

نقش سرمایه اجتماعی در شکل‌گیری محافل کاری (تأملی بر ابعاد و مؤلفه‌های مفهوم محافل کاری)

رضا طهماسبی^۱، محسن خاندل^{۲*}

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

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۱۰)

چکیده

در سال‌های اخیر همزمان با پیشرفت پژوهش‌ها در حوزه مدیریت دانش و تأکید بر یکپارچه‌سازی فرایندهای خلق و تسهیم دانش، الگوهای کاری شرکت‌های بزرگ جهانی تغییر یافته و ساختارهای نوینی در آن‌ها ظهور کرده است. از جمله این ساختارها، محافل کاری است که به‌طور بنیادی با اشکال قبلی (گروه‌های کاری و تیم‌های کاری) متفاوت است. بر خلاف ساختارهای رسمی، محافل کاری نوعی ساختار غیررسمی است که به‌طور داوطلبانه توسط گروهی از افراد با دغدغه‌ها و علائق مشترک و مشابه شکل گرفته است و به‌طور خاص متمرکز بر فعالیت‌های خلق و تسهیم دانش است. یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها در شکل‌گیری محافل کاری سرمایه اجتماعی است که بدون وجود اعتماد میان اعضا و بدون ایجاد هویت مشترک محافل کاری پایدار نخواهند بود. مقاله حاضر دو هدف اصلی دارد. هدف اول، معرفی مفهوم، ابعاد و مؤلفه‌های محافل کاری است؛ و هدف دوم، شناخت ارتباط متقابل محافل کاری با سرمایه اجتماعی و نقش مهم سرمایه اجتماعی در شکل‌گیری این ساختارهای غیررسمی است.

کلیدواژگان

خودانتخابی، خودجاودانگی، سرمایه اجتماعی، محافل کاری، یادگیری وضعیتی.

* نویسنده مسئول، رایانامه: Mohsenkhandel69@gmail.com

مقدمه

امروزه تقریباً اجماعی گسترده وجود دارد که دانش مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده موقعیت رقابتی سازمان است (Hersh & Aladwan, 2014, p.163). تحولات در سازمان‌های امروزی و حرکت به سوی اقتصاد دانش‌محور موجب شده است دانش به منزله اصلی‌ترین عامل بقای سازمان‌ها و شرکت‌ها در نظر گرفته شود (Drucker, 1993, p.165).

دانش سازمانی به معنای قابلیت‌های تکامل‌یافته اعضای سازمان است که به منظور بهبود رویه‌های انجام‌دادن فعالیت‌ها و اقدامات کاری، ایجاد شده است و به تدریج در قالب تجربه‌های جمعی بین اعضای سازمان مشترک می‌شود و هویت می‌یابد (Tsoukas & Vladimirou, 2001, p.975). بنابراین، می‌توان گفت از یک سو، دانش سازمانی ترکیبی از دو شکل متفاوت اما جدایی‌ناپذیر دانش صریح و ضمنی است و از سوی دیگر، دانش سازمانی چیزی جدای از افرادی که آن را خلق می‌کنند، یا موقعیت‌هایی که در آن به‌کار گرفته می‌شود، نیست (Sierhuis & Clancey, 1997, p.1). این ویژگی‌ها نشان‌دهنده ماهیت اجتماعی دانش است، بدین دلیل که دانش معمولاً از طریق تعاملات میان افراد و تجربه‌های مشترک آنان، همچنین، فرایندهای جامعه‌پذیری خلق و به اشتراک گذاشته می‌شود (Nonaka, 1994, p.19).

اثربخشی فرایندهای جامعه‌پذیری به‌شدت به سرمایه اجتماعی سازمان وابسته است. سرمایه اجتماعی نقش تسهیل‌کننده در ایجاد سرمایه فکری دارد و سازمان با در اختیار داشتن چنین سرمایه‌ای می‌تواند مزیت رقابتی بیشتری نسبت به سازمان‌های دیگر به دست آورد (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.250). هنگامی که افراد جامعه‌پذیر شدند شرایط برای شکل‌گیری محافل کاری فراهم است که به منزله بستری است که از طریق آن شبکه‌ای از روابط به وسیله گروه‌های اجتماعی ایجاد می‌شود. محافل کاری، متنوع‌ترین و پویاترین منابع دانش هستند و توانایی اساسی سازمان برای خلق و تسهیم دانش، یادگیری از تجربه‌ها را شکل می‌دهند (Wenger, 2000, p.229). محافل کاری نوعی ساختار غیررسمی‌اند که به‌طور داوطلبانه توسط گروهی از افراد با دغدغه‌ها و علائق مشترک و مشابه شکل می‌گیرند و به‌طور خاص بر فعالیت‌های خلق و تسهیم دانش

متمرکزند. پرورش محافل کاری در حوزه‌های استراتژیک، راه‌حلی عملی جهت مدیریت دانش در سازمان است (Wenger et al., 2002, p.6).

یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها در شکل‌گیری محافل کاری مفهوم سرمایه اجتماعی است. بدون وجود اعتماد میان اعضا و بدون ایجاد هویت مشترک، محافل کاری پایدار نخواهند بود. مقاله حاضر دو هدف اصلی دارد. هدف اول، معرفی مفهوم، ابعاد و مؤلفه‌های محافل کاری است؛ و هدف دوم، شناخت ارتباط متقابل محافل کاری با سرمایه اجتماعی و نقش مهم سرمایه اجتماعی در شکل‌گیری این ساختارهای غیررسمی است.

محافل کاری چیستند؟

مفهوم محافل کاری در نظریه یادگیری اجتماعی^۱ ریشه دارد. این نظریه مبتنی بر این فرض است که افراد از طریق مشاهده، و مدل‌سازی و توسعه آن، که نوعی دیدگاه مقابل رویکرد شناختی^۲ در یادگیری است، از یکدیگر یاد می‌گیرند (Elkjaer, 1999, p.80). براساس رویکرد شناختی در یادگیری دانش به منزله چیزی است که افراد دارند، در حالی که نظریه یادگیری اجتماعی دانش را به عنوان چیزی که افراد انجام می‌دهند، در نظر می‌گیرد (Pastoors, 2007, p.22).

لاو و ونگر^۳ (۱۹۹۱) با به‌کارگیری نظریه یادگیری اجتماعی مفهوم یادگیری وضعیتی^۴ را معرفی کرده‌اند که در آن یادگیری از طریق روابط و تعاملات اجتماعی تحقق می‌یابد. به عبارتی، این امکان وجود دارد که افراد از طریق تعاملات و ارتباطاتی که با یکدیگر ایجاد می‌کنند، بتوانند دانش خود را ارتقا دهند و چیزی جدید یاد بگیرند. چارچوب نظری معرفی شده توسط لاو و ونگر مفهوم محافل کاری را حاوی چهار عنصر اصلی تلقی می‌کند: ۱. کار یا اقدام^۵؛ ۲. معنایابی^۶؛

-
1. Social theory of learning
 2. Cognitive approach
 3. Lave & Wenger
 4. Situated learning
 5. Practice
 6. Meaning

۳. محفل^۱؛ و ۴. هویت^۲. هر یک از این عناصر به شدت به همدیگر وابسته‌اند و در تعامل با یکدیگر تعریف می‌شوند و معنا می‌یابند (Wenger, 1998, pp.4-5). آنچه در دیدگاه محافل کاری اهمیت می‌یابد این است که زمینه اجتماعی برای یادگیری، به منظور شکل‌گیری محافل کاری ضروری است؛ جایی که روابط و تعاملات میان افراد مبنایی برای حل مسائل، انجام‌دادن کارها و افزایش دانش تخصصی می‌شود (Yeo, 2008, p.320).

محافل کاری، گروهی از افراد هستند که به‌طور غیررسمی و دوستانه به منظور سرمایه‌گذاری مشترک دانشی، مهارت‌های خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند و نسبت به یادگیری و یاددهی به هم متعهد می‌شوند (Wenger & Snyder, 2000, p.139) و در تعریف دیگر محافل کاری به عنوان بهترین بستر برای ایجاد اجتماع مفید و مؤثر بینش، شناسایی مشکل، آموزش و تولید دانش تعریف می‌شود (Brown & Duguid, 2001, p.202). ونگر و همکارانش محافل کاری را گروهی از افراد می‌دانند که علائق و اشتیاق مشترک درباره یک موضوع دارند و به‌طور عمیق دانش و تجربه‌های خود را در یک حوزه کاری با تعامل مستمر به اشتراک می‌گذارند (Wenger et al., 2002, p.4).

محافل کاری متشکل از دو واژه اصلی محفل و کار (اقدام) است. مفهوم محفل بدین معناست که اجتماع شکل‌گرفته، محدود به یک قلمرو جغرافیایی خاص یا یک محدوده کسب‌وکار نیست بلکه مبتنی بر علائق مشترک، زمینه‌های کاری مشابه، و نقش‌های شغلی مشترک است. بنابراین، امکان دارد یک محفل متشکل از گروهی از افراد باشد که از لحاظ مکانی و جغرافیایی فاصله زیادی با یکدیگر داشته باشند یا اینکه دربرگیرنده افرادی باشد که از شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف در یک زمینه کاری مشابه به‌طور دوستانه و غیررسمی در حال تسهیم دانش باشند. واژه کار یا اقدام^۳ به معنای دانش در عمل^۴ است. این اصطلاح در محافل کاری بدین معناست که

-
1. Community
 2. Identity
 3. Practice
 4. Action

اجتماع شکل‌گرفته یک جمع کاری است و برای مثال یک اجتماع هنری یا ورزشی و نظایر آن نیست. محافل کاری بدین علت شکل می‌گیرند که مسائل کاری درون آن‌ها حل و پاسخ‌دهی شود. از این رو، واژه کار نشان‌دهنده اجتماع یا محفلی است که با هدف به‌ثمررساندن یک کار شکل گرفته است. مفهوم کار بر این موضوع متمرکز است که به‌جای پرداختن به سیاست‌ها و رویه‌های رسمی مربوط به چگونگی کارکردن، باید بر آنچه به‌طور عملی در فضای کاری رخ می‌دهد، تمرکز کرد. بدین ترتیب، این اصطلاح به فرایندی پویا اشاره می‌کند که افراد یاد می‌گیرند چگونه شغل و کار خود را از طریق تعاملات با دیگر افرادی که چنین مشاغلی را انجام می‌دهند، بهبود دهند (Snyder, 1997, pp.3-4).

چرا محافل کاری اهمیت یافته‌اند؟

محافل کاری به شیوه‌های مختلف برای سازمان‌ها ارزش‌آفرینی می‌کنند. اول، محافل کاری استراتژی سازمان را به جریان می‌اندازند. آن‌ها قلب و روح استراتژی مدیریت دانش سازمان‌ها هستند. دوم، محافل کاری خطوط جدیدی از کسب‌وکار را ایجاد می‌کنند. محافل کاری کمک می‌کنند فضای کارآفرینی اشاعه یابد، و در نهایت، به ایجاد مشتریان بیشتر و افزایش اعتبار خودشان منجر می‌شوند. سوم، محافل کاری مشکلات را به سرعت حل می‌کنند. اعضای محافل کاری به‌خوبی می‌دانند برای حل مسائل خود به کدام عضو محفل رجوع کنند. چهارم، محافل کاری بهترین شیوه‌های کاری را انتقال می‌دهند. آن‌ها عرصه مطلوبی برای به اشتراک‌گذاری و توزیع بهترین شیوه انجام‌دادن کارها در سراسر سازمان هستند. پنجم، محافل کاری مهارت‌های حرفه‌ای را توسعه می‌دهند و موجب می‌شوند افراد از کارآموزانی مبتدی به افرادی حرفه‌ای و ماهر تبدیل شوند. ششم، محافل کاری به سازمان‌ها در جذب و نگهداشت استعدادها کمک می‌کنند (Wenger & Snyder, 2000, pp.140-142).

لاو و ونگر (۱۹۹۱) تأکید می‌کنند سه ویژگی قلمرو^۱، محفل و کار یا اقدام برای یک محفل کاری ضروری‌اند. قلمرو نوعی هویت مشترک است که منطبق با علائق افراد و اعضای محفل تعریف می‌شود. محفل مشتمل بر اعضای است که فعالیت‌های مشترک و مباحثات را برای کمک به یکدیگر و اشتراک اطلاعات بر عهده می‌گیرند. روابط و تعاملات که توسعه داده شده‌اند، به اعضا اجازه می‌دهند از یکدیگر یاد بگیرند. کار نیز دربرگیرنده اقدامات اعضا به منزله مشارکت‌کنندگانی است که خزانه‌ای از منابع مشترک را ایجاد می‌کنند (Wenger, 2006, pp.1-2).

تکامل الگوهای کاری: گروه‌های کاری، تیم‌های کاری و محافل کاری

الگوهای کاری درون سازمان‌ها می‌تواند به شیوه‌های مختلفی ایجاد شوند از گروه‌های کاری گرفته، تا تیم‌های کاری، و آنچه امروزه در حال شکل‌گیری است؛ یعنی محافل کاری. گروه‌های کاری، تیم‌های کاری و محافل کاری به روش‌های متفاوتی به اعضا و سازمان‌های خود خدمت می‌کنند. گروه‌های کاری زمانی موضوعیت می‌یابند و شکل می‌گیرند که هدف به‌خوبی تعریف شده باشد، وظایف و نقش‌ها ساده بوده و نتایج کاری به‌راحتی قابل اندازه‌گیری باشند، یا هنگامی که زمان مشخصی برای انجام‌دادن کاری در نظر گرفته شده باشد (Harrison et al., 2003, pp.642-43). از طرف دیگر، تیم‌های کاری در شرایطی شکل می‌گیرند که وظایف و نقش‌ها پیچیده بوده یا نیازمند دیدگاه‌های چندگانه و خلاقانه‌ای باشند، تعاملات مکرر و متناوبی مورد نیاز است، پرداخت‌ها می‌تواند به صورت جمعی و مبتنی بر عملکرد تیم ارائه شوند، و منابع کافی نیز در دسترس اعضای تیم قرار گیرد (Wageman, 1997, pp.55-57).

محافل کاری تفاوت‌های چشمگیری با گروه‌های کاری و تیم‌های کاری دارند. محافل کاری غیررسمی هستند و چنین ساختارهایی خود را سازماندهی می‌کنند بدین معنا که آن‌ها برنامه‌های خود را تنظیم و شیوه رهبری خود را معین می‌کنند. عضویت در محافل کاری خودانتخابی^۲ است

1. Domain
2. Self-selected

و چنین ساختارهایی خودجاودان^۱ هستند. زیرا همزمان با خلق دانش، خود را تقویت و تجدید می‌کنند. بنا بر نظر ونگر، محافل کاری نه تنها تخم‌های طلایی را به شما می‌دهد، بلکه غاز تخم طلا را نیز به شما می‌دهد، اما سازمان‌ها ممکن است مانند یک کشاورز یا شکارچی غاز را شکار کنند و تمام طلاها را بگیرند و قصه پایان یابد. در حالی که چالش پیش روی سازمان‌ها این است که ارزش چنین غازهایی را درک کنند و بفهمند که چگونه می‌توانند آن‌ها را زنده و بهره‌ور نگه دارند (Wenger & Snyder, 2000, pp.142-43; Gilley et al., 2010, p.53).

جدول ۱. مقایسه محافل کاری با تیم‌ها و گروه‌های کاری

گروه‌های کاری	تیم‌های کاری	محافل کاری
اندازه	کوچک تا متوسط	از خیلی کوچک تا خیلی بزرگ
طول عمر	تا زمان استمرار پروژه	بی‌پایان، چند سال تا چندین قرن
ساختار مشخص، رسمی	ساختار رسمی یا غیررسمی همراه با تعاملات پراکنده تا منظم	ساختار غیررسمی، خودجوش، ارگانیک، بدون اتلاف وقت و اظهارات بی‌فایده، ایجاد میانبرهایی برای افزایش بهره‌وری، فقدان دستورالعمل‌های رسمی
مسئولیت و پاسخگویی	فردی	جمعی و مشترک
اهداف و وظایف کاری	مشخص	مشخص، به اشتراک‌گذاری دانش، اشتیاق و تعهد مشترک برای توسعه مهارت‌ها و تخصص‌های حرفه‌ای
مهارت‌ها و استعدادها	فردی	مشخص، مهارت‌ها و استعدادها و مهارت‌ها و استعدادها
تفویض شده توسط سازمان	تفویض شده توسط سازمان	هیچ‌گونه سازوکار رسمی تعیین‌کننده اختیار و قدرت وجود ندارد.
متوسط یا کم	متوسط یا زیاد	زیاد، اعضای محفل کاری نسبت به هدف محفل وفادارند.

منبع: Wenger & Snyder, 2000, p.142; Gilley et al., 2010, p.53

1. Self-perpetuating

ابعاد و مؤلفه‌های محافل کاری

شناخت محافل کاری می‌تواند از طریق مطالعه ابعاد و مؤلفه‌های آنها انجام گیرد. به‌طور کلی، محافل کاری سه بعد اصلی محفل، مرز، و هویت دارد. بعد محفل دربرگیرنده مؤلفه‌های سرمایه‌گذاری (انرژی یادگیری)، روابط متقابل (سرمایه اجتماعی)، و خزانه یادگیری (خودآگاهی) است. بعد مرز شامل مؤلفه‌های هماهنگی، شفافیت، و مذاکره‌پذیری است. بعد هویت نیز دربرگیرنده مؤلفه‌های پیوستگی، وسعت، و اثربخشی است. به منظور سنجش محافل کاری، سه بعد محفل، مرز، و هویت با توجه به سه شکل وابستگی شامل تعهد، تجسم، و یکپارچگی سنجیده می‌شوند. تعهد به شیوه‌هایی اشاره می‌کند که افراد با یکدیگر تعهد می‌کنند و تجربه خود را از اینکه چه کسی هستند، شکل می‌دهند. تجسم به معنای ساخت تصویری از خود، محافل و جهان خود به منظور تطبیق و انعکاس وضعیت محفل و به منظور کشف فرصت‌هاست. یکپارچگی بدین معناست که فعالیت‌ها و اقدامات به نحو کافی با دیگر فرایندها یکپارچه و همسو شده است طوری که می‌توانند فراتر از تصور اولیه مؤثر باشند (Wenger, 2000, pp.227-228). در ادامه، هر یک از ابعاد محافل کاری همراه با مؤلفه‌ها و گویه‌های مرتبط تشریح می‌شود.

بعد محفل: مؤلفه‌ها و گویه‌ها

بعد محفل دربرگیرنده سه مؤلفه سرمایه‌گذاری، روابط متقابل، و خزانه یادگیری است.

۱. سرمایه‌گذاری^۱ (انرژی یادگیری): این بعد اشاره می‌کند که یک محفل به منظور حفظ شرایط یادگیرندگی خود تا چه اندازه توانسته نوآوری و ابتکار عمل داشته باشد؟ یک محفل کاری باید بتواند در اعضای خود توسعه و پیشرفت ایجاد کند و روحیه کنجکاوی و طرح سؤال را در آنان زنده نگه دارد. هر محفل باید بتواند شکاف‌های دانشی خود را شناسایی کرده و قواعد و فرصت‌های نو جهت بهبود آنها را ایجاد کند.

1. Enterprise

۲. روابط متقابل^۱ (سرمایه اجتماعی): این بعد به این موضوع اشاره می‌کند که چقدر محفل ایجادشده در طی زمان به واسطه تعهد متقابل اعضا ثبات یافته و ماندگار شده است؟ اعضای محفل کاری باید بدانند که چگونه با یکدیگر تعاملات سازنده ایجاد کنند و با چه کسی برای کمک یا مشاوره ارتباط داشته باشند. برای پیشبرد محفل، اعضا باید به یکدیگر اعتماد داشته باشند طوری که آنان در مواجهه با مشکلات مهم احساس راحتی کنند و بتوانند صادقانه با هم صحبت کنند.

۳. خزانه یادگیری^۲ (خودآگاهی): این بعد به این مطلب اشاره می‌کند که محفل تا چه اندازه نسبت به خزانه یادگیری که در حال ایجاد و توسعه‌اش است، خودآگاهی دارد و از چگونگی تأثیر چنین خزانه‌ای بر عملکرد خود نیز آگاه است؟ خزانه یادگیری دربرگیرنده مفاهیم، زبان، و ابزارهای مشخص و منحصربه‌فرد است که نگرش اعضای محفل نسبت به جهان اطراف را نشان می‌دهد. خزانه یادگیری، محفل را قادر می‌کند بیاموزد چگونه دیدگاه‌های متنوع و چندگانه را توسعه دهد، مفروضات و الگوهای فکری را بازآفرینی کند، فرصت‌های پنهان را کشف کند و این خودآگاهی را به منزله اهرمی برای حرکت به جلو به کار گیرد (Wenger, 2000, p.230).

جدول ۲. بعد محفل (مؤلفه‌ها و گویه‌ها)

سرمایه‌گذاری: انرژی یادگیری	روابط متقابل: سرمایه اجتماعی	خزانه یادگیری: خودآگاهی
فرصت‌های مذاکره درباره تحقیقات مشترک و سؤال‌های مهم چه هستند؟ آیا اعضا شکاف‌های دانشی در خود را شناسایی کرده‌اند و با همدیگر برای رفع آن کار می‌کنند؟	چه رویدادها و تعاملاتی محفل را ایجاد و اعتماد را توسعه می‌دهند؟	تا چه حد تجربه‌ها، زبان، مصنوعات، تاریخ‌ها و روش‌های انباشته شده در طی زمان مشترک‌اند؟ و چه پتانسیلی برای تعاملات بیشتر و معانی جدید وجود دارد؟

1. Mutuality
2. Repertoire
3. Engagement

ادامه جدول ۲. بعد محفل (مؤلفه‌ها و گویه‌ها)

سرمایه‌گذاری: انرژی یادگیری	روابط متقابل: سرمایه اجتماعی	خرانه یادگیری: خودآگاهی
قابلیت‌های محفل که هدایت‌کننده تفکر رهبران آن، الهام‌بخش مشارکت در محفل و تعریف‌کننده برنامه یادگیری محفل می‌باشند، چه هستند؟	افراد درباره دانسته‌های خود از یکدیگر و در مورد معانی مشارکت در محفل، چه کاری انجام می‌دهند؟	آیا خوداظهاری ^۱ به محفل اجازه می‌دهد خودش را به شیوه‌های نوینی بازبینی کند؟ آیا زبان صحبت و گفت‌وگو در محفل به گونه‌ای هست که نوعی فضای تأمل‌گری را ایجاد کند؟
آیا اعضای محفل یک هدف مشترک و جمعی را به هم مرتبط می‌کنند؟ چگونه تمامی اعضا چنین هدف جمعی را تقبل می‌کنند؟ چگونه نسبت به آن پاسخگو هستند؟ و چگونه رهبری میان اعضا توزیع شده است؟	چه تعریف‌هایی از نقش‌ها، هنجارها، کدهای رفتاری، اصول مشترک، تعهدات و انتظارات متقابل وجود دارد که محفل را یکپارچه و ماندگار نگه می‌دارد؟	چه سنت‌ها، روش‌ها، استانداردها، رویه‌ها و چارچوب‌هایی برای کار تعریف شده است؟ چه کسی از آن‌ها حمایت می‌کند؟ تا چه حد آن‌ها مدون هستند؟ و چگونه به نسل بعدی منتقل می‌شوند؟

منبع: Wenger, 2000, p.231

بعد مرز: مؤلفه‌ها و گویه‌ها

بعد مرز دربرگیرنده سه مؤلفه هماهنگی، شفافیت، و مذاکره‌پذیری است.

۱. هماهنگی^۴: آیا نوعی روش و سازوکار برای هماهنگ‌سازی فرایندها، اشیا و مصنوعات که در مرز میان فعالیت‌ها و اقدامات مختلف قرار می‌گیرند، وجود دارد؟ در سراسر مرزها فعالیت‌های مؤثر و به‌کارگیری اشیا و مصنوعات نیازمند سطوحی جدید از هماهنگی است. محافل کاری باید دارای این قابلیت باشند که کارهای پیچیده را بدون ایجاد مسئولیت و مزاحمت برای دیگران و با

1. Imagination
2. Self - representation
3. Alignment
4. Coordination

ارائه جزئیات کار و استاندارد کافی برای افراد به منظور آگاهی آنان از چگونگی برخورد با کارهای پیچیده، همساز کنند.

۲. شفافیت^۱: آیا فرایندهای مرزی امکان دسترسی به معانی آنها در کارهای مختلف را می‌دهد؟ شفافیت اشاره می‌کند که فرایندهای مرزی درک و شناختی مناسب از کارهای پیچیده ارائه دهد.

۳. مذاکره‌پذیری^۲: آیا فرایندهای مرزی امکان ارتباط یک‌طرفه یا دوطرفه را فراهم می‌کنند؟ آیا فعالیت‌های مشترک به شیوه‌ای ساخت یافته‌اند که دیدگاه‌های مختلف با هم تلاقی کنند؟ (Wenger, 2000, pp.233-34).

جدول ۳. بعد مرز (مؤلفه‌ها و گویه‌ها)

مذاکره‌پذیری	شفافیت	هماهنگی
آیا فعالیت‌های مشترک به شیوه‌ای ساخت یافته که دیدگاه‌های متعدد بتوانند با هم تلاقی کنند و مشارکت‌کنندگان بتوانند شایستگی یکدیگر را درک کنند؟	آیا افراد تبیین‌ها و استدلال‌ها، مربیگری و توضیحاتی را در زمینه فعالیت‌های مشترک به منظور گشودن دریچه‌هایی بر کارهای یکدیگر فراهم می‌کنند؟	چه فرصت‌هایی برای فعالیت‌های مشترک، حل مشکل و بحث به منظور رفع اختلافات از طریق مشارکت اعضا وجود دارد؟
آیا اعضا می‌توانند خودشان را به عنوان عضو محفل فراگیر با منافع و نیازهای مشترک ببینند؟	چه داستان‌ها، اسناد و مدل‌هایی برای ایجاد تصویر از سایر کارها در دسترس هستند؟ چه تجربه‌هایی به افراد اجازه می‌دهد تا واقع‌بینانه‌تر عمل کنند؟	آیا افراد درک کافی از دیدگاه‌های مربوط به خود برای طرح مؤثر مسائل و پیش‌بینی ناسازگاری‌ها دارند؟
آیا اظهارنظرهای مشتری در هنگام عقد قراردادها و ایجاد توافق وجود دارد؟	آیا اهداف، تعهدات، هنجارها و سنت‌ها برای آشکار ساختن زمینه مشترک، و تفاوت در دیدگاه‌ها و انتظارات به اندازه کافی واضح‌اند؟	آیا دستورالعمل‌ها، اهداف و روش‌ها برای فعالیت در سراسر مرزها تفسیرپذیرند؟

منبع: Wenger, 2000, p.235

1. Transparency
2. Negotiability

بعد هویت: مؤلفه‌ها و گویه‌ها

بعد هویت دربرگیرنده سه مؤلفه پیوستگی، وسعت، و اثربخشی است.

پیوستگی^۱: آیا محفلی برای تعامل وجود دارد؟ چه نوع تعاملاتی ایجاد شده است؟ آیا اعضا به یکدیگر اعتماد کرده‌اند و مورد وثوق هم هستند؟

۲. وسعت^۲: وسعت و قلمرو هویت شکل گرفته‌شده چه میزان است؟ آیا به اندازه کافی زمینه‌های متنوع وجود دارد؟ آیا اعضا خود را به منزله عضو از یک محفل وسیع می‌بینند؟

۳. اثربخشی^۳: آیا هویت ایجادشده فراهم‌کننده امکان فعالیت و مشارکت اعضاست؟ آیا اعضا فرصت‌هایی برای توسعه شایستگی‌های خود دارند؟ (Wenger, 2000, pp.239-240).

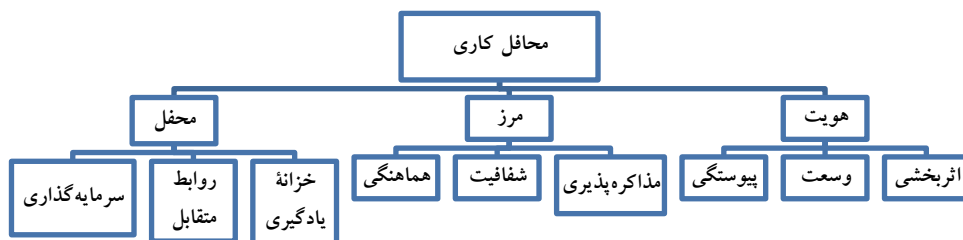
جدول ۴. بعد هویت (مؤلفه‌ها و گویه‌ها)

پیوستگی	وسعت	اثربخشی
آیا محفلی برای تعامل وجود دارد؟ افراد چه نوع تعاملاتی دارند؟ چه کاری با همدیگر انجام می‌دهند؟ آیا اعضا به یکدیگر اعتماد کرده و مورد وثوق هم هستند؟	آیا به اندازه کافی زمینه‌های متنوع وجود دارد؟ آیا هویت ایجادشده موجب شکل‌گیری تجربه‌هایی مانند ورود در اینترنت و گفت‌وگو با اشخاص ناشناس یا بازدید از یک کشور خارجی می‌شود؟	آیا اعضا فرصت‌هایی برای توسعه شایستگی‌های شناخته‌شده از طریق مشارکت در ایجاد کارها دارند؟ آیا محفل آماده‌گی استفاده از تجربه‌های افراد را در کارهای خود دارد؟
آیا افراد گفت‌وگوهای مثبت و سازنده‌ای با همدیگر دارند؟ آیا آنان درباره عمیق‌ترین آرزوهایشان صحبت می‌کنند؟	آیا افراد خود را به عنوان عضوی از محافل بزرگ می‌بینند؟	آیا افراد تصویری مهم از چگونه عمل مؤثر محفل درک می‌کنند؟
آیا افراد تعهد خود را نسبت به محافلشان حفظ می‌کنند؟ آیا آنان از اصول محافلشان حمایت می‌کنند؟ آیا اعضا در محفل بازخورد می‌دهند و دریافت می‌کنند؟	آیا افراد به دنبال دستورالعمل‌هایی هستند که فعالیت‌های خود را با اهداف گسترده‌تر همراستا کنند؟	آیا افراد می‌دانند که عملکرد سازمانشان به وسیله نظرها، فعالیت‌ها و درخواست‌های آنان در محفل قضاوت قرار خواهد گرفت؟ آیا افراد می‌توانند دیگران را درباره قابلیت یک ایده جدید قانع کنند؟

منبع: Wenger, 2000, p.240

1. Connectedness
2. Expansiveness
3. Effectiveness

با توجه به مطالب مطرح‌شده، می‌توان مدل شکل ۱ را که خلاصه‌ای از گویه‌های مورد نیاز برای اندازه‌گیری محافل کاری است، ترسیم کرد.



شکل ۱. گویه‌های اندازه‌گیری محافل کاری (محقق ساخته، ۱۳۹۴)

سرمایه اجتماعی

اصطلاح سرمایه اجتماعی که برای نخستین بار در روان‌شناسی مطرح شد، از اهمیت شبکه‌های ارتباطی افراد که در طول زمان شکل گرفته‌اند، سخن می‌گوید (Sherif et al., 2006, p.2332). این مفهوم در دهه ۱۹۹۰ در حوزه علوم اجتماعی و به تبع آن، در مطالعات سازمان و مدیریت به کار گرفته شد (Adler & Kwon, 2002, p.17). طی ۲۰ سال اخیر این مفهوم از لحاظ چشم‌انداز نظری به جایگاهی مهم دست یافته است، و ارتباطات اجتماعی، رفتارهای فردی و جمعی، تغییرات رشد اقتصادی و مشارکت سیاسی را در دو سطح خرد و کلان تشریح می‌کند (Sommerfeldt & Taylor, 2011, p.198). برای مفهوم سرمایه اجتماعی تعریف‌های زیادی مطرح شده است که در اینجا فقط به تعریف نهایی و گوشال اشاره می‌شود که سرمایه اجتماعی را مجموعه منابع واقعی و بالقوه سرمایه‌گذاری‌شده در درون، قابل دسترس و منبعث از شبکه روابط تحت تملک یک فرد یا واحد اجتماعی تعریف می‌کنند. از نظر آنان سرمایه اجتماعی مشتمل بر شبکه‌ها و دارایی‌هایی است که از طریق شبکه بسیج می‌شوند (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.245). سرمایه اجتماعی سه بعد شناختی، رابطه‌ای و ساختاری دارد (Bourdieu, 1985, p.89; Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.251).

بعد شناختی^۱ به میزانی که کارمندان در درون یک شبکه اجتماعی چشم انداز مشترکی را درک می کنند، اشاره می کند (Bolino et al., 2002, p.518). مهم ترین جنبه های این بعد زبان، کدهای مشترک و حکایات مشترکند (Coleman, 1988, p.104). ظهور حکایت ها و روایت های مشترک در اجتماع باعث خلق و انتقال تفسیرهای جدیدی از رویدادها می شود و ترکیب اشکال مختلف دانش را تسهیل می کند (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.254).

بعد رابطه ای^۲ نوع روابط شخصی فرد با دیگران را توصیف می کند. اعتماد و قابلیت اعتماد، هنجارها و ضمانت ها، الزامات و انتظارات، و هویت و شناسایی در زمره مهم ترین جنبه های این بعد محسوب می شود (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.259). اعتماد مجموعه عقایدی درباره طرف دیگر اعتماد (اعتمادشونده) است که باعث می شود اعتمادکننده فرض کند، اقدامات اعتمادشونده عواقب مثبتی برای اعتمادکننده خواهد داشت (Mayer et al., 1995, p.713). هنجارها می توانند پایه قوی برای سرمایه فکری ایجاد کنند. هنجارهای اجتماعی صداقت و کار تیمی به عنوان ویژگی های اصلی شرکت های دانش محور محسوب می شوند (Seturbuk, 1995, p.102).

بعد ساختاری^۳ به الگوی کلی ارتباطات بین اعضا در سازمان اشاره می کند؛ یعنی شما به چه کسانی دسترسی دارید؟ چگونه با آن ها ارتباط برقرار می کنید؟ و آیا افراد در سازمان همدیگر را می شناسند یا خیر؟ (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.259). به طور کلی این بعد روی این موضوع تمرکز دارد که آیا افراد با یکدیگر ارتباط دارند یا خیر؟ (Bolino et al., 2002, p.520). از مهم ترین جنبه های این بعد می توان به روابط شبکه ای بین اعضا، پیکربندی شبکه ای، یا سازمان مناسب اشاره کرد (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p.259).

تعامل دوسویه سرمایه اجتماعی و محافل کاری

مفهوم سرمایه اجتماعی ارتباط تنگاتنگی با محافل کاری دارد (Kline & Brown, 2013, p.284).

-
1. Cognitive Dimension
 2. Relational Dimension
 3. Structure Dimension

بدون سرمایه اجتماعی، محافل کاری قابل شکل‌گیری نیستند؛ از طرف دیگر، بدون محافل کاری، سرمایه اجتماعی جلوه کارکردی پیدا نمی‌کند. شاید بتوان یکی از موضوعات بسیار مهم برای مطالعه را درک پویایی سرمایه اجتماعی و محافل کاری دانست (Crossan et al., 1999, p.530).

بررسی متون مربوط به محافل کاری و سرمایه اجتماعی نشان می‌دهد محافل کاری برای سازمان‌ها ارزشمندند، زیرا به توسعه سرمایه اجتماعی کمک می‌کنند. همچنین، شرط ضروری برای خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش می‌باشند (Lesser & Prusak, 1999, p.8). پژوهش لیزر و استوک نشان می‌دهد محافل کاری موتور توسعه سرمایه اجتماعی است و ارزش سازمانی ایجاد می‌کند. این پژوهش بر اساس مطالعه موردی هفت شرکت که در آن‌ها محافل کاری برای ایجاد ارزش به رسمیت شناخته شده بود، نشان می‌دهد سرمایه اجتماعی موجود در محافل کاری به تغییرات رفتاری منجر می‌شود که این امر، خود به‌طور مثبت عملکرد کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت محافل کاری موجب بهبود سرمایه اجتماعی و عملکرد سازمانی می‌شوند (Lesser & Storck, 2001, p.831). همچنین، نتایج پژوهش هاسما و هسو^۱ در بررسی نقش محافل کاری در سازمان‌های غیردولتی^۲ چینی نشان داد محافل کاری به عنوان یک سازوکار، در تسهیم دانش، توسعه سرمایه اجتماعی و مقابله با تغییرات سازمانی نقشی مهم دارند (Hasmath & Hsu, 2015, pp.10-11).

در حالی که لیزر و استوک چارچوبی را برای مطالعه روابط بین محافل کاری و سرمایه اجتماعی در سازمان فراهم کرده‌اند، آثار محافل کاری بر ابعاد سرمایه اجتماعی (ساختاری، رابطه‌ای و شناختی) را در نظر نگرفته‌اند. مطالعات نشان می‌دهد محافل کاری با ارائه نقاط مرجع^۳ و کمک به افراد برای دانستن اینکه چه کسی چه چیزی می‌داند، فرصتی را به منظور شناسایی و توسعه شبکه‌ای از افراد با علایق مشابه ایجاد می‌کنند (بعد ساختاری سرمایه اجتماعی). همچنین،

1. Hasmath and Hsu

2. NGOs

3. Reference Points

محافل کاری جلساتی را فراهم می‌کنند که دربرگیرنده گردهمایی افراد برای خلق و تسهیم دانش است و فرصتی را برای پرورش اعتماد و تعهدات ضروری برای ایجاد سرمایه اجتماعی فراهم می‌کند (بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی). در نهایت، محافل کاری به شکل‌گیری زبان و اصطلاحات به‌کارگرفته‌شده به وسیله اعضای گروه در مکالمات کاری روزمره کمک می‌کنند. محافل کاری ابزاری برای نگهداری اصطلاحات و مصنوعات مشترک در بین اعضای گروه و ایجاد داستان‌هایی متشکل از هنجارها و ارزش‌های محفل و سازمان به منظور برقراری ارتباط هستند (بعد شناختی سرمایه اجتماعی) (Sinha, 2004, pp.3-4).

ارتباط میان محافل کاری و بعد ساختاری سرمایه اجتماعی به چند روش می‌تواند صورت پذیرد. نخست، محفل به عنوان مرکز یک شبکه داخلی با شناسایی افراد دارای دانش مرتبط و کمک به افراد در محفل برای برقراری ارتباط با یکدیگر عمل می‌کند. هنگامی که سازمان‌ها به سمت مجازی شدن حرکت می‌کنند، فهمیدن اینکه افراد چه چیزی می‌دانند، بسیار مشکل است و در این هنگام به‌کارگیری محفل با ارزش خواهد بود. دوم، محفل به عنوان سازوکار مرجع^۱ عمل می‌کند به نحوی که به‌طور سریع افراد را قادر می‌کند دانش سایر اعضا را بدون ارتباط با هر فرد در شبکه ارزیابی کنند. در نهایت، محفل کاری می‌تواند به برقراری ارتباط با افراد خارج از محفل که قبلاً به عنوان اعضای محفل شناخته می‌شدند، کمک کند. این نقش می‌تواند موضوعی حیاتی باشد. به‌ویژه برای کارمندان جدیدی که در جست‌وجوی شناسایی افرادی هستند که دانش خاص شرکت را نگهداری کنند و برای موفقیت در نقش‌های جدید مورد نیازند (Lesser & Prusak, 1999, p.6).

ارتباط بین بعد رابطه‌ای سرمایه اجتماعی و محافل کاری بدین نحو است اعضای محافل کاری می‌توانند روابط چندگانه‌ای را ایجاد کنند که این امر بیان‌کننده مزیت کیفی محافل کاری در برابر ساختارهای رسمی سازمان است (Wartburg et al., 2006, p.240). به عبارت دیگر محافل کاری

تعاملات بین فردی ضروری برای ایجاد حس اعتماد و تعهدات حیاتی را پرورش می‌دهند که برای ایجاد سرمایه اجتماعی ضروری‌اند. با توانایی گردهم‌آوردن افراد برای خلق و تسهیم دانش مشترک، محفل کاری شرایطی را ایجاد می‌کند که افراد می‌توانند اعتماد و تعهد هر یک از اعضای محفل را آزمون کنند. از طریق این فرایند، محافل کاری شکلی غیررسمی همراه با هنجارها و ارزش‌های معمول برای خود ایجاد می‌کنند که توسط همه اعضا پذیرفته شده‌اند. از طریق این تعاملات پی‌درپی، افراد می‌توانند همدلی میان خود را توسعه دهند و رابطه‌ای دوستانه با یکدیگر در محفل ایجاد کنند (Lesser & Prusak, 1999, pp.6-7). به عبارت دیگر، محافل کاری اشکال خودجوش و غیررسمی از گردهمایی اجتماعی‌اند (Schiavone, 2014, p.30).

رابطه بین بعد شناختی سرمایه اجتماعی و محافل کاری بدین صورت است که محافل کاری ابزارهایی هستند که برای حفظ زبان خاص و مشترک به وسیله اعضای محفل خلق و به‌کار گرفته می‌شود. محافل کاری به شکل‌دهی واژگان و اصطلاحات خاص به وسیله اعضای محفل در مکالمات کاری روزمره کمک می‌کنند. علاوه بر این، آن‌ها نمادهای دانشی را ایجاد و تسهیم می‌کنند که توسط اعضای محفل به‌کار گرفته می‌شود. همچنین، محافل کاری داستان‌هایی را ایجاد می‌کنند که هنجارها و ارزش‌های محفل را به عنوان یک کل به هم ارتباط می‌دهد. این داستان‌ها به اعضای جدید اجازه می‌دهند تا نشانه‌هایی از افراد باتجربه‌تر را کسب کنند که امکان توسعه حافظه محفل را فراهم می‌کنند (Lesser & Prusak, 1999, p.6-7). با توجه به اینکه هدف اصلی اعضای محافل کاری اشتراک دانش و اطلاعات، ایجاد و توسعه شایستگی‌های جدید برای انجام دادن کار است، اعضای محافل کاری برخی مفاهیم، شایستگی‌ها، نمادها، کدها، دانش، هنجارهای اجتماعی و روزمره را به اشتراک می‌گذارند که ورودی‌هایی برای کار، کارآموزان و یادگیری وضعیتی هستند، که به عنوان سازوکارهای تنظیمی تعاملات اجتماعی در محافل کاری ارائه می‌شوند (Schiavone, 2014, p.26).

بحث و نتیجه

سرمایه اجتماعی مزیت رقابتی سازمان را افزایش می‌دهد و به عنوان یک استراتژی به بهبود

عملکرد سازمانی منجر می‌شود. نظریه سرمایه اجتماعی به ارزش ارتباطات اجتماعی بین افراد تمرکز کرده است و به توسعه روابط اجتماعی بستگی دارد و این روابط از طریق ارتباطات اجتماعی ایجاد می‌شود، اما برقراری ارتباطات اجتماعی نیازمند افرادی است که از شرایط اجتماعی و فرهنگی افرادی که می‌خواهد با آن‌ها ارتباط برقرار کنند، آگاهی داشته باشند. در چنین شرایطی، آن‌ها می‌توانند از پشتیبانی، همکاری و امکان یادگیری و کار با همدیگر به عنوان یک محفل کاری برخوردار باشند. درک زمینه‌های فرهنگی - اجتماعی و دانش افراد و محافل آن‌ها برای توسعه روابط مبتنی بر اعتماد ضروری است که این روابط، خود برای توسعه سرمایه اجتماعی موجود در محافل کاری حیاتی‌اند.

مفهوم محافل کاری و سرمایه اجتماعی وابسته به یکدیگرند، زیرا محافل کاری یک منبع پنهان و انتزاعی را نشان می‌دهند که می‌تواند انباشته و به اشتراک گذاشته شود و از روابط میان افراد، تعاملات، همکاری و به اشتراک گذاری نظرها کسب شده باشد. این عناصر به سطح اعتماد یا عدم اعتماد موجود در محافل کاری بستگی دارد. ساختار اجتماعی محافل کاری به عنوان یک پدیده اجتماعی، چارچوبی را برای توسعه سرمایه اجتماعی اعضای محافل کاری فراهم می‌کند. محافل کاری از جمله منابع عمده و اصلی سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها هستند. بنابراین، می‌توان بیان کرد محافل کاری نقشی مهم در فعالیتهای روزمره سازمان ایفا می‌کنند. یکی از وظایف اصلی آن‌ها، ایجاد سرمایه اجتماعی در میان اعضای سازمان است که خود به توانمندسازی اعضای محفل در اداره مؤثرتر دانش سازمانی منجر می‌شود. در عین حال که محافل کاری نقشی مهم در توسعه سرمایه اجتماعی ایفا می‌کنند، همزمان سرمایه اجتماعی یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری محافل کاری است. با افزایش سرمایه اجتماعی، به همان میزان احتمال شکل‌گیری محافل کاری بیشتر است.

در این مقاله تلاش کردیم در ابتدا مفهوم، ابعاد و مؤلفه‌ها، اهمیت و جایگاه محافل کاری در نظریه سازمان روشن و تبیین شود و در ادامه، مفهوم سرمایه اجتماعی و در پایان مقاله ارتباط محافل کاری با سرمایه اجتماعی نشان داده شده است. امیدواریم که این بینش به افزایش توانایی

سازمان‌ها برای مدیریت دانش خودشان کمک کند و به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. اعتقاد این است که این مقاله چارچوب منحصربه‌فردی را برای محققان فراهم می‌کند تا با توجه به سازوکارهای اجتماعی سازمان محافل کاری را بررسی و درک کنند.

منابع و مأخذ

1. Adler, K.; Woo Kwon, S. (2002). "Social Capital: Prospects for A New Concept". *Academy of Management Review*, 27, 17- 40.
2. Bolino, M. C.; Turnley, W. H.; Blood Good, J. M. (2002). "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations". *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
3. Bourdieu, P. (1985). *The Forms of Capital*. G. Richardson (Ed), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, New York, Greenwood, 241-258.
4. Brown, J. S.; Duguid, P. (2001). "Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective". *Organization Science*, 12(2), 198-213.
5. Brown, J.; Duguid, P. (1991). "Organizational Learning and Communities-of-Practice; Toward A Unified View of Working, Learning and Innovation". *Organization Science*, 2(1), 40-57.
6. Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
7. Cook, S.; Brown, J. (1999). "Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Learning". *Organization Science*, 10(4), 381-400.
8. Crossan, M.; Lane, H.; White, R. E. (1999). "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution". *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
9. Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York, Harper Collins.
10. Elkjaer, B. (1999). *In Search of a Social Learning Theory*. In M. Easter By-Smith, L. Araujo, & J. Burgoyne (Eds.), *Organizational Learning and the Learning Organization* (130-156). London, SAGE.
11. Gilley, A.; Steven, J.; Kerno, J. (2010). "Groups, Teams, and Communities of Practice: A Comparison". *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 46-60.
12. Harrison, D. A.; Mohammed, S.; Mcgrath, J. E.; Florey, A. T.; Vanderstoep, S. W. (2003). "Time Matters in Team Performance: Effects of Member Familiarity, Entrainments, and Task Discontinuity on Speed and Quality". *Personnel Psychology*, 56, 633-669.
13. Hasmath, R.; Hsu, J. (2015). "Communities of Practice and The NGO Sector in China". Paper Presented at *Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action Annual Conference* (Chicago, USA), November (19-21), 1-16.
14. Hersh, A.; Aladwan, K. (2014). "The Role of Marketing Knowledge Management in Achieving Competitive Advantage: A Field Study on Amman's Hotels". *International Journal of Marketing Studies*; 6(3), 163-179.
15. Kerno, S. J.; Mace, S. L. (2010). "Communities of Practice: Beyond Teams". *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 78-92.
16. Kline, J.; Alex-Brown, K. (2013). "The Social Body of Knowledge: Nurturing

- Organizational Social Capital Via Social Media Based Communities of Practice". *Technical Communication*, 60(4), 279-292.
17. Lesser, E.; Storck, J. (2001). "Communities of Practice and Organizational Performance". *IBM Systems Journal*, 40(4), 831-840.
 18. Lesser, E.; Prusak, L. (1999). "Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge". *Information Systems Review*, 1(1), 3-9.
 19. Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust". *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
 20. Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998). "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage". *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
 21. Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5(1), 14-37.
 22. Pastoors, K. (2007). "Consultants: Love-Hate Relationships with Communities of Practice". *The Learning Organization*, 14, 21-33.
 23. Schiavone, F. (2014). *Communities of Practice and Vintage Innovation: A Strategic Reaction to Technological Change*. Springer Briefs in Business, New York.
 24. Sherif, k.; Hoffman, J.; Thomas, B. (2006). "Can Technology Build Organizational Social Capital? The Case of a Global IT Consulting Firm". *Information & Management*, 43(7), 795-804.
 25. Sierhuis, M.; Clancey, W. (1997). "Knowledge. Practice. Activities and People", [Http://Cogprints.Org/444/1/146.Htm](http://Cogprints.Org/444/1/146.Htm).
 26. Sinha, M. (2004). "Presence of Community of Practice: Its Effect on Social Capital and Competitive Advantage of The Firm". *A Thesis in the John Molson School of Business*, Concordia University Montreal Canada, 1-105.
 27. Snyder, W. M. (1997). "Communities of Practice: Combining Organizational Learning and Strategy Insights to Create a Bridge to the 21st Century", *Academy of Management Conference*, 3-20.
 28. Sommerfeldt, E. J.; Taylor, M. (2011). "A Social Capital Approach to Improving Public Relations' Efficacy: Diagnosing Internal Constraints on External Communication". *Public Relations Review*, 37(3), 197-206.
 29. Spender, J. C. (1996). "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
 30. Tsoukas, H.; Vladimirou, E. (2001). "What is Organizational Knowledge". *Journal of Management Studies*, 38(7), 973-993.
 31. Wageman, R. (1997). "Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams". *Organizational Dynamics*, 26, 49-61.
 32. Wartburg, I. V.; Rost, K.; Teichert, T. (2006). "The Creation of Social and Intellectual Capital in Virtual Communities of Practice: Shaping Social Structure in Virtual Communities of Practice". *Learning and Change*, 1(3), 299-316.
 33. Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press, Cambridge.
 34. Wenger, E. (2000). "Communities of Practice and Social Learning Systems". *Organization Articles*, 7(2), 225-246.

35. Wenger, E. (2000). *Communities of Practice: The Structure of Knowledge Stewarding*. Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management. D. Shauvel. Boston, Butterworth-Heinemann, 203-224.
36. Wenger, E. (2006). "Communities of Practice: A Brief Introduction". Retrieved From Http://Www.Ewenger.Com/Theory/Communities_of_Practice_Intro.Htm.
37. Wenger, E. C.; Snyder, W. M. (2000). "Communities of Practice: The Organizational Frontier". *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145.
38. Wenger, E.; Lave, J. (1991). *Situated Learning, Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, Cambridge University Press.
39. Wenger, E.; McDermott, R. A.; Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Cambridge, MA, Harvard Business School Press.
40. Yeo, R. K. (2008). "How Does Learning (Not) Take Place in Problem-Based Learning Activities in Workplace Contexts?". *Human Resource Development International*, 11, 317-330.