

# แนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลระแงะ อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส

## Tendency of Staff Performance Development to Learning Organization: A Case Study in Ragae Hospital, Rangae District, Narathiwat Province, Thailand

สุจิราภร โชติพรพันธ์<sup>1</sup> ชงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร<sup>2</sup> ชีรวัดร์ ภูระธีรานรัชต์<sup>3</sup>  
ภัทรพงษ์ เกริกสกุล<sup>4</sup>

Sujiraphon Chothiphonpan<sup>1</sup> Thongphon Promsaka Na Sakolnakorn<sup>2</sup>

Therawat Phuratheranrat<sup>3</sup> Patarapong Kroeksakul<sup>4</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้โรงพยาบาลระแงะ อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส เป็นกรณีศึกษา โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้แนวคิดหลักของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) เป็นหลักในการวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับนำมาปฏิบัติพอสมควร ( $\bar{X}$  = 3.27, S.D. = .30) โดยแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 3 ด้านคือ 1) ด้านปรับเปลี่ยนองค์กร ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วม และสื่อสารถึงผู้ปฏิบัติชัดเจน มีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร ผู้นำควรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และสนับสนุนให้ความรู้แก่บุคลากร 3) ด้านการจัดการความรู้ ควรกำหนดให้การจัดการความรู้ เป็นตัวชี้วัดของหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

**คำสำคัญ:** โรงพยาบาลระแงะ, องค์กรแห่งการเรียนรู้

<sup>1</sup> นักศึกษา, หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ, ภาควิชาสวัสดิศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

<sup>4</sup> อาจารย์ประจำ, ศูนย์วิจัยเพื่อส่งเสริมและบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลา คณะการจัดการสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

<sup>1</sup> Student, Master of Arts Program in Human and Social Development, Prince of Songkla University

<sup>2</sup> Lecturer, Department of Educational Foundation, Faculty Liberal Arts, Prince of Songkla University

<sup>3</sup> Assistant Professor, Faculty of Management Surindra Rajabhat University

<sup>4</sup> Lecturer, Research Unit of Extension and Management Administration of Songkhla Lake Basin, Faculty of Environmental Management, Prince of Songkla University

## Abstract

The purpose of this research was to discover the tendency of staff development to evolve into a learning organization. The study involved staff at Rangae Hospital in Rangae District, Narathiwat Province. The methodology used qualitative combined with quantitative techniques. Analysis was completed using the concept of Marquardt (1966). The results showed the entire hospital staff was involved in the learning or improving process. The research found three ways of increasing performance. 1) Organization for changing: the staff must participate to build vision and communicate to create an environment for a learning organization. 2) Member Empowerment by way of directors in the organization respecting and responding to the member's needs. 3) Knowledge management must be established so the program becomes sustainable.

**Keywords:** Rangae Hospital, Learning Organization

## บทนำ

จัดการความรู้เป็นนัยยะที่หมายถึงความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาองค์กร (Ipe, 2003) ทั้งนี้เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ก็เพื่อการยกระดับคุณภาพขององค์กรนั้น (Lai, et al., 2011) การพัฒนาขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของคนในองค์กรและสิ่งที่จะทำให้พฤติกรรมของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงได้ ก็คือการเรียนรู้ของคนในองค์กรพร้อมกันนั้นยังเป็นการยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร (Lengnick – Hall, et al., 2011) รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Conner, 1991 and Demsetz, 1998) นอกจากนี้ Bridges (1994) ได้คาดการณ์ถึงยุคสารสนเทศ ทักษะ ความรู้ และสิ่งแวดล้อมที่บุคคลในองค์กรแต่ละคนได้รับมาจากการเรียนรู้ที่เป็นทางการจะล้าสมัยเร็วมาก ดังนั้นแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้บุคลากรมีความรู้และมีศักยภาพเพียงพอสามารถจัดการกับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่แวดล้อมองค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการเปลี่ยนแปลงไป

สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง พสุ(2541) กล่าวถึงว่า แนวทางดังกล่าวนี้เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้

ซึ่งMarquardt(1996) เสนอองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์กรมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต สามารถเรียนรู้ จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ โดยองค์กรดังกล่าวประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตของการเรียนรู้ (Learning Dynamic) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนั้นมีความเชื่อมโยง และส่งเสริมซึ่งกันและกันในการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ทั้งนี้โรงพยาบาลระแงะเป็นสถานที่ให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชน ในระดับปฐมภูมิ ทุดยภูมิ และเป็นแหล่งฝึกนักศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพเกือบทุกระดับ นอกจากนั้นยังมุ่งที่จะเป็นองค์กรที่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล(Hospital Accreditation) หรือ HA

และมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรในองค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จากเป้าหมายดังกล่าว นั้นจึงทำให้เกิดคำถามว่า แนวทางในการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงพยาบาลระแงะ อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส ควรเป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์

เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษากรณี โรงพยาบาลระแงะ อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส

## วิธีการศึกษา

สำหรับการศึกษาเป็นลักษณะการศึกษาเชิงคุณภาพ และปริมาณ เครื่องมือที่ใช้คือประเด็น สัมภาษณ์ (Topic interviews) สำหรับบุคลากรระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 6 คน และเครื่องมือคือแบบสอบถาม (Questionnaire) มีคำถามทั้งสิ้น 85 ข้อ จำนวน 1 ชุดประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรโรงพยาบาล และ 2) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนา ศักยภาพไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรโรงพยาบาลระแงะ โดยผู้วิจัยดัดแปลงมาจากแนวคิดของมาร์ควอท (Marquardt, 1996) สำหรับบุคลากรทั่วไปที่ปฏิบัติการในโรงพยาบาลทั้งหมด จำนวน 92 คน โดยเครื่องมือสำหรับการศึกษามีการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และ การหาความเชื่อมั่น (Reliability) และได้รับการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อครอบคลุมกับเนื้อหา

## ผลการศึกษา และอภิปรายผล

**ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล** พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 88.80 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 40.45 รองลงมาอายุ 21-30 ปี ร้อยละ 30.34 ระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 80.90 รองลงมา อนุปริญญา ร้อยละ 13.48 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลระแงะอยู่ระหว่าง 1-10 ปี ร้อยละ 61.80 รองลงมา 11 - 20 ปี ร้อยละ 23.59

**ศักยภาพการพัฒนาบุคลากร** ศักยภาพการพัฒนาบุคลากรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาโรงพยาบาลระแงะ โดยรวม ( $\mu = 3.27, \sigma = .30$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 5 ด้าน มีระดับการนำมาปฏิบัติพอสมควร คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร ด้านการจัดการความรู้ และด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ( $\mu=3.25 \sigma = .61$ ) ( $\mu=3.29 \sigma=.65$ ) ( $\mu=3.19 \sigma =.66$ ) ( $\mu=3.23 \sigma=.56$ ) ( $\mu=3.34 \sigma=.79$ ) ตามลำดับ

อย่างไรก็ตามแม้ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่าศักยภาพการพัฒนาบุคลากรทั้ง 5 ด้านมีการนำมาปฏิบัติพอสมควรโดยข้อมูลดังกล่าวนี้เมื่อนำมาผนวกกับข้อมูลจากการสนทนากับผู้บริหารองค์กรพบว่าปัจจุบันองค์กรพยายามเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการพัฒนา ศักยภาพขององค์กร ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวนั้นสอดคล้องกันกับแนวคิดของ Lengnick-Hall, *et al.* (2011) ที่กล่าวว่าความยืดหยุ่นภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานมีผลโดยตรงต่อความพอใจต่อการดำเนินการของคนในองค์กร นอกจากนี้การออกแบบองค์กรที่เหมาะสมต่อการดำเนินการนั้นยังมีผลต่อการเพิ่ม ศักยภาพ และประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย (Grafton, *et al.*, 2011)

**การปรับเปลี่ยนองค์กร** การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมีการทำงานที่จัดองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่พนักงานทุกคนและในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม และกลยุทธ์

**แนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กร** จากการศึกษาพบว่า มี 4 ประเด็นคือ

1. การกำหนดและสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรควรมีการจัดประชุมสัมมนาที่มีบุคลากรทุกกลุ่มได้เข้าร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วม เพราะการประชุมสัมมนาถือว่าเป็นการนำผู้คนในองค์กรมาร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีคุณค่า ยิ่ง ด้วยการเอื้ออำนาจ และสานวิสัยทัศน์

2. การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการบริหารความรู้ ทุกระดับ เพื่อร่วมสร้างอนาคต ความเท่าเทียมและการเอื้ออำนาจ จะสามารถทำให้ใช้ความรู้ในการควบคุมอนาคตที่ต้องการได้

3. ผู้บริหารระดับสูงควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์สู่ปฏิบัติที่ชัดเจน หรือประกาศเป็นนโยบายว่าองค์กรต้องการไปสู่จุดมุ่งหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วม

4. จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุด ที่สามารถนำบุคลากรเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเปิดพื้นที่ และสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่เห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

**การเสริมอำนาจ (Empowerment) สมาชิกในองค์กร** บุคคลและองค์กร ต้องเปิด

โอกาสให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกค้า คู่ค้า และชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และการแก้ปัญหาพร้อมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อทราบแนวคิดแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ ซึ่งองค์กรจะต้องเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง โดยต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และการฝึกอบรม โดยการสนับสนุนดังกล่าวเป็นการเอื้ออำนาจในพัฒนาศักยภาพของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกันรายงานของ Werner และ Smith (2001) ที่กล่าวว่า การเอื้ออำนาจของสมาชิกในองค์กรนอกจากจะเป็นการเพิ่มศักยภาพของการดำเนินงานแล้วยังเป็นการลดความขัดแย้งในองค์กรอีกด้วย

**แนวทางการเสริมพลังอำนาจและสนับสนุน** จากการศึกษาพบว่า มี 2 ประเด็นคือ

1. ผู้บริหาร ระดับหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ควรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน กระจายอำนาจอย่างเป็นธรรมชาติ มีการติดตามและสอนงานอย่างต่อเนื่อง กล้าคิดและตัดสินใจในการนำสิ่งใหม่ เช่น นวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ปรับปรุงงาน และควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้

2. ผู้บริหารควรเอื้ออำนาจ และสนับสนุนให้ความรู้แก่บุคลากร รวมทั้งให้ความไว้วางใจ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ประเมินผล และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมไปถึงผลประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับ

**การจัดการความรู้** ต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน โดยการแสวงหาความรู้ (Acquired) สร้างองค์ความรู้ (created) จัดเก็บความรู้ (stor-

age) และถ่ายโอนความรู้ (transferred) องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นหลายช่องทางและมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรที่จะได้รับการกลั่นกรอง โดยการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุกและเชิงรับ เช่นเดียวกับกับแนวคิดการจัดการความรู้ของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ซึ่งได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ที่ต้องสัมพันธ์กันหลายภาคส่วน โดยการจัดการความรู้ดังกล่าวนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเกิดการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) โดยกระบวนการดังกล่าว Lia, et al., (2011) ได้จำแนก (classification) ว่าอยู่ในระดับตัวบุคคล (Individual level) โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวส่งผลประสิทธิภาพของการให้บริการของลูกค้า โดยองค์กรนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีระบบการจดจำ (Organizational memory)

**แนวทางการจัดการความรู้** จากการศึกษาพบว่า มี 2 ประเด็นคือ

1. ควรกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานและระดับบุคคล มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการจัดเก็บความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ สามารถเรียนรู้และเข้าถึงได้สะดวก โดยระบบ Internet สื่อสารภายในองค์กร โดยระบบ LAN และสนับสนุนให้บุคลากรที่มีศักยภาพนำความรู้มา ถ่ายโอน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นทีม เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้รางวัลแก่บุคลากรที่สร้างสรรค์ความรู้

2. มีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (System process) องค์กรต้องมีผู้เชี่ยวชาญ ด้านการจัดการความรู้โดยให้ความสำคัญร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศ โดยจะต้องสร้างกระบวนการที่เกิดขึ้นตั้งแต่ การแสวงหาความรู้ จัดเก็บและถ่ายทอด

## สรุปผลการศึกษา

แนวทางในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงพยาบาลระแงะ อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณและเสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้แนวคิด Marquardt (1996) ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับนำมาปฏิบัติพอสมควร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้ง 5 ด้านมีระดับการนำมาปฏิบัติพอสมควร คือ 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 3) ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สำหรับแนวทางการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 3 ด้านคือ 1) ด้านปรับเปลี่ยนองค์กร ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วม และสื่อสารถึงผู้ปฏิบัติชัดเจน มีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร ผู้นำควรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และสนับสนุนให้ความรู้แก่บุคลากร 3) ด้านการจัดการความรู้ ควรกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดของหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

## เอกสารอ้างอิง

- พสุ เตชะรินทร์. (2541). ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจภายใต้ความท้าทายใหม่ๆ. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*. 75(3), 23-45.
- Bridg,W.(1994). The end of the job. *Fortune*. 130(6),30-32.
- Conner, K R. (1991). A Historical comparison of resource-base theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?. *Journal of Management*. 17(1), 121 – 154.
- Demsetz, H. (1998). The theory of the firm revisited. *Journal of Law, Economic and Organization*. 4(1), 141 – 162.
- Grafton, J., Abernethy A. M. and Lillis, M. A. (2011). Organizational design choices in response to public sector reforms: A case study of mandated hospital networks. *Management Accounting Research*. 2011; doi:10.1016/j.mar.2011.06.001
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing on Organizations: A Conceptual Frameworks. *Human Resource Development Reviews*. 2(4), 337 – 359.
- Lai, M., Huang, H., Lin L. and Kao, M. (2011). Potential of organizational memory for creating service performance: A cross-level analysis. *Expert Systems with Applications*. 32(8), 10493 – 10498.
- Lengnick-Hall, A. C., Beck, E. T. and Lengnick-Hall, A. M. (2011). Developing a capacity for organization resilience through strategic human resource management. *Human Resource Development Reviews*. 21(8), 243 – 255.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. and Takeuchi H. (1995). *The Knowledge – Creating Company; How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York Oxford, Oxford University Press.
- Werner, E. E. and Smith, R. S. (2001). *Journeys from childhood: Risk, resilience and recovery*. Ithaca, New York: Cornell University Press.