرق أشارت إليها دراسة (Abou Zeid, 2007,262) و (Minita Sinha, 2004,27)، أولها أن مجتمع الممارسة يعمل كمركز لتبادل المعلومات عبر الشبكة، وذلك من خلال تحديد الأشخاص ذوي المعارف وذات الصلة، إلى جانب مساعدة الأفراد داخل المجتمع على التواصل مع بعضهم البعض. وهذا

أمر مهم للغاية حيث أن المنظمة تنمو وتزداد "افتراضية" ويجد الأفراد صعوبة متزايدة في معرفة "من يعرف ماذا". وثانيها أن ذلك المجتمع يعمل كآلية مرجعية تمكن الأفراد من تقييم معرفة الأعضاء الآخرين دون الحاجة إلى الاتصال بكل فرد داخل الشبكة . وأخيراً : يمكن أن يساعد مجتمع الممارسة في توصيل الأفراد من خارج الشبكة الاجتماعية بأولئك الذين تم تحديدهم بالفعل كأعضاء في ذلك المجتمع وقد تكون هذه الوظيفة حرجة خاصة بالنسبة للأفراد الجدد الذين يتطلعون إلى التعرف على الأفراد ذوي المعرفة المحددة عن المنظمة اللازمة للنجاح في أدوارهم الجديدة.

• البعد العلائقي:

تعزز مجتمعات الممارسة التفاعلات الشخصية اللازمة لبناء شعور بالثقة والالتزامات الجوهرية لبناء رأس المال الاجتماعي . وتشير دراسة (Nahapiet & Ghoshal 1998,245) إلى أن ذلك يتم من خلال قدرتها على جمع الأفراد معاً لإنشاء المعرفة ذات الصلة وتقاسمها. ويؤكد (Wenger,2006,15) أن مجتمع الممارسة يعمل على إيجاد الحالة التي يمكن للأفراد فيها اختبار موثوقية والتزام أعضاء المجتمع الآخرين من خلال هذه العملية، مع القواعد والقيم الشائعة التي يتم الاحتفاظ بها. وكذلك من خلال هذه التفاعلات المتكررة يمكن للأفراد تطوير التعاطف مع حالات الآخرين ويمكنهم تطوير العلاقة مع الأفراد في المجتمع.

• البعد المعرفي:

تلعب مجتمعات الممارسة لها دور فعال في الحفاظ على المعرفة واللغة المشتركة التي يستخدمها أعضاؤها لكونها تميل إلى أن تكون منظمة حول قضية أو موضوع مشترك، كما تساعد في صياغة المصطلحات الفعلية المستخدمة من قبل الأعضاء في محادثات العمل اليومية، وتوليد ومشاركة المعرفة التي يستخدمها أعضاء المجتمع (Abou Zeid ,2007,264) كما بنفس القدر من الأهمية، تولد تلك المجتمعات القصص التي تنقل معايير وقيم المجتمع والمؤسسة ككل. حيث تمكن هذه القصص الأعضاء الجدد من تلقي إشارات من موظفين أكثر خبرة. والسماح بتطوير ذاكرة المجتمع التي تركز نفسها بعد فترة طويلة من مغادرة أعضاء المجتمع الأصلي (Minita Sinha, 2004,29).

تلعب مجتمعات الممارسة دوراً فعالاً في تطوير الأبعاد الهيكلية والعلائقية والمعرفية لرأس المال الاجتماعي . تزيد هذه الأبعاد الثلاثة من تأثير إنشاء المعرفة المؤسسية المشتركة، ولذلك يجب على المنظمات التي تسعى إلى زيادة وتطوير مستوى رأس المال الاجتماعي بها بتدعيم تكوين مجتمعات الممارسة داخلها، من خلال أن تأخذ

بعين الاعتبار القواعد التالية كما حددتها الدراسات (Abou Zeid, 2007, Minita, 2004, Iverson & McPhee, 2002, Lesser & Prusak, 1999 Sinha, 2004):

- تحديد مجتمعات الممارسة التي تؤثر على الأهداف الرئيسية للمنظمات حيث أنه يمكن العثور على عدد كبير من مجتمعات الممارسة داخل منظمة واحدة.
- ترتيب اجتماعات وجهًا لوجه لمجتمعات مختلفة ذات مواقع مختلفة تنتمي إلى نفس المؤسسة . فقد تتواجد مجتمعات الممارسة في المنظمات المتفرقة جغرافياً مع عدم وجود روابط مباشرة، والتي بدورها تكون غير قادرة على تكوين البعد الثالث لرأس المال الاجتماعي .إن تمكين الأفراد من الالتقاء وجهًا لوجه سيكون له تأثير إيجابي في مجال بناء شبكة من الاتصالات بين الأفراد داخل مجتمع الممارسة المعين، وتعزيز التفاعل الضروري لبناء الثقة بين أعضاء المجتمع، وتبادل المعلومات والمعارف والقصص التي تسمح ببناء مشترك السياق والتفاهم بين الأفراد داخل مجتمع معين . سيكون لنقص الاجتماعات وجهًا لوجه تأثير سلبي على نجاح العمل في مجتمع الممارسة، كما ستقلل من الفائدة التي تأتي من وجوده داخل منظمة معينة.
- توفير أدوات البناء التي تسمح بمساعدة مجتمع الممارسة لتحديد الجهات الفاعلة الجديدة ودعم التفاعلات بين الأفراد الحاليين . ويلعب نوع مختلف من التكنولوجيا دورًا حيويًا في مجتمع الممارسة، حيث تسمح أدوات مثل صفحات الويب، وخرائط المعرفة، ودلائل الخبرة لأعضاء المجتمع بتحديد الآخرين ذوي الخبرات والمصالح المماثلة، والتي بدورها تعزز بناء البنية البنوية (الشبكة) لرأس المال الاجتماعي . كما تتيح مؤتمرات الفيديو(الفيديو كونفرس) وغرف الدردشة العمل التعاوني الذي يساعد الأعضاء داخل المجتمع على الحفاظ على التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وتعزيز الاتصالات التي تبني الثقة ومشاركة السياق . وتلعب مستودعات المعرفة دورًا رئيسيًا في الحفاظ على معرفة المجتمع وتحسينها، ويسمح لعضو المجتمع المحلي بالوصول إلى تمثيلات مجتمع ممارسة الذاكرة بسهولة وبسرعة.
- اختيار وسيط المعرفة الرئيسي (الخبراء) داخل مجتمع الممارسة والسماح لهم بمشاركة المعرفة والخبرة مع الأعضاء الآخرين بطريقة فعالة. ويتخذ الاستثمار في نجاح مجتمعات الممارسة أشكالاً عديدة مثل الدعم المالي لتوفير الاجتماعات وجهًا لوجه، والحاجة التكنولوجية ، للسماح لوسطاء المعرفة (الخبراء) بدعم الأعضاء الآخرين في الشبكة. كما تسمح الاستثمارات الملموسة التي تركز على نحو ملائم في المجتمعات الموجودة داخل المنظمة لمجتمعات الممارسة بالنجاح وبناء رأس المال الاجتماعي المناسب.

مما سبق يتضح أهمية مجتمعات الممارسة والدور الذي يمكن أن تلعبه في تنمية رأس المال الاجتماعي، وفي الجزء التالي سيتم التعرف على واقع هذا الدور في المدارس الابتدائية والتي طبق فيها برنامج " المعلمون أولاً " ومجتمعات الممارسة للتعرف على دورها في تنمية رأس المال الاجتماعي على أرض الواقع.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية ونتائجها (دور مجتمعات الممارسة في تنمية رأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية بمصر):

يتناول هذا المحور إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها، من خلال تناوله لأهداف وأدوات الدراسة الميدانية، وعينة الدراسة، وصدق وثبات الأدوات، وعرض للمعالجة الاحصائية، ونتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

١. أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع دور مجتمعات الممارسة في تنمية رأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية بمركز بني سويف من وجهة نظر أفراد العينة بما يساعد في وضع اليات مقترحة لتدعيمها لتنمية رأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية بمصر.

٢. أداة الدراسة الميدانية:

في ضوء الهدف الذي تسعى إليه الدراسة الميدانية، تم استخدام استبانته للتعرف على آراء أفراد العينة حول دور مجتمعات الممارسة في تنمية رأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية، ولقد تم بناء الاستبانته في ضوء الدراسات السابقة والاطار النظري. وتكونت الاستبانته من ثلاثة محاور خاصة بالكشف عن دور مجتمعات الممارسة في تنمية أبعاد رأس المال الاجتماعي الثلاثة المتفق عليها في الدراسات السابقة وهي: البعد الهيكلي، والبعد المعرفي، والبعد العلائقي، واشتملت الاستبانته على (٢٧) عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة كما في الجدول التالي:

جدول (٧) محاور الاستبانته وعدد العبارات الموجودة بكل محور

المحور	موضوعه	عدد العبارات
الاول	البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي	٧
الثاني	البعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي	٧
الثالث	البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي	١٣
	الاجمالي	٢٧

٣. عينة الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (١٢٢) معلما بالمدارس الابتدائية بمركز بني سويف، والتي انضمت لبرنامج " المعلمون أولا " في المرحلة الأولى لتطبيقه بالمحافظة عام ٢٠١٧م. والجدول التالي يوضح عينة الدراسة ونسبتها إلى المجتمع الأصلي.

جدول(٨) توزيع العينة ونسبتها إلى المجتمع الأصلي للدراسة

النسبة %	العينة	المجتمع الأصلي	المدارس
٧٢%	١٣	١٨	مدرسة موسى بن نصير للتعليم الأساسي
٨١%	٢٦	٣٢	ابو بكر الجديدة بلبل للتعليم الأساسي
٨٨%	١٦	١٨	الدوطة الابتدائية المشتركة
٧١%	١٥	٢١	مدرسة المرجوم معاذ سيد بسنور
٨٠%	٢٨	٣٥	باروط الرسمية لغات
٦٠%	٢٤	٤٠	مصطفى كامل الابتدائية
٧٤%	١٢٢	١٦٤	الاجمالي

جدول(٩) الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وقيمة (ت) ودالاتها الاحصائية وفقا لمتغير النوع

الدالة الاحصائية	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	ذكر			أنثى			المحور ي
				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
غير دالة	.٥١٥	٠.٦٥٣	١٢٠	٣.١٧	١٦.٠٧	٦٧	٢.٠٩٦	١٦.٤٠	٥٥	الاول
غير دالة	.٥٣٧	٠.٦١٩	١٢٠	٢.٩٩	١٥.٩٥		١.٧٩	١٦.٢٣		الثاني
غير دالة	.٥٩٥	٠.٥٣٢	١٢٠	٦.٢٤	٣٠.١٦		٤.٢٥٩	٣٠.٧١		الثالث
غير دالة	.٥١٩	٠.٦٤٧	١٢٠	١١.٤٨	٦٢.١٩		٦.٧١	٦٣.٣٣		الاجمالي

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات أفراد الدراسة وفقا لمتغير النوع (ذكر أو أنثى)، وذلك في الاستبانة ككل وعلى محاورها، ولذا تم التعامل مع العينة كمجموعة واحدة في التحليل الإحصائي.

٤. تقنين أداة الدراسة:

(أ) صدق الاستبانة:

• صدق المحكمين:

لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في مجال التربية بهدف التحقق من صدق العبارات، وللاسترشاد بآرائهم حول مدى وضوح صياغة تلك العبارات، وانتمائها الى محاور الاستبانة الثلاثة، وأسفرت الآراء عن إجراء بعض التعديلات، تلخصت في الآتي: تعديل صياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات، استبدال بعض الكلمات بكلمات أكثر بساطة.

• صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

يوضح الجدول التالي قيم معاملات ارتباط كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وجميعها دال عند مستوى دلالة ٠.٠٢٥، وهو مؤشر لصدق الاستبانة.

جدول (١٠) قيم معاملات ارتباط كل محور والاستبانة ككل

م	المحور	معامل الثبات
١	البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي	٠.٨٣٤
٢	البعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي	٠.٨٥٧
٣	البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي	٠.٩٥٨

(ب) ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح قيم معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة، وكذلك الثبات الكلي الذي وصل إلى ٠.٨٥١، وهو ما يؤكد ارتفاع معدل ثبات الاستبانة.

جدول (١١) قيم معاملات ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل الثبات
١	البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي	٠.٧١٦
٢	البعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي	٠.٦٥٦
٣	البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي	٠.٨٧٥

٠.٨٥١	ثبات الاستبانة ككل
-------	--------------------

٥. المعالجات الاحصائية (*):

تم استخدام التكرارات والأوزان النسبية في التحليل الاحصائي لاستجابات العينة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، وبعد تحديد الأوزان النسبية لكل عبارة تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً تبعاً للوزن النسبي المعبر عن درجة الموافقة. ولتحليل نتائج الاستبانة تم استخدام الجداول التكرارية لحساب النسبة المئوية لكل عبارة تحت كل محور وترتيبها حسب معدلاتها، ولتحديد درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات تم استخدام طريقة الأوزان النسبية للمقياس ذي الدرجات الثلاثة طبقاً للجدول التالي:

جدول (١٢) مستوى الموافقة ومداهها للاستبانة ذات الاستجابات الثلاثة

المدى		درجة الموافقة
إلى	من	
٢.٣٤	٣	كبيرة
١.٦٧	٢.٣٣	متوسطة
١	١.٦٦	قليلة

٦. تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية في تحليل استجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة الثلاثة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:
المحور الأول: البعد الهيكلي:

يسعى هذا المحور إلى التعرف على واقع دور مجتمعات الممارسة في تنمية البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية بمركز بني سويف كما هو موضح في الجدول التالي:

* تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

جدول (١٣) استجابات أفراد العينة حول البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي

م	العبارة	الاستجابة						الترتيب				
		كبيرة		متوسطة		قليلة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	امتلاك المعلمين علاقات قوية مع كافة العاملين بالمدرسة.	٧١	٥٨.٢٠	٤٠	٣٢.٧٩	١١	٩.٠٢	٢	٤٤.٢٧٩	كبيرة	٢.٤٩٢	
٢	اتاحة الفرصة للتعاون مع المعلمين من المدارس الاخرى.	٢٥	٢٠.٤٩	٨٧	٧١.٣١	١٠	٨.٢٠	٦	٨١.٩٥١	متوسطة	٢.١٢٣	
٣	اكتساب مهارات الوصول إلى المعلومات من المجتمع الخارجي.	٣٦	٢٩.٥١	٦٩	٥٦.٥٦	١٧	١٣.٩٣	٥	٣٤.٠٤٩	متوسطة	٢.١٥٦	
٤	سهولة الوصول إلى المعلومات والخبرات بين المعلمين.	٧٥	٦١.٤٨	٣٦	٢٩.٥١	١١	٩.٠٢	١	٥١.١٦٤	كبيرة	٢.٥٢٥	
٥	سهولة تواصل المعلمين مع بعضهم عبر العديد من وسائل الاتصال.	٦٦	٥٤.١٠	٤٦	٣٧.٧٠	١٠	٨.٢٠	٣	٣٩.٦٠٧	كبيرة	٢.٤٥٩	
٦	انشاء علاقات قوية بين مدير المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي.	٥٣	٤٣.٤٤	٥٤	٤٤.٢٦	١٥	١٢.٣٠	٤	٢٤.٣١١	متوسطة	٢.٣١١	
٧	قضاء الكثير من الوقت في الحوار والنقاش مع الزملاء.	٣٨	٣١.١٥	٦٥	٥٣.٢٨	١٩	١٥.٥٧	٥	٢٦.٢٧٩	متوسطة	٢.١٥٦	
		الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)										٢.٣١٧

يتضح من الجدول السابق إفادة أفراد العينة بأن مجتمعات الممارسة قد ساعدت على دعم هذا البعد من أبعاد رأس المال الاجتماعي، وذلك من خلال موافقة أفراد العينة على بعض عبارات هذا المحور بدرجة كبيرة والعبارات الأخرى بدرجة متوسطة، وقد جاءت استجابات أفراد العينة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "سهولة الوصول إلى المعلومات والخبرات بين المعلمين" في المرتبة الأولى؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٥٢) أي بدرجة كبيرة.
- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "امتلاك المعلمين علاقات قوية مع كافة العاملين بالمدرسة" في المرتبة الثانية؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٤٩) أي بدرجة كبيرة.
- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "سهولة تواصل المعلمين مع بعضهم عبر العديد من وسائل الاتصال" في المرتبة الثالثة؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٤٥) أي بدرجة كبيرة.

ويمكن تفسير مجيء هذه العبارات بدرجة كبيرة في ضوء أن مجتمعات الممارسة تعمل على انخراط المعلمين في ممارسة مجموعة من الأنشطة القائمة على التعاون والمشاركة، وذلك لتحسين الأداء، وسهولة الوصول إلى المعلومات والمعارف والخبرات، وإقامة علاقات مع كافة العاملين بالمدرسة، مما يساعد على الاستفادة من أفضل الممارسات عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (وجهاً لوجه، أو عن طريق الاجتماعات في داخل المدرسة أو من خلال التواصل عبر الانترنت وخصوصاً الموقع الرسمي الخاص ببرنامج "المعلمون أولاً" وتتفق تلك النتائج مع دراسة فينجر (Wenger, 2004) ودراسة فينجر وآخرون (Wenger et al., 2002).

- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "إنشاء علاقات قوية بين مدير المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي" في المرتبة الرابعة، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٣١) أي بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٣) ورقم (٧) والتي تنصان على الترتيب على "اكتساب مهارات الوصول إلى المعلومات من المجتمع الخارجي"، "قضاء الكثير من الوقت في الحوار والنقاش مع الزملاء" في المرتبة الخامسة؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.١٥) أي بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "إتاحة الفرصة للتعاون مع المعلمين من المدارس الأخرى" في المرتبة السادسة؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.١٢) أي بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن مجتمعات الممارسة تعمل على أن يلعب مدير المدرسة دوراً في بناء الثقة داخل مدرسته، والتي تعتبر من أهم مقومات رأس المال الاجتماعي، ويمكن حدوث ذلك من خلال تدعيم الاتصال بين جميع العاملين في المدرسة،

ومنح العاملين الحرية في الاطلاع على الإنجازات، ومن ثم تيسير عمل المعلمين ومشاركتهم، وتسهيل تواصلهم مع المجتمع المحيط بالمدرسة، بالإضافة إلى توفير فرص التعاون، وتبادل الخبرات مع المدارس الأخرى. وذلك عن طريق دعم التعاون بين المعلمين عبر موقع وتطبيق المعلمون أولاً، وعن طريق ارسال الإيميلات الشخصية بينهم والمقابلات وجهاً لوجه، إذ كما أشارت دراسة (عامر علي، ٢٠٠٩، ٤٦)، إلى أهمية التفاعل والاتصال في زيادة التفاهم بين الأفراد وتقرير المساعدة المتبادلة بينهم. ويمكن تفسير في هذه العبارات بدرجة متوسطة إلى أنها بحاجة إلى دعم حيث أن زيادة الأعباء الإشرافية والإدارية والمهنية على المدير والمعلمين تعوق من فرص التواصل والتفاعل مع المجتمع الخارجي و المدارس الأخرى.

المحور الثاني: البعد المعرفي:

يسعى هذا المحور إلى التعرف على واقع دور مجتمعات الممارسة في تنمية البعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية بمركز بني سويف كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٤) استجابات أفراد العينة حول البعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي

م	العبارة	الاستجابة									
		كبيرة		متوسطة		قليلة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
٨	تطوير فهم مشترك لمقومات العمل الناجح.	٣٣	٢٧.٠٥	٨١	٦٦.٣٩	٨	٦.٥٦	٢.٢٠٥	متوسطة	٦٧.٦٨٩	٥
٩	وجود اتفاق جماعي في الرأي بين أعضاء المدرسة حول تحقيق الأهداف.	٣٢	٢٦.٢٣	٧٦	٦٢.٣٠	١٤	١١.٤٨	٢.١٤٨	متوسطة	٥٠.٠٣٣	٧
١٠	امتلاك طموحات مشتركة لتطوير الأداء المدرسي.	٣٧	٣٠.٣٣	٧٤	٦٠.٦٦	١١	٩.٠٢	٢.٢١٣	متوسطة	٤٩.٢٩٥	٤
١١	امتلاك مهارات وقيم العمل الجماعي.	٧٠	٥٧.٣٨	٤١	٣٣.٦١	١١	٩.٠٢	٢.٤٨٤	كبيرة	٤٢.٨٠٣	١
١٢	وجود اتفاق عام حول كثير من القضايا المجتمعية المدرسية.	٣٩	٣١.٩٧	٦٤	٥٢.٤٦	١٩	١٥.٥٧	٢.١٦٤	متوسطة	٢٥.٠٠٠	٦
١٣	تبادل المعارف والخبرات الميسرة للعمل.	٦٦	٥٤.١٠	٤٦	٣٧.٧٠	١٠	٨.٢٠	٢.٤٥٩	كبيرة	٣٩.٦٠٧	٢
١٤	وجود مصطلحات واختصارات مشتركة	٦٠	٤٩.١٨	٥٢	٤٢.٦٢	١٠	٨.٢٠	٢.٤١٠	كبيرة	٣٥.٤٧٥	٣

									مستخدمة في التواصل.
									الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارة)
									٢.٢٩٧

يتضح من الجدول السابق إفادة أفراد العينة بأن مجتمعات الممارسة تعمل على تحقيق البعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي، حيث أفاد أفراد العينة بالموافقة على بعض عبارات المحور بدرجة كبيرة أو بعضها بدرجة متوسطة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على "امتلاك مهارات وقيم العمل الجماعي" في المرتبة الأولى؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٤٨) أي بدرجة كبيرة.
 - جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على " تبادل المعارف و الخبرات الميسرة للعمل" في المرتبة الثانية؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٤٥) أي بدرجة كبيرة.
 - جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على " وجود مصطلحات واختصارات مشتركة مستخدمة في التواصل" في المرتبة الثالثة، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٤١) أي بدرجة كبيرة.
- ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن مجتمعات الممارسة تعمل على إرساء دعائم وقيم العمل الجماعي، وذلك من خلال تفاعل المعلمين وتواصلهم بشتى الطرق وتبادل الخبرات فيما بينهم، حيث أنهم يواجهون مشكلات مشتركة، ويسعون لإيجاد حلولاً لها، ومن ثم فإنهم يقدرون العمل الجماعي، من خلال عملية النقاش والتعلم يوجدون لأنفسهم مخزوناً معرفياً مشتركاً، مثل قصص النجاح ومصطلحات ولفة للتواصل، ورموزاً ومفاهيم ونماذج وأدوات تم استخدامها، ويتفق ذلك مع دراسة هيلدرث وآخرون (Hildreth et al. 2000,28)، ودراسة (عبد اللطيف حيدر، محمد المصليحي، ٢٠٠٦، ٤٠)
- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " امتلاك طموحات مشتركة لتطوير الأداء المدرسي" في المرتبة الرابعة، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٢١) أي بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على " تطوير فهم مشترك لمقومات العمل الناجح" في المرتبة الخامسة؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٢٠) أي بدرجة متوسطة.
 - جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على " وجود اتفاق عام حول كثير من القضايا المجتمعية المدرسية " في المرتبة السادسة؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٠.٢) أي بدرجة متوسطة.

▪ جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على " وجود اتفاق جماعي في الرأي بين أعضاء المدرسة حول تحقيق الأهداف" في المرتبة السابعة؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.١٤) أي بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن مجتمع الممارسة يتسم بتبني قيادة تشاركية داعمة تعمل على توفير ظروف تساعد على تبادل الممارسة الشخصية، كما أنه عندما توجد رؤية مشتركة، وعندها يملك الأعضاء نفس التصورات حول كيفية التفاعل والاتصال بينهم، فإن هذا يساعد في تجنب سوء الفهم الذي يمكن أن يحدث في اتصالاتهم، وينتج فرصاً أكثر لتبادل الأفكار والموارد بينهم بحرية، بالإضافة إلى اتفاقهم حول القضايا التي يواجهونها، إلى جانب امتلاكهم رؤية وطموحات مشتركة لتطوير الأداء المدرسي وتحقيق أهدافهم. ويتفق ذلك مع دراسة هورد (Hord,1997,10)، ودراسة (أشرف السعيد، ٢٠١٢).

ويمكن تفسير مجيء هذه العبارات بدرجة متوسطة رغم أهميتها إلى أنه هناك حاجة إلى أن تعقد اجتماعات أعضاء مجتمع الممارسة بشكل مستمر ومنتظم، وذلك لكي يتمكنوا من تطوير فهم مشترك لمقومات العمل الناجح داخل المؤسسة، والقضاء على الانعزالية والنزعة الفردية التي يمكن أن توجد، والتي تعمل على إضعاف الفرصة لتكوين العلاقات والروابط والتي هي بمثابة المادة الخام لرأس المال الاجتماعي.

المحور الثالث: البعد العلائقي:

يسعى هذا المحور إلى التعرف على واقع دور مجتمعات الممارسة في تنمية البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية بمركز بني سويف كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٥) استجابات أفراد العينة حول البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي

م	العبرة	الاستجابة						الترتيب			
		كبيرة		متوسطة		قليلة					
		%	ك	%	ك	%	ك				
١٥	تشارك المعلمين في تقديم مقترحات بناءة لتطوير العملية التعليمية.	٦٨	٥٥.٧٤	٣٨	٣١.١٥	١٦	١٣.١١	٦	٣٣.٥٠٨	كبيرة	٢.٤٢٦
١٦	مساعدة المعلمين بعضهم البعض في حل مشكلات العمل المشتركة.	٧٠	٥٧.٣٨	٤٤	٣٦.٠٧	٨	٦.٥٦	٤	٤٧.٦٧٢	كبيرة	٢.٥٠٨
١٧	معاملة المعلمين لبعضهم باحترام.	٨٦	٧٠.٤٩	٣١	٢٥.٤١	٥	٤.١٠	١	٨٤.١١٥	كبيرة	٢.٦٦٤
١٨	مساعدة المعلمين للاستماع لوجهات نظر زملائهم المختلفة.	٣٦	٢٩.٥١	٧٢	٥٩.٠٢	١٤	١١.٤٨	٨	٤٢.١٦٤	متوسطة	٢.١٨٠
١٩	مشاركة المعلمين في أنشطة جماعية بالمدرسة.	٣٣	٢٧.٠٥	٧٢	٥٩.٠٢	١٧	١٣.٩٣	٩	٣٩.٣٦١	متوسطة	٢.١٣١
٢٠	تدعيم الثقة المتبادلة بين المعلمين وبعضهم.	٧٨	٦٣.٩٣	٣٧	٣٠.٣٣	٧	٥.٧٤	٢	٦٢.٤٧٥	كبيرة	٢.٥٨٢
٢١	مساعدة المعلمين على إبداء آرائهم في تطوير المنهج.	٢٧	٢٢.١٣	٧٣	٥٩.٨٤	٢٢	١٨.٠٣	١١	٣٨.٨٦٩	متوسطة	٢.٠٤١
٢٢	مساعدة المعلمين على إبداء آرائهم بشكل مرن في أداء زملائهم.	٣١	٢٥.٤١	٦٧	٥٤.٩٢	٢٤	١٩.٦٧	١٠	٢٦.١٨٠	متوسطة	٢.٠٥٧
٢٣	تكوين فرق عمل مختلفة داخل المدرسة بين المعلمين وبعضهم البعض.	٧٤	٦٠.٦٦	٣٨	٣١.١٥	١٠	٨.٢٠	٣	٥٠.٦٢٣	كبيرة	٢.٥٢٥
٢٤	تدعيم فكرة التنوع والاختلاف بين المعلمين.	٤٧	٣٨.٥٢	٥٤	٤٤.٢٦	٢١	١٧.٢١	٧	١٤.٨٦٩	متوسطة	٢.٢١٣
٢٥	تدعيم فكرة النقد البناء بين المعلمين.	٤٤	٣٦.٠٧	٥٦	٤٥.٩٠	٢٢	١٨.٠٣	٨	١٤.٦٢٣	متوسطة	٢.١٨٠
٢٦	اعتماد المعلمين على	٧١	٥٨.٢٠	٣٧	٣٠.٣٣	١٤	١١.٤٨	٥	٤٠.٤٤٣	كبيرة	٢.٤٦٧

م	العبارة	الاستجابة						الترتيب	
		الوزن النسبي	درجة الموافقة	كبيرة		متوسطة			قليلة
				%	ك	%	ك		
	بعضهم البعض في المواقف الصعبة.								
٢٧	تشجيع روح التعاون بين المعلمين.	٢.٤٢٦١	كبيرة	١٨	٢٧.٨٧	٣٤	٥٧.٣٨	٦	
الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارة)		٢.٣٣٨							

ينتضح من الجدول السابق إفادة أفراد العينة بأهمية الدور الذي تقوم به مجتمعات الممارسة في تدعيم هذا المحور، حيث جاءت استجابات أفراد العينة بدرجة كبيرة على بعض العبارات وبدرجة متوسطة على بعض العبارات كما ستوضح فيما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على "معاملة المعلمين لبعضهم باحترام" في المرتبة الأولى؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٦٩) أي بدرجة كبيرة.
- جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على "تدعيم الثقة المتبادلة بين المعلمين وبعضهم" في المرتبة الثانية، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٥٨) أي بدرجة كبيرة.
- جاءت العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على "تكوين فرق عمل مختلفة داخل المدرسة بين المعلمين وبعضهم البعض" في المرتبة الثالثة، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٥٢) أي بدرجة كبيرة.
- جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على "مساعدة المعلمين بعض البعض في حل مشكلات العمل المشتركة"، في المرتبة الرابعة حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٥٠) أي بدرجة كبيرة.
- جاءت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على "اعتماد المعلمين على بعضهم البعض في المواقف الصعبة" في المرتبة الخامسة؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٤٦) أي بدرجة كبيرة.
- جاءت العبارتان (١٥)، (٢٧) والتي تنصان على التوالي على "تشارك المعلمين في تقديم مقترحات بناءة لتطوير العملية التعليمية"، "تشجيع روح التعاون بين المعلمين" في المرتبة السادسة؛ حيث حصلتا على وزن نسبي مقداره (٢.٤٢) أي بدرجة كبيرة.

ويمكن تفسير مجيء هذه العبارات بدرجة كبيرة إلى وعي أفراد العينة وإدراكهم لأهمية مجتمعات الممارسة، حيث تركز على التعليم والتعلم في سياق العمل الفرقي، والعمل التعاوني من أجل تحسين الأداء، كما أنهم يتشاركون في نفس الخبرات والمعارف بشكل حر، مما يعمل على سيادة قيم الاحترام والتقدير و الثقة بين الأعضاء. كما تعمل أيضاً على إيجاد حلول للمشكلات التي تقابلهم، وتساعد في بناء معارف جديدة، وتقديم الرؤى لتطوير العملية التعليمية. كما تنشأ علاقات تتميز بالثقة والشعور بالانتماء والمسئولية لدى أفراد تلك المجتمعات من خلال الأنشطة المشتركة بينهم، والمناقشات ومساعدة المعلمين بعضهم البعض في مواجهة ما يواجههم من تحديات أو مشكلات. ويتفق مع دراسة (Peers,J.,2007,38).

- جاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على " تدعيم فكرة التنوع والاختلاف بين المعلمين" في المرتبة السابعة، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٢١) أي بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (١٨)، (٢٥) والتي تنصان على الترتيب على " مساعدة المعلمين للاستماع لوجهات نظر زملائهم المختلفة"، " تدعيم فكرة النقد البناء بين المعلمين " في المرتبة الثامنة، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.١٨) أي بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على " مشاركة المعلمين في أنشطة جماعية بالمدرسة"، في المرتبة التاسعة؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.١٣) أي بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على " مساعدة المعلمين على إبداء آرائهم في أداء زملائهم"، في المرتبة العاشرة؛ حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٠٥) أي بدرجة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على " مساعدة المعلمين على إبداء آرائهم في تطوير المنهج"، في المرتبة الحادية عشرة، حيث حصلت على وزن نسبي مقداره (٢.٠٤) أي بدرجة متوسطة.

يمكن تفسير مجيء هذه العبارات بدرجة متوسطة إلى إفادة أفراد العينة بأن مجتمع الممارسة يتميز بتنوع المهارات والأفكار ووجهات النظر بين أعضائه، مما يعزز من فكرة التنوع وإتاحة الفرصة للمعلمين لصرف وجهة نظرهم المتعلقة ب المناهج الدراسية، وإتاحة الفرصة وتدريبهم على كيفية إبداء آرائهم في أداء زملائهم، مما يساهم في أن تسود ثقافة النقد البناء بين المعلمين، وإن كانت تتم بدرجة متوسطة، حيث أن هناك بعض المعلمين ما يزالوا منغلقيين على أنفسهم ويرفضون التغيير، والرفض لتقييم

أدائهم من قبل الزملاء لأنهم يشعرون بأنه انتقاص لقدراتهم، وهذا ما أشار إليه منسقي برنامج المعلمون أولاً إلى أن من أكثر المعوقات التي تقابلهم في توسيع مجتمعات الممارسة هو رفض بعض المعلمين لفكرة تغيير ممارساتهم، أو الاشتراك في مثل هذا النوع من مجتمعات التعلم، وعدم قبولهم بنقد الزملاء لممارساتهم، أو الاستماع لزملائهم والانخراط معهم في الأنشطة الجماعية التي تقام بالمدارس.

ملخص أهم النتائج:

- أفاد أفراد العينة بأن مجتمعات الممارسة تلعب دوراً في دعم رأس المال الاجتماعي بأبعاده الثلاثة.
- كان ترتيب المحاور حسب استجابات أفراد العينة كالتالي: البعد العلائقي، والهيكل، ثم المعرفي، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه أفراد العينة بأن مجتمعات الممارسة تقوي وتدعم العلاقات بين المعلمين وتعزز العمل الجماعي.
- لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع.

خلاصة النتائج والآليات المقترحة:

(١) استخلاصات من الإطار النظري:

- يعبر رأس المال عن الثروات الحقيقية في أي مجتمع ويتم استثماره لتحقيق التنمية بشتى صورها.
- تتنوع أشكال رأس المال بين رأس المال المادي، والبشري، والفكري، والاجتماعي، ولا تعمل هذه الأشكال بشكل مستقل بعيداً عن بعضها بل تعتمد على بعضها البعض.
- يعبر رأس المال الاجتماعي عن منظومة من القيم يأتي على رأسها الثقة، والشفافية والتعاون، وتحمل الآخر.
- ازداد الاهتمام برأس المال الاجتماعي نتيجة التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة.
- تدور الفكرة الرئيسية لرأس المال الاجتماعي حول الشبكات الاجتماعية، والتي تعمل على تحقيق التماسك الاجتماعي، لأنها تمكن الأفراد من التعاون مع بعضهم البعض.
- من الروابط والشبكات التي تجمع أفرادها على أهداف وقيم مشتركة مجتمعات الممارسة، حيث تلعب دوراً كبيراً في تطوير العملية التعليمية بجميع عناصرها، بالإضافة إلى دعم رأس المال الاجتماعي للمؤسسة التعليمية.

- هناك معوقات قد تحد من فعالية الدور الذي تقوم به مجتمعات الممارسة ويجب مواجهتها وإيجاد حلول لها.

(٢) استخلاصات الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية أفاد أفراد العينة بموافقتهم على أن مجتمعات الممارسة تساعد على تعزيز رأس المال الاجتماعي بأبعاده الثلاثة، حيث كانت استجابات أفراد العينة بالموافقة بدرجة كبيرة على بعض عبارات الاستبانة وهي:

بالنسبة للبعد الهيكلي:

- سهولة الوصول إلى المعلومات والخبرات.
- امتلاك المعلمين علاقات قوية مع كافة العاملين بالمدرسة.
- سهولة تواصل المعلمين مع بعضهم عبر العديد من وسائل الاتصال.

بالنسبة للبعد المعرفي:

- امتلاك مهارات وقيم العمل الجماعي.
- تبادل المعارف والخبرات الميسرة للعمل.
- وجود مصطلحات واختصارات مشتركة مستخدمة في التواصل.

بالنسبة للبعد العلائقي:

- معاملة المعلمين لبعضهم باحترام.
- تدعيم الثقة المتبادلة بين المعلمين وبعضهم.
- تكوين فرق عمل مختلفة داخل المدرسة بين المعلمين وبعضهم البعض.
- مساعدة المعلمين بعضهم البعض في حل مشكلات العمل المشتركة.
- اعتماد المعلمين على بعضهم البعض في المواقف الصعبة.
- تشارك المعلمين في تقديم مقترحات بناءة لتطوير العملية التعليمية.
- تشجيع روح التعاون بين المعلمين.

المحور الرابع: الآليات المقترحة لدعم مجتمعات الممارسة لتنمية رأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية بمصر:

يمكن من خلال الاستخلاصات من الإطار النظري ومن الدراسة الميدانية اقتراح مجموعة من الآليات التي قد تساعد على دعم مجتمعات الممارسة من أجل تنمية رأس

المال الاجتماعي، والذي يساعد بدوره على نجاح تلك المجتمعات في تحقيق أهدافها، وتطوير العملية التعليمية وتحسين أداء المعلمين، بالإضافة إلى جودة مخرجات العملية التعليمية، وتتمثل تلك الآليات في:

(١) آليات مرتبطة بالمجتمع ممثلاً في (وزارة التربية والتعليم – كليات التربية – مؤسسات المجتمع):

- تغيير الثقافات السائدة وتكوين ثقافة تواجه الخوف من التغيير.
- نشر الوعي بأهمية وفوائد التغيير.
- ترسيخ ثقافة مجتمعات الممارسة داخل المجتمع.
- نشر ثقافة مجتمع الممارسة بين طلاب كليات التربية.
- دعوة رجال الأعمال والقطاع الخاص للمشاركة في دعم مجتمع الممارسة.
- توفير الحوافز المرتبطة بتنفيذ أنشطة مجتمع الممارسة.
- تشكيل فريق من قبل وزارة التربية والتعليم للقيام بالمراجعة الخارجية بالاشتراك مع أساتذة كليات التربية لتقييم مدى نجاح مجتمعات الممارسة.

(٢) آليات مرتبطة بمديريات التربية والتعليم (الإدارات التعليمية – أكاديمية المعلمين – مراكز التدريب والتطوير):

- إشراك العاملين بالمدارس في عملية التغيير.
- تشجيع العاملين بالمدارس للاشتراك في مجتمعات الممارسة.
- عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات القيادية التي يحتاجها مجتمع الممارسة.
- التركيز في ورش العمل على احتياجات المشاركين في مجتمعات الممارسة.
- توفير الموارد المالية اللازمة للأنشطة وورش العمل.
- توفير قنوات التواصل بين المدارس وقطاعات المجتمع.
- نشر ثقافة البحوث الإجرائية بين المعلمين.
- تدريب المعلمين وأفراد المجتمع المدرسي على وسائل التكنولوجيا.
- توفير وسائل الاتصال المختلفة بين أعضاء مجتمع الممارسة لتبادل أفضل الممارسات.

- توفير فئة الفنيين المؤهلين والمدرّبين على تقديم الدعم الفني لأفراد مجتمع الممارسة.
- (٣) الآليات المرتبطة بالمدارس (إدارة المدرسة - وحدات التدريب والجودة - منسقي برنامج " المعلمون أولاً"):
- تبني نمط القيادة الجماعية التشاركية.
- احترام رأي وتصورات المعلمين حول العملية التعليمية.
- تعزيز العمل الجماعي، ونشر قيم التضامن والتعاون المتبادل.
- التخفيف من الأعباء الإدارية والمهنية على المعلمين.
- دعم المشروعات الجماعية بين المعلمين.
- نشر وتبادل الخبرات وقصص النجاح.
- إيجاد مناخ مدرسي يتميز بالثقة مما يساعد على تنمية دافعية وابتكار المعلمين.
- الشفافية في عرض القضايا المتعلقة بالمدرسة.
- توفير البيئة المادية والمعنوية التي تساعد المعلمين على إنجاز مهامهم.
- وضع رؤية وقيم مشتركة لدى أفراد مجتمع الممارسة.
- تدعيم عملية بناء العلاقات التعاونية والاجتماعية لأعضاء مجتمع المدرسة.
- دعم مشاركة المعرفة بين الأعضاء وتبادلها.
- توفير فرص التفكير التأملي الذاتي لأعضاء مجتمع المدرسة.
- تعزيز عمليات توجيه وتقييم الأقران.
- تعزيز الشفافية والتنبيه بأخبار مجتمع الممارسة.
- تعزيز الحفاظ على بيانات وخصوصية الأعضاء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١ . أحمد زايد وآخرون (٢٠٠٦): رأس المال الاجتماعي لدى الشرائح المهنية من الطبقة الوسطى، القاهرة، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية.

٢. أحمد مصطفى محمد خاطر (٢٠١٢): العمل مع جماعات المجتمع المحلي، الأطر النظرية تجارب دولية وتسويق لتجارب مصرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
٣. أحمد موسى بدوي (٢٠٠٩): الأبعاد الاجتماعية لإنتاج واكتساب المعرفة - حالة علم الاجتماع في الجماعات المصرية، سلسلة أطروحات الدكتوراه (٧٦)، مركز دراسات الوحدة العربية - لبنان - بيروت.
٤. أشرف السعيد أحمد (٢٠١٢): رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية: دراسة تحليلية، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، المجلد (١٩)، العدد (٨٠).
٥. أمنية بلحنافي، فيصل مختاري (٢٠١٧): إشكالية رأس المال الاجتماعي بين المفهوم والقياس، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر.
٦. أمين محمد النبوي (٢٠٠٨): مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
٧. روبرت بوتنام (٢٠٠٦): كيف تنجح الديمقراطية، تقاليد المجتمع المدني في إيطاليا الحديثة، ترجمة إيناس عفت، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.
٨. سناء محمد زهران (٢٠١٥): تنمية رأس المال الاجتماعي في المجتمع الريفي، مجلة الخدمة الاجتماعية، مصر، العدد (٥٣).
٩. سهام موفق، ضيف أحمد (٢٠١٨): رأس المال الاجتماعي ودوره في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالحلقة، المجلد (١١).
١٠. سهير محمد أحمد حوالة، هند سيد أحمد الشوريجي (٢٠١٤): رأس المال الاجتماعي بالتعليم مقوماته ومعوقاته - دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية (يصدرها معهد الدراسات التربوية - جامعة القاهرة)، مصر، المجلد (٢)، العدد ٣.
١١. شادية أحمد مصطفى عمران (٢٠٠٦): دور المرأة في صعيد مصر في تراكم وإهدار رأس المال الاجتماعي - دراسة ميدانية على عينة من السيدات العاملات بجامعة سوهاج، مؤتمر: المرأة في مجتمعاتنا على ساحة أطر حضارية متباينة، ١٤-١٦ نوفمبر، دار الضيافة، جامعة عين شمس، برعاية كلية الآداب ومركز الدراسات المعرفية.

- ١٢ . صفاء أحمد شحاتة (٢٠١٣): رأس المال الاجتماعي وإسهاماته في ضمان جودة التعليم العالي واعتماده في المجتمع المصري، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، الكويت، العدد(٣٣)، المجلد(٣٧٩).
- ١٣ . عاشور أحمد عاشور عمري(٢٠١٤): دور رأس المال الاجتماعي في مواجهة الفقر والاستبعاد: رؤية لتحقيق التماسك المجتمعي، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، العدد(١٦).
- ١٤ . عامر علي حسين العطوي (٢٠٠٩): العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفعالية المنظمة من منظور الأداء السياقي، مجلة دراسات إدارية (تصدرها كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة)، العراق، المجلد(٣)، العدد(٥).
- ١٥ . عبداللطيف حيدر، محمد المصيلحي محمد(٢٠٠٦): دور المدرسة كمجتمع مهني في بناء ثقافة التعلم وتنميتها، مجلة كلية التربية، جامعة الامارات العربية المتحدة، المجلد (٢١)، العدد (٢٣).
- ١٦ . كريمة السيد بنداوي الرفاعي (٢٠١٥): تنمية رأس المال الاجتماعي، مجلة الخدمة الاجتماعية، مصر، العدد (٥٤).
- ١٧ . محمد بن عايض محمد الفحطاني(٢٠١٠): أثر استخدام البرمجيات على كفايات التعليم الالكتروني لدى مجتمع الممارسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- ١٨ . طلعت مصطفى السروجي(٢٠٠٩): رأس المال الاجتماعي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- ١٩ . نجلاء محمود رؤوف السيد المصيلحي(٢٠١٢): الفيس بوك ورأس المال الاجتماعي في مصر - دراسة سوسولوجية ميدانية، مجلة شئون اجتماعية (تصدر بالجامعة الأمريكية بالشارقة)، الإمارات، العدد (١١٥).
- ٢٠ . نهلة سيد أبو عليوة (٢٠١٥): دراسة مقارنة لبعض تطبيقات نظرية مجتمع الممارسة في التنمية المهنية لمعلمي STEM في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الجنوبية وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مصر، العدد (٢)، المجلد(٢١)، أبريل.
- ٢١ . هاشم فوزي العبادي (٢٠١٤): دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي: بحث استطلاعي - بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية (تصدرها كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة)، العراق، المجلد الثامن، العدد (٣١).
- ٢٢ . وزارة التربية والتعليم - جمهورية مصر العربية (٢٠١٨): برنامج التطوير المهني "المعلمون اولاً"، دليل شبكات المدارس المحورية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. **Abou Zeid, E. (2007): A Theory-Based Approach to the Relationship between Social Capital and Communities of Practice, The Electronic Journal of Knowledge Management, 5 (3), available online at: www.ejkm.com**
2. **Agrifoglio, R., & Metallo, C. (2015): Preserving knowledge through community of practice: A multiple case study. In L. Mola, F. Pennarola & S. Za (Eds.), information to smart society 5(3).**
3. **American Productivity & Quality Center [APQC]. (2001). Building and sustaining communities of practice: Continuing success in knowledge management. Houston: Author.**
4. **Bourdieu, P. (1986): The Forms of Capital. chapter 9 in Richardson, J. G. (ed.). Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Westport :Greenwood Press.**
5. **Borgatti, Stephen. (2004):Communities of Practice. Retrieved 23/10/2018, from: http://www.analytictech.com/mb119/communities_ofpractice.htm.**
6. **Cambridge, Darren., Kaplan, Soren., & Suter, Vicki. (2005): Community of Practice Design Guide: A Step-by-Step Guide for Designing & Cultivating Communities of Practice in Higher Education. Retrieved 21/11/2018, from: <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/NLI0531.pdf>.**
7. **Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, The University of Chicago Press, 94.**
8. **Cox A(2005): What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. Journal of Information Science.,31(6)**
9. **Dubé, L., Bourhis, A., & Jacob, R. (2006): Towards a typology of virtual communities of practice. Journal of Information, Knowledge, and Management, 1 (69).**
10. **Fischer, G. (2001): Communities of interest: Learning through the interaction of multiple knowledge systems. In Proceedings of the 24th Annual Information Systems Research Seminar in Scandinavia, Ulvik, Norway.**
11. **Gongla, P., & Rizzuto, C. R. (2001): Evolving communities of practice: IBM global services experience, IBM Systems Journal, 40(4).**
12. **Goodnough. K(2004): Fostering a Community of Practice: Reflections on the Evolution of a Teacher Inquiry Group, The Alberta Journal of Educational Research, 50(2).**
13. **Grootaert, C. et al. (2004): Measuring social capital: An integrated Questionnaire. The World Bank, Washington D.C.**
14. **Handley, K., Sturdy, A., Fincham, R.,& Clark, T.(2006): Within and beyond communities of practice: Making sense of**

- learning through participation ,identity and practice. *Journal of Management Studies*.43(3).
15. Hildreth, P., Kimble, C., & Wright, P. (2000): *Communities of Practice in The Distributed International Environment. Journal of Knowledge Management*, 4(1).
 16. Haradhan Mohajan (2017): *Roles of Communities of Practice for the Development of the Society, Journal of Economic Development, Environment and People*, 6 (3).
 17. Hord, S.(1997): *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.*
 18. Iverson, J. and R. McPhee (2002): *Knowledge Management in Communities of Practice: Being True to the Communicative Character of Knowledge. Journal of Management Communication* 16(2).
 19. Laura Lee Ripley(2018): *In Their Own Words: Teachers Make Meaning of Participation in a Community of Practice, Doctoral dissertation, University of Montclair State, USA. Retrieved 14/3/ 2018 from ProQuest Dissertations & Theses database.(UMI No.3288379).*
 20. Lave, J., & Wenger, E.(1991): *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, New York: Cambridge University Press, USA.
 21. Lesser, E., & Everest, K. (2001): *Using Communities of Practice to Manage Intellectual Capital. Ivey Business Journal*, 65(4).
 22. Lesser, E. and L. Prusak (1999): "Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge." *Information Systems Review* 1(1).
 23. LindaC Li, Jeremy M Grimshaw., Camilla Nielsen, Maria Judd, Peter Coyte, an D Graham (2009): *Evolution of Wenger's concept of community of practice. Retrieved 18/12/ 2018 from:*
 24. McDermott, R. (2000): *Knowing in community: 10 critical success factors in building communities of practice. IHRIM Journal*,1(12).
 25. Minita Sinha (2004): *Presence of Community of Practice: Its Effect on Social Capital and Competitive Advantage of the Firm, Master dissertation, University of Concordia, Montreal, Canada .Retrieved 6/8/ 2018 from ProQuest Dissertations & Theses database.(UMI No.2278371).*
 26. Nahapiet, J and Ghoshal, S 1998: *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, Academy of Management Review*, 23 ,(2).
 27. Nemece, Patricia B., La Master, Stephen (2014): *Education and training column: communities of practice. , Retrieved 14/12 /2018, from :https://www.researchgate.net.*

29. Nickols, F. (2007): **Communities of practice: Definition, indicators & identifying characteristics** . Retrieved 8/ 3/ 2018, from: <http://home.att.net/~discon/KM/CoPCharacteristics.htm>
30. Olivier Serrat (2014):**A Guide to Communities of Practice**, Retrieved 10/ 2018, from : <https://www.researchgate.net>
32. Peers, J.(2007): **Learning through Collaboration :An Investigation of Communities of Practice in Stream keepers Groups**. Master's thesis, University of Guelph, Ontario, Canada. Retrieved 23/12/ 2018, from Dissertations & Theses database.(UMI No.MR36557)
33. **Pioneers of Change.(2005). Building Communities of Practice: A summary guide**. Retrieved 26/9/ 2018 from : <http://pioneersofchange.net/library/CoP%20Handbook2.pdf>.
34. **Portes, A.(1998): Social capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology**. Annual Review of Sociology, 24.
35. **Senge, P.(1990):The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization**. London: Random House.
36. **Snyder, W.M., Wenger, E., & Briggs, X. (2004): Communities of Practice in Government: Leveraging Knowledge for Performance**. The Public Manager, 32(4).
37. **Steven J. Kerno Jr (2008): Limitations of Communities of Practice: A Consideration of Unresolved Issues and Difficulties in the Approach**, Journal of Leadership & Organizational Studies, 15(1).
38. **Von Krogh, G. (2002). The communal resource and information systems**. Journal of Strategic Information Systems, 11(2).
39. **Wenger, E. (1998): Communities of practice: Learning, meaning and identity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
40. **Wenger, E. (2000):Communities of Practice and Social Learning Systems**. Organization. Retrieved 19/12/2018, from: <http://www.abdn.ac.uk/~lls007/Radio4/Articles/wenger2000.pdf>.
41. **Wenger, E.(2001).Supporting Communities of Practice: a Survey of Community-Oriented Technologies**. Retrieved 30/11/ 2018, from: [http://www.confluencecorp.com/articles/communities of practice.pdf](http://www.confluencecorp.com/articles/communities%20of%20practice.pdf).
42. **Wenger, E. (2004). Communities of Practice A brief Introduction** . Retrieved 20/10/ 2018, from: [http://www.ewenger.com/theory/communities of practice](http://www.ewenger.com/theory/communities%20of%20practice).
43. **Wenger, E. (2006): Cultivating Communities of Practice: A Quick Start-up Guide**. Retrieved 17/4/ 2018, from: <http://www.ewenger.com/theory/index.htm>.
44. **Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W.M.(2002). Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

45. Wenger, E.C., & Snyder, W.M. (2000). **Communities of Practice: The Organizational Frontier**. Harvard Business Review, 78(1).
46. Wenger, E., White, N., Smith, J. D., & Rowe, K. (2005): **Technology for communities**. In E. Wenger (Ed.), **Communities of Practice in 21st-century Organizations: Guide to establishing and facilitating intentional communities of practice**,1-15. Quebec: CEFRIO
47. Woolcock, M.(1998): **Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework**. Theory and Society journal, Kluwer Academic, 27(3).
48. Zarb, M.P.(2006).**Modelling Participation in Virtual Communities of Practice**. Master's dissertation, MA: Nova Southeastern University, Florida, USA. Retrieved 23/7/2018, from:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.86.185>.