

การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรไม่แสวงหากำไรตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

Knowledge Management for develop non-profit organization by the philosophy of Sufficiency Economy

วรรณิศา ทรัพย์เพิ่มและอรพรพรรณ คงมาลัย

วิทยาลัยนวัตกรรมการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวังเขตพระนครกรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์ 0-2623-5055-8 E-mail:sa_ami@hotmail.com, orapan@citutu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งมีวิธีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ การทบทวนทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านกระบวนการจัดการความรู้ในบริบทขององค์กรที่มีพันธกิจเพื่อการพัฒนาชุมชน/พื้นที่ จากนั้นได้เข้าสังเกตการณ์กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรและทำการสัมภาษณ์กลุ่มเพื่อให้เกิดความเข้าใจในปัจจุบันที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไรมี 2 ส่วนที่สำคัญคือกระบวนการจัดการความรู้และโครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้ขององค์กร ทั้งสองสิ่งนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไรมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การจัดการความรู้, เศรษฐกิจพอเพียง, องค์กรไม่แสวงหากำไร

Abstract

The purpose of this study is to study the factor is affected to Knowledge Management for development by the philosophy of Sufficiency Economy. The process of the study is conducted on the actual operations of the Non-profit Organization such as workshop, being in areas which Non-profit organization has developed projects and study of information dissemination. In this research, the implementation has three steps which are reviewing the theoretical, literature, and related research then observe the process of knowledge management in the organization and interviewing a group sample to understand factors that supported knowledge management. The result showed that factors that affected to knowledge management in Non-profit

organization have two important parts which are Knowledge management processes and infrastructure of organizational knowledge. Those are main factors that make knowledge management in nonprofit organizations effectively.

Keywords: Knowledge Management, sufficiency economy, Non-profit organization

1. บทนำ

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาและยังส่งผลต่อการพัฒนาประเทศชาติตามไปด้วย ซึ่งการจัดการความรู้นี้เป็นกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้เดิมขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถือได้ว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพทั้งในส่วนบุคคลและพัฒนาศักยภาพองค์กร [3] โดยการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องคำนึงถึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและจากองค์กรด้วย [4] ซึ่งมีทั้งอยู่ในรูปแบบนามธรรมและรูปธรรม กล่าวคือนามธรรมเป็นความรู้ที่ไม่ได้มีการจัดการให้เป็นระบบ และความรู้รูปแบบรูปธรรม คือความรู้ที่มีการจัดระบบระเบียบแล้ว การที่องค์กรมีการจัดการความรู้จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลไกในการแข่งขัน ป้องกันการสูญหายของความรู้ และการปรับปรุงวิธีการจัดการอยู่ตลอดเวลาจะทำให้องค์กรสามารถบริหารงาน บริหารคนให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรควรมีการวางแผนในการดำเนินงาน ซึ่งวิธีการจัดการความรู้ที่ดีต้องได้รับความร่วมมือทั้งจากบุคลากรและองค์กร โดยในการจัดการความรู้นั้นมีด้วยกันหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นการจัดการความรู้ในองค์กรที่เน้นการเผยแพร่ความรู้และองค์กรที่เน้นการพัฒนาตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ข้อมูลบัญชีองค์กรไม่แสวงหากำไรของประเทศไทย พ.ศ. 2549 – 2551 ของสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กล่าวว่าองค์กรไม่แสวงหากำไรมีบทบาทสำคัญในการช่วยสนับสนุนการพัฒนาสังคมและประเทศในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาประเทศ [2] ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศไทย

นั้นส่วนใหญ่เป็นผู้มีจิตอาสาที่จะนำความรู้ที่ตนเองมีมาช่วยในการพัฒนาประเทศ อีกทั้งองค์กรก็มีองค์ความรู้อยู่มากมาย จากสองสิ่งนี้ ถือได้ว่าองค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศไทยนั้นเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรด้านข้อมูลหรือความรู้ภายในองค์กร ดังนั้น องค์กรไม่แสวงหากำไรจึงได้มีการจัดการความรู้เหล่านั้นเพื่อทำให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพของทรัพยากรต่างๆ มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรไม่แสวงหากำไรมีส่วนเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศไทย ซึ่งการพัฒนาประเทศไทยในระยะเวลาที่ผ่านมาได้มุ่งเน้นการพัฒนาทางด้านสังคมหรือสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม การพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนในพื้นที่จำเป็นต้องอาศัยความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ประเทศไทยจึงมีการปรับแนวทางในการพัฒนาประเทศ โดยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ได้มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อแก้ไขปัญหาและเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตของประชาชน ทั้งในด้านการประกอบอาชีพ การศึกษา หรือแม้กระทั่งแนวทางในการดำเนินชีวิตที่ยึดคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลัก ซึ่งเป็นการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่แก่นหรือที่ต้นตอของปัญหาต่างๆ อย่างแท้จริง อีกทั้งยังเป็นการสร้างรากฐานของประชาชนในประเทศให้แข็งแกร่งอีกด้วย ซึ่งในระยะที่ผ่านมาได้มีองค์กรไม่แสวงหากำไรจำนวนมากที่นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินภารกิจการพัฒนาในมิติต่างๆ

งานวิจัยต่างประเทศได้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จึงต้องมีการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา [5] เพราะในการจัดการความรู้นั้นจะเป็นการนำความรู้เดิมที่มีอยู่และนำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งถ้าองค์กรใดไม่มีการพัฒนาตนเองก็จะทำให้องค์กรนั้นๆ ไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นที่มีการจัดการความรู้ได้ และอาจจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาวอีกด้วย

การศึกษาวิจัยในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรไม่แสวงหากำไรตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จะเป็นการขยายผลการประยุกต์ใช้ทฤษฎีด้านการจัดการความรู้ในอีกบริบทหนึ่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้สำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไรอื่นๆ ต่อไป

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรไม่แสวงหากำไรตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ขององค์กรไม่แสวงหากำไร

3. ทฤษฎี กรอบแนวคิดการวิจัยและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเริ่มตั้งแต่กรอบแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ และห่วงโซ่คุณค่า จากนั้นทำการศึกษาค้นคว้าไปในระดับรายละเอียดของการจัดการความรู้ โดยเจาะลึกในงานวิจัยการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไร องค์ประกอบในการจัดการความรู้ และปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

3.1 แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงพระราชดำริชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตให้แก่ประชาชนชาวไทย ตั้งแต่ก่อนวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 อีกทั้งได้ทรงชี้ชัดวิธีการเพื่อให้เห็นถึงแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้นจากวิกฤตการณ์และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ [1] ความพอเพียงจะต้องประกอบไปด้วย 3 คุณลักษณะด้วยกันคือ

- ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีไม่มากหรือน้อยเกินไป
- ความมีเหตุผล หมายถึง การพิจารณาถึงเหตุปัจจัยต่างๆ อย่างรอบคอบ
- การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมความพร้อมถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาโดยอยู่บนพื้นฐานทางสายกลาง และความไม่ประมาท โดยคำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้และข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบ และใช้คุณธรรมประกอบกรวางแผนในการตัดสินใจ

3.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ถือว่าเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นเชิงวิชาการและเชิงธุรกิจ[2] การจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรในแง่ของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ [4] การจัดการความรู้จะมีความแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร[4] ในการจัดการความรู้ นั้นจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

- ในกรณีที่ต้องการมีพันธกิจเพื่อเผยแพร่ความรู้ การจัดการความรู้จะถูกนำมาใช้เพื่อจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ การแปลงความรู้สู่สื่อการเรียนรู้ที่เข้าใจง่าย รวมทั้งการหาวิธีการ รูปแบบ และช่องทางการเผยแพร่ความรู้สู่กลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่อยู่ในแต่ละพื้นที่ที่เหมาะสม

- ในกรณีที่ต้องการมีพันธกิจเพื่อพัฒนาพื้นที่/ชุมชน การบริหารจัดการองค์ความรู้ จะถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาพื้นที่/กลุ่มเป้าหมาย โดยการระบุนโยบายที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาตามพันธกิจขององค์กร การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ การรวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแปลงความรู้สู่กรอบวิธีปฏิบัติ การสร้างและทดลองใช้ต้นแบบ โมเดลการพัฒนา การขยายผลไปในพื้นที่ต่างๆ และการรวบรวมองค์ความรู้ที่ได้มาทำการต่อยอดองค์ความรู้เดิมและโมเดลการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพในเชิงปฏิบัติให้สูงขึ้น ซึ่งกระบวนการในการจัดการความรู้มีกระบวนการทำงาน 5 ขั้นตอน คือ การจัดหาความรู้ (Sourcing), การสร้างกรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติ (Abstraction), ต้นแบบผลิตภัณฑ์ (Conversion) , การเผยแพร่ต้นแบบ (Diffusion) และการต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ (Development and Refinement) [6]

3.3 แนวคิดและทฤษฎีด้านห่วงโซ่คุณค่า

ห่วงโซ่คุณค่าเป็นเครื่องมือด้านความคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อระยะยาวขององค์กร โดยคำนึงถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดได้จากการทำงาน และกิจกรรมจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยแบ่งเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนกิจกรรมหลัก กิจกรรมต่างๆ ที่เป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานให้ได้มาซึ่งผลกำไรหรือแผนงานที่วางไว้

การพิจารณากิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ทำให้มองเห็นถึงห่วงโซ่คุณค่าด้านความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก นั่นคือกระบวนการในการจัดการความรู้ และกิจกรรมสนับสนุน ในที่นี้หมายถึง โครงสร้างประกอบพื้นฐานที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.4.1 การจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไร

การจัดการความรู้ถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างมากในปัจจุบัน โดยเป็นลักษณะการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด คือ ข้อมูลและความรู้ต่างๆ องค์กรไม่แสวงหากำไรนั้นมีลักษณะการดำเนินงานที่พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจเป็นหลัก ส่วนผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการดำเนินงานจะมีลักษณะเป็นสาธารณประโยชน์ จากการศึกษาพบว่าองค์กรไม่แสวงหากำไรต่างก็มีการตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้มากขึ้น เพราะการจัดการความรู้ถือเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาองค์กร[5] ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ และความสามารถในการจัดการความรู้ก็

เป็นปัจจัยหลักในการสร้างและขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กรอีกด้วย [7]

3.4.2 แนวคิดและทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่าด้านความรู้

ห่วงโซ่คุณค่าด้านความรู้ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลักคือ กระบวนการได้มาซึ่งความรู้ผ่านโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้ (Knowledge Acquisition) การนำความรู้ที่ตกผลึกแล้วไปสร้างนวัตกรรม (Knowledge Innovation) การคุ้มครองและปกป้องความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และผลประโยชน์ขององค์กร (Knowledge protection) การบูรณาการความรู้ นำความรู้ที่สังเคราะห์แล้วมาบูรณาการเพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Knowledge Integration) การเผยแพร่ความรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Dissemination) และกิจกรรมสนับสนุนคือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่จัดการระบบการจัดการความรู้ขององค์กร (CKO) ผู้ปฏิบัติงานที่มีขีดความสามารถด้านความรู้และทักษะในองค์กร (Knowledge Worker Requirement) ความจุพื้นที่ในการเก็บข้อมูล ความรู้ความสามารถของคนในองค์กรที่จะสามารถจัดเก็บและนำความรู้มาใช้ประโยชน์ (Knowledge Storage Capacity) ความสัมพันธ์ขององค์กรกับลูกค้า/supplier รวมถึงความจงรักภักดีของลูกค้า/Supplier ด้วย (Customer / Supplier Relationship) [8]

3.4.3 องค์ประกอบในการจัดการความรู้

องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนากลยุทธ์และเครื่องมือในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อการปรับกระบวนการจัดการความรู้ให้สามารถประสบความสำเร็จในสภาพการแข่งขันในปัจจุบันด้วย [15] จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบในการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรในระยะยาวได้ [16] และอีกทั้งยังส่งผลถึงเสถียรภาพการเงินขององค์กรได้ด้วย [17] ดังกล่าวที่ว่าความรู้และการปฏิบัติงานร่วมกันไม่เพียงแต่จะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัทและการเงินโดยตรงอีกด้วย [18] จะเห็นได้ว่าในการจัดการความรู้นั้นมีองค์ประกอบที่จะต้องคำนึงถึงมากมาย เราจึงควรที่จะบูรณาการองค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้น เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด [19] นอกจากนี้จะต้องมีการตรวจสอบประสิทธิภาพของเครื่องมือหรือกระบวนการทำงาน [20] อยู่ตลอดเวลาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง [21]

3.4.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

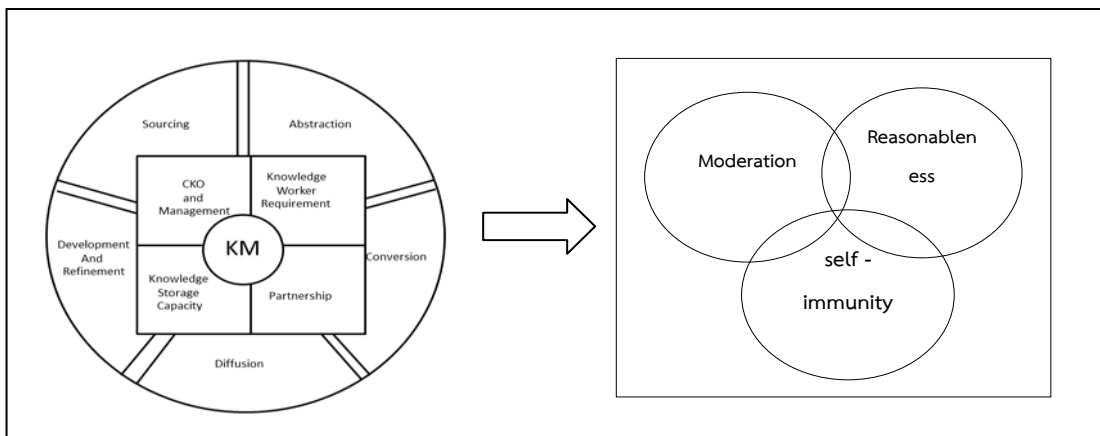
ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้แบบไร้พรมแดน ในทุกอุตสาหกรรมต้องมีการพึ่งพาความรู้และข้อมูลเพื่อทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จและเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร [22] การจัดการความรู้ถือได้ว่าเป็นกรอบการทำงานที่สำคัญที่ใช้ในการออกแบบ กำหนด

เป้าหมาย โครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์กร[23] เพื่อให้องค์กรสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้ จึงมีการพัฒนากลยุทธ์และเครื่องมือในการจัดการความรู้ ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีการศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ที่สำคัญ นั่นคือ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนที่สำคัญในการจัดการความรู้[24] การสร้างสรรค์นวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดี[25]

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบถึงประเด็นต่างๆ กล่าวคือ ในส่วนของการจัดการความรู้จะต้องมีการระบุกระบวนการที่ชัดเจนและมีความสอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานขององค์กร การที่องค์กรมีข้อมูลความรู้ที่มีประสิทธิภาพแล้วนั้น จำเป็นจะต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีด้วยเพื่อคงศักยภาพของข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสมบูรณ์ รวมทั้งควรมีส่วนที่คอยสนับสนุนการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่กล่าวถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ซึ่งปัจจัยต่างๆ ซึ่งปัจจัย

เหล่านั้นล้วนมีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไรอีกด้วย

จากการศึกษาและทบทวนงานแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง(Documentation Review) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไร ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่คุณค่าด้านความรู้ (Knowledge Value Chain) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge Process) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้ (Knowledge Infrastructure) ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของความรู้ (Knowledge Performance) และปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในการจัดการความรู้ (Critical Success Factors) โดยมีแนวคิดที่ว่าเมื่อองค์กรไม่แสวงหากำไรมีกระบวนการจัดการความรู้และโครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างห่วงโซ่คุณค่าด้านความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพของความรู้เพิ่มมากขึ้น เพื่อวิเคราะห์ถึงการจัดการความรู้ในบริบทขององค์กรไม่แสวงหากำไร ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในงานวิจัยเบื้องต้น

4. วิธีดำเนินงาน

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การทบทวนเอกสาร (Documentation Review) การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non - Participant Observation) และการสัมภาษณ์กลุ่ม(Group Interview) จากผู้เชี่ยวชาญขององค์กรไม่แสวงหากำไรที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาพื้นที่/ชุมชนหรือเป็นอาสาสมัครที่ร่วมกันพัฒนาพื้นที่จำนวนทั้งสิ้น 7 คนด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยมีกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชิ้นนี้คือองค์กรไม่แสวงหากำไรที่มีพันธกิจเพื่อพัฒนาพื้นที่/ชุมชน 4 องค์กร โดยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นผู้วิจัยได้ทำการเข้าสังเกตการณ์จากงานนิทรรศการการแสดงผลงานด้านการพัฒนาพื้นที่/ชุมชน และเข้า

ร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการขององค์กรไม่แสวงหากำไร จากนั้นจึงนำประเด็นที่ได้เข้าสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไรซึ่งมีแนวคิดว่าการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไรควรให้ความสำคัญกับ 2 ประเด็นหลักคือกระบวนการจัดการความรู้และโครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจะมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) ต่อไปโดยมีการตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Data Triangulation) คือ จะเก็บข้อมูลด้วยวิธีที่แตกต่างกัน 3 วิธี นั่นคือใช้วิธีการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ และการใช้เอกสาร อีกทั้งข้อมูลเหล่านั้นยังมีที่มาแตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ เวลา สถานที่ และบุคคล

4.1 ด้านเวลา คือในการเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลในตัวแปรแต่ละตัวนี้ ได้เก็บข้อมูลทั้งจากในเวลาที่ยืดและแตกต่างกันไป ซึ่งได้ผลออกไปในทิศทางเดียวกัน

4.2 ด้านสถานที่ คือมีการเก็บรวบรวมข้อมูลครอบคลุมในสถานที่ปฏิบัติงาน ทั้งในการปฏิบัติงานอาคาร การลงพื้นที่ และสถานจัดงานนิทรรศการ

4.3 ด้านบุคคล คือมีการเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่หลากหลายตำแหน่ง ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ รวมไปถึงอาสาสมัครที่เป็นบุคคลในพื้นที่อีกด้วย

5. ผลการศึกษา/การทดลอง

จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

และแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ขององค์กรไม่แสวงหากำไรซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 ผลของการเข้าร่วมสังเกตการณ์ทำให้ได้ทราบถึงประเด็นต่างๆที่เราจะนำมาใช้ในการจัดการความรู้ โดยเมื่อการเข้าร่วมสังเกตการณ์เสร็จสิ้น ทำให้ผู้วิจัยทราบว่าในการจัดการความรู้ นั้น จะมีประเด็นแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นด้วยกันนั่นคือ ประเด็นด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยในการปฏิบัติงานใดๆควรมีการตระหนักถึงคุณธรรม จริยธรรมก่อนสิ่งอื่น และคุณธรรมตัวนั้นก็คือนวนคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง เพราะถ้ายึดถือกรอบของคุณธรรม จริยธรรมแล้วจะทำให้มีกรอบเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

5.2 ผลจากการเข้าสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไร ซึ่งผลที่ได้ทำให้ทราบรายละเอียดขององค์ประกอบของปัจจัยในการจัดการความรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจง ซึ่งจะแสดงผลดังตารางต่อไปนี้

ผลการทบทวนวรรณกรรม			ผลการสังเกตการณ์	ผลการสัมภาษณ์	ผลการวิจัย
ทฤษฎี	ความหมาย				
กระบวนการจัดการความรู้	Sourcing	การระบุและรวบรวมความรู้	1.ทราบถึงกิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ 2.ทราบถึงระดับของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน	เจ้าหน้าที่ลงพื้นที่เพื่อศึกษาปัญหา และนำปัญหาที่ได้มาหารือกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	การลงพื้นที่เพื่อศึกษาปัญหาและกำหนดหรือระบุความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานพัฒนาพื้นที่/ชุมชน โดยจะต้องพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง
	Abstraction	การบูรณาการความรู้ในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	ในแต่ละกิจกรรม 3.ทราบถึงลำดับขั้นตอนในกิจกรรมของกระบวนการความรู้	เจ้าหน้าที่นำประเด็นต่างๆที่ได้เก็บรวบรวมมาเสนอต่อที่ประชุม	การนำข้อมูลและความรู้ที่ได้จากการลงพื้นที่มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาความรู้ให้พร้อมในการพัฒนาพื้นที่/ชุมชน ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงความสมเหตุสมผลในการนำความรู้มาแก้ไขปัญหาคือความรอบคอบ
	Conversion	การแปลงความรู้แปลงแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ		กระบวนการที่นำความรู้ที่มีมาพัฒนาแล้วจากกระบวนการก่อนหน้ามาปฏิบัติจริง	การนำความรู้ที่มีการพัฒนาแล้วมาทดลองใช้เพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่ โดยเป็นการสร้างต้นแบบเพื่อทดลองก่อนนำไปปฏิบัติในพื้นที่จริง
	Diffusion	การเผยแพร่ความรู้		การนำความรู้ที่ได้พัฒนาขึ้นและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานแล้วไปเผยแพร่เพื่อพัฒนา	การเผยแพร่ความรู้ที่ผ่านการทดลองไปยังพื้นที่อื่นๆ เพื่อขยายผลการพัฒนาพื้นที่/ชุมชน ต่อไป
	Development and Refinement	การพัฒนาต่อยอดความรู้		การพัฒนาต่อยอดความรู้เดิมที่มีให้เดิมซึ่งความรู้และวิธีการใหม่ๆ	การนำผลจากการลงพื้นที่ขยายผลกลับมารีวิเคราะห์และต่อยอดองค์ความรู้เดิมให้เกิดความรู้ใหม่ๆที่สามารถนำไปพัฒนาพื้นที่/ชุมชนอื่นๆได้ต่อไป

ผลการทบทวนวรรณกรรม			ผลการสังเกตการณ์	ผลการสัมภาษณ์	ผลการวิจัย
ทฤษฎี	ความหมาย				
โครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้	CKO and Management	ฝ่ายบริหารงานองค์กรสนับสนุนการทำงาน	1.ทราบถึงปัจจัยที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้มีประสิทธิผลมากขึ้น	ผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่จัดการระบบการจัดการความรู้ขององค์กร	ผู้บริหารและฝ่ายบริหารที่สนับสนุนและพร้อมจะผลักดันการจัดการความรู้ให้เกิดในองค์กร
	Knowledge worker requirement	ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถ	2.ทราบในเบื้องต้นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีส่วนช่วยในการจัดการความรู้กับกระบวนการจัดการความรู้	ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมในการจัดการความรู้	ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมในการเรียนรู้ พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ และยังมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาพื้นที่/ชุมชนอีกด้วย
	Knowledge storage capacity	มีแหล่งจัดเก็บความรู้ที่หลากหลาย		แหล่งจัดเก็บความรู้มีความหลากหลายและเหมาะสม	แหล่งจัดเก็บความรู้ที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละพื้นที่
	Partnership	พันธมิตร		พันธมิตรที่มีแนวทางในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และคอยช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร	พันธมิตรที่ให้ความร่วมมือในพัฒนาพื้นที่/ชุมชน ทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา
ประสิทธิภาพการจัดการความรู้	Value of money	มูลค่าของเงินที่ลงทุนไป	1.ทราบถึงผลที่ได้จากการจัดการความรู้การจัดการความรู้	มูลค่าของเงินที่ลงทุนไปในการพัฒนาพื้นที่/ชุมชน	มูลค่าของเงินที่ลงทุนไปในการใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาพื้นที่/ชุมชน
	Knowledge user	ระดับความรู้ของคนในองค์กร	2.ทราบในเบื้องต้นถึงประสิทธิภาพการจัดการความรู้แต่ละด้าน	ระดับความรู้ของคนในองค์กร หลังจากได้มีการจัดการความรู้ในองค์กร	ระดับความรู้ของคนในองค์กร ทั้งในระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ และอาสาสมัครในการพัฒนาพื้นที่/ชุมชน
	Final beneficiaries of knowledge translation	ผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่เกิดจากการจัดการความรู้		ผลลัพธ์จากการใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน	ผลลัพธ์ของการใช้การจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาพื้นที่/ชุมชน
	Internal organizational process	การปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร		กระบวนการทำงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น	กระบวนการทำงานของบุคลากรมีความง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ที่มา ผู้วิจัยประมวลผลมาจากผลงานวิจัย

จากผลการศึกษาการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไรทำให้ทราบว่า การจัดการความรู้ในองค์กรนั้นจะมีปัจจัยด้วยกัน 2 ส่วนนั่นคือ ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบด้วยกัน และโครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้านด้วยกันและผลที่ได้หรือประสิทธิภาพในการจัดการความรู้นั้นจะสามารถวัดได้ถึง 4 ส่วนด้วยกันซึ่งเมื่อพิจารณาผลการวิจัยกับแนวคิดและทฤษฎีด้านปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียงในพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทำให้ทราบว่ามีความเชื่อมโยงกันอยู่ 3 ประการดังต่อไปนี้

- กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไรนั้น แต่ละขั้นตอนการปฏิบัติมีความสอดคล้องเป็นลำดับขั้นตอนกันลงมา โดยที่ในแต่ละขั้นตอนนั้นจะมีต้องมีการพิจารณาถึงสาเหตุและเหตุผลในการปฏิบัติแต่ละขั้นตอนอย่างถ่องแท้ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและเป็นลำดับขั้นตอนอย่างที่กำหนดไว้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อกัน ซึ่งในส่วนนี้ได้

สอดคล้องกับความมีเหตุผล(Reasonableness)หรือ การพิจารณาถึงเหตุผลให้รอบคอบก่อนที่จะกระทำการสิ่งใดลงไป โดยพิจารณาถึงปัจจัยและสิ่งแวดล้อมที่จะมากระทบ ข้อมูลต่างๆ และผลลัพธ์ที่จะเกิดตามมาเมื่อกระทำสิ่งนั้นไปแล้วนั่นเอง

- โครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไรตามที่กล่าวในข้างต้นนั้น เปรียบดังว่าองค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจากผลการวิจัยองค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศไทยนั้นก็ได้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้ครบทั้ง 4 ด้าน ซึ่งในประเด็นนี้ได้มีความเชื่อมโยงกับแนวคิดและทฤษฎีด้านปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในส่วนของกรณีภูมิคุ้มกันในตัวเอง(self-immunity) หรือ การเตรียมความพร้อมให้กับตัวเองเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น

- ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ นั้น จากผลการศึกษาสามารถวัดผลได้ทั้งจากทรัพย์สินขององค์กรและกระบวนการทำงานในองค์กร ซึ่งในแต่ละส่วนนั้นจะมีความสมดุลกัน และเอื้อต่อกันและกัน โดยจากผลการวิจัยนั้นทำให้ทราบว่าในองค์กรไม่แสวงหากำไรเป็นองค์กรที่ดำเนินงานเพื่อสาธารณประโยชน์ จึงมีการคำนึงถึงผลที่ได้จากการดำเนินงานอื่นๆควบคู่กันไป ทั้งในเรื่อง การเงิน ระดับความรู้ของบุคลากรเป้าหมายในการดำเนินงานและประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน โดยในแต่ละส่วนจะมีความสมดุลกัน โดยในส่วนนี้มีความสอดคล้องกับความพอประมาณ(Moderation) หมายถึง ความพอดีที่ไม่มากหรือน้อยเกินไป ก่อนการกระทำสิ่งใดจะต้องคำนึงถึงความสมดุลเพื่อนำไปสู่ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

6. สรุปและการอภิปรายผล

ปัจจัยขององค์กรประกอบด้านการจัดการความรู้ที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลและประมวลผลจากประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ทำการสรุปการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

6.1 กระบวนการจัดการความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าในกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไรนั้นจะมีกระบวนการทั้งสิ้น 5 กระบวนการ คือ กระบวนการระบุความรู้ กระบวนการสร้างกรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติ กระบวนการแปลงกรอบแนวคิดสู่ต้นแบบในการพัฒนาพื้นที่ กระบวนการเผยแพร่ความรู้ และกระบวนการพัฒนาต่อยอดความรู้ที่มี ซึ่งในผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกัน และในแต่ละกระบวนการนั้นจะมีความต่อเนื่องกัน

6.2 โครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าโครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้ที่มีส่วนช่วยสนับสนุนการจัดการ

ความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไรนั้น มี 4 ส่วนด้วยกัน คือ ส่วนของผู้บริหารและการบริหารจัดการ ส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่ลงปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ ส่วนของแหล่งจัดเก็บองค์ความรู้ และส่วนสุดท้ายคือความสัมพันธ์ขององค์กรกับลูกค้า/ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความจงรักภักดีของลูกค้า/ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า ใน 3 ส่วนแรกนั้นมีความสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมก่อนหน้า แต่ในส่วนสุดท้ายนั้นผลการศึกษาพบว่าส่วนสนับสนุนจากลูกค้า/ผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกขององค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศไทยนั้น จะอยู่ในลักษณะของพันธมิตรที่มีการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ส่วนนี้ค่อนข้างมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

6.3 ประสิทธิภาพการจัดการความรู้

ซึ่งเมื่อมีเมื่อองค์กรไม่แสวงหากำไรมีการปฏิบัติทั้ง 2 ส่วน จะทำให้ประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ในองค์กรดีขึ้นตามลำดับ โดยจะสามารถวัดได้จากมูลค่าของเงินที่ลงทุนไปในการใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาพื้นที่/ชุมชน ระดับความรู้ของคนในองค์กรทั้งในระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการและอาสาสมัครในการพัฒนาพื้นที่/ชุมชน, ผลลัพธ์ของการใช้การจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนในการพัฒนาพื้นที่/ชุมชนและความยากง่ายของกระบวนการดำเนินงานขององค์กร

เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดและทฤษฎีด้านปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงก็พบว่ามีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ กระบวนการจัดการความรู้มีความสอดคล้องกับความมีเหตุผล โครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้มีความสอดคล้องกับการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว และสุดท้ายประสิทธิภาพการจัดการความรู้ก็มีความสอดคล้องกับความพอประมาณ

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 จากการศึกษาวิจัยพบว่าการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศไทยนั้น สิ่งที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งคือทรัพยากรบุคคลที่เป็นดั่งกำลังหลักในการปฏิบัติงานพัฒนาพื้นที่และดั่งที่กล่าวมานั้นในองค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศไทยได้มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเป็นอย่างมาก โดยมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมทั้งยังมีทัศนคติที่ดี มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาประเทศ แต่ถึงอย่างไรแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าควรเพิ่มจุดเน้นในรับบุคลากรในชุมชนมาเป็นอาสาสมัคร โดยจะต้องเป็นบุคคลที่ชุมชนยอมรับ เพื่อช่วยในการติดต่อประสานงานกับชุมชนได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรมีการปลูกฝังปรัชญา “ความรู้คุณธรรม ความพอเพียง” ให้เป็นรากฐานก่อนการพัฒนาในด้านอื่นๆอีกด้วย

7.2 งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ทำการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์กรไม่

แสวงหากำไร ในอนาคตควรมีการศึกษาต่อยอดในการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรต่อไป

8. เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “บัญชีองค์กรไม่แสวงหากำไรของประเทศไทย พ.ศ. 2549-2551”, 2552
- [2] คณะกรรมการอำนวยการเศรษฐกิจพอเพียงกระทรวงมหาดไทย. 2549. หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงตัวอย่าง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน กรมการปกครอง.
- [3] Ganesh D. Bhatt, "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 . No. 1, 2001 . pp. 68-75
- [4] Jenny Darroch, "Knowledge management, innovation and firm performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3 2005, pp. 101-115
- [5] Emanuele Lettieri, Francesca Borga and Alberto Savodelli, "Knowledge management in non-profit organizations", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, 2004, pp. 16-30
- [6] Shelda Debowski, "Knowledge management", John Wiley & Sons Australia, Limited, 2006
- [7] Ayse Gunsel, Evangelia Siachou and A. Zafer Acar, "Knowledge Management And Learning Capability To Enhance Organizational Innovativeness", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, 2011, pp. 880-888
- [8] Ching Chyi Lee and Jie Yang, "Knowledge value chain", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9, 2000, pp. 783-793
- [9] Garry L Adams and Bruce T. Lamont, " Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No.2, 2003, pp. 142-154
- [10] Helena Smith and Willem Schurink, "The interface between knowledge management and human resources: a qualitative study", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol.3 No.1, 2005, pp. 6-13
- [11] Siong Choy Chong, "Knowledge management critical success factors : A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies", *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 3, 2006, pp. 230-256
- [12] Shu-Hsien Liao and Chi-chuan Wub", System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation ", *Expert Systems with Application*, Vol. 37, 2010, pp. 1096–1103
- [13] Shu-hsien Liao, Wu-Chen Fei and Chih-Chiang Chen "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledgeintensive industries", *Journal of Information Science*, Vol. 33, No.3, 2007, pp. 340 – 359
- [14] Yip Mum Wai, Alex Ng Hou Hong, and Sabariyahbinti Din, "Critical Success Factors and Perceived Benefits of Knowledge Management Implementation: Towards a Conceptual Framework", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol.5, No.10, 2011 pp.754-760
- [15] Pieris Chourides, David Longbottom and William Murphy, " Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures ", *Measuring business excellence*, Vol.7, No.2 , 2011 pp. 29–45
- [16] Craig Hume, Nigel Pope and Margee Hume, *Introductory Knowledge Management For Not-For-Profit Organizations* ", *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 17, No.2, pp. 56-71
- [17] Zhining Wang and Nianxin Wang, " Knowledge sharing, innovation and firm performance", *Expert Systems with Applications*, Vol.39, 2012 pp.8899–8908
- [18] Peyman Akhavan, Mostafa Jafari and Mohammad Fathian, "Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis ", *European Business Review*, Vol. 18, No. 2, 2006, pp. 97-113

- [19] Franz Lehner and Nicolas Haas, “Knowledge Management Success Factors – Proposal of an Empirical Research”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No. 1, 2010, pp. 79 - 90
- [20] Nour-Mohamad Yaghoubi and Nima Maleki, “Critical Success Factors of Knowledge Management : A Case Study Zahedan Electric Distribution Company”, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.2, No. 12, 2012, pp. 12024-12030
- [21] Leona Patockova, " Fluctuation and knowledge management in non-profit organization ", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2012 pp. 1051–1055
- [22] Badr-al-Din Oure'Yazdani, Nour-Mohammad Yaghoubi and Masoume Hajiabadi, " Critical Success Factors for Knowledge Management in Organization: An Empirical Assessment ", *European Journal of Humanities and Social Sciences* Vol. 3, No.1, 2011, pp. 96–117
- [23] Laith Ali Yousif AL-Hakim and Shahizan Hassan, "Critical Success Factors of Knowledge Management, Innovation and Organisational Performance: An Empirical Study of the Iraqi Mobile Telecommunication Sector", *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, Vol. 4 No.1, 2012, pp.21-49
- [24] Manoucher Ansari, Hossein Rahmany Youshanlouei and Mohammad Mirkazemi Mood, " A Conceptual Model for Success in Implementing Knowledge Management: A Case Study in Tehran Municipality ", *Journal of Service Science and Management*, Vol. 5 , 2012, pp. 212-222
- [25] Yanqing Duan, Wanyan Nie and Yne Coakes, " Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer", *Information & Management*, Vol.47, 2010, pp. 356–363