

องค์กรแห่งการเรียนรู้กับความท้าทายในการจัดการความรู้ในกระบวนทัศน์การของเปลี่ยนแปลง  
Learning Organization: The Challenges of Knowledge Management in the  
Changing Paradigm

กรรณภัทร กันแก้ว\* ขนิษฐา เจริญนิติย์\* รจนารถ วรมนตรี\* กรวิมล กังวล\*  
เทพลักษณ์ โกมิวณิช\*

Kannapat Kankaew, Kanittha Chareonnit, Rojanart Woramontri, Korawin Kangwon,  
Theppaluck Komolwanij

Received: March 25, 2020 Revised: April 26, 2020 Accepted: April 26, 2020

**บทคัดย่อ (Abstract)**

ปัจจุบันการแข่งขันขององค์กรขึ้นอยู่กับการมีข้อมูลและความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลที่มีนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด การเปลี่ยนแปลงของโลกโลกทัศน์นี้ไม่สามารถคาดเดาได้ เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 (COVID 19) ถือว่าเป็นภาวะวิกฤติที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และชีวิตความเป็นอยู่ของ คนทั้งโลกทั้งที่ยากต่อการบริหารจัดการได้ส่งผลกระทบต่อทุกอุตสาหกรรม บทความวิชาการนี้ ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงในการนำความรู้ความสามารถช่วยให้องค์กรผ่านภาวะวิกฤติ อย่างไรก็ตาม องค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายในการจัดการความรู้ขององค์กร

**คำสำคัญ (Keywords):** องค์กรแห่งการเรียนรู้; การจัดการความรู้; ความท้าทาย

**Abstract**

Nowadays, the competition of an organization depends on having the data and the ability to manage the information that is most beneficial to the organization. Changes in the globalization, is unpredictable; for example, the advancement of technology and the COVID 19 a pandemic crisis that has a profound impact on economy, society, the lives span of people, and industries around the globe. In the

---

\* วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา International College; Suan Sunandha Rajabhat University; kunnapat.ka@ssru.ac.th

meantime, the unpredictable crisis is quite difficult management. This academic article, the authors aim to highlight the challenges of knowledge management in a paradigm change. The learning organization has to deal with knowledge and ability to help organizations through crisis. However, organizations may face challenges in managing their knowledge management.

**Keywords:** Learning Organization; Knowledge Management; Challenges

### บทนำ (Introduction)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ไม่สามารถคาดเดาได้ล่วงหน้าการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันองค์กรใดที่มีข้อมูลข่าวสารและสามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ให้เกิดประโยชน์รวมถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Martins et al., 2019, Barao et al., 2017) ปัจจุบันผลกระทบอย่างรุนแรงที่เกิดจากเทคโนโลยีได้มีการนิยามศัพท์ใหม่ที่เรียกว่า (Disruptive technology) และองค์กรก็มีความต้องการพนักงานที่เรียกว่านักวิเคราะห์ข้อมูล (Data analytic) ในการนำข้อมูลที่มีมาวิเคราะห์ให้เข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคและกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ หรือคำว่า Klout score ซึ่งหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลในสังคมออนไลน์และมีผู้ติดตามจำนวนมากสามารถสร้างกระแสที่ส่งผลโดยตรงต่อองค์กรได้ (Mackey, 2015) คำต่าง ๆ ที่ถูกนิยามขึ้นมาใหม่นี้ล้วนมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบสังคม เศรษฐกิจและการดำเนินธุรกิจด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมและประสบการณ์ใหม่ให้กับลูกค้าที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนในหลายอุตสาหกรรม เช่น การเงินการธนาคาร อุตสาหกรรมการบิน การโรงแรม การบริการขนส่งสามารถทำได้ผ่านแอปพลิเคชัน การค้าปลีกที่ไม่จำเป็นต้องมีหน้าร้าน ซึ่งหลายกิจกรรมในธุรกิจดังกล่าวข้างต้นผู้ใช้บริการสามารถดำเนินงานด้วยตนเองผ่านสมาร์ทโฟนได้อย่างง่ายดาย

จากภาวะวิกฤติในปัจจุบันโรคโควิด 19 ที่กำลังระบาดอย่างรวดเร็วจากโลกโลกาภิวัตน์ที่ผู้คนสามารถเดินทางติดต่อได้อย่างง่ายดายกำลังเข้ามาปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การดำเนินชีวิตของคนในสังคมจากสังคมก้มหน้าสู่สังคมที่ต้องเว้นระยะห่าง (Social distancing) การดำเนินธุรกิจขององค์กรกับระบบการทำงานที่จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญมากยิ่งขึ้นจากอดีตที่มีเพียงบางองค์กรส่งเสริมและอนุญาตให้พนักงานสามารถทำงานจากที่บ้าน (Work From Home: WFH) ได้

ซึ่งในขณะนี้หลายองค์กรรวมทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาเกิดการเรียนรู้และปรับตัวจากสถานการณ์วิกฤติ การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และทำงานพร้อมกันได้ทุกที่ทุกเวลา โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้สร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้และให้ผู้เรียนสามารถเรียนออนไลน์ได้ฟรีส่งผลให้คนต้องปรับบทบาทและเพิ่มศักยภาพของตนเองเพื่อให้องค์กรและสังคมยอมรับในความสามารถของตนเองว่ายังมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะองค์ความรู้ใหม่และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องรวดเร็วและพฤติกรรมผู้บริโภคที่นิยมซื้อขายผ่านเทคโนโลยีจะกลายเป็นแนวทางการปฏิบัติใหม่ที่เป็นปกติมากขึ้น (New normal) ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการจัดการความรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์กรในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) เพื่อให้ทันเท่าเทียมกับการเปลี่ยนแปลงและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Johannessen, 2017)

### องค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุคที่เทคโนโลยีที่มีผลต่อการตลาดการค้าเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ถือว่าเป็นการทำลายอย่างสร้างสรรค์ (Creative destructive) หมายถึงการทำลายเพื่อทำให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีขึ้นด้วยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น (พิพัฒน์, 2016) ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับการสรรหาวัตถุดิบเพื่อเปลี่ยนเป็นสินค้าอีกต่อไปแต่จะขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ ความสามารถและความฉลาดขององค์กร ดังนั้นในต้นศตวรรษที่ 20 จึงมีการนำทฤษฎีองค์กรและทฤษฎีพฤติกรรมมาปรับใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจพนักงานพอถึงช่วงปลายศตวรรษในปี ค.ศ. 1990 เกิดการจัดการความรู้เพื่อการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการระเบียบการทำงานและแนวความคิดพัฒนาการจัดการสมัยใหม่ เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เพื่อเปลี่ยนแปลงให้เกิดการนำความรู้สู่นวัตกรรม อย่างไรก็ตามเมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนหน้าที่ การลดต้นทุนดำเนินงานที่เสี่ยงต่อตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน การหมุนเวียนงานเพื่อการเรียนรู้ที่มีผลต่อภาวะคุกคามทางด้านจิตใจซึ่งอาจส่งผลให้มีการต่อต้านจากพนักงานได้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (2006) คือองค์กรที่คนได้เพิ่มขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับองค์กร ระดับกลุ่ม ระดับบุคคลเพื่อจุดหมายของการเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่และขยายความคิดที่จะเรียนรู้ด้วยกันทั้งองค์กร (Luhn, 2018) แนวคิดใน

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากเรียกว่าแนวคิดวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) อันประกอบด้วย (1) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นการคิดโดยมองภาพรวมทั้งระบบองค์การตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเชื่อมต่อกันอย่างมีรูปแบบส่งผลซึ่งกันและกัน (2) ความเป็นนายตัวเอง (Personal mastery) คือการที่คนในองค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ สร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมาย (3) รูปแบบความคิด (Mental model) คือแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ จากการสังสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ส่งผลให้ปัจเจกบุคคล มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ (4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) คือการสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และ (5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) คือการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน มีเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและวิธีคิดเพื่อพัฒนาปัญญาและศักยภาพของทีมโดยรวม มีการถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายในองค์กร (พลอย, 2561)

ทางด้าน Ekambaram et al (2018) กล่าวถึงความหมายของคำว่าความรู้แบ่งออกเป็นสามมิติประกอบด้วยความรู้ คือข้อมูลเปรียบเสมือนวัตถุที่จะนำไปสู่คุณลักษณะวัตถุประสงค์เชิงประจักษ์ของความรู้ นั่นก็คือระบบของการเรียนรู้ มิติที่สองความรู้ คือการแปลความ การสร้างความหมายการสะท้อนถึงความรู้สึกซึ่งเกี่ยวข้องกับคน การปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร และการให้ข้อมูลป้อนกลับ มิติที่สามความรู้ คือการปฏิบัติซึ่งอยู่นอกเหนือพุทธิปัญญาและความรู้สึกซึ่งมีตินี้รวมถึงความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล (Tacit knowledge) เป็นการปฏิบัติของชุมชน การเล่าเรื่องราวสืบทอดกันมาที่ได้จากประสบการณ์ ในปัจจุบันยุคที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าส่งผลให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลจำนวนมากมหาศาลหรือที่เรียกกันว่า 'Big Data' ซึ่งนักวิจัยได้กำหนดคำจำกัดความด้วย 5Vs ประกอบไปด้วย Value คือข้อมูลที่มีคุณค่า Velocity คือการไหลเวียนของข้อมูลอย่างรวดเร็วและการได้มาซึ่งข้อมูลที่ทันสมัย Veracity คือความจริง Variety คือความหลากหลายและแหล่งของข้อมูล Volume คือจำนวนของข้อมูลมหาศาล ความรู้ขององค์กรเป็นการไหลเวียนของประสบการณ์ ค่านิยม บริบทของข้อมูลและความรู้ที่อยู่ในตัวของผู้เชี่ยวชาญ และมักจะอยู่ใน

เอกสารกับภารกิจประจำวันที่พนักงานทำซึ่งในการแข่งขันองค์กรต้องสร้างความรู้อันประกอบด้วย 6 กิจกรรมหลัก คือด้านการเรียนเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติ ทักษะและประสบการณ์ของบุคคล ด้านวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคน ด้านกิจกรรมทางสังคมเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและพฤติกรรม ด้านระบบเทคโนโลยี ด้านระบบกระบวนการในการวางแผนและตรวจสอบ และด้านระบบโครงสร้างพื้นฐานซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ทางด้านพลอย (2561) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่จะให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับประกอบด้วยระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งตัวบุคคลและองค์กรที่ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การผนวกความรู้ (Combination) และการฝังความรู้ (Internalization) อย่างไรก็ตาม ความสามารถขององค์กรในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เหมาะสมที่ช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานของความได้เปรียบในการแข่งขัน

ดังนั้น จึงสามารถกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กรตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์กร ทั้งนี้มีมิติของความรู้ทั้งด้านข้อมูลที่มีมากมาย มาจากหลากหลายแหล่งและมีทั้งความจริงและความไม่จริงซึ่งมีการไหลเวียนอย่างรวดเร็วองค์กรต้องคัดกรองข้อมูลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างทันท่วงทีเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ที่จะสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้กับลูกค้า สิ่งยากในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการจัดการความรู้ด้วยการสกัดความรู้ภายในออกจากคนแล้วทำการผนวกความรู้และให้ความรู้นั้นฝังอยู่ในตัวพนักงาน อย่างไรก็ตามการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสมาชิกในองค์กรถือว่าเป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงานการจัดการเรียนรู้จะต้องมีการบอกถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้การเรียนรู้ได้บรรลุผลสำเร็จและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกันเมื่อผู้ใหญ่ทราบถึงวัตถุประสงค์พร้อมทั้งเหตุผลของการเรียนรู้ก็จะเกิดความร่วมมือในการเรียนรู้ที่ดี (IATA, 2017) องค์กรที่เรียนรู้ได้เร็วจะสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว ทำให้มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และสามารถนำเอาความฉลาดที่สั่งสมไว้ทั้งในองค์กรมาใช้ได้อย่างได้ผล ทั้งนี้เมื่อนำมารวมกับศักยภาพใน เรื่องการให้อำนาจ (People empowerment) และการจัดการความรู้ (Knowledge management) รวมทั้งเทคโนโลยีสมัยใหม่จะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมาก

## การจัดการความรู้

ทางด้าน Nonaka (2005) นำเสนอทฤษฎีการสร้างความรู้ (Theory of Knowledge Creation) โดยมีฐานคติที่ว่ามนุษย์มีความเป็นคนที่สามารถสร้างศักยภาพได้โดยผ่านกระบวนการสร้างความรู้ ทฤษฎีนี้แบ่งความรู้ออกเป็นสองมิติ คือความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ที่ไม่สามารถมองเห็นหรือแสดงออกมาให้เห็นได้เพราะเป็นแบบแผนความคิด ความเชื่อ เช่น ความรู้ตามสัญชาตญาณ แบบที่สอง คือความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่แสดงอยู่ในเอกสาร แผนภาพ ลำดับขั้นการทำงาน ความรู้เชิงตัวเลข เป็นต้น ในการจัดการความรู้องค์กรต้องสร้างกระบวนการในการเปลี่ยนความรู้ในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ (1) กระบวนการทางสังคมเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (2) กระบวนการอธิบายความรู้เป็นการถ่ายทอดความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลสู่องค์กร (3) กระบวนการรวบรวมความรู้เป็นการรวบรวมความรู้ที่ชัดเจนแล้วเชื่อมโยงความรู้เข้าด้วยกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่ และ (4) กระบวนการฝึกฝนซึมซับความรู้เป็นการนำความรู้ที่ชัดเจนขององค์กรที่สร้างขึ้นนำไปใช้จริงโดยผู้เรียนขณะปฏิบัติหน้าที่ ทั้งสี่กระบวนการนี้เรียกว่าเกลียวแห่งความรู้ (Knowledge spiral) จากนั้นจึงสร้างรูปแบบที่ใช้ได้จริงโดยทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างอิสระและติดต่อสื่อสารกันโดยได้รับข้อมูลเท่าเทียมกัน

ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่สุดในการสร้างองค์กรแห่งการสร้างความรู้ เพราะเป็นการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนสนทนาเนื่องจากการสนทนาอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิด ความเข้าใจตรงกันหรือความเห็นขัดแย้งกันได้ส่งผลให้ข้อมูลไหลเวียนทั้งแนวดิ่งและแนวราบ ผู้บริหารระดับกลางขององค์กรซึ่งเปรียบเสมือนวิศวกรความรู้ (Knowledge engineer) ที่เป็นผู้สังเคราะห์ความรู้เฉพาะทั้งในระดับบุคคลและระดับผู้บริหารอาวุโส จากนั้นจึงแปลงเป็นความรู้ที่ชัดเจนเพื่อนำไปพัฒนาองค์กร (Nonaka, 1998)

ในขณะที่ Hwang, Lin & Shin (2018) เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบของระบบสังคมและเทคโนโลยีทั่วทั้งองค์กรในทุกๆระดับโดยนักวิชาการทั้งสามคนได้สนใจการจัดการความรู้ในระดับบุคคลด้านความทุ่มเทในระบบการจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้ทั้งในมุมมองด้านอารมณ์ ด้านความรู้สึกเฉยเมยและด้านธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรพบว่าธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรไม่ได้มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันโดยมีตัวแปรด้านกระบวนการใช้ข้อมูลอย่างเป็นทางการขององค์กรและรูปแบบการสื่อสารที่สม่ำเสมอส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

ทางด้าน Zouari & Dakhli (2018) กล่าวว่าระบบการจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญสี่ประการ คือเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการและบริบทสิ่งแวดล้อมเป็นพลังขับเคลื่อนสู่ความมีประสิทธิภาพของการจัดการความรู้โดยนักวิจัยได้นำเสนอแนวคิดด้วยทฤษฎีโครงสร้าง (Structuration Theory) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและคุณลักษณะของระบบการจัดการความรู้ทั้งสี่ประการซึ่งขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การจัดการความรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรผลจากการศึกษาพบว่าการใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเก็บข้อมูลและแบ่งปันความรู้ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากขาดการสนับสนุนทางด้านกระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และบริบทขององค์กรที่ไม่ได้สร้างระบบการแสวงหา การส่งผ่านและการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการขาดวัฒนธรรมองค์กรและการขาดความไว้วางใจของพนักงานด้วยกันภายในแผนกโดยเฉพาะพนักงานต่างชาติ ต่างวัฒนธรรม ดังนั้นองค์กรควรจะใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน คือกลยุทธ์การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในการจัดการความรู้เพื่อดึงความรู้ภายในและใช้ประโยชน์จากความรู้ภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich (2012) ได้กล่าวถึงบทบาทความสำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องเป็นนักกลยุทธ์ นักกิจกรรมที่สร้างความเชื่อถือ เป็นนักสร้างความสามารถและผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงด้วยการเป็นตัวกลางระหว่างผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในการนำการจัดการความรู้ลงปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วน Chibuzor et al (2019) ทำการศึกษาการจัดการความรู้กับนวัตกรรมขององค์กรด้วยการศึกษา 3 ตัวแปรด้านการจัดการความรู้ประกอบด้วยการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้และตัวแปรด้านนวัตกรรมองค์กรสองตัวแปรประกอบด้วยตัวแปรด้านเทคนิคและการบริหารนวัตกรรมพบว่าตัวแปรทั้งห้าตัวมีระดับนัยสำคัญต่อกันเนื่องด้วยพลวัตของการดำเนินธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการลงทุนในการจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามองค์กรต้องมึนโยบายและกระบวนการในการจัดเก็บความรู้เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการลงทะเบียนในระบบว่าประสบความสำเร็จหรือไม่จากการนำความรู้มาใช้

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นการขับเคลื่อนการจัดการความรู้มีประเด็นที่สำคัญคือการนำกระบวนการไปปฏิบัติด้วยการสนับสนุนจากผู้บริหารโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญพร้อมกับการนำเทคโนโลยีที่พนักงานสามารถเข้าถึงและใช้ได้ง่าย นอกจากนี้การสร้างวัฒนธรรมแห่งความเชื่อใจกันภายในองค์กรเป็นประเด็นที่ท้าทายต่อองค์กรอย่างมากโดยเฉพาะองค์กรข้ามชาติ และองค์กรที่มีความหลากหลายรุ่น (Generations) ทั้งนี้เนื่องจากระบบโครงสร้าง

ขององค์กรมีตำแหน่งบริหารที่สำคัญไม่มากและด้วยธรรมชาติของมนุษย์ในการทำงานย่อมต้องการเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้นเมื่อการสอนงานและการแบ่งปันข้อมูลหรือการถ่ายทอดความรู้อาจจะไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานอาวุโส ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างมากในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการความรู้ หากนำการจัดการความรู้จากองค์กรภาคเอกชนเปรียบเทียบกับบริบทงานของอาจารย์ตามมุมมองทฤษฎีสถาบัน (Institutional theory) เกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการในแต่ละมหาวิทยาลัยมีพร้อมให้สำหรับอาจารย์ทุกคนโดยไม่มีการจำกัดจำนวนคนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการทั้งยังมีการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเต็มที่ในการทำผลงานวิชาการยิ่งมีมากยิ่งขึ้นส่งผลดีต่อองค์กรนั้นคือการได้รับความชอบธรรมจากสังคมที่ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรที่ถือว่าเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศด้านวิชาการ

สำหรับภูมิภาคเอเชีย Evers (2010) กล่าวถึงการเกิดขึ้นขององค์ความรู้ว่าเป็นการสร้างความรู้โดยใช้ความรู้ที่ปลูกฝังในสังคม วัฒนธรรมและความสัมพันธ์ทางการเมือง การเผยแพร่ความรู้และการใช้ความรู้มีความเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในเอเชียทำให้ความรู้แผ่ขยายออกสู่สังคมในวงกว้าง ความรู้ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้รับการเผยแพร่ความรู้ท้องถิ่นสู่ระดับโลกในวารสารวิชาการที่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางซึ่งเห็นได้ชัดว่านักวิทยาศาสตร์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีบทบาทอย่างมากในการขยายองค์ความรู้จากสังคมสะท้อนสู่วงการความรู้ในระดับโลกและเป็นการแสดงให้เห็นถึงการเติบโตของการจัดการความรู้ในภูมิภาค (Gerke & Evers, 2010)

การจัดการความรู้ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประเทศที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีคือประเทศสิงคโปร์รัฐบาลจะปลูกฝังความคิด ค่านิยมให้ฝังในใจคนสิงคโปร์ตั้งแต่เด็กกว่าประเทศมีพื้นที่อาณาเขตน้อยประชาชนทุกคนต้องรักและดูแลรักษาประเทศให้ดีเพื่อลูกหลานจะได้มีแผ่นดินอยู่ต่อไปและทรัพยากรธรรมชาติเองก็มีน้อยไม่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้แต่คนสิงคโปร์ต้องสร้างชาติด้วยความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การจัดการความรู้ของประเทศสิงคโปร์มาจากความมีประสิทธิภาพของภาครัฐที่เน้นพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศร่วมกับการวิจัยและพัฒนา ส่งผลให้ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่พัฒนาอยู่ในลำดับต้นของโลกทั้งยังมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ตลอด เช่น การสร้างสนามบินชางงีด้วยแนวคิดเจเวลชางงี (Jewel Changi) ที่ยกป่าไม้ น้ำตก ห้างสรรพสินค้า โรงภาพยนตร์และสิ่งอำนวยความสะดวกอีกหลากหลายดึงดูดนักท่องเที่ยวและรายได้สู่ประเทศ

## บทสรุปความท้าทายและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาของ Chay, Menkhoff, Loh & Evers (2010) พบว่าปัจจัยที่ท้าทายการจัดการความรู้ในประเทศสิงคโปร์ คือคนที่มีความสามารถสูงไม่ต้องการแบ่งปันความรู้ในสิ่งที่ตนเองรู้เนื่องจากการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่นไม่ได้รับการชื่นชมจากองค์กรทั้งยังได้รับรางวัลจูงใจน้อย ดังนั้นการมอบรางวัลและการยอมรับชื่นชมรวมทั้งการเปิดใจจะส่งผลต่อบวกในการแบ่งปันความรู้ในองค์กรทั้งยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้วย

นอกจากนี้ผู้เขียนได้สรุปผลการทบทวนวรรณกรรมสามารถสังเคราะห์ประเด็นท้าทายในการจัดการความรู้ในยุคกระบวนทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ประเด็นท้าทายจากมุมมองด้านทุนมนุษย์ในการถ่ายทอดความรู้ที่อยู่ภายในพนักงานแต่ละคนขององค์กรที่ถือว่าเป็นทุนมนุษย์ขึ้นอยู่กับความเต็มใจและแรงจูงใจที่จะทุ่มเทและแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้อื่น ดังนั้นองค์กรต้องแน่ใจว่าได้ดูแลและรักษาพนักงานให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรเพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการถ่ายทอดความรู้และนำความรู้มาใช้ นอกจากนี้การบูรณาการความรู้จากทุนมนุษย์กับระบบสารสนเทศจะส่งผลต่อความสามารถขององค์กรได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามความสามารถในการจัดการความรู้ขององค์กรขึ้นอยู่กับบริบทของธุรกิจที่องค์กรดำเนินงานเนื่องด้วยองค์กรในยุคปัจจุบันเป็นองค์กรระบบเปิดซึ่งต้องบูรณาการตามปัจจัยภายนอกอย่างเหมาะสมพร้อมกับการปรับให้เข้ากับบริบทภายในองค์กรตามมุมมองทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency theory) ซึ่งจะกระตุ้นทุนต่อองค์กรอย่างมาก (Cohen & Olsen, 2015) สำหรับความคิดเห็นของผู้เขียนความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายในไม่สามารถถ่ายทอดผ่านระบบสารสนเทศขององค์กรได้ดีเท่ากับการถ่ายทอดผ่านบุคคลต่อบุคคลเพราะบางองค์ความรู้ต้องใช้ความรู้สึกและสามัญสำนึกที่จะถ่ายทอดถึงกันด้วยความสัมพันธ์ของมนุษย์ด้วยการสร้างระบบพี่เลี้ยงหรือโค้ชสอนงาน อย่างไรก็ตามด้วยธรรมชาติของมนุษย์แล้วความรู้อาจจะเก็บไว้เองมากกว่าแบ่งปันให้ผู้อื่นเนื่องด้วยในองค์กรตำแหน่งที่สูงและเงินเดือนมากมีเพียงไม่กี่ตำแหน่ง นอกจากนี้ความรู้ที่มีค่าที่มาจากการพัฒนาวิจัยส่วนมากมักไม่ได้นำออกมาใช้

ประเด็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงวิถีการทำงานหรือการดำเนินชีวิตของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมักจะมีแรงต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร Ahlqvist & Uotila (2020) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ภายในที่สะสมอยู่ในตัวมนุษย์มาในอดีตมีอิทธิพลสำคัญต่อการจัดการความรู้เมื่อคนรู้สึกว่กำลังถูกสร้างความรู้ใหม่และเพิ่มศักยภาพของตนเองคนมักจะใช้หลักเหตุผลพื้นฐานที่มีขอบเขต (Bounded rationality) มาปิดกั้นและตัดสินโดยเอาตัวเองเป็นที่ตั้ง (Knowing-self) ซึ่งกระบวนการคิดนี้ส่งผลต่อความรู้ในอนาคตที่จะถ่ายโอนสู่บุคคลและบุคคลมักจะติดกับความรู้เดิม ๆ

ของตนเอง ดังนั้นการจัดการความรู้ให้กับพนักงานที่มีแรงต้านจากภายในผู้เขียนเห็นว่าการนำเอาทฤษฎียู (U theory) โดย Scharmer (2009) เสนอให้คนเปิดรับสิ่งที่เข้ามาด้วยการเปิดใจ (Open heart) เปิดความคิด (Open mind) และเปิดสมอง (Open will) โดยปราศจากการตัดสินจากความคิด ความเชื่อ ความกลัวและความเป็นตัวตนของตนเอง เมื่อบุคคลเปิดรับด้วยสติที่ไตร่ตรองด้วยความสงบของจิตใจที่เป็นกลางพอถึงจุดหนึ่งจะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในตัวตนของบุคคลนั้นด้วยความคิดสร้างสรรค์และความรู้ที่ซ่อนลึกลงมาจากภายใน อย่างไรก็ตามผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและตระหนักถึงแรงต้านที่จะเกิดขึ้นพร้อมการสื่อสารและปรับมุมมองพนักงานในองค์กรให้ขับเคลื่อนร่วมกัน ผู้บริหารต้องสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ ในองค์กรด้วยการนำความรู้ไปปฏิบัติและการนำการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเนื่องจากความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์และลิขสิทธิ์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร

ประเด็นท้าทายด้านภาวะวิกฤติหรือสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าดังเช่นปัจจุบัน ทั้งโลกกำลังเผชิญกับโรคระบาดโควิด 19 องค์กรควรมีการวางแผนฉุกเฉินและรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการตอบสนองต่อภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้น ดังเช่น Ni, Rong, Wang & Cao (2019) ได้เสนอแนวคิดรูปแบบความรู้ในการจัดการภาวะฉุกเฉินด้วยการวางแผนจากระดับงานว่างงานไหนที่สำคัญจะต้องทำให้เสร็จ บทบาทของพนักงานแต่ละคน เวลา พลังงาน ความสามารถและทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อผลสำเร็จขององค์กร พนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้จากที่บ้านมีส่วนไหนบ้างและองค์กรมีสิ่งสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานได้มากน้อยเพียงใด โดยวางแผนไว้สามระดับคือ แผนระดับกลยุทธ์ ระดับปฏิบัติงานเฉพาะและระดับปฏิบัติการในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤติ ผู้เขียนเห็นว่านอกจากการกำหนดบทบาทหน้าที่และผลการปฏิบัติงานแล้วองค์กรต้องมีการวางแผนดูแลสุขภาพทั้งกายและใจของพนักงานด้วยซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กรแล้วยังเป็นการป้องกันบุคลากรขาดงานจากการเจ็บป่วยและค่าใช้จ่ายที่จะต้องดูแลในสภาวะการเจ็บป่วยของพนักงานอีกด้วย รวมทั้งการวางแผนหลังภาวะวิกฤติที่ระบบเศรษฐกิจถดถอยองค์กรจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างไร พนักงานและทีมงานจะต้องทบทวนตัวเองทั้งทักษะ ความรู้และบทบาทของตนเองกับการขับเคลื่อนองค์กร

ประเด็นท้าทายต่อมาคือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมผู้บริโภคและองค์ความรู้ใหม่ดังเช่น (Ekambaram et al., 2018) ได้กล่าวถึงการไหลเวียนของข้อมูลจำนวนมหาศาล มาจากหลากหลายแหล่ง ข้อมูลมีความเป็นพลวัตเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ข้อมูลที่เป็นจริงและมีคุณค่าต่อองค์กร ดังนั้นผู้เขียนเห็นว่าในการจัดการความรู้และคลังข้อมูลองค์กรต้องมี

ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยพร้อมกับทุนมนุษย์ที่เก่งในการเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณค่าและเป็นข้อมูลจริงมาใช้เพื่อนำไปสู่การวางแผนและการตัดสินใจทางกลยุทธ์และการเผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ให้กับพนักงานในองค์กรต่อไป ทว่าหากองค์กรเลือกใช้และนำข้อมูลที่ผิดมาาก็จะเกิดความเสียหายกับองค์กรทั้งระบบได้

ทั้งนี้ผู้เขียนขอยกตัวอย่างองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างมากและจัดให้มีบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ที่มีชื่อเสียงหนึ่งในหลายบริษัทในโลกคือ บริษัทกูเกิล (Google) โดย Bock (2015) ได้อธิบายถึงการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้และสร้างสรรค์ให้กับทีมงานขององค์กรไว้ว่าในบริษัทกูเกิลแบ่งพนักงานออกเป็นทีมในการทำงานและมีการมอบรางวัลให้ทุกทีมที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ขึ้นมาถึงแม้ว่านวัตกรรมนั้นไม่สามารถประสบความสำเร็จในตลาดก็ตามเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานได้พยายามต่อไป ทางด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้กูเกิลได้ให้ผู้เรียนรู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติด้วยการแบ่งบทเรียนออกเป็นส่วนตัว ๆ ที่สามารถเข้าใจได้ง่ายพร้อมกับการให้ผลสะท้อนกลับแก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและปฏิบัติแบบเดิมซ้ำกันเรื่อย ๆ ผู้สอนที่ดีที่สุดคือพนักงานที่มีฝีมือที่สุดในองค์กรและองค์กรจะลงทุนเฉพาะหลักสูตรที่สามารถพิสูจน์ได้ว่าสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานขององค์กรได้

### เอกสารอ้างอิง (References)

- Ahlqvist, T., Uotila, T. (2020). Contextualising Weak Signals: Towards a Relational Theory of Futures Knowledge. *Futures*, 119, 1-12.
- Barao, A., Vasconcelos, J. B. D., Rocha, A., Pereira, R. (2017). A Knowledge Management Approach to Capture Organizational Learning Networks. *International Journal of Information Management*, 37, 735-740.
- Bock, L. (2015). *Work Rules: Insights from Inside Google*. UK: John Murry.
- Bratianu, C. (2015). *Organization Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*. Hershey: IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012.
- Canary, H.E., McPhee, R. D. (2011). *Communication and Organization Knowledge: Contemporary Issues for Theory and Practice*. London: Routledge.
- Chay, Y. W., Menkhoff, T., Loh, B., Evers, H. D. (2010). What Makes Knowledge Sharing in Organization Tick?. In Menkhoff, T., Evers, H. D., Wah, C. Y. (Eds.),

**Governing and Managing Knowledge in Asia** (2nd ed.). Singapore: World Scientific.

Chibuzor, A. A., Jovita, O. U., Onyemachi, U. C. (2019). Knowledge Management and Organizational Innovation. **Strategic Journal of Business and Social Science**, 2(2), 1-20.

Cohen, J. F., Olsen, K. (2015). Knowledge Management Capabilities and Firm Performance: a Test of Universalistic, Contingency and Complementarity Perspectives. **Expert Systems with Applications**, 42, 1178-1188.

Ekambaram, A., Sorensen, A. O., Bull-Berg, H., Olssen, N. O. E. (2018). The Role of Big Data and Knowledge Management in Improving Projects and Project-Based Organizations. **Procedia Computer Science**, 138, 851-858.

Evers, H. D. (2010). Knowledge and the Sociology of Science. In Menkhoff, T., Evers, H. D., Wah, C. Y. (Eds.), **Governing and Managing Knowledge in Asia** (2nd ed.). Singapore: World Scientific.

Gerke, S., Evers, H. D. (2010). Local and Global Knowledge: Social Science Research on South-east Asia. In Menkhoff, T., Evers, H. D., Wah, C. Y. (Eds.), **Governing and Managing Knowledge in Asia** (2nd ed.). Singapore: World Scientific.

Hwang, Y., Lin, Hui, Shin, D. (2018). Knowledge System Commitment and Knowledge Sharing Intention: The Role of Personal Information Management Motivation. **International Journal of Information Management**, 39, 220-227.

IATA. (2017). **Instructional Techniques for DGR-Categories 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12** [PowerPoint slides]. Singapore: IATA.

Johannessen, J-A. (2017). Knowledge Management in Future Organizations. **Problems and Perspectives in Management**, 15, 306-318.

Luhn, A. (2018). **The Learning Organization**. De Gruyter. Retrieved from <https://www.researchgate.net>. Doi 10.1515/cks-2016-0005.

- Mackey, S. (2015). Theorising and practicing public relations crisis management. In M. Sheehan & D. Quinn-Allan (Eds.), **Crisis Communication in a Digital World**. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781107297852
- Martins, V. W. B., Rampasso, I. S., Anholon, R., Quelhas, O. L. G., Filho, W. L. (2019). Knowledge Management in the Context of Sustainability: Literature Review and Opportunities for Future Research. **Journal of Cleaner Production**, 229, 489-500.
- Menkhoff, T., Evers, H. D., Meyer, W. M., Lim, L. (2010). Building Vibrant Science and Technology Parks with Knowledge Management: Trends in Singapore. In Menkhoff, T., Evers, H. D., Wah, C. Y. (Eds.), **Governing and Managing Knowledge in Asia** (2nd ed.). Singapore: World Scientific.
- Ni, Z-J., Rong, L., Wang, N., Cao, S. (2019). Knowledge Model for Emergency Response Based on Contingency Planning System of China. **International Journal of Information Management**, 46, 10-22.
- Nonaka. (1998). Ong-Karn Heang Karn Srang Kwam Roo [Learning Organization]. In Peter Drucker (Eds.) **Harvard Business Review on Knowledge Management** [Knowledge Management] (33-66). Bangkok: Sor Asia Press.
- Nonaka. (2005). Managing Organizational Knowledge: Theoretical and Methodological Foundation. In Smith & Hitt (Eds.), **Great Minds in Management: The Process of Theory Development**. (373-393).
- Pipat. (2016, July 22). **Disruptive Technology and Investment**. Thaipublica. Retrieved from [www.thaipublica.org](http://www.thaipublica.org).
- Ploy, S. (2018). **Human Resource Development: A Holistic View and Multidisciplinary Applications**. Nonthaburi: Rattana-trai.
- Senge. (2006). **The Fifth Discipline**. Sydney: Currency Doubleday.
- Scharmer, O. C. (2009). **Theory U: Leading from the Future as IT Emerges**. CA: Berrett-Koehler.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2012). **HR from the Outside In**. Singapore: McGrawHill.

- Zeleny, M. (2010). Knowledge of Enterprise: Knowledge Management or Knowledge Technology?. In Menkhoff, T., Evers, H. D., Wah, C. Y. (Eds.), **Governing and Managing Knowledge in Asia** (2nd ed.). Singapore: World Scientific.
- Zouari, M. B. C., Dakhli, S. B. D. (2018). A Multi-Faceted Analysis of Knowledge Management Systems. **Procedia Computer Science**, 138, 646-654.