แนวคิดและการจัดการความรู้ในองค์การ

✪ แนวคิดการจัดการความรู้

แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้เริ่มต้นและเป็นที่นิยมอย่างสูง ในช่วงปี ค.ศ. 1995 -1996 หลังจากที่ Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ตีพิมพ์หนังสือที่ชื่อว่า “The Knowledge Creating company” ออกมาเผยแพร่ ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดที่เน้นเรื่องการสร้างและกระจายความรู้ในองค์การ ระหว่างความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน/ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อ/เอกสาร /ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECEI –Knowledge Conversion ในการอธิบาย ทำให้หนังสือดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างสูงต่อวงการธุรกิจตั้งแต่ปี 1997 เป็นต้นมา ผู้นำทางธุรกิจมากมายต่างตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ อีกทั้งมีการตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวกับแนวคิดนี้ออกเป็นจำนวนมากและได้รับความนิยมต่อมา ได้แก่ “Intellectual Capital” ของ Tom Stewart , “The New Organization Wealth” ของ Karl Erik Sveiby และ “The Ken Awakening” ของ Debra Amiotion (อ้างอิงในปณิตา พ้นภัย,2544 ; 21)

สำหรับประเทศไทย โดยเฉพาะองค์กรภาคราชการ ได้เริ่มนำ *การจัดการความรู้* มาเป็นเครื่องมือทางการบริหาร เมื่อมีการประกาศใช้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเนื้อหาของพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารความรู้ของส่วนราชการใน มาตรา 11 โดยมีข้อความว่า

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

และคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3 : แนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดแผนปฏิบัติ ดังนี้

- สร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
- ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม
- สร้างความมีส่วนร่วม ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาในงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในปัจจุบันทุกส่วนราชการ จึงได้นำ แนวคิดการจัดการความรู้ มาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การ และกำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ที่เสนอทางสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาองค์การเกิดผลสัมฤทธิ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

✪ ความหมายของการจัดการความรู้

สำหรับความหมายของการจัดการความรู้ มีผู้เสนอความคิดเห็นที่น่าสนใจไว้มากมาย ดังนี้

Trapp (1999,อ้างอิงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา,2547 ; 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์การ

Kucza (2001, อ้างอิงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา ,2547 ; 29) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

Scott.l.Tannembaum (2001,อ้างอิงใน ปณิตา พ้นภัย ,2544; 22) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้

- การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้และเมื่อมีการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีอำนาจได้
- การแบ่งบันความรู้ เพราะถ้าปราศจากการแบ่งบันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะล้มเหลวในการแบ่งปันความรู้ที่ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญเพราะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จ
- การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด
- การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การเพราะการบริหารความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์การต่างๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548; 4) ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช (2548,17) ให้ความหมายการจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิมโดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน

ปณิตา พ้นภัย (2544 ; 24) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ว่าหมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือ นวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

ดังนั้นพอสรุปแล้วว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวมจัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนและเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา

และทันเหตุการณ์ โดยใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยให้การจัดการความรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์การมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

✪ เป้าหมาย และประโยชน์ของการจัดการความรู้

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างมากไม่ว่าจะเป็นองค์การเอกชนหรือภาครัฐก็ตาม โดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช (2548 ; 5) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ มีประเด็นสำคัญ 3 ประการคือ

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์การ
3. เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์การ เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์การ จะช่วยให้องค์การมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

ประโยชน์ของการจัดการความรู้ (Bacha,2000 อ้างอิงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา,2547 ;41)

1. *ป้องกันความรู้สูญหาย* : การจัดการความรู้ทำให้องค์การสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เช่น การเกษียณอายุ การลาออกจากงาน เป็นต้น
2. *เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ* : โดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. *ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น* : การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากมักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
4. *ความได้เปรียบในการแข่งขัน* : การจัดการความรู้ช่วยให้องค์การเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้
5. *การพัฒนาทรัพย์สิน*: เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์การในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์
6. *การยกระดับผลิตภัณฑ์* : การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นอีกด้วย
7. *การบริหารลูกค้า* : การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์การ
8. *การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล* : การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์การในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

✪ องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

1. คน (People) : เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์การ รวมทั้งเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. เครื่องมือและเทคโนโลยี (Tool and Technology)
: เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บแลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว

3. กระบวนการความรู้ (Knowledge Process)
: เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดนวัตกรรม

✪ กระบวนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ มีการจำแนกที่แตกต่างกันตามแบบของผู้คิดและจัดทำ ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

แบบของ Demarest	แบบของ Turban	แบบของ Probst	แบบของ Marquardt	แบบของ สำนักงาน ก.พ.ร.
1.การสร้างความรู้ (Knowledge construction)	1. การสร้าง (Create)	1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge identification)	1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition)	1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)
2. การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge embodiment)	2. การจัดและเก็บ (Capture and store)	2. การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge acquisition)	2. การสร้างความรู้ (Knowledge creation)	2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and acquisition)
3. การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge dissemination)	3. การเลือก หรือกรอง (Refine)	3. การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge development)	3. การเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)	3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การนำความรู้ไปใช้ (Use)	4. การกระจาย (Distribute)	4. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge storing)	4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)	4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
	5. การใช้ (Use)	6. การนำความรู้มาใช้ (Knowledge utilization)		5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
	6. การติดตาม/ตรวจสอบ (Monitor)			6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
				7. การเรียนรู้ (Learning)

สำหรับส่วนราชการ ได้นำกระบวนการจัดการความรู้ที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดขึ้น เป็นแนวทางการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ซึ่งมีรายละเอียด (ผู้จัดการรายสับดาห์. ฉบับที่ 1020,วันที่ 19-23 มิถุนายน 2549 ; หน้าที่ D7-8) ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการค้นหาความรู้ คือจะต้อง "รู้เรา" ต้องรู้ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ /เป้าหมายอะไรบ้าง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องมีความรู้อะไร อาจจะใช้แผนที่ความรู้เพื่อหาขอบเขตความรู้ในองค์กร และทำให้เป็นภาพรวมของคลังความรู้ในองค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ สิ่งสำคัญคือ ต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) คือ การจัดทำสารบัญ และเก็บรวบรวมความรู้เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการใช้งาน การแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้นๆ

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการสร้างความรู้ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี ได้แก่

4.1 จัดทำมาตรฐานให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กรเพื่อลดเวลา เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาข้อมูล

4.2 ใช้ "ภาษา" เดียวกันทั่วทั้งองค์กร เช่น จัดทำความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน

4.3 เรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพอยู่เสมอ เช่น เนื้อหาครบถ้วนตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งประเภท Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge

การกระจายความรู้ในองค์กร มี 2 แบบคือ Push (การป้อนความรู้) และ Pull (ให้โอกาสเลือกใช้ความรู้)

Push (การป้อนความรู้) คือการส่งความรู้ให้ผู้รับโดยไม่มีการร้องขอ หรือการกระจายความรู้แบบ Supply-based เช่น จดหมายเวียน การฝึกอบรม เป็นต้น

Pull (ให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่ข้อมูลที่ต้องการเพื่อลดปัญหาการรับข้อมูลที่มากเกินความจำเป็น การกระจายความรู้แบบ Demand-based เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ Web Board เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit Knowledge ทำได้โดยการจัดทำเอกสาร ทำฐานข้อมูลความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit Knowledge ทำได้หลายวิธี อาทิ ทีมข้ามสายงาน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (COPs) ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงานและยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน รวมถึงเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

7. การเรียนรู้ (Learning) องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กร

✪ ปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

1. ผู้นำองค์กรให้การสนับสนุน และกำหนดทิศทางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งการชมเชยให้รางวัลเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. องค์กรต้องมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ เพื่อส่งผ่านความรู้ให้มีประสิทธิภาพ

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้

5. วัดผลอยู่เสมอ จะช่วยให้องค์การสามารถ พัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

6. โครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม การแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กรจะไม่ราบรื่นได้ หากขาดโครงสร้างพื้นฐานที่ดี โครงสร้างนี้อาจหมายถึงสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ อุปกรณ์ต่างๆ สำหรับสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ระบบหรือกลไกที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นต้น

7. บุคลการในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่สุดที่จะช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปได้ด้วยดีและต่อเนื่อง

****

เอกสารอ้างอิง

Marquardt,M. (1996), **Building the Learning Organization.** New York :McGrawHill,

Nonaka,kujiro and Takeuchi,Hirotaka. (2000), Classic work : Theory of Organizational Knowledge Creation. In Morey,D.,Maybury, M.T. and Thuraisingham, B.M. **Knowledge Management : Classic and Contemporary Work** .Mass. : The MIT Press.

พระราชกฤษฎีการว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ปณิตา พ้นภัย. **การบริหารความรู้ (Knowledge Management) : แนวคิดและกรณีศึกษา**. เอกสารวิจัย ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2544

พรธิดา วิเชียรปัญญา. **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้.** กรุงเทพฯ. ธรรกมลการพิมพ์ ,2547

วิจารณ์ พานิช. **การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย.** กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548

สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ,2548

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **คู่มือจัดทำแผนการจัดการความรู้.** กรุงเทพฯ,2548

สำนักงาน ก.พ.ร. **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี :การบริหารความรู้.** กรุงเทพฯ ,2548

หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสับดาห์. ฉบับที่ 1020, วันที่ 19-23 มิถุนายน 2549 ; หน้าที่ D7-8