

## **Identifying the Role of the Communities of Practice in the Development of Human Resource Management Knowledge**

**Arefeh Bahrami Fulad<sup>1</sup>, Reza Tahmasebi<sup>2\*</sup>**

1. MSc Holder, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran
2. Assistant Professor, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran

(Received: Aug 2, 2018 \_ Accepted: Dec 10 , 2018)

### **Abstract**

One of the most important knowledge management strategies is the community of practices (COPs) that fundamentally direct the creation and sharing of knowledge, learning, and change in the organizations. The advent of information and communication technology (ICT) along with Web 2.0 tools have provided a platform that has formed a new kind of community of practice called Virtual community of practice, which provides a flexible way of collaboration, sharing best practices, and professional development in the organization. The aim of this study was to identify the role of the virtual communities of practice in the development of human resource management knowledge. The study was qualitative, in which the sample was selected using judgmental and purposive sampling. Consequently, 16 interviews were carried out with the community of *HR Professional Managers* who were the core members of the community. The data went through thematic analysis. As a result, thirty three sub-themes and 6 main themes were identified which were classified as individual (attitude, knowledge, skill, and motivation) and organizational (the development of *HRM* knowledge for managers through the community of practice and the use of *HRM* for the organization through the community of practice).

### **Keywords**

Community of practice, Virtual community of practice, Human resource management, Thematic analysis.

---

\* Corresponding Author, Email: [rtahmasebi@ut.ac.ir](mailto:rtahmasebi@ut.ac.ir)

## شناخت نقش محافل کاری در توسعه دانش مدیریت منابع انسانی

عارفه بهرامی فولاد<sup>۱</sup>، رضا طهماسبی<sup>\*۲</sup>

۱. کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران  
۲. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۱۱ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۱۹)

### چکیده

یکی از استراتژی‌های مهم مدیریت دانش ایجاد محافل کاری است که به صورت بنیادی خلق و تسهیم دانش، یادگیری، و تغییر را در سازمان‌ها هدایت می‌کنند. از طرفی گسترش ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات و ابزارهای وب باعث فراهم شدن بستری برای شکل‌گیری نوع جدیدی از محافل کاری، تحت عنوان محافل کاری مجازی، شده است که به شکلی منعطف باعث همکاری و به‌اشتراک‌گذاری بهترین اقدامات و توسعه حرفه‌ای در سازمان می‌شود. هدف این پژوهش شناخت نقش محافل کاری مجازی در توسعه دانش مدیریت منابع انسانی بود. پژوهش به روش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم، با استفاده از ابزار مصاحبه در محفل مجازی مدیران حرفه‌ای منابع انسانی انجام شد. نمونه‌گیری به روش هدفمند و قضاوتی بود که بر مبنای آن ۱۶ مصاحبه با خبرگان محفل کاری مجازی مدیران حرفه‌ای منابع انسانی صورت گرفت. نتایج پژوهش به شناسایی ۳۳ تم فرعی و شش تم اصلی در دو محور فردی (نگرشی، دانشی، مهارتی، انگیزشی) و سازمانی (توسعه محفلی منابع انسانی برای مدیران و کارکرد منابع انسانی محفلی برای سازمان) منجر شد.

### کلیدواژه‌ها

تحلیل تم، محافل کاری، محافل کاری مجازی، مدیریت منابع انسانی.

---

\* رایانامه نویسنده مسئول: rtahmasebi@ut.ac.ir

## مقدمه

اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های هوشمند قرن ۲۱ تأکید بر دانش و اطلاعات است. برخلاف سازمان‌های گذشته، سازمان‌های امروزی دارای تکنولوژی و نیازمند کسب مدیریت و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی و مدیریت و پیگیری تغییرات پایان‌ناپذیرند. اهمیت مدیریت دانش را در محیط جهانی و پیچیده امروزی نمی‌توان نادیده گرفت. سازمان‌هایی که می‌دانند چگونه اطلاعات را به طور مؤثر کسب و توزیع و مدیریت کنند در آینده موفق خواهند بود (Chase 1998). به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان به افزایش دانش و آگاهی کارکنان و نیز به غنی‌تر شدن محتوای مشاغل کمک زیادی می‌کند. دانش کارکنان موجب تسلط حرفه‌ای آن‌ها بر سازمان می‌شود. مدیریت دانش بر این اندیشه استوار است که ارزشمندترین منبع هر سازمان دانش کارکنان آن سازمان است و همه کارها در سازمان دانشی است و همه کارکنان به نوعی دانشی به حساب می‌آیند. همچنین یکی از روش‌های مؤثر توسعه منابع انسانی اجرای موفقیت مدیریت دانش در سازمان است. دانشی که یک جا ساکن باشد و جریان نداشته باشد، وقتی به اشتراک گذاشته می‌شود یا مبادله می‌شود، دانش جدید تولید می‌کند. به عبارت دیگر، می‌توان گفت هدف اساسی مدیریت دانش جریان و تعامل دانش است (Schutte & Snyder 2006). دانش در سازمان به‌آسانی جریان پیدا نمی‌کند؛ مگر اینکه سازمان تلاش کند تسهیلاتی برای مبادله دانش فراهم کند (Szulanski 1996). موفقیت در مبادله دانش به سیستم‌های اجتماعی مدیریت دانش بستگی دارد (Holsthouse 1998). یکی از استراتژی‌های مهم مدیریت دانش ایجاد محافل کاری است که به صورت بنیادی خلق و تسهیم دانش و یادگیری و تغییر را در سازمان هدایت می‌کند (Cox 2005: 527).

محافل کاری گروهی از افرادند که به طور غیررسمی و دوستانه به منظور سرمایه‌گذاری مشترک دانشی مهارت‌های خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند و در زمینه یادگیری و یاددهی به هم متعهد می‌شوند (Wenger & Snyder 2000: 139). در تعریفی دیگر، محافل کاری بهترین بستر برای ایجاد اجتماع مفید و مؤثر بینش، شناسایی مشکل، آموزش، و

تولید دانش تعریف می‌شوند (Brown & Dugid 2001: 202). ونگر و همکارانش محافل کاری را گروهی از افراد می‌دانند که علائق و اشتیاق مشترک درباره یک موضوع دارند و به طور عمیق دانش و تجربه‌های خود را در یک حوزه کاری با تعامل مستمر به اشتراک می‌گذارند (Wenger et al 2002: 4).

ظهور و گسترش ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات و نیز ورود ابزارهای وب ۲ به فضای مجازی باعث شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی شده است. شبکه‌های اجتماعی واژه‌ای است برای نامیدن گروهی از افراد که میان خود ارتباطات وسیع و مستمر دارند و یک حلقه منسجم ارتباطی را تشکیل می‌دهند (بخشی و همکاران ۱۳۹۲).

شبکه‌های اجتماعی در فضای مجازی پایگاه‌هایی هستند که به کاربران این امکان را می‌دهند تا علائق و افکار و فعالیت‌هایشان را با دیگران به اشتراک بگذارند. به بیان دیگر، کاربران اینترنت از طریق شبکه‌های اجتماعی می‌توانند در سراسر دنیا با هم ارتباط برقرار کنند و در محیط مجازی با یکدیگر همکاری کنند. ویژگی مشترک همه شبکه‌های اجتماعی مخاطب‌محوری و تولید محتوا توسط کاربران است. در این محیط کاربر هر گونه محتوایی - نوشتاری، شنیداری، و غیره - را که تولید یا انتخاب کرده است با دیگران به اشتراک می‌گذارد. سایر کاربران نیز می‌توانند ضمن مطالعه و مشاهده محتواهای موجود از آن‌ها استفاده کنند (یزدانی کاشانی ۱۳۹۴). محققان در نتایج پژوهش‌های خود اعلام کرده‌اند استفاده از شبکه‌های اجتماعی تفکر انتقادی و حل مسئله را تقویت می‌کند و امکان تولید دانش جدید را فراهم می‌آورد. همچنین ایده‌های جدید در آن‌ها به چالش کشیده و نقد و ارزیابی می‌شوند (Mathew 2014).

از طرفی، با فراهم شدن این بستر برای محافل کاری شاهد شکل‌گیری نوع جدیدی از محافل کاری تحت عنوان «محافل کاری مجازی» هستیم. چپو و همکارانش (۲۰۰۶) محافل کاری مجازی را این گونه تعریف کرده‌اند: «شبکه‌های اجتماعی آنلاین که در آن مردم با علائق مشترک، هدف‌ها، یا تخصص مشترک به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات می‌پردازند و درگیر فعل و انفعالات متقابل‌اند». از آنجا که فرصت ارتباطات رودررو در جهان امروز

محدود شده است، محافل کاری مجازی با بهره‌گیری از مزایای وب نقش قابل ملاحظه‌ای در اکثریت سازمان‌ها یافته‌اند. تاکنون پژوهشی که ناظر بر فعالیت‌های سازمانی در حوزه دانش منابع انسانی از طریق محافل کاری باشد صورت نپذیرفته است. در این پژوهش سعی شده است پتانسیل و فرصت‌های نهفته در محافل کاری مجازی، در حوزه منابع انسانی، بررسی شود و نشان داده شود که این‌گونه ساختارهای غیررسمی (محافل کاری مجازی) از چه طریقی باعث تسهیم دانش در این حوزه می‌شوند. ازین‌رو، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که «محافل کاری مجازی چه نقشی در توسعه دانش مدیریت منابع انسانی اعضا دارند و چگونه می‌توانند این مهم را تحقق بخشند؟».

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### محافل کاری مجازی

ونگر، پدر مفهوم محافل کاری، در سال ۱۹۹۱، اولین تعریف خود از محافل کاری را این‌گونه بیان کرد: «محافل کاری گروه‌هایی از افرادند که تخصص مشابه دارند، به صورت غیررسمی و دوستانه با علاقه و شور و اشتیاق در یک زمینه کاری مشترک فعالیت می‌کنند، و هم‌زمان از طریق تعامل مستمر با یکدیگر یاد می‌گیرند که چگونه کارشان را بهتر انجام دهند». در تعریف دیگر، محافل کاری بهترین بستر برای ایجاد اجتماع مفید و مؤثر بینش، شناسایی مشکل، آموزش، و تولید دانش تعریف می‌شود (Brown & Duguid 2001 202). در محافل کاری، اعضای کم‌تجربه از طریق تعامل با اعضای باتجربه و متخصص یاد می‌گیرند و می‌آموزند. شاید مزیت شناخته‌شده محافل کاری در توانایی‌شان برای تولید و نشر دانش ضمنی باشد؛ که این دانش ضمنی به‌سختی قابلیت مکتوب شدن دارد. زیرا اغلب حسی (بصری) است و در بافتی خاص جاسازی و پنهان شده است (Nonaka 1994; Polanyi 1957). محافل کاری یکی از بنیادهای به‌اشتراک‌گذاری دانش و آشکار کردن و درونی ساختن دانش ضمنی در نظر گرفته می‌شوند. آن‌ها وسیله‌ای کلیدی در یادگیری سازمانی‌اند (Brown & Duguid 1991; Wenger et al 2002). ناگفته نماند که محافل کاری

با نام‌های گوناگون، از جمله انجمن راهبردی<sup>۱</sup>، انجمن خبرگی، انجمن یادگیری<sup>۲</sup>، گروه‌های موضوعی<sup>۳</sup>، و باشگاه‌های تخصصی<sup>۴</sup> شناخته می‌شوند. و با وجود اسامی متفاوت همه آن‌ها دارای مفهوم، محتوا و ویژگی‌های مشابه‌اند.

پژوهش‌های اولیه درباره محافل کاری بر آن دسته محافل کاری که مبنای آن‌ها ارتباطات چهره به چهره و رودررو بودند تمرکز کرده‌اند (Lave & Wenger 1991; Wenger 1998). با این حال ازدیاد ابزارهای آنلاین مشارکتی باعث به وجود آمدن نوع جدیدی از یادگیری جمعی و به اشتراک‌گذاری دانش شد که «محافل کاری مجازی»<sup>۵</sup> نام دارد (Von Wartburg et al 2006). چیو و همکارانش (۲۰۰۶) محافل کاری مجازی را این‌گونه تعریف کردند: «شبکه‌های اجتماعی آنلاین که در آن مردم با علایق یا هدف‌ها یا تخصص مشترک به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات می‌پردازند و درگیر فعل و انفعالات متقابل‌اند». در عصر وب ۲، کاربران نه تنها دانش آنلاین را دریافت می‌کنند، بلکه محتوا را نیز خلق می‌کنند و انتقال می‌دهند. یک محفل کاری مجازی مثل یک محفل کاری آنلاین برای افراد هم‌فکر است که در مناطق جغرافیایی پراکنده‌اند (Fang & Chio 2010: 235-246; Pan et al 2015). محفل کاری مجازی یک محفل آنلاین در لحظه<sup>۶</sup> است؛ جایی که افراد حرفه‌ای و متخصص در یک صنعت دانش مرتبط با آن حرفه را به اشتراک می‌گذارند و جست‌وجو می‌کنند (Hsu et al 2007: 153-169). محفل کاری متعارف را می‌توان مکانی که هویت غنی به اشتراک گذاشته یک اجتماع را به نمایش می‌گذارد تعریف کرد. این هویت جمعی می‌تواند ناشی از منافع مشترک، موضوع، یا سازمان باشد و نیز دربرگیرنده هویت فردی، مثل متخصصان یا حرفه‌ای‌ها، که از طریق تعاملات اجتماعی توسعه پیدا کرده است. تفاوت محافل کاری مجازی با دیگر مکان‌های آنلاین رایج خلق دانش در اشتراک‌گذاری دانش

- 
1. Strategic Communities
  2. Learning Communities
  3. Thematic Groups
  4. Technical Clubs
  5. virtual community of practice (VCOPs)
  6. Emergent

است (Zhang & Watts 2008: 55-71; Pan et al 2015). محافل کاری مجازی به دلیل تولید و انتشار دانش ضمنی بسیار مورد توجه‌اند و قدر دانسته می‌شوند. محافل کاری مجازی تکنولوژی‌های مختلفی را برای به اشتراک گذاشتن دانش به کار می‌گیرند. از جمله آن‌ها می‌توان به وبلاگ‌ها، ویکی‌ها، اتاق‌های چت، و سیستم‌های پرسش و پاسخ<sup>۱</sup> اشاره کرد (Moore & Serva 2007: 153-158). فناوری شاخص و زیرساخت محفل کاری مجازی است. در محافل کاری مجازی محتوا به موضوعات سازماندهی می‌شود. خود موضوعات نیز برآمده از بحث‌ها و پست‌های ارسالی‌اند. اعضا معمولاً اطلاعات را در قالب موضوعات مناسب ارسال می‌کنند و اعضای دیگر می‌توانند نظرها و پاسخ‌های خود را بفرستند. دیکسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) اهمیت و واقعیت به اشتراک‌گذاری دانش در محافل کاری مجازی را در این جمله بیان می‌کند: «آن (محفل کاری مجازی) را بسازید. آن‌ها خواهند آمد».

### تسهیم دانش در محافل کاری مجازی

رویکرد توسعه محفلی دانش سیستم مدیریت دانش را برای گسترش و حمایت محافل کاری به کار می‌بندد. این دیدگاه دانش را عمل (کار) اجتماعی برای دانستن تعریف می‌کند (Schultze & Cox 1998) و تأکید می‌کند که یادگیری، دانستن، و نوآوری فرم‌های بسیار نزدیکی از فعالیت‌های انسان‌اند که به طور اجتناب‌ناپذیر با عمل (کار) مرتبط‌اند. براون<sup>۳</sup> و دوگید (۱۹۹۱) استدلال می‌کنند که دانش جداشده از عمل (کار) تحریف می‌شود و اقدامات پیچیده را مبهم می‌کند و سازمان‌هایی که مجموعه‌ای از اقدامات مشترک تحت عنوان محافل کاری دارند بهتر از بقیه تصور می‌شوند. هر محفل زبان خودش را توسعه می‌دهد، کدها و روایت‌ها را به اشتراک می‌گذارد، و بدین ترتیب دانش در بافت و زمینه محفل خودش بهتر فهمیده می‌شود (Boland et al., 1995). این دیدگاه نشان می‌دهد دانش مالکیتی جمعی است و اعضای محفل آن را نگه می‌دارند. ابتدا تبادل دانش از طریق بحث آزاد و همکاری صورت

- 
1. Question and answer
  2. Dixon
  3. Brown

می‌گیرد که نوعی از دانش باز را خلق می‌کند که حمایت‌کننده تبادل ایده‌های پویاست. دانش کالایی عمومی در نظر گرفته می‌شود و اعضای محفل به صورت جمعی ضوابط آن را اعمال می‌کنند و همه اعضا نیز به دانش ارائه‌شده دسترسی دارند. ازین‌رو، انگیزه تبادل دانش منافع شخصی نیست؛ بلکه نگهداشت و توجه به محفل است (Von Krogh 1998). بنابراین، از این منظر، دانش سازمانی از همپوشانی و نیز از دانش معمول سازمان، که فراتر از دانش اعضاست و در شکل روال‌های کاری سازمانی وجود دارد، پدید می‌آید (Grant 1996b; Nanda 1996). این دانش در محافل کاری جاسازی شده است (Brown & Duguid 1991). ازین‌رو، سیستم مدیریت دانش بهترین راهکار برای قادر ساختن محافل کاری از طریق بحث، تعامل دوطرفه، و تبادل بین اعضا است. این سیستم‌ها شامل فناوری‌های جمعی و مشترک است؛ مثل گروه‌های بحث الکترونیکی<sup>۱</sup>، تابلوی اعلانات‌های الکترونیکی<sup>۲</sup>، و امکانات و تجهیزات چت کردن آنلاین (نرم‌افزارهای موبایلی). اشتراک‌گذاری دانش از طریق مکانیسم‌هایی چون پرسش و پاسخ، به‌اشتراک‌گذاری داستان‌هایی از تجربه شخصی، و بحث و مناظره در مسائلی که به محفل مربوط است امکان‌پذیر است (Wasko & Faraj 2000).

محافل کاری مجازی با نشانه‌هایی از خلق و تبادل دانش شناسایی شده‌اند (Zhang & Watts 2008: 55-77). دانش عمده‌ای که در محافل کاری مجازی خلق می‌شود شامل نوشتن یک پست اصلی<sup>۳</sup> و خلاقانه است که باعث می‌شود بحث و گفت‌وگو حول محور آن شکل بگیرد. به طور معمول، تبادل دانش نیز غالباً در شکل پرسش - پاسخ اتفاق می‌افتد. شکل دیگر آن پست‌ها و نظرهاست. یک پست اولیه اغلب با جزئیات کامل بیان می‌شود. اما یک نظر اغلب خلاصه و کوتاه است (Zhang & Watts 2008: 55-71)؛ اگرچه نظر، حتی اگر خلاصه و کوتاه باشد، نباید به مثابه چیزی فاقد ارزش نادیده گرفته شود. کراس<sup>۴</sup> و اسپرول (2004: 446-462) نشان دادند دانش عملی نشانه‌هایی از تأیید و رد و پشتیبانی را شامل می‌شود.

بنابراین هم نظرهای با محتوای فنی هم نظرهایی که نشان‌دهنده تأیید و پشتیبانی‌اند

- 
1. Electronic discussion groups
  2. Electronic bulletin boards
  3. Post
  4. Cross



تبادل دانش در نظر گرفته می‌شوند. فرایند تبادل دانش نیز قسمتی از فرایند خلق دانش است. بحث میان اعضا، شامل تأیید یا رد یک خلق اجتماعی، فرایند دانش است که فراتر از خلاقیت فردی است.

محافل مجازی می‌توانند بر محدودیت‌ها، با فراهم کردن دسترسی یک گروه همسان برای مواجه شدن با مسائل مشابه، غلبه کنند. از طریق این فرایند پویای مبادله دانش، دانش به طور مستمر با حفظ ارتباط با محفل دوباره تولید و مفهومی می‌شود. دیگر نیازی نیست تخصص‌ها به دنبال هم و به‌روز باشند. همه افراد در محفل با علاقه شخصی و در عمل قادر به یادگیری و مشارکت‌اند (Lave & Wenger 1991).

تبادل دانش از طریق محافل، ریسک شرکت نکردن افرادی که دانش دارند اما از مبادله آن محروم‌اند را کاهش می‌دهد و همچنین دانش بالقوه سازمانی را، که به وسیله متخصصان ممکن است سرریز شود، در خود نگهداری می‌کند. در نهایت این محفل کاری است که می‌تواند یک محیط مناسب تسهیم دانش ایجاد کند که کارکنان را به تبادل دانش تشویق می‌کند (Zboralski 2009).

### روش تحقیق

تحقیق حاضر به روش کیفی مبتنی بر تحلیل تم با به‌کارگیری ابزار مصاحبه انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش اعضای محفل کاری مجازی «مدیران حرفه‌ای منابع انسانی» بودند. محفل کاری مجازی مدیران حرفه‌ای منابع انسانی بالغ بر ۴۰۰۰ نفر عضو دارد. هسته اولیه و فعال محفل ۵۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها، خبرگان، و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها هستند. در این محفل مجازی موضوعات و کارکردهای منابع انسانی به صورت آنلاین و با مشارکت اعضا مورد بحث و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. این محفل کاری مجازی در آغاز کار هدف خود را این‌گونه توصیف کرد: «محفل کاری مدیران حرفه‌ای منابع انسانی گروهی مستقل و کاملاً تخصصی است که به منظور توسعه، هم‌افزایی، تبادل تجربه، و نیز به منظور ارتقای مدیران منابع انسانی در حال فعالیت است».

روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند و قضاوتی بود. چون مصاحبه‌ها

به منظور جمع‌آوری اطلاعات از یک سری افراد مطلع و خاص انجام گرفت. در پژوهش کیفی، نمونه‌ها تا جایی تداوم می‌یابند که کفایت و اشباع داده‌ها به دست آید و محقق دریابد که نمونه‌های بعدی اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهند گذاشت. در نمونه‌گیری دقت شد افرادی به عنوان نمونه انتخاب شوند که جزء هسته اولیه محفل بوده و حداقل سه ارائه در محفل داشته باشند. نهایتاً پژوهشگران با انتخاب ۱۶ مصاحبه به اشباع نظری رسیدند. مطالعات نشان می‌دهد در یک پژوهش، که با دقت هدایت شود، تعداد مصاحبه‌شوندگان بیشتر از ۲۰ نخواهد شد. به طور کلی، اعلام شده با توجه به زمان و منابع  $10 \pm 15$  نمونه برای مصاحبه کافی است (Kvale 1996).

در این پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به منزله اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در پژوهش حاضر، به دلیل اینکه جامعه و نمونه از پراکندگی جغرافیایی بالایی برخوردار بود، به این صورت که هر یک از افراد در شهری متفاوت ساکن و مشغول کار بودند، مصاحبه‌ها به صورت تلفنی با کسانی که جزء خبرگان منابع انسانی کشور بودند انجام گرفت. مکالمه‌ها ضبط و سپس مکتوب شد.

برای اطمینان از پایایی با معیارهای خاص پژوهش کیفی، از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. برای محاسبه پایایی به این شیوه از یکی از متخصصان منابع انسانی خواسته شد در مقام همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. سپس دو مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری شد. درصد توافق درون‌موضوعی، که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از رابطه ۱ محاسبه شد.

$$(1) \quad \text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش با استفاده از رابطه ۱ برابر با ۸۵ درصد است که با عنایت به اینکه این میزان از پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود.

به منظور تأمین روایی بخش کیفی پژوهش نیز از تکنیک مقایسه شواهد با پیشینه موجود و اطمینان از اینکه مفاهیم به صورت نظام‌مند با هم مرتبط‌اند و انسجام درونی دارند از منابع متعدد، شواهد، توصیف غنی مجموعه داده‌ها، تعریف حد و مرز پژوهش استفاده شد. همچنین، با استفاده از تکنیک کنترل اعضا و تحلیل داده‌ها و نتایج کدگذاری، پنج مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان جهت تأیید و اصلاح بازگردانده شد؛ که همگی تأیید شدند و نکات پیشنهادی آن‌ها در نظر گرفته شد.

### یافته‌های تحقیق

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، فن تحلیل تم به کار گرفته شد. تحلیل تم روشی برای تعیین و تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌هاست. بعد از مکتوب کردن مصاحبه‌ها در مرحله اول داده‌ها به دقت مطالعه و در مواردی برای تسلط بیشتر این کار چند بار تکرار شد. بعد از آن تم‌های مربوط به سؤال تحقیق مشخص و کدهای اولیه استخراج شد. روند احصای کدهای اولیه بدین شرح است:

جدول ۱. نمونه احصای کدهای اولیه از مصاحبه‌ها

منبع کد	نمونه‌ای از نقل قول‌ها	تعداد مراجع	کدهای اولیه
IH9	دانشجویان در گروه اگر در مورد کتاب جدید یا مقاله‌ای از دوستان کمک بخواهند، دوستان کمک می‌کنند. مثلاً خود من به یکی از دانشجویان دکتری موضوعی دادم برای رساله دکتری که مشغول پژوهش‌اند.	۶	معرفی منابع علمی به دانشجویان
IH6	الان همه به دنبال یک انجمن صنفی برای منابع انسانی‌اند. قبلاً کسی که چیزی نمی‌دانسته وارد رشته منابع انسانی می‌شده یا بهتر بگوییم وارد قسمت اداری می‌شده. عملاً الان وضع فرق کرده. همه فهمیده‌اند که تخصصی است. گروه و عملکرد آن در این مورد خیلی خوب بوده است.	۵	پی بردن افراد به تخصصی بودن منابع انسانی
IH15	من در گروه ارائه‌ای درباره حادثه پلاسکو داشتم. روز بعد مدیر منابع انسانی شرکت نفت پارس با من تماس گرفت و از من درخواست کرد مشابه این ارائه را برای شرکت آن‌ها انجام دهم. من رفتم و چند دوست پیدا کردم. بازخور بوده و خدا را شکر خوب هم بوده است.	۱۰	شناخته شدن فرد در گروه

جدول ۲. تم‌های اصلی و فرعی توسعه محفلی دانش مدیریت منابع انسانی

محور	تم اصلی	تم فرعی	فراوانی
دانشی		آشنایی با مفاهیم نوین منابع انسانی	۳
		کد دادن به افراد در حوزه منابع انسانی	۷
		معرفی منابع علمی مرتبط با منابع انسانی	۶
		شکل‌گیری نوعی دانشگاه مجازی	۱۶
		ایجاد بانک اطلاعاتی در زمینه منابع انسانی	۲
		امکان بازنگری دانش منابع انسانی	۱۰
نگرشی		کمک به مشروعیت‌یابی منابع انسانی	۹
		شکل‌گیری فرهنگ حرفه‌ای بین اعضا	۸
		تغییر نوع بینش و نگاه به رشته منابع انسانی	۸
		کمک به انجام مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی	۳
فردی	انگیزشی	حس برانگیختگی	۱۳
		پرزنت و معرفی متخصصان در حوزه‌های مختلف منابع انسانی	۹
		امکان دعوت و افزودن افراد مورد نظر	۱۵
		تعامل علمی با دوستان	۷
		شناسایی فرد در شبکه ارتباطات	۵
		شناسایی افراد کلیدی و محوری در زمینه منابع انسانی	۸
		دستیابی به ایده‌های نو در زمینه منابع انسانی	۴
		ایجاد دریچه دانشی در راستای بهبود مهارت افراد در حوزه منابع انسانی	۱۰
مهارتی		رویکرد عمل‌محور در حوزه منابع انسانی	۱۳
		فضا و رویکرد تجربه‌گرایی	۷
		توسعه حرفه‌ای اعضا	۹
		ایجاد یادگیری مستمر در افراد	۱۱
توسعه محفلی دانش برای مدیران منابع انسانی		پیدا کردن نقاط قوت و ضعف مدیران	۵
		ایجاد شبکه تعاملی میان مدیران	۸
		رفع مسائل کاری مدیران به واسطه حضور در محفل کاری	۱۴
		لزوم استفاده از آموزش‌های غیررسمی برای مدیران منابع انسانی	۱۱
		کمک به جذب استعدادها	۱۰
		فضای تعاملی پرسش و پاسخ	۸
سازمانی		امکان بازخور گرفتن در آموزش‌های محفلی	۶
		کارایی محافل کاری برای تازه‌واردان به حوزه مدیریت منابع انسانی	۱۶
		امکان انتخاب مطالب مورد علاقه توسط خود شخص	۱۲
		تبادلات دانشی و علمی	۱۴
		استقبال از آموزش‌های غیررسمی در حوزه منابع انسانی	۱۶

در مرحله بعد پژوهشگران با دسته‌بندی کدهای اولیه تم‌های فرعی را شناسایی کردند. پژوهشگران، پس از مرور مکرر و تعیین شباهت‌ها و تفاوت‌ها، کدهایی را که محتوای مشترک داشتند در هم ادغام و آن‌ها را با کد مشترکی که از کدهای اولیه انتزاعی‌تر بودند نام‌گذاری کردند. در آخر ۳۳ کد فرعی از کدهای اولیه استخراج شد. سپس پژوهشگران با بازبینی و رفت و برگشت‌های بین تم‌های فرعی آن‌ها را در شش دسته یا تم اصلی طبقه‌بندی کردند و در نهایت تم‌های اصلی استخراج‌شده نیز در دو محور فردی و سازمانی قرار گرفت (جدول ۲).

### بحث و نتیجه

بی‌شک محافل کاری مجازی نقش مهمی در ایجاد دانش سازمانی دارند و مزایایی همچون تسهیل یادگیری سازمانی، حفظ و نگهداری دانش ضمنی، تسهیل ارتباطات، و سرعت بخشیدن به همکاری بین اعضا را برای سازمان فراهم می‌کنند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی چگونگی نقش محافل کاری مجازی در توسعه دانش مدیریت منابع انسانی انجام گرفت. نتایج پژوهش به شناسایی ۶ تم اصلی و ۵۰ تم فرعی منجر شد. تم‌های اصلی نیز در دو محور فردی (نگرشی، دانشی، مهارتی، انگیزشی) و سازمانی (توسعه محفلی منابع انسانی برای مدیران و کارکرد منابع انسانی محفلی برای سازمان) دسته‌بندی شدند که در ادامه هر یک به صورت جداگانه توضیح داده می‌شود.

### محور فردی

**دانشی:** خروجی اولیه محافل کاری دانش است و چنین ساختارهای به دلیل نامحسوس بودن یکی از جلوه‌های مدیریت نرم در نظر گرفته می‌شوند. در محافل کاری افراد دانش و مهارت‌های خود را به اشتراک می‌گذارند و سطح دانش خود را افزایش می‌دهند. یانگ<sup>۱</sup> و وی (۲۰۱۰) افزایش دانش را دغدغه اصلی محافل کاری می‌دانند. تم‌های فرعی به دست آمده در این بخش شامل آشنایی با مفاهیم نوین منابع انسانی، کد دادن به افراد در

حوزه منابع انسانی، معرفی منابع علمی مرتبط با منابع انسانی، شکل‌گیری نوعی دانشگاه مجازی، ایجاد بانک اطلاعاتی در زمینه منابع انسانی، امکان بازنگری دانش منابع انسانی، و احساس نیاز اعضا برای اطلاعات بیشتر است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد محفل مدیران حرفه‌ای منابع انسانی توانسته است با بحث‌هایی که اعضای فعال و هسته اولیه ارائه می‌دهند دانش را خلق یا به اعضا منتقل کند. این ارائه‌ها اعضا را به‌روز و آن‌ها را با مفاهیم و واژگان جدید آشنا می‌کند. این مفاهیم کدها و سرنخ‌هایی برای اعضا هستند که آن‌ها را به دانستن و جست‌وجو ترغیب می‌کند. در نهایت دانش خلق شده و به‌اشتراک گذاشته شده به صورت بانک اطلاعاتی در محفل باقی می‌ماند و افراد هر وقت تمایل داشته باشند می‌توانند بدان رجوع کنند و دانش یادآوری شود.

**نگرشی:** محافل کاری اغلب در زمینه موضوعاتی شکل می‌گیرند که اعضا سال‌ها برای پیشرفت آن تلاش کرده‌اند. مک‌درموت (۲۰۰) بر آن است که اگرچه محافل کاری بر پایه منافع مشترک شکل می‌گیرند، در عمل، بر حل مشکلات روزمره، ابزارهای جدید، بایدها و نبایدهای کاری، و پیشرفت‌های مربوط به رشته تخصصی خود متمرکزند. به این ترتیب، محافل کاری بر ارزش زندگی حرفه‌ای اعضای خود می‌افزایند. محافل کاری با تأکید بر دانستن به جای دانش موجب می‌شوند طی فرایندهایی هویت فردی نیز تغییر کند و افراد اشخاص دیگری شوند (Omidvar & Kislov 2014). خصوصیات یک حرفه شامل ورود رسمی به آن رشته و تحصیلات رسمی، استقلال در شرایط و ضوابط عمل، کدهای اخلاقی، تعهد به اهداف، و انحصار روی یک مجموعه متمایز دانش و مهارت‌های خاص است (Evetts 2002). همچنین زبان محافظه‌کار آکادمیک می‌تواند برای محافظت از مشروعیت یک رشته استفاده شود (Bureau & Suquet 2009). نیز مسئولیت حرفه‌ای بدین معناست که از کارکنان انتظار می‌رود به بهترین نحو از مهارت‌ها و تجربه خود استفاده و استانداردهای حرفه‌ای را رعایت کنند. نوع دیگری از مسئولیت نیز وجود دارد که شامل تصمیماتی است که حرفه‌ای‌ها اتخاذ می‌کنند و بر جامعه اثر می‌گذارد و چون در ثبات و پیشرفت و پایداری جامعه سهم است از آن تحت عنوان «مسئولیت اجتماعی» یاد می‌شود

(Gilligan 1982). همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تم‌های فرعی به‌دست‌آمده شامل کمک به مشروعیت‌یابی منابع انسانی، شکل‌گیری فرهنگ حرفه‌ای بین اعضا، تغییر نوع بینش و نگاه به رشته مدیریت منابع انسانی و کمک به انجام دادن مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی است.

بر اساس یافته‌ها و مصاحبه با خبرگان محفل کاری مدیران حرفه‌ای منابع انسانی توانسته دید و نگرش عام را به رشته مدیریت منابع انسانی تغییر دهد. رشته مدیریت منابع انسانی هر مدیریتی را مجذوب می‌کند که سری به بازار کار این رشته بزند و خود را در این شغل بیازماید. زیرا نگرش اکثر مدیران به رشته منابع انسانی غیرحرفه‌ای و مهندسی است. در هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین به این نکته اشاره نشده است که محافل کاری می‌توانند حرفه‌ای شدن در یک رشته را تقویت کنند یا خود باعث این تغییر بشوند. محافل کاری به دلیل اینکه از متخصصان یک حرفه با شور و اشتیاق و به صورت اختیاری تشکیل می‌شوند می‌توانند فاکتورهای حرفه‌ای بودن آن رشته را به نمایش بگذارند یا حرفه‌ای‌گرایی را در آن رشته ایجاد کنند. در واقع محفل جایی می‌شود که متخصصان با پرداختن به مسئولیت اجتماعی خود این تغییر را تحقق بخشند.

**انگیزشی:** محافل آنلاین وابستگی، تعلق، قدرت، اعتبار، و سرگرمی را با هم فراهم می‌کنند (Macaulay et al 2007). این تعامل آنلاین می‌تواند ارزش قابل توجهی برای اعضا بیافریند؛ شامل حمایت، افزایش فروش، بهبود دانش، و نوآوری (Agrawal et al 2008). تم‌های فرعی به‌دست‌آمده در این بخش شامل حس برانگیختگی، امکان دعوت و افزودن افراد مورد نظر، تعامل علمی با دوستان، پرزنت و معرفی متخصصان در حوزه‌های مختلف منابع انسانی، شناسایی فرد در شبکه ارتباطات، و شناسایی افراد کلیدی و محوری در زمینه منابع انسانی است. تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که محفل به اعضای گروه این فرصت را داده است تا شایستگی‌های خود را به نمایش بگذارند و شناخته شوند. این شناسایی و کسب اعتبار از سوی جامعه حرفه‌ای منابع انسانی باعث بالا رفتن انگیزه و از طرفی این موضوع انگیزه‌ای برای مشارکت هر چه بیشتر در محفل می‌شود. محافل کاری به

دلیل فضای یادگیری که ایجاد می‌کنند از ابزارهای قوی جذب نیروهای برجسته‌اند. بروز توانایی‌ها و مهارت‌های فرد در گروه به پیشنهاد پستی بالاتر، از طرف شخص یا سازمانی دیگر، منجر می‌شود و بهبود اعتبار فرد را در پی دارد.

**مهارتی:** محافل کاری جلوه‌ای از دیدگاه عمل‌محور یادگیری است. نظریه‌های سنتی یادگیری بر مبنای دیدگاهی ساختارگرا فرایندهای یادگیری را از عرصه عمل جدا می‌کردند و در نتیجه نوعی شکاف میان یادگیرنده و عمل‌کننده ایجاد می‌شد. تحلیل لاو و ونگر و همچنین پژوهش‌های اور نشان می‌دهد جدایی میان دانش و عمل نادرست است. لاو و ونگر در بعد نظری و اور در بعد تجربی به این نتیجه رسیدند که فرایندهای دانستن و عمل کردن از یکدیگر جدا نیستند (Lave & Wenger 1991; Orr 1996). تم‌های فرعی به‌دست‌آمده در این بخش شامل دستیابی به ایده‌های نو در زمینه منابع انسانی، ایجاد دریچه دانشی در جهت بهبود مهارت افراد در حوزه منابع انسانی، رویکرد عمل‌محور در حوزه منابع انسانی، فضا و رویکرد تجربه‌گرایی، توسعه حرفه‌ای اعضا، و ایجاد یادگیری مستمر در اعضاست. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که محفل حرفه‌ای مدیران منابع انسانی تجربه‌های افراد حرفه‌ای در حوزه منابع انسانی را در محفل جمع کرده است. اعضا با دیدن و شنیدن این تجربه‌ها از آن استفاده می‌کنند و ایده می‌گیرند. منظور از یادگیری مستمر این است که افراد به صورت پیوسته یاد می‌گیرند. محافل کاری، به دلیل اینکه از افراد متخصص در یک حوزه تشکیل شده‌اند، این فرصت را برای اعضای کم‌تجربه ایجاد می‌کنند تا یاد بگیرند، مهارت‌های خود را بهبود دهند، و به طور حرفه‌ای توسعه یابند.

### محور سازمانی

**توسعه محفلی دانش برای مدیران:** محافل کاری جلوه‌ای از دانش‌گری و دانستن در عمل‌اند. افراد در محافل کاری تجربیات دانشی خود را با یکدیگر در میان می‌گذارند و می‌آموزند چگونه مسائل مشابه را حل کنند. از سوی دیگر تجربیات مربوط به بهترین اقدامات میان اعضا تسهیم می‌شود که می‌تواند منشأ بسیاری از نوآوری‌ها و ابتکارات باشد (Wenger 2000). کسب دانش جدید، راه‌حل مشکلات، و نیز گرفتن مشاوره می‌تواند در نتیجه



مشارکت متقابل در یک محفل کاری باشد (Renta & Ng 2011; Aljuwaiber 2016) و تم‌های به‌دست‌آمده در این بخش شامل پیدا کردن نقاط قوت و ضعف مدیران، ایجاد شبکه تعاملی میان مدیران، رفع مسائل کاری مدیران به واسطه حضور در محفل کاری، لزوم استفاده از آموزش‌های غیررسمی برای مدیران منابع انسانی، و کمک به مدیران در جذب استعدادهاست. نتایج مصاحبه با خبرگان نشان می‌دهد محافل کاری مکانی امن برای یادگیری مدیران‌اند. بیشتر مدیران ارشد سازمان، به دلیل نداشتن وقت کافی یا اغلب ترس از دست دادن وجهه و اعتبار، کمتر خود را در معرض پرسش و آموزش‌های رسمی کاری قرار می‌دهند. در نتیجه بسیاری از مدیران فرصت ندارند خود را به‌روز کنند و از آخرین تغییرات رشته تخصصی خود آگاه شوند. محفل کمک می‌کند این ضعف‌ها شناسایی و در جهت رفع آن تلاش شود. مثالی در این زمینه این است که بیشتر مصاحبه‌شوندگان می‌گفتند آنچه خیلی زود در محفل مدیران حرفه‌ای منابع انسانی خود را نشان داد این بود که اکثر مدیران منابع انسانی قوانین حقوقی مربوط به کار را بلد نبودند.

کمک دیگری که محفل به مدیران منابع انسانی کرده است این است که مدیران با شرکت در بحث‌های تخصصی به مشکلات سازمانی خود پی برده‌اند و از خود محفل استعدادهایی را برای جذب در سازمان شناسایی کرده‌اند؛ افرادی که می‌توانند به رفع مشکلات سازمانی آن‌ها کمک کنند.

**کارکردهای منابع انسانی محفلی برای سازمان:** از دلایل اهمیت تسهیم دانش این است که اشتراک دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات، رشد و توسعه حرفه‌ای، کاهش زمان تأخیر در خدمات، و در نهایت کاهش هزینه یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش می‌شود (Alavi & Leidner 2001; Hau 2013). محافل کاری به مثابه وسیله‌ای برای توسعه روابط مربیگری بین کارکنان قدیمی و جانشینان تازه‌وارد است. لسر و ایورست (۲۰۰۱) استدلال می‌کنند که این وضعیت به کارکنان جدید کمک می‌کند نقش خود را در بافت وسیع سازمان درک کنند و متوجه شوند که کار و شغل آن‌ها چگونه بر افراد و پروژه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد. بدیهی است این موضوع باعث

کاهش هزینه‌های آموزش می‌شود. به باور ونگر (۱۹۹۸) مشارکت اجتماعی در یک محفل یکی از راه‌های یادگیری غیررسمی است. یادگیری غیررسمی فرصت‌هایی برای تمرین وفاداری و صداقت و تعامل فراگیر فراهم می‌کند که در آموزش‌های رسمی محدودند. آموزش‌های غیررسمی یک وسیله مهم برای سازمان است که کارکنان به طور مداوم دانش و مهارت‌هایشان را برای انطباق با تغییرات، اتخاذ تکنولوژی‌های جدید، و ارائه خدمات با کیفیت بالا به مشتریان داخل و خارج سازمان به‌روز کنند. از دیدگاه کارکنان یادگیری غیررسمی برای موفقیت در حرفه‌های بدون مرز امروز، که به ابتکارات شخصی نیاز دارند و فراتر از آموزش‌های رسمی‌اند، حیاتی است (Briscoe et al 2006). تم‌های به‌دست‌آمده در این بخش شامل فضای تعاملی پرسش و پاسخ، امکان بازخور گرفتن در آموزش‌های محفلی، کارایی محافل کاری برای تازه‌واردان به حوزه مدیریت منابع انسانی، امکان انتخاب مطالب مورد علاقه توسط شخص، تبادلات دانشی و علمی، و استقبال از آموزش‌های غیررسمی در حوزه منابع انسانی است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد آموزش‌های محفلی در رشته مدیریت منابع انسانی می‌تواند اثربخش‌تر از سایر آموزش‌ها در این حوزه باشد. به دلیل اینکه آموزش‌های محفلی جزء آموزش‌های غیررسمی است افراد رغبت بیشتری برای شرکت کردن دارند. این‌گونه آموزش‌ها، به دلیل ارزان بودن و اجازه مدیریت زمان در آن، می‌تواند خروجی بهتری برای افراد داشته باشد. از طرفی بسیاری از مشکلات و ندانسته‌های افراد و حتی گاهی خبرگان به‌وضوح خود را در این محافل نشان می‌دهد. محفل نقاط قوت و ضعف افراد را نشان می‌دهد و برای آن راه‌حل ارائه می‌کند. تعاملات دوسویه در محفل به افراد اجازه می‌دهد سؤال کنند، جواب بگیرند، و ایده بدهند. همچنین، این‌گونه محافل می‌تواند برای کسانی که تازه وارد این رشته می‌شوند دریایی از کدهایی باشد که هر یک بعدها موضوع و بحث جدیدی برای دانستن باشد.

### پیشنهاد

هم‌سو با نتایج این پژوهش، محققان جهت پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌کنند:

- محبوبیت محفل مدیران حرفه‌ای منابع انسانی از افزایش عضویت روز به روز اعضای جدید آن مشخص است. برای گرفتن بازخور و مشارکت هر چه بیشتر اعضا، بهتر است بعد از هر ارائه توسط یک ربات نظرسنجی شود.
- بهتر است هسته اولیه محفل مدیران حرفه‌ای منابع انسانی برای ایجاد هر چه بهتر حس تعلق و دوستی بین اعضا دیدارها و ملاقات‌های حضوری داشته باشند.
- یکی از محافل بزرگ در حوزه منابع انسانی محفل اس‌اچ‌آرام<sup>۱</sup> است که بیش از ۲۸۵،۰۰۰ عضو در بیش از ۱۶۵ کشور دارد. بهتر است در پژوهشی برنامه‌های این محفل با روند و رویکرد محفل مدیران حرفه‌ای منابع انسانی مقایسه شود.
- بر اساس تگ‌های خاص محافل کاری مجازی به منظور شناسایی اولویت‌ها و نیازهای دانشی محفل به تحلیل مضمونی مطالب پرداخته شود.
- از آنجا که در بحث‌های محفلی ممکن است مباحث غیرمرتبط پیش آید، راهکارهایی جهت مقابله با آن ارائه شود.

## منابع

- بخشی، بهاره؛ بهاره نصیری؛ آمنه بختیاری؛ مریم طاهریان (۱۳۹۲). «نقش و کارکرد شبکه‌های اجتماعی (مطالعه موردی: شبکه اجتماعی کفه مام، شبکه‌ای برای مادران و کودکان»، پژوهش‌نامه زنان پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، س ۴، ش ۲، صص ۳۷ - ۵۹.
- طهماسبی، رضا (۱۳۹۴). *نظریه سازمان*، تهران، نص.
- یزدانی کاشانی، زهرا (۱۳۹۴). «مروری بر کاربرد شبکه اجتماعی در آموزش مجازی کارکنان»، سومین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی، تهران، انجمن علمی آموزشی و توسعه منابع انسانی.

## References

- Agarwal, Ritu, Gupta, Anil K., & Kraut, Robert (2008). Editorial overview—The interplay between digital and social networks: INFORMS.
- Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, pp. 107-136.
- Aljuwaiber, Abobakr (2016). Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), pp. 731-748.
- Ardichvili, Alexander, Page, Vaughn, & Wentling, Tim (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of knowledge management*, 7(1), pp. 64-77.
- Ardichvili, Alexandre (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: Motivators, barriers, and enablers. *Advances in developing human resources*, 10(4), pp. 541-554.
- Ardichvili, Alexandre, Maurer, Martin, Li, Wei, Wentling, Tim, & Stuedemann, Reed (2006). Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of knowledge management*, 10(1), pp. 94-107.
- Bakhshi, B., Nasiri B., Bakhtiari A., Taheriyani M. (2013). The Role And Function Of Social Networks: A Case Study Of The Cafémom Social Network (A Network For Mothers And Children), *Women's Studies*, 4(8)37-59. (In Persian)
- Boland, Jr., Richard, J., & Tenkasi, Ramkrishnan V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization science*, 6(4), pp. 350-372.
- Briscoe, Jon P., Hall, Douglas T., & DeMuth, Rachel L. Frautschy (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), pp. 30-47.

- Brown, John Seely & Duguid, Paul (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), pp. 40-57.
- Brown, John Seely & Duguid, Paul (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science*, 12(2), pp. 198-213.
- Bureau, Sylvain, & Suquet, Jean-Baptiste (2009). A professionalization framework to understand the structuring of work. *European Management Journal*, 27(6), pp. 467-475.
- Chase, Rory L. (1998). Knowledge navigators. *Information Outlook*, 2(9), pp. 17-24.
- Chiu, Chao-Min, Hsu, Meng-Hsiang, & Wang, Eric TG. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision support systems*, 42(3), pp. 1872-1888.
- Cox, Andrew (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of information science*, 31(6), pp. 527-540.
- Cross, Rob & Sproull, Lee (2004). More than an answer: Information relationships for actionable knowledge. *Organization Science*, 15(4), pp. 446-462.
- Dixon, Nancy M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*: Harvard Business School Press.
- Evetts, Julia (2002). New directions in state and international professional occupations: discretionary decision-making and acquired regulation. *Work, employment and society*, 16(2), pp. 341-353.
- Fang, Yu-Hui & Chiu, Chao-Min (2010). In justice we trust: Exploring knowledge-sharing continuance intentions in virtual communities of practice. *Computers in Human Behavior*, 26(2), pp. 235-246.
- Gilligan, Carol (1982). *In a different voice*: Harvard University Press.
- Grant, Robert M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), pp. 109-122.
- Hackett, Brian (2000). *Beyond knowledge management: New ways to work and learn*.
- Holtshouse, Dan (1998). Knowledge research issues. *California management review*, 40(3), pp. 277-280.
- Hsu, Meng-Hsiang, Ju, Teresa L, Yen, Chia-Hui, & Chang, Chun-Ming (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International journal of human-computer studies*, 65(2), pp. 153-169.
- Hutchings, Kate & Michailova, Snejina (2004). Facilitating knowledge sharing in Russian and Chinese subsidiaries: the role of personal networks and group membership. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), pp. 84-94.
- Janz, Brian D. & Prasarnphanich, Pattarawan (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision sciences*, 34(2), pp. 351-384.
- Kvale, Steinar (1996). *InterViews*. An introduction to qualitative research writing: Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lave, Jean & Wenger, Etienne (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral*

- participation*: Cambridge university press.
- Lesser, Eric & Everest, Kathryn (2001). Using communities of practice to manage intellectual capital. *Ivey Business Journal*, 65(4), pp. 37-37.
- Macaulay, Linda A., Keeling, Kathy, McGoldrick, Peter, Dafoulas, George, Kalaitzakis, Emmanouil, & Keeling, Debbie (2007). Co-evolving e-tail and on-line communities: Conceptual framework. *International Journal of Electronic Commerce*, 11(4), pp. 53-77.
- Mathew, Betty (2014). Using a social networking tool for blended learning in staff training: Sharing experience from practice. *Journal of Neonatal Nursing*, 20(3), pp. 90-94.
- Moore, Trevor D. & Serva, Mark A. (2007). *Understanding member motivation for contributing to different types of virtual communities: a proposed framework*. Paper presented at the Proceedings of the 2007 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research: The global information technology workforce.
- Nanda, Ravindra (1997). *Biomechanics in clinical orthodontics*: WB Saunders company.
- Nonaka, Ikujiro (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), pp. 14-37.
- Omidvar, Omid & Kislov, Roman (2014). The evolution of the communities of practice approach: Toward knowledgeability in a landscape of practice—An interview with Etienne Wenger-Trayner. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), pp. 266-275.
- Orr, Julian E. (1996). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*: Cornell University Press.
- Pan, Yonggang, Xu, Yunjie Calvin, Wang, Xiaolun, Zhang, Chenghong, Ling, Hong, & Lin, Jie. (2015). Integrating social networking support for dyadic knowledge exchange: a study in a virtual community of practice. *Information & Management*, 52(1), pp. 61-70.
- Polanyi, Karl (1957). *The great transformation: (The political and economic origin of our time)*: Beacon Press.
- Retna, Kala S. & Tee Ng, Pak (2011). Communities of practice: dynamics and success factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), pp. 41-59.
- Schultze, Ulrike & Cox, Edwin L. (1998). Investigating the contradictions in knowledge management.
- Schutte, M. & Snyman, Maria Magdalena Margaretha (2006). Knowledge flow elements within a context—a model. *SA Journal of Information Management*, 8(2).
- Szulanski, Gabriel (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), pp. 27-43.
- Von Krogh, Georg (1998). Care in knowledge creation. *California management review*, 40(3), pp. 133-153.
- Von Wartburg, Iwan, Rost, Katja, & Teichert, Thorsten (2006). The creation of social and intellectual capital in virtual communities of practice: shaping social structure in virtual communities of practice. *International Journal of Learning and Change*, 1(3), pp. 299-316.

- Wasko, M McLure & Faraj, Samer (2000). "It is what one does": why people participate and help others in electronic communities of practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2), pp. 155-173.
- Wenger, Etienne (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*: Cambridge university press.
- Wenger, Etienne C. & Snyder, William M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), pp. 139-146.
- Wenger, Etienne, McDermott, Richard, & Snyder, William M. (2002). Seven principles for cultivating communities of practice. *Cultivating Communities of Practice: a guide to managing knowledge*, 4.
- Yazdanikashani, Z. (2015) A Review On The Use Of Social Networks In Employee Virtual Training, National Conference Of Training & Human Capital Development. (In Persian)
- Zboralski, Katja (2009). Antecedents of knowledge sharing in communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), pp. 90-101.
- Zhang, Wei & Watts, Stephanie (2008). Online communities as communities of practice: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), pp. 55-71.