

การจัดการความรู้สู่การบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ

Knowledge Management to the Organization Management that is Excellent

เสกสรรค์ ปิวคิลป์ศักดิ์*

สาระสังเขป

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดพัฒนาของความรู้ และเป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรมีสมรรถนะสูง (เป็นเลิศ) การจัดการความรู้จึงนับเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะองค์กรด้านการศึกษา หัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใต้บรรยากาศกัลยาณมิตร ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งต่างๆ และช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาตน พัฒนางานได้ตลอดเวลา ทั้งนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่ศาสตร์ของการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเฉพาะการใช้เทคโนโลยี และเครือข่ายแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นศาสตร์ใหม่ที่องค์กรชั้นนำทั่วโลก ไม่เว้นแม้แต่ในสถานศึกษา ก็ได้มีการนำเทคนิคการจัดการความรู้ไปปรับใช้ในสถานศึกษาของตนเอง เพื่อการพัฒนาเพิ่มพูนศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน เพิ่มผลผลิต และเพิ่มการบริการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น หากเราใช้กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยใช้กิจกรรมเอี่ยมชมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อให้ถ่ายทอดการค้นพบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเมื่อบุคลากรมีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศแล้วนั้นก็ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และท้ายที่สุดจะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินการอีกด้วย

ABSTRACT

Knowledge management is a process that helps develop knowledge. And is an important process that results in high-performance organizations (excellence). Knowledge management is considered an important tool in organizational development. Especially education organizations The heart of knowledge management is the exchange of knowledge under the atmosphere of Kalya Nimit. Which makes learning things And help create creativity in their development Develop work at any time The knowledge management is not the science of organizational development aimed at using technology. And the network only anymore But has become a new science at leading organizations around the world Not even in educational institutions Knowledge management techniques have been implemented in their own schools. In order to improve the potential of the workers, increase productivity and increase the efficiency of the organization's services more efficiently. To find excellent practices by using activities to visit to exchange learning In order to make it easier to discover excellent practices And when personnel have excellent practices, it will result in excellent performance And ultimately will make the organization successful in the process as well

Keywords: knowledge management, the organization of excellence

คำสำคัญ : การจัดการความรู้, การบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ

*ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (knowledge management [KM]) ซึ่งนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในองค์กรด้านการศึกษา เนื่องจากการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษา คือ กระบวนการสรรหา รวบรวม จัดหมวดหมู่ความรู้ทั้งจากประสบการณ์ตรงของบุคลากรและจากความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (สามารถ อัยกร, 2559, หน้า 23) ซึ่งไม่ใช่เพียงความรู้ ในเชิงวิชาการเท่านั้นที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร แต่ความรู้ในทุกด้านล้วนมีคุณค่า หากรู้จักจัดการและนำความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้ก็สามารถพัฒนาตน พัฒนางาน อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ **“การจัดการความรู้”** จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานศึกษาและองค์กรทางการศึกษาอื่นๆ เนื่องจากองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการดึงความรู้ที่ฝังในตัวบุคคลจากประสบการณ์ตรงออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้น มีค่าอย่างยิ่งเมื่อมีการนำมาใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายขององค์กร (สามารถ อัยกร, 2559) บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการจัดการความรู้ การบริหารองค์การที่เป็นเลิศ โดยมีสาระเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการความรู้ในฐานะเครื่องมือในการพัฒนาองค์การให้เป็นเลิศ โดยแสดงให้เห็นถึงกระบวนการผลลัพธ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กรอื่นๆ ต่อไป

การจัดการความรู้: เครื่องมือในการพัฒนาองค์กร

ความรู้ คือ สิ่งที่สะสมจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติการและทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับ การได้ยินได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ (นลวัชร ชุนลา และเกษราภรณ์ สุตตาทวงศ์, 2558, หน้า 135) ความรู้เป็นสิ่งขับเคลื่อนองค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องอาศัยการจัดการความรู้และบูรณาการความรู้ เข้ากับการทำงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่มีเป็นทางการ ยากจะอธิบายด้วยคำพูด อาจเป็นความรู้หรือทักษะส่วนบุคคล เกิดจากการกระทำและประสบการณ์ เป็นความเชื่อความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานผ่านการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ความรู้ฝังลึกจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้งานประสบความสำเร็จ แต่ความรู้นี้ไม่สามารถจัดเก็บให้เป็นระบบและไม่สามารถเขียนเป็นแนวปฏิบัติหรือตำราได้ ถ่ายทอดได้โดยการสังเกตและฝึกเลียนแบบ และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้มีการจัดเก็บไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการนำมาใช้ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ รวบรวมได้ง่ายสามารถจัดเก็บและเผยแพร่ให้ผู้อื่นนำไปปรับใช้ได้ง่ายด้วยวิธีที่เป็นทางการ ทั้งนี้การจัดการความรู้ในสถาบันศึกษามุ่งที่จะดึงความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการค้นหา รวบรวม ความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายในตัวบุคคลหรือจากเอกสารมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดระบบการจัดเก็บผ่านการประมวลผลนั้นกรองตรวจสอบให้บุคคลในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อยอดความรู้สำหรับนำไปเผยแพร่ รวมทั้งนำไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (ชดช้อย วัฒนะ, 2561, หน้า 220) โดยเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มการหมุนเวียนความรู้ที่มีความหลากหลายให้มากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้ องค์กรควรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรที่มีประโยชน์และส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กร การถ่ายทอดความรู้

ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้นับเป็นความสำเร็จที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการความรู้ขององค์กร (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2557, หน้า 18)

สิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ คือ ต้องเริ่มจาก เป้าหมายของงาน ได้แก่ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ซึ่งศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวว่า สำหรับนักปฏิบัติการจัดการความรู้ จัดเป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายของงาน การพัฒนาคน การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป้าหมายความเป็นหมู่คณะ ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ ในการจัดการความรู้ไม่ได้อยู่ที่เอกสาร หรือการบันทึกความรู้ แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน จุดหมายสำคัญของการจัดการความรู้ไม่ได้อยู่ที่รู้อะไร แต่อยู่ที่การนำความรู้นั้นไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งผู้จัดการความรู้นับเป็นบุคคลสำคัญในการทำให้ความรู้ ถูกนำไปใช้ประโยชน์ และเกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าเป็นรูปธรรม การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการต่อความรู้ ตามขั้นตอน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญ ต่องานหรือกิจกรรมขององค์กร 2) การเสาะแสวงหาความรู้ที่ต้องการทั้งจากตัวบุคคลหรือเอกสาร 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้ บางส่วนขึ้นมาใหม่ เพื่อให้เหมาะต่อการใช้งาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้ในงานของตน 5) การนำประสบการณ์ จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทีมงาน และสกัด “องค์ความรู้” ออกมาบันทึกไว้ และ 6) การบันทึก “องค์ความรู้” หรือ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ให้เกิดความเชื่อมโยงมากขึ้นและเหมาะต่อการใช้งาน โดยบูรณาการทั้ง 6 ขั้นตอนเป็นเนื้อเดียวกัน (ชดช้อย วัฒนะ, 2561, หน้า 220)

ดังนั้น การจัดการความรู้จึงไม่ใช่สิ่งที่เรียนรู้ โดยกรอ่านหรือการฟังบรรยายเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้อง ลงมือและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง โดยเน้น “การเรียนรู้ ผ่านการปฏิบัติ” (interactive learning through action) เพราะการจัดการความรู้เป็นทักษะร้อยละ 80-90 และเป็นความรู้เชิงทฤษฎีเพียงร้อยละ 10-20 (วิมล โลมา, มุกดา สำนวนกลาง, ศรีวิภา เลี้ยงพันธุ์สกุล, และฉัตรลดา กาญจนสุทธิ, 2554, หน้า 38) สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การลงมือปฏิบัติให้ได้โดยใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายได้ตรงกัน และที่สำคัญที่สุด คือ เรื่องคน การพัฒนาคน การพัฒนาตนเอง การวางแผนการทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานและขององค์กร (นุชนาถ บุญต่อเติม, 2553, หน้า 59-71) แม้แต่คนงานที่ใช้ทักษะแตกต่างกันก็อาจรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ (วิจารณ์ พานิช, 2555, หน้า 16)

รูปแบบการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีหลากหลายรูปแบบ โดยมีการนำเสนอไว้ทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย ซึ่งไม่สามารถระบุได้ว่ารูปแบบใดดีที่สุด เหมาะสมที่สุดการจะเลือกใช้การจัดการความรู้รูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ผู้เขียนขอเสนอรูปแบบ การจัดการความรู้ที่นิยมใช้และรู้จักกันอย่างแพร่หลาย ในปัจจุบัน ซึ่งมีสาระโดยสรุปดังนี้

1. รูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ โนนากะ โดย Nonaka (1994) ได้เสนอทฤษฎีการสร้าง ความรู้ขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการเรียนรู้ระดับบุคคล และแพร่ขยายไปทั่วองค์กรโดยการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ ให้มีความสำคัญกับการแยกประเภทความรู้ มีแนวคิดว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การสร้าง ความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ จำแนกความแตกต่างระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้ง นำมาเป็นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ และนำเสนอในรูปแบบของ SECI Model ซึ่งประกอบด้วย S = Socialization การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม E = Externalization การนำความรู้กลับมาใช้ C = Combination

การผสมผสานความรู้ และ I = Internalization การนำความรู้ชัดแจ้งมาใช้งานและทำให้กลายเป็นความรู้ฝังลึก ซึ่ง Nonaka and Takeuk (1995) ได้พัฒนาแนวคิดดังกล่าว ในชื่อเกลียวความรู้ (knowledge spiral)

2. รูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิด โดย Demerest ซึ่งได้เสนอรูปแบบที่ให้ความสำคัญทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก โดยจัดความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ และความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ด้านสังคม เน้นการสร้างความรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและต้องมีการนำมาเผยแพร่ในองค์กรพร้อมกันนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

3. รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งเสนอแผนโดยกำหนดกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติในกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) เป็นการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรว่าเป็นอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพิจารณาว่าองค์กรจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้องค์กรมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

3.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) เป็นการทำให้เกิดความรู้ใหม่อาจเป็นการแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อม สำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

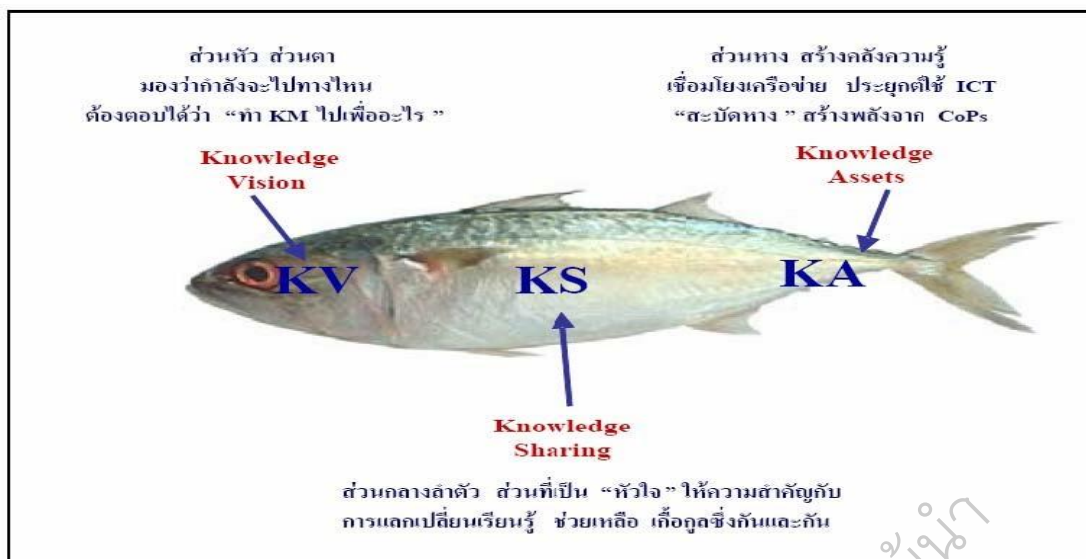
3.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกันทำให้อ่านหาถูกต้องสมบูรณ์

3.5 การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) เป็นการทำให้ผู้ที่ต้องใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและสะดวก เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือรูปแบบอื่นๆ ที่เหมาะสม

3.6 การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) เป็นการนำความรู้มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยน หากเป็นความรู้ชัดแจ้งอาจทำเป็นเอกสารหรืออยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หากเป็นความรู้ฝังลึกอาจนำเครื่องมือในการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การตั้งชุมชนปฏิบัติ (communities of practice [CoP]) การจัดพี่เลี้ยง การจัดเพื่อนช่วยเพื่อน

3.7 การเรียนรู้ (learning) เป็นการทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำและมีการทำให้วงจรการจัดการความรู้หมุนต่อเนื่องต่อไปขยายไปสู่ทุกหน่วยในองค์กรและในกระบวนการทำงานทุกอย่างขององค์กร

4. รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ซึ่งเสนอไว้ 2 รูปแบบ คือ ในระยะแรก เป็นรูปแบบที่ปรับปรุงจากรูปแบบของ คอลลิชันและพาร์เซล ประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ การค้นหาความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ โดยการจัดการความรู้จะต้องมีการเรียนรู้ทั้งก่อนการทำงาน ขณะทำงาน และหลังการทำงาน สร้างระบบการเก็บความรู้ที่นำมาใช้ใหม่ได้ง่าย มีการปรับปรุงให้ทันสมัยและทำลายทิ้งเมื่อล้าสมัย ต่อมาได้ปรับรูปแบบให้ปฏิบัติได้ง่ายขึ้น โดยเป็นรูปแบบของ สคส. เอง ซึ่งเน้นความสัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กร โดยต้องกำหนดเป้าหมายของงาน มีกิจกรรมการใช้ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง โดยใช้ทั้งความรู้จากภายนอกและภายในนำออกมาใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสม กับงานและได้พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในชื่อโมเดลปลาหู (Tuna Model) โดยแบ่งตัวปลาออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนหัวปลา คือ knowledge vision ส่วนกลางตัวปลา คือ knowledge sharing และส่วนหางปลา คือ knowledge assets ทั้งนี้ ปลาหูของแต่ละองค์กรจะมีส่วนประกอบครบสามส่วนเหมือนกัน แต่รูปร่างหรือลักษณะปลาหูของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นจะเน้นส่วนใดของตัวปลา โมเดลปลาหูแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 โมเดลปลาทูนา (Tuna Model) (ที่มา: ดัดแปลงจากประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2547)

เครื่องมือในการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ นั้น มีเครื่องมือที่นิยมนำมาใช้ ดังนี้

1. เรื่องเล่า (success story) เป็นเครื่องมือ ในการสื่อสารเพื่อแบ่งปันความรู้หรือสร้างแรงบันดาลใจ ในการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยใช้ภาษาง่ายๆ ในชีวิตประจำวัน เพื่อพรรณนาเรื่องราว ข้อดีคือ สามารถสื่อสาร ความคิดและแนวคิดซับซ้อนในรูปแบบที่เข้าใจง่ายทำได้ง่ายเป็นการแสดงตัวแบบที่มีชีวิต และนำไปสู่การปฏิบัติ โดยตรง ทำให้บรรยากาศการสื่อสารมีความเป็นมนุษย์มากขึ้นข้อจำกัดคือ ไม่สามารถใช้ได้ดีกับทุกเหตุการณ์ หรือทุกปัญหา
2. ชุมชนผู้ปฏิบัติ (CoP) เป็นเครือข่ายของบุคคลที่มาร่วมแบ่งปันความรู้หรือสมรรถนะด้วย ความเต็มใจ ที่จะทำงานและเรียนรู้ร่วมกันในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ ชุมชนผู้ปฏิบัติจะมีอายุยืนยาว แตกต่างกัน บางชุมชนมีอายุยาวนานเป็นปีๆ บางชุมชนเมื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ก็สลายตัวไป ข้อดีคือ สมาชิกของ ชุมชนเข้ามาร่วมกันด้วยความสมัครใจ สามารถขยายขอบเขตจากจุดเน้นเฉพาะของชุมชนให้กว้างขึ้นและลึกลงไปเรื่อยๆ การที่บุคคลได้ติดต่อกับผู้รู้และมีความชำนาญเฉพาะเรื่อง ทำให้เปิดพรมแดน ความรู้ของตนให้กว้างมากขึ้น ได้สำรวจและทดสอบความคิดในบรรยากาศที่ไม่คุกคาม ข้อจำกัด คือ สมาชิกมาแล้วหายไป
3. เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) เป็นวิธีการทำงานระหว่างเพื่อนที่ใช้พื้นฐานการยอมรับนับถือซึ่งกัน และกัน และการสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างกัลยาณมิตร ฝ่ายหนึ่งเรียกว่า ทีมเรียนรู้ ส่วนอีกฝ่ายหนึ่ง เรียกว่า ทีมเพื่อน โดยใช้การเรียนรู้เทคนิคการทำงาน ของผู้อื่นมาพัฒนาและแก้ปัญหาของตน โดยทีมเรียนรู้เป็นผู้พบ ปัญหาจากการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ๆ จึงเชิญทีมเพื่อนที่มีประสบการณ์ซึ่งอยู่ในหรือนอกองค์กรมาประชุมกันฉันท์ เพื่อน ทั้งการวางแผนก่อนการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆ และการแก้ปัญหาระหว่างดำเนินกิจกรรม ข้อดีคือ ทั้งสองทีม เป็นฝ่ายได้ประโยชน์ ประหยัดเงินและเวลา พัฒนาเครือข่ายที่เข้มแข็ง ข้อจำกัดคือ แต่ละทีมเป็นกลุ่มคนข้ามสายงาน และต้องระวังไม่ให้เป็นการสอนหรือบอกให้ทำตาม
4. แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) กระบวนการใดๆ หรือวิธีการใดๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของวิธีปฏิบัติ ที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดในการทำงานนั้นๆ หรือแบบปฏิบัติที่ได้ผ่านการพิสูจน์แล้วว่าใช้การได้ดีและก่อให้เกิดผลผลิต ที่ดี จึงแนะนำให้ใช้เป็นต้นแบบ บางคนอาจใช้คำว่าแบบปฏิบัติที่ดี (good practice) เนื่องจากเห็นว่าไม่มีแบบปฏิบัติใด

ดีเยี่ยมคงตัวโดยไม่มีแบบที่ดีกว่า ถึงแม้จะใช้ได้ผลดีก็ต้องพัฒนาไปเรื่อยๆ แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศประกอบด้วย ความรู้ ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน ข้อดีคือ ได้เรียนรู้จากผู้อื่นจำนวนมากและใช้ความรู้นั้น ซ้ำอีก ยกกระตือรือร้นปฏิบัติงาน ไม่เสียเวลาคิดวิธีการใหม่ ข้อจำกัดคือ เหมาะกับองค์กรที่มีกระบวนการปฏิบัติที่ได้ ผ่านการพัฒนาให้ดีแล้ว

5. การทบทวนหลังปฏิบัติการ (after action review [AAR]) เป็นการคุยกันโดยมุ่งให้แต่ละคนได้เรียนรู้ ด้วยตนเองว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด อะไรดี อะไรต้องปรับปรุง และได้ทเรียนอะไรจากการทำงาน เป็นการเปิดใจ และเรียนรู้สามารถแลกเปลี่ยนด้วยวาจาหรือจดบันทึก เพื่อแบ่งปันได้เป็นการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในบรรยากาศ ที่เป็นกันเอง ข้อดีคือ ทำได้ง่าย ทำได้เป็นช่วงๆ ในการดำเนินงาน และทำได้ตั้งแต่กิจกรรมเล็กๆ คนน้อยจนถึง กิจกรรมขนาดใหญ่คนกลุ่มใหญ่ช่วยหามองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างชัดแจ้ง ข้อจำกัดคือ ต้องระวังไม่ให้เป็นการ วิเคราะห์ตำหนิหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณภาพของการทบทวนขึ้นอยู่กับความเต็มใจที่จะเปิดใจพูดตาม ความเป็นจริง

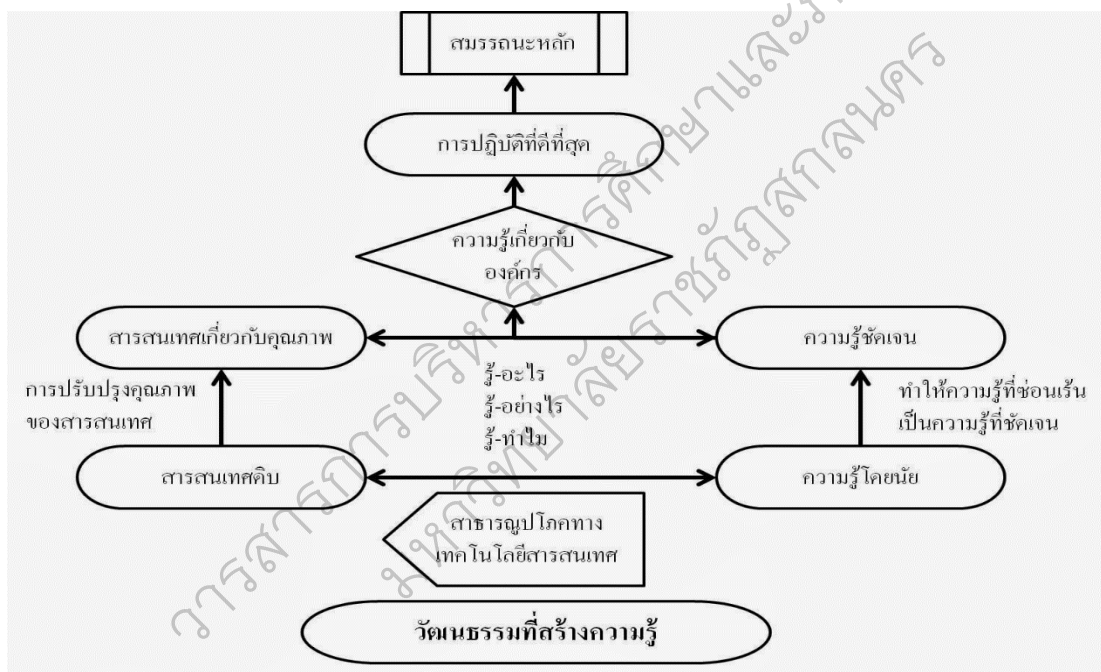
6. สมุดหน้าขาว (white pages) เป็นเครื่องมือสำหรับค้นหาบุคคลอื่นๆ ที่มีความรู้และความชำนาญ ในองค์กรเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีชื่อตำแหน่งงาน ฝ่าย/แผนก และหมายเลขโทรศัพท์เพื่อติดต่อรายละเอียด เกี่ยวกับความรู้ ความถนัด ทักษะและความชำนาญ ประสบการณ์และความสนใจ โดยจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลเพื่อให้ สามารถค้นหาได้อย่างสะดวกอาจเรียกแตกต่างกันไป เช่น สมุดหน้าเหลือง (yellow pages) ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (expert directories) หรือทำเนียบผู้เชี่ยวชาญการ (expertise directories) ข้อดีคือ สร้างและค้นหาได้ง่ายใช้งานได้รวดเร็ว ข้อจำกัดคือ ต้องระวังการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลและการจัดลำดับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เชี่ยวชาญการ

การจัดการความรู้ กับวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาวิจัยของ Patrick S. W. Fong and Cecilia W. C. Kwok (2009, p. 71) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ ความสำเร็จในระดับโครงการและองค์กร พบว่า กลยุทธ์การจัดการ ความรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงองค์การและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยการจัดการความรู้ จะดำเนินการได้ผลดีนั้น ต้องประกอบไปด้วย การได้รับความร่วมมือจากพนักงานในองค์กร การวิจัย การประชุมสัมมนา การมีปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล ภาระงาน และอินเทอร์เน็ต ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์ ในการแข่งขัน โดยถ้าองค์กรมีสิ่งเหล่านี้ จะทำให้องค์กร สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) นั้น นับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม เนื่องจากการที่องค์กรมีวัฒนธรรม ที่เข้มแข็งจะเป็นแนวทางที่ผู้บริหารสามารถ ใช้ในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ได้เช่นกัน ซึ่งแนวคิดด้านวัฒนธรรม องค์กรของ Denison (2007, pp. 4-16) ได้นำเสนอรูปแบบของการตรวจสอบ วัฒนธรรมองค์กร สำหรับนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งอาศัย เกณฑ์ของความยืดหยุ่นและความมั่นคงกับการมุ่งเน้นภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การมีส่วนร่วมแบบเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ (Involvement) สมาชิกในองค์กรจะรู้สึกได้ถึงมีส่วนร่วมของ องค์กร เนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างเต็มที่ (Empowerment) และลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นทีมงาน (Team Orientation) ทำให้เกิดการ พัฒนาความสามารถของบุคลากร 2) ความสอดคล้องต้องกัน (Consistency) ของสมาชิกในองค์กรทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี เนื่องจาก พนักงานมีการยอมรับ ในค่านิยม (Core Value) ร่วมกันซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกอันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการร่วม คาดหวังสิ่งที่ตรงกันทำให้เกิดการตกลงเห็นพ้องต้องกัน (Agreement) ได้ง่ายขึ้น สามารถหาข้อสรุปในประเด็นที่

ต้องการวิพากษ์ วิจัยร่วมกันส่งผลให้มีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยอาศัยการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และนำงานนั้น มาบูรณาการร่วมกัน (Coordination and Integration) จนงานเสร็จสิ้น 3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นการมุ่งตอบสนองสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การปรับตัวได้ดีนั้น คือ การสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลง (Creating Change) ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้คือ การสะสมความรู้และพัฒนา ความสามารถของบุคลากรให้มากขึ้น เพื่อที่จะให้รับและแปลความหมายจากสัญญาณที่ส่งมาจากสิ่งแวดล้อม ภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น 4) การมุ่งเน้นพันธกิจ (Mission) เมื่อองค์กรตั้งมั่นในพันธกิจนั้น หมายถึง ทุกคนในองค์กรต้องร่วมรับรู้ในพันธกิจนั้น และสามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในพันธกิจ นั้น เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามที่กลยุทธ์กำหนด แล้วก็จะสามารถมุ่งไปยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับ พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

นอกจากนี้ จากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความรู้เชิงมโนทัศน์ของ Lee (1997) ซึ่งได้อธิบายว่า กระบวนการจัดการองค์ความรู้จะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ คือ วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ความรู้ สาธารณูปโภคทาง เทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การปฏิบัติที่ดีที่สุดในการ และสมรรถนะหลัก และการบูรณาการสมรรถนะหลัก ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รูปแบบการจัดการความรู้ตามมโนทัศน์ของ Lee (1997)
(ที่มา พรรณี สนวนแดง, 2552, หน้า 37)

จากแผนภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่ารูปแบบการจัดการความรู้ มีรูปแบบที่หลากหลายซึ่งไม่แน่นอนตายตัว การจะนำรูปแบบจัดการความรู้แบบใดไปใช้ในองค์กรนั้น ต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและโครงสร้างพื้นฐานของ องค์กรนั้นๆ ที่สำคัญคือ ต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ด้วย ซึ่งแต่ละองค์การไม่จำเป็นต้องยึดติด รูปแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งองค์การหนึ่งอาจใช้รูปแบบหนึ่งประสบความสำเร็จแต่รูปแบบนั้นอาจไม่สามารถนำไปใช้ในอีก องค์กรหนึ่งได้ บางองค์การอาจต้องใช้รูปแบบการจัดการความรู้แบบผสมผสานกันหลายรูปแบบจึงจะสำเร็จ

การจัดการความรู้ กับภาวะผู้นำในองค์กร

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์กรมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง ซึ่งผู้นำต้องไม่เพียงมีอำนาจตามหน้าที่ในการบริหารเท่านั้น ยังต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์และความรู้สึกของบุคลากรด้วย โดยเป็นการนำผ่านการมอบหมายอำนาจหน้าที่และการสนับสนุน ทั้งนี้ผู้นำต้องสนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันให้มีการทำงานเป็นทีมและสามารถพัฒนาบุคลากรที่มีความแตกต่างกันได้ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้มุมมองด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ให้เชื่อมโยงกับส่วนอื่นๆ ทำให้เกิดการพัฒนาคณะและความ เป็นมืออาชีพได้ (Daft, 2006, p. 5) ดังนั้น ความสำคัญของผู้นำมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งลูกค้า คู่แข่งขัน เทคโนโลยี และกฎหมาย ผู้นำอาจเป็นตัวแปร ไปสู่ความล้มเหลวในการปฏิบัติงานตามระบบงานได้ (Suvasubramaniam, Murry, Avolio, & Jung, 2002 อ้างถึงใน นพคุณ ทอดสนิท, 2552, หน้า 66-69) ทั้งนี้ แนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 113-117) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบที่มีพิสัยเต็ม (The full range of leadership) ว่าเป็นช่วงของการใช้ภาวะผู้นำ ทั้งสามแบบที่มีความต่อเนื่องกัน ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยน (Transaction leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire leadership) โดย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ประกอบไปด้วย

- 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)
- 1.2 การจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจ (Inspirational leadership)
- 1.3 การกระตุ้นการใช้ทบทวนทางปัญญา (Intellectual stimulation)
- 1.4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ประกอบไปด้วย

- 2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward)
- 2.2 การบริหารแบบวางเฉย (management by exception)

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire leadership) จากการที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีแนวทางเพื่อริเริ่มสิ่งใหม่ โดยมุ่งเน้นให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งให้อิสระ เพื่อให้เกิดการพัฒนา ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ให้ความสำคัญกับความสมดุลของงานที่ทำอยู่ มีการควบคุม การทำงานที่ชัดเจนเน้นในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นหลัก ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายนั้น ผู้บริหาร จะปล่อยให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นหรือปล่อยให้ตามยถากรรมมากกว่า เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดก็จะวางเฉยไม่สนใจ เกี่ยวข้องแต่จะพยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้นำยังมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และดำเนินการตาม ความคิดของบุคลากรนั้นด้วย (Marquardt, 1996, p. 21) นอกจากนี้ จากการศึกษาทบทวน วรรณกรรมต่างๆ ในเรื่อง ของการวัดผลการปฏิบัติงานนั้น ตามแนวคิดของ Mathis and Jackson (2003, p. 239) ได้อธิบายไว้ที่น่าสนใจว่า องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานนั้น ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับ งาน ซึ่งด้านประสิทธิภาพของงานนั้นเป็นความสำเร็จของการปฏิบัติที่เป็นไปตาม จำนวนที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้บังคับบัญชาหรือเป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้ ด้านคุณภาพของงาน เป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้ถูกต้องสมบูรณ์ ตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ และด้านความสามารถเกี่ยวกับงานเป็นความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอน และวิธีการเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งในปัจจุบันจะพบว่ามีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงระหว่างองค์กร เพราะฉะนั้น องค์กรแต่ละแห่งจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน เพื่อที่จะสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรของตนเอง ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นสิ่งที่องค์กรทุกแห่งพึงปรารถนา

อาจกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพความทุ่มเทความตั้งใจในการทำงานของบุคลากรนั่นเอง

บทสรุป

การที่องค์กรจะบริหารจัดการองค์การให้เป็นเลิศ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้นั้น ขึ้นอยู่กับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสู่การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรได้ โดยเริ่มต้นจากการจำแนกให้ได้ว่าองค์การที่ท่านบริหารนั้นมีวัฒนธรรมองค์การแบบใดและพิจารณาว่าจะพัฒนาหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการด้วยวิธีใด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ลักษณะขององค์การ สถานการณ์ของการแข่งขันของแต่ละองค์การ และปัจจัยอื่นๆ ที่แวดล้อมองค์การนั้น ดังนั้นจึงไม่มีวัฒนธรรมแบบใดที่ถือได้ว่าดีที่สุดที่สามารถใช้ได้กับทุกองค์การ ส่วนด้านภาวะผู้นำในองค์การนั้น ผู้นำในองค์การต้องเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่กระตุ้นให้ทุกคนในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เมื่อทุกคนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้วนั้นสิ่งที่จะตามมา คือ ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจด้านการจัดการความรู้และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันมากขึ้น
2. ผู้บริหารควรจะมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ โดยเพิ่มการสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้แก่บุคลากรมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2557). ชุมชนนักปฏิบัติ: แนวทางการจัดการความรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 7(2), 16-27.
- ชดช้อย วัฒนนะ. (2561). *เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องการจัดการความรู้ด้วยการถอดบทเรียน. ในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “พื้นที่ความคิด สร้างสรรค์” ภาคีเครือข่ายการจัดการสุขภาพเพื่อ พัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ เขตสุขภาพที่ 6 ปี 2561. วันที่ 3-4 เมษายน 2561 ณ แชนด์ ดูนส์ เจ้าหลาวปีช วิสอร์ท จันทบุรี.*
- ชุมศักดิ์ อินทร์รัช. (2548). บุคลากรทางการศึกษา: ทักษะในการจัดการความรู้ (Knowledge Management KMS.). *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ฉบับมกราคม-มิถุนายน.
- นพคุณ ทอดสนิท. (2552). *การวิเคราะห์ห้พระดับ : ผลกระทบของความสัมพันธการแลกเปลี่ยนทางสังคมในสถานทำงานและภาวะผู้นำที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. ดุษฎีนิพนธ์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.*
- นลวัชร ชุนลา, และเกษราภรณ์ สุตตาพงศ์. (2558). การจัดการความรู้สู่การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ. *วารสารนักบริหาร*, 35(1), 133-141.
- นุชนาท บุญต่อเติม. (2553). บทเรียนการจัดการความรู้ โรงพยาบาลเลิดสิน. *วารสารการจัดการความรู้ โรงพยาบาลเลิดสิน*, 3(2), 59-71.
- ประพนธ์ ผาสุยิต. (2547). *โมเดลปลาทุ. เข้าถึงได้จาก <https://kawisara2537.wordpress.com/2015/11/05/โมเดลปลาทุ/>*

- พรรัตน์ สอนเพลง. (2552). *เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *การจัดการความรู้*. สืบค้นจาก http://qa.siam.edu/images/KM_Article4.pdf
- วิมล โลมา, มุกดา สำนวนกลาง, ศรีวิภา เลี้ยงพันธุ์สกุล, และฉัตรลดา กาญจนสุทธิ. (2554). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- สามารถ อัยกร. (2559). การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารบัณฑิตศึกษา*, 13(61), 21-29.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denison, D.R. (2007). *what is Organizational Culture?* Retrieved October 29, 2008, from http://www.denison-consulting.com/de/potals/o/docs/WPaper_What_is_org
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ghalib, Kamran. (2004). *Systemic Knowledge Management: Developing a Model for Managing Organisational Assets for Strategic and Sustainable Competitive Advantage*. *Journal of Knowledge Management Practice*, (January). (Online). Available: <http://www.tlinc.com/artic97.htm>. Accessed [10 October 2005].
- Hurley, T.A., Green, C.W. (2005). *Creating a knowledge management culture: the role of task, structure, technology and people in encouraging knowledge creation and transfer* [Electronic Version]. Retrieve June 14, 2019, from Mid West Academy Web site: <http://64.233.169.104/search?q=cache:3bHjmNR6-rwJ:www.midwestacademy.org/Proceedings/2005/papers/HurleyGreen%2520revision>.
- Hussain, Fareed and Others. (2004). *Managing Knowledge Effectively*. Retrieved October 10, 2005, from <http://www.tlinc.com/artic66.htm>. Accessed. [10 October 2005].
- Lee, Martyn. (1997). *Relocating Location: Cultural Geography, the Specificity of Place and the City Habitus in* McGuigan Jim (eds.) *Cultural Methodologies*. London: Sage Publication Ltd.
- Mathis and Jackson. (2003). *Human Resource Management*. 10th ed. Thomson-South Western.
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGrawHill.
- Nonaka, Kujiro and Takeuchi, Hirota. (1999). *Classic Work: Theory of Organizational Knowledge Creation in* Morey, D., M.T. and Thuraisingham, B.M. *Knowledge Management: Classic and Contemporary Work*. Mass: The MIT Press.
- Nonaka, kujiro and Takeuchi, Hirota. (2005). *Classic work: Theory of Organizational Knowledge. Creation*. Morey, D., Maybury, M.T. and Thuraisingham, B.M. *Knowledge Management: Classic and Contemporary Work*. Mass.: The MIT Press.
- Patrick S. W. Fong and Cecilia W. C. Kwok. (2009). *Organizational Culture and Knowledge Management Success at Project and Organizational Levels in Contracting Firms*. *Journal of construction engineering and management*.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York, Doubleday.