

กลยุทธ์การจัดการความรู้: ทฤษฎีพื้นฐานและกลไกหลัก

Knowledge Management Strategies: Fundamental Theories and Core Mechanisms

สุคนธ์ อุดลเดชา¹, สุรชัย ตรียวรรณกิจ^{2*}
Sukon Aduldaecha¹, Surachai Traiwannakij^{2*}

1, 2* สถาบันวิทยาศาสตร์ นวัตกรรม และวัฒนธรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย
1, 2* Institute of Science Innovation and Culture, Rajamangala University of Technology Krungthep, Bangkok, Thailand

Received: May 6, 2025 Revised: August 13, 2025 Accepted: November 20, 2025

บทคัดย่อ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความมั่นใจในความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในศตวรรษที่ 21 ซึ่งธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความมั่นคงทางธุรกิจ การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ การได้มาซึ่งความรู้ (knowledge capture) การปรับเปลี่ยนและพัฒนาใหม่ (knowledge reshape) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (knowledge application) ผ่านการเพิ่มคุณค่าและการสร้างความแตกต่างในการแข่งขันอย่างยั่งยืน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอภาพรวมของการจัดการความรู้ ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง และกลไกหลักในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความรู้ โดยใช้วิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากวารสารวิชาการที่ผ่านการตรวจสอบ เอกสารการประชุมวิชาการ และหนังสือที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของการจัดการความรู้ในการส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันและประโยชน์เชิงกลยุทธ์แก่องค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและซับซ้อน นอกจากนี้ บทความยังเน้นถึงกลไกสำคัญที่ช่วยยกระดับพฤติกรรมและการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์และสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในระยะยาว

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การจัดการความรู้ ทฤษฎีพื้นฐาน กลไกหลัก

Abstract

Knowledge management (KM) has become a critical factor in building organizational confidence, achieving success, and ensuring long-term survival—particularly in the 21st century, where businesses must continuously compete to acquire and maintain competitive advantages as well as wealth and stability. Knowledge management encompasses processes of knowledge capture, reshaping, and application through value-adding activities to create sustainable competitive advantages. This study provides an overview of

*Corresponding Author. Tel: 081 666 5105

Email Address: surachai.t@mail.rmutk.ac.th

knowledge management, its fundamental theoretical frameworks, and its core mechanisms. The methodology involves a synthesis of data from peer-reviewed journals, conference proceedings, and academic texts, focusing on three key dimensions of KM strategies that strengthen organizational competitiveness. The results revealed that core mechanisms within KM strategies directly influence specific organizational behaviors. They also enhance value creation, enabling organizations to meet strategic goals and superior competitiveness even within volatile and dynamic environments.

Keywords: Strategy, Knowledge Management, Fundamental Theories, Core Mechanisms

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดความท้าทายอย่างยิ่งต่อองค์กรที่ต้องแข่งขันกันอย่างเข้มข้นเพื่อเอาชนะคู่แข่งและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาสำคัญที่องค์กรเผชิญ คือ ความเสี่ยงจากการแข่งขันที่รุนแรงและการสูญเสียฐานลูกค้า ซึ่งก่อให้เกิดความยากลำบากในการติดตามและปรับตัวตามแนวโน้มตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน [1] (Cho & Korte, 2014; [2] Tubigi & Alshawi, 2015) พบว่า “ความรู้” เป็นปัจจัยหลักที่ขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถพัฒนาการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากความรู้เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับโลก [3] (Kakabadse et al., 2003) อีกทั้งยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความมั่งคั่งและเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจสภาพแวดล้อมที่ผันผวนอย่างต่อเนื่อง [4] (Von Krogh et al., 2001)

จากแนวคิดดังกล่าว การจัดการความรู้จึงถือเป็นประเด็นสำคัญในการสร้างคุณค่าและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร โดยองค์กรจำเป็นต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนในกระบวนการบริหารจัดการความรู้ ทั้งในด้านการนำความรู้เข้ามาใช้ การส่งผ่าน ปรับเปลี่ยน ขยาย และประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร [5] (Ipe, 2003; [6] Hooff & Huysman, 2009) กลไกการจัดการความรู้ดังกล่าวประกอบด้วยการรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนและขยายขอบเขตในระดับกลยุทธ์ ก่อนที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด นอกจากนี้ ความรู้ยังมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในด้านปริมาณผลผลิตและคุณภาพของการบริการ ผ่านการบริหารจัดการเวลาและกระบวนการที่รวดเร็ว [7] (Edvardsson & Oskarsson, 2011; [8] Ha et al., 2016)

ท้ายที่สุด องค์กรไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดที่มีความผันผวนสูงได้เพียงแค่อุปกรณ์ความรู้หรือทรัพยากรเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีการเข้าถึงและพัฒนาใช้กลไกการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการอยู่รอดและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจอย่างยั่งยืน [9] (Capeda-Carrion et al., 2016; [10] Sirmon et al., 2007)

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อให้เห็นภาพรวมของกลไกหลักที่สนับสนุนและเติมเต็มขอบเขตของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อสำรวจแนวทางร่วมสมัยในการพัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) โดยอิงตามความสามารถแบบไดนามิก (Dynamic Capabilities, DC) จากทฤษฎีการวิเคราะห์หัวข้อที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่ขอบเขตการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความรู้ (Knowledge Management Strategies, KMS) ที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
3. เพื่อศึกษากลไกและปัจจัยสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้ (KMS) ที่มีประสิทธิภาพ

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีมุมมองตามฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV)

ทฤษฎีมุมมองตามฐานทรัพยากร (RBV) เป็นทฤษฎีที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากร (ทรัพย์สิน) ในบริษัท โดยการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บริษัทมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่า [11] (Andreeva & Kianto, 2012; [12] Barney, 1991) ซึ่งศักยภาพของ Resource-based View (RBV) ทำให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ดีขึ้น และดำเนินการทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นในทรัพยากรเฉพาะของบริษัท ซึ่งครอบคลุมถึงคุณลักษณะของทรัพยากรที่มีค่า หายาก เลียนแบบไม่ได้ และไม่สามารถทดแทนได้ (VRIN) [12] (Barney, 1991) และ [13] (Han & Li, 2015) เนื่องจาก Resource-based View (RBV) ถือว่า ทรัพยากรและความสามารถ เป็นสิ่งที่เสถียรคงทน (stable) ที่เกี่ยวข้องกับกลไกการเพิ่มคุณค่าในช่วงเวลาหนึ่ง และจะคงอยู่ตลอด บริษัทจึงพยายามที่จะพัฒนากลยุทธ์เฉพาะนี้ ที่ไม่สามารถคัดลอกได้ง่าย เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ [12] (Barney, 1991). Resource-based View (RBV) ได้ถูกขยายเป็น Knowledge-based View (KBV) ที่ถือว่า ความรู้คือแหล่งที่มาเชิงกลยุทธ์ที่เพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน [14] (Kianto et al., 2014; [15] Wang et al., 2016) ข้อได้เปรียบนี้ ขึ้นอยู่กับว่าบริษัทสามารถครอบครองทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง [12] (Barney, 1991) การคงรักษาข้อได้เปรียบอันเป็นหน้าที่ของทรัพยากรหลากหลายดังกล่าว การปรับขยายโดยการนำเอากลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้เพิ่มคุณค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้กับธุรกิจ [12] (Barney, 1991) และ [16] (Darroch, 2005)

2. ทฤษฎีมุมมองตามฐานความรู้ (Knowledge-based View: KBV)

มุมมองตามฐานความรู้ (KBV) เน้นวิธีการใช้และประสานเอาทรัพยากรที่สำคัญภายใต้กลไกการสร้างคุณค่า กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นวิธีการของการจัดการในความรู้ต่าง ๆ หรือการจัดการความรู้ [11] (Andreeva & Kianto, 2012) ในด้านเนื้อหาความรู้ขององค์กร เพราะความรู้ถือเป็นทรัพยากรหรือข้อมูลที่มีค่าอย่างยิ่ง ขณะที่คำว่าข้อมูล (information) นั้น ใช้ผ่านทางโครงสร้างของข้อมูลดิบ (Data) ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เฉพาะ [17] (Novas et al., 2012) นอกจากนี้ ความรู้ยังเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจของมนุษย์ผ่านบุคคลโดยการทำงานที่คงเส้นคงวา (consistency) ในเครือข่ายข้อมูลเหล่านั้น ดังที่ [18] Alavi และ Leidner (2001) กล่าวไว้ว่า ความรู้ สามารถสะท้อนออกมาได้หลายรูปแบบ ที่อาจเป็นสภาวะของจิตใจ เป็นวัตถุ เป็นกระบวนการ และเป็นเงื่อนไขในการเข้าถึงข้อมูล รวมถึงเป็นความสามารถที่เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าในกระบวนการที่ทำงานอยู่ อย่างไรก็ตาม ความรู้อาจล้าสมัยได้หากไม่มีการจัดการที่เหมาะสมภายในบริษัท จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ องค์กรจะต้องประเมินกระบวนการจัดการที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มขยายความรู้ที่เกิดคุณค่าใหม่ ๆ มากขึ้น [19] (Karimi & Javanmard, 2014; [20] OuYang, 2015) ดังนั้น การจัดการความรู้ (KM) ที่ดี จึงช่วยให้บริษัทสามารถได้ความรู้มา สามารถแผ่ขยาย และปรับใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป้าหมายบรรลุสำเร็จตามที่ต้องการ [21] (Nonaka et al., 2000; [22] Rehman et al., 2022; [23] Sveiby, 1996)

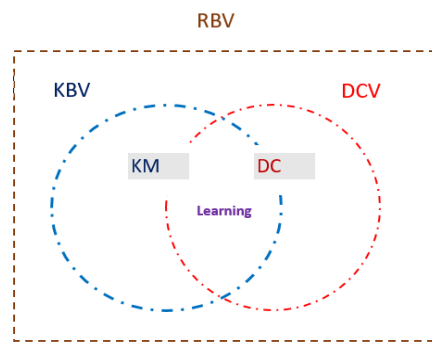
ความสามารถขององค์กรในการจัดโครงสร้างความรู้ที่เหมาะสมเชิงกลยุทธ์นั้น สะท้อนถึงแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน [21] (Nonaka et al., 2000) และ [24] (Parent et al., 2000) ซึ่งโดยพื้นฐานแล้ว กลยุทธ์เฉพาะจะกำหนดแนวทางโดยรวม หรือวิธีการที่ได้มา และปรับใช้ความรู้เหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มุ่งเน้นความสำเร็จให้กับองค์กร [25] (Ode & Ayavoo, 2020; [26] Yang, 2010) ขณะที่ เมื่อองค์กรมีการมุ่งเน้นการจัดการความรู้ (KM) ที่ร่วมเป็นสังคมและเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณค่า ผ่านทางการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ที่เพิ่มคุณค่าให้กับการทำงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร [27] (Oluike, 2012; [28] Sajjad, 2008) การทำงานร่วมกันของฟังก์ชันการจัดการความรู้ (KM) จะแปลงเอาความรู้ขององค์กรให้เป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เหนือคู่แข่ง [16] (Darroch, 2005) และ [29] (Zahedi & Khanachah, 2020) กลยุทธ์เฉพาะเหล่านี้ จะชี้ให้เห็นว่า ความรู้ขององค์กรอยู่ที่ไหน และจะจัดการความรู้เหล่านั้นอย่างไร จึงจะดีที่สุด เพื่อเพิ่มคุณค่าและความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจ

แม้ว่าข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนนั้น ไม่ได้หมายความว่าคงอยู่ตลอดไป ซึ่งกระบวนการนี้ อาจจะไม่สามารถแข่งขันได้อีกต่อไป อาจมีคนทำซ้ำได้ง่าย ๆ ด้วยความพยายามของคู่แข่งเนื่องจากข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนนี้อาจถูกทำลายและเปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดคิดในโครงสร้างเศรษฐกิจ ตามแนวโน้มอุตสาหกรรมหรือตลาด [12] (Barney, 1991) ยิ่งไปกว่านั้น การเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนดังกล่าวนี้ อาจทำให้สิ่งที่เคยเป็นแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบ กลักลับกลายเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอีกต่อไป ดังนั้น ทรัพยากร (resource) ต่าง ๆ ขององค์กร จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยผ่านทางความสามารถแบบไดนามิก ในสภาพแวดล้อมผันผวน ผ่านทางการจัดการความรู้ (KM) ที่เป็นความสามารถที่มีมิติเฉพาะ (การได้มา การสร้าง การปรับจัดเก็บ การแปลง ปรับใช้ ฯลฯ ความรู้: knowledge acquisition, creation, storage, conversion, use, etc.)

3. ทฤษฎีมุมมองความสามารถแบบไดนามิก (Dynamic Capability View: DCV)

มุมมองความสามารถแบบไดนามิก (DCV) เป็นทฤษฎีที่ขยายออกมาจากมุมมองตามฐานทรัพยากร (RBV) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน [30] (Teece et al., 1997) มุมมองตามฐานทรัพยากร (RBV) ระบุว่าข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นผลจากการได้มาและใช้ทรัพยากรที่มีค่า หายาก เลียนแบบไม่ได้ และไม่สามารถทดแทนได้ (VRIN) [12] (Barney, 1991) แม้ว่าจะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมแบบคงที่ แต่มุมมองตามฐานทรัพยากร (RBV) ก็ไม่ได้อธิบายว่า องค์กรปรับฐานทรัพยากรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างไร ซึ่งหากไม่มีการปรับเปลี่ยนแล้ว ข้อได้เปรียบในการแข่งขันดังกล่าว อาจไม่ยั่งยืนในสภาพแวดล้อมแบบไดนามิก ดังนั้น มุมมองความสามารถแบบไดนามิก (DCV) จึงเข้ามาเติมเต็มช่องว่างนี้ ในมุมมองความสามารถแบบไดนามิก (DCV) นี้ ความสามารถแบบไดนามิกจะมุ่งเน้นไปที่ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในสภาพแวดล้อมหรือตลาดที่ผันผวน [30] (Teece et al., 1997) ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นบทบาทการปรับระดับ หรือส่งผ่านให้เกิดประสิทธิภาพที่เหนือกว่า และความได้เปรียบทางการแข่งขันในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง [31] (Abbas et al., 2019; [32] Hsu & Wang, 2012; [33] Wu et al., 2007; [34] Zott, 2003) นั่นคือ มุมมองความสามารถแบบไดนามิก (DCV) นั้น เหนือกว่ามุมมองตามฐานทรัพยากร (RBV) ในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ซึ่งองค์กรหรือบริษัทที่มีความสามารถแบบไดนามิกนี้ จะสามารถยกระดับ หรือช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นักวิชาการของทฤษฎีมุมมองความสามารถแบบไดนามิก (DCV) ได้ขยายทฤษฎีมุมมองตามฐานทรัพยากร (RBV) ไปสู่ตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว [35] (Helfat & Peteraf, 2003; [36] Helfat & Peteraf, 2009) นักวิจัยเหล่านี้ ชี้ให้เห็นว่าการมีอยู่ของชุดทรัพยากรนั้นไม่เพียงพอที่จะรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของตลาดที่รวดเร็วและคาดเดาไม่ได้ ทฤษฎีมุมมองความสามารถแบบไดนามิก (DCV) ได้เน้นไปที่สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมากกว่า ซึ่งมีความจำเป็นต้องดัดแปลงกลไกต่าง ๆ กล่าวคือ กลไกการสร้าง ขยาย และอัปเดต ทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะรักษาความสามารถในการแข่งขัน [37] (Teece, 2007) มุมมองนี้ สะท้อนให้เห็นบทบาทของความสามารถแบบพลวัต Dynamic Capability (DC) ในการแปลงเอาความสามารถหรือทรัพยากรองค์กรผ่านทางความตั้งใจที่เฉพาะเจาะจงนั่นเอง อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการหลายคน [30] (Teece et al., 1997), [37] (Teece, 2007) และ [38] (Eisenhardt & Martin, 2000; [39] Makkonen et al., 2014) ได้จัดประเภทความสามารถแบบไดนามิกหรือพลวัต (DC) แตกต่างกันไปในขอบเขตทางทฤษฎี นั่นคือ ลักษณะเฉพาะตัวของความสามารถแบบไดนามิก ซึ่งระบุถึงหน้าที่ของความสามารถนี้ (DC) ในด้านหนึ่งนั้น เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาและกำหนดเส้นทางวิวัฒนาการไปสู่ขอบเขตใหม่ที่อยู่นอกเหนือจากขอบเขตเชิงวิวัฒนาการนี้ โดยผ่านกลไกการยกระดับหรือเพิ่มทีละเล็กละน้อย [40] (Pandza & Thorpe, 2009) ในอีกด้านหนึ่ง ก็มีนักวิชาการ [41] (Lavie, 2006) ที่ระบุว่า ความสามารถแบบไดนามิก (DC) นี้สามารถทำงานในกลไกการพัฒนาที่รุนแรงและรวดเร็วได้ (การปรับแปลง/การทดแทน) มากกว่าวิวัฒนาการเพียงอย่างเดียวทั้งภายในและภายนอกองค์กรตามความผันผวนของสภาพแวดล้อม ทฤษฎีนี้ (DCV) แสดงให้เห็นกลไกที่ยกระดับความสามารถที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนยกระดับความได้เปรียบและความอยู่รอด ในสภาพแวดล้อมหรือตลาดผันผวนเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว



รูปที่1: ขอบเขตความสัมพันธ์ของ KM และ DC จากทฤษฎีหลัก RBV KBV และ DCV (Source: Authors)

4. ความสามารถแบบไดนามิก/พลวัต (DC)

ความสามารถแบบไดนามิก (DC) สะท้อนให้เห็นจากมุมมองตามฐานทรัพยากร (RBV) มุมมองตามความรู้ (KBV) มาจนถึงมุมมองความสามารถแบบไดนามิก (DCV) กล่าวคือ ความสามารถแบบไดนามิก (DC) เป็นส่วนย่อยของกลไกการจัดการความรู้ [42] (Nielsen, 2006) ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความเป็นพลวัตนั้น ทำให้ความสามารถแบบไดนามิก (DC) สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ามุมมองคงเส้นคงวาในทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) [43] (Lin & Wu, 2014) ความสามารถแบบไดนามิก (DC) จะช่วยสร้างคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งผลักดันให้ผู้บริหารปกป้องกิจกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรจากวิธีการที่สะดวกสบายที่คู่แข่งจะจำลองนำไปใช้ [44] (Teece, 2014) ดังที่นักวิชาการ [37] (Teece, 2007) และ [45] (Zahra et al., 2006) กล่าวไว้ว่า ความสามารถ (DC) นี้ สะท้อนถึงความสามารถระดับสูงที่บูรณาการ สร้าง และกำหนดค่าความรู้หรือทรัพยากรเฉพาะทั้งภายในและภายนอกขึ้นใหม่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้องค์กร ซึ่งถ้าไม่มีกลไกความรู้ทางการจัดการที่เหมาะสมแล้ว ความรู้ดังกล่าว อาจล้าสมัยและไร้ประโยชน์ได้ [19] (Karimi & Javanmard, 2014) และ [46] (Ansari et al., 2012) ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องเข้าใจถึงกลไกที่มีประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ เพื่อคงรักษาความสามารถทางการแข่งขัน และการเอาชนะขีดจำกัดของตนเองให้เหนือคู่แข่งในสภาวะไม่ที่แน่นอน [20] (OuYang, 2015)

5. การจัดการความรู้ (KM)

ผู้เชี่ยวชาญหลายคน ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ (KM) ไว้หลายแนวทาง การจัดการความรู้คือความสามารถในการจัดการความรู้ เช่น การรวบรวมความรู้จากภายในหรือภายนอกองค์กร การปรับแปลงความรู้เป็นแนวคิดหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ และแปลงหรือปรับใช้และปกป้องความรู้เหล่านั้น [47] (Gold et al., 2001) เนื่องจากความรู้ (Knowledge) ถือเป็นข้อมูล (information) ที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ขณะที่ข้อมูล (information) นั้น เป็นการจัดโครงสร้างของข้อมูลดิบ (Data) ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง [17] (Novas et al., 2012) ความรู้ (Knowledge) สามารถสะท้อนออกมาได้ในหลายมุมมองได้แก่ สภาวะของจิตใจ วัตถุ กระบวนการ เงื่อนไขเพื่อเข้าถึงข้อมูล และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างคุณค่า [18] (Alavi & Leidner, 2001) ความรู้ (Knowledge) ยังอาจประกอบด้วยข้อมูล ทักษะ และความเชี่ยวชาญ [48] (Anand & Walsh, 2016) บริษัทต่าง ๆ ต้องมีกระบวนการเฉพาะเจาะจง เพื่อจัดการให้ความรู้บรรลุเป้าหมายทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จทางธุรกิจ [20] (OuYang, 2015) ดังนั้น การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) สามารถดึงดูดหรือขยายความสามารถใหม่ๆ เพื่อเพิ่มนวัตกรรม ประสิทธิภาพการทำงาน และคุณค่าให้กับลูกค้าขององค์กร โดยผ่านกลไกการทำงานที่เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการรวบรวม จัดระเบียบ และสื่อสาร ทั้งที่เรียกว่าความรู้โดยปริยาย (Implicit) และความรู้โดยชัดแจ้ง (Explicit) ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้เพื่อบรรลุกลยุทธ์เป้าหมายองค์กรได้ [49] (Alavi et al., 2006; [50] Massey & Montoya-Weiss, 2006; [51] Rogers, 2001; [52] Schultze & Leidner, 2002) การจัดการความรู้ (KM) ยังช่วยให้บริษัทต่าง ๆ ตระหนักถึงขอบเขตพื้นที่ขององค์ความรู้และกลไกที่

ความรู้เหล่านั้นจะถูกขยาย ปรับ แปลง เป็นความรู้ใหม่ๆ ที่ทำให้องค์กรอยู่เหนือกว่าคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ [49] Alavi et al., 2006) และ [53] (Newell et al., 2004)

พื้นที่ของการจัดการความรู้ (KM) และความสามารถแบบไดนามิก (DC) ถูกนำมาใช้ เพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมหรือตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงผันผวนและไม่แน่นอน เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้ดีขึ้น [38] (Eisenhardt & Martin, 2000) มุมมองทั้งสองนี้ต่างก็ยอมรับถึงความสำคัญของมันและกัน ดังนั้น บริษัทจึงสามารถสร้างความสามารถแบบไดนามิก (DC) เพื่อช่วยสร้างความได้เปรียบคู่แข่งโดยการปรับแปลงการจัดการความรู้ (KM) เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากมุมมองเหล่านี้ช่วยขยายจากมุมมองพื้นฐานของมุมมองตามฐานทรัพยากร (RBV) มุมมองตามฐานความรู้ (KBV) และมุมมองความสามารถแบบไดนามิก (DCV) ซึ่งใช้กันอย่างแพร่หลายดังได้กล่าวข้างต้น ทั้งการจัดการทรัพยากร ความรู้ และพัฒนาทรัพยากรความรู้ใหม่ในกระบวนการเพิ่มคุณค่าเฉพาะเจาะจง รวมทั้งการยกระดับความสำเร็จทางธุรกิจ [16] (Darroch, 2005) และ [54] (Amit & Schoemaker, 1993; [51] Rogers, 2001)

วรรณกรรมต่าง ๆ ก่อนหน้านี้ สะท้อนให้เห็นการทับซ้อนกันระหว่างการจัดการความรู้ (KM) และความสามารถแบบไดนามิก (DC) โดยระบุถึงในการรับรู้ การปรับแปลง และการปรับเปลี่ยนความรู้นั้น ได้แสดงความเกี่ยวข้องกันในแนวคิดการเรียนรู้ (Learning) [38] (Eisenhardt & Martin, 2000) และ [55] (Zollo & Winter, 2002) ซึ่งการเรียนรู้ (Learning) แสดงให้เห็นถึงกระบวนการการทำงานในรูปแบบเฉพาะที่อยู่เบื้องหลังความสามารถแบบไดนามิก (DC) ซึ่งอิงอยู่กับกับการทำซ้ำ การทดลอง และการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าและประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับองค์กร [30] (Teece et al., 1997) และ [56] (Bowman & Ambrosini, 2003) ซึ่งจะมีฉันทามติในวงกว้างในวรรณกรรมถึงความสามารถในการเรียนรู้อันเป็นแหล่งที่มาของความสามารถแบบไดนามิก (DC) [38] (Eisenhardt & Martin, 2000) ขณะที่แนวคิดของการจัดการความรู้ (KM) และความสามารถในการเรียนรู้ มักจะอยู่ในสาขาการวิจัยที่แตกต่างกัน แต่ยังคงเป็นตัวกำหนดการยกระดับกระบวนการเพิ่มคุณค่า เช่น การสร้าง การเก็บรักษา และการประยุกต์ใช้ความรู้ กระบวนการเหล่านี้มักจะทำงานร่วมกันในลักษณะที่การจัดการความรู้ (KM) ถือเป็นการเรียนรู้ที่ได้รับมา การจัดการโดยผ่านการจัดเตรียมโซลูชันที่มีความเฉพาะเจาะจง [57] (Vera & Crossan, 2003) ส่วนการเรียนรู้ เป็นโอกาสในการรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความสามารถแบบไดนามิก (DC) และการจัดการความรู้ (KM) ของกระบวนการสร้างคุณค่าให้องค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน [42] (Nielsen, 2006) ภายใต้พื้นที่ทับซ้อนของการเรียนรู้ทั้งสองส่วนนี้ ช่วยสร้างคุณค่าเฉพาะที่ทำให้้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ยกระดับความสามารถในการแข่งขัน และประโยชน์ทางธุรกิจมากขึ้น [42] (Nielsen, 2006) และ [58] (Easterby-Smith & Prieto, 2008)

เพื่อให้เห็นภาพรวมของแนวคิดและกลไกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management System: KMS) ตารางที่ 1 และตารางที่ 2 สรุปโมเดลและทฤษฎีหลักที่สนับสนุนการออกแบบและการใช้งาน KMS โดยเชื่อมโยงกับทฤษฎีสำคัญสามมิติ ได้แก่ RBV, KBV และ DCV รวมถึงโมเดลและกระบวนการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้อง การสรุปในรูปแบบตารางนี้ช่วยให้เห็นชัดเจนว่าทฤษฎีแต่ละมิตีมีบทบาทอย่างไรต่อการสร้าง การจัดเก็บ การแบ่งปัน และการใช้ความรู้ พร้อมทั้งบทบาทของเทคโนโลยีสนับสนุนในการเพิ่มประสิทธิภาพและการปรับตัวขององค์กร

ตารางที่ 1 สรุปโมเดลแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ KMS

โมเดล/ทฤษฎี	คำอธิบายสั้น	ประเด็นสำคัญต่อ KMS
RBV (Resource-Based View)	องค์กรได้เปรียบจากทรัพยากรที่มีลักษณะ VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable)	KMS คือหนึ่งในทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ช่วยสร้างและเก็บองค์ความรู้เป็นทรัพยากรที่เลียนแบบยาก
KBV (Knowledge-Based View)	ความรู้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์หลักขององค์กรที่สร้างคุณค่า	KMS คือเครื่องมือหลักในการสร้าง จัดเก็บ ถ่ายทอด และใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

โมเดล/ทฤษฎี	คำอธิบายสั้น	ประเด็นสำคัญต่อ KMS
DCV (Dynamic Capabilities View)	ความสามารถองค์กรในการปรับตัว สร้าง และรีคอนฟิกทรัพยากรให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	KMS สนับสนุนการเรียนรู้ต่อเนื่องและการ ปรับกระบวนการความรู้ให้ทันสถานการณ์
SECI Model (Nonaka & Takeuchi)	วงจรการแปลงความรู้ 4 ขั้นตอน (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)	KMS เป็นแพลตฟอร์มช่วยให้การแปลงและ แชร้ความรู้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ
Technology Acceptance Model (TAM)	การยอมรับเทคโนโลยีขึ้นกับการรับรู้ประโยชน์ และความง่ายในการใช้งาน	ออกแบบ KMS ให้ใช้งานง่ายและเห็นคุณค่า ชัด เพื่อเพิ่มการใช้งานจริง
Knowledge Management Process Model	กระบวนการจัดการความรู้: สร้าง, จัดเก็บ, แบ่งปัน, ใช้ประโยชน์	KMS ช่วยให้ทุกขั้นตอนดำเนินได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2 กลไก KMS เชื่อมกับ RBV-KBV-DCV

กลไก KMS	บทบาทใน RBV	บทบาทใน KBV	บทบาทใน DCV
การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)	เพิ่มทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าและเลียนแบบยาก	สร้างองค์ความรู้ใหม่เป็นสินทรัพย์หลัก	เพิ่มความสามารถปรับตัวโดยสร้าง ความรู้จากสภาพแวดล้อมใหม่
การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)	ทำให้ความรู้กลายเป็นทรัพยากรสะสมในองค์กร	รักษาความรู้เป็นทุนทางปัญญา	เก็บฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับกล ยุทธ์ในอนาคต
การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)	กระจายทรัพยากรความรู้ให้ เกิดคุณค่าสูงสุด	ส่งเสริมการใช้ความรู้ ร่วมกันในองค์กร	สร้างการเรียนรู้ข้ามทีมและการ ปรับตัวรวดเร็ว
การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization)	แปลงความรู้ให้กลายเป็นความ ได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	ใช้ความรู้เพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงาน	ปรับใช้ความรู้ในสถานการณ์ใหม่ อย่างรวดเร็ว
เทคโนโลยีสนับสนุน (IT Tools)	ทำให้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพ และเข้าถึงได้ง่าย	เสริมศักยภาพการประมวล และประยุกต์ความรู้	เพิ่มความคล่องตัวในการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีการออกแบบให้เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบกับแนวคิดเชิงทฤษฎี โดยใช้กรอบการ วิเคราะห์ที่อ้างอิงจากตารางสรุปโมเดลแนวคิดและกลไก KMS เป็นหลัก ชั้นแรก ผู้วิจัยได้ระบุโมเดลและทฤษฎีสำคัญผ่านการ ทบทวนวรรณกรรมพื้นฐาน ได้แก่ Resource-Based View (RBV), Knowledge-Based View (KBV) และ Dynamic Capabilities View (DCV) รวมถึงโมเดลการจัดการความรู้ เช่น SECI Model, Knowledge Management Process Model และ Technology Acceptance Model (TAM) เพื่อทำความเข้าใจบทบาทของทรัพยากร ความรู้ และความสามารถแบบไดนามิกที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ จากนั้นได้วิเคราะห์กลไก KMS โดยเชื่อมโยงกับ RBV-KBV-DCV เพื่อระบุ

บทบาทขององค์ประกอบ เช่น การสร้าง จัดเก็บ แบ่งปัน และใช้ความรู้ ตลอดจนการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Tools) ต่อการสร้างคุณค่าเฉพาะและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ต่อมาได้เชื่อมโยงมิติการจัดการความรู้กับความสามารถแบบไดนามิก เพื่อวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่ากลไก KMS เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและปรับโครงสร้างทรัพยากรได้อย่างต่อเนื่องในตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สุดท้ายได้สังเคราะห์มิติและกลไกหลักเพื่อนำไปทดสอบในงานวิจัยเชิงประจักษ์ เช่น การประเมินบทบาทของ KMS ในการสร้างและใช้ความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน อันช่วยให้การวิเคราะห์มีความสอดคล้องระหว่างแนวคิดเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติจริง โดยสรุป วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพนี้สามารถเชื่อมโยง RBV-KBV-DCV กับกลไก KMS ได้อย่างมีระบบ และชี้ให้เห็นว่ากลไกดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการสร้างความสามารถแบบไดนามิกและคุณค่ากลยุทธ์เฉพาะสำหรับองค์กรในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

การอภิปราย

ในทฤษฎีของมุมมองตามทรัพยากร (RBV) มุมมองตามความรู้ (KBV) และมุมมองความสามารถแบบไดนามิก (DCV) เป็นมุมมองที่โดดเด่น ซึ่งพื้นที่สำคัญอยู่ที่จุดเชื่อมต่อของโดเมนของการจัดการความรู้ (KM) และความสามารถแบบไดนามิก (DC) ที่ควรพิจารณาทั้งสองอย่างร่วมกัน แทนที่จะพิจารณาแยกกัน [43] (Lin & Wu, 2014) และ [59] (Kaur, 2022) นอกจากนี้ ยังได้ระบุพื้นที่ทับซ้อนร่วมกันนี้ ที่ก่อให้เกิดกลยุทธ์การจัดการความรู้ (KMS) ที่มีความเป็น Unique ทำให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เฉพาะขององค์กร เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และประโยชน์ต่าง ๆ ให้องค์กรในสถานการณ์เชิงพลวัต



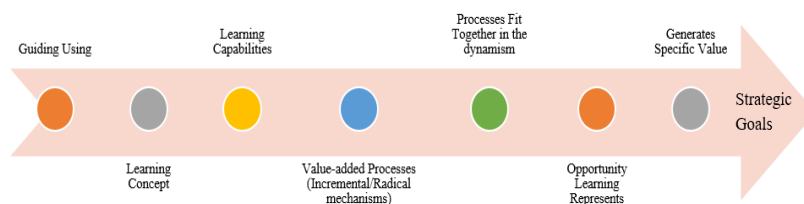
รูปที่ 2: ทฤษฎีหลักของกลยุทธ์การจัดการความรู้ (KMS) (Source: Authors)

วรรณกรรมเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (KM) แสดงให้เห็นแรงผลักดันที่สำคัญของการกระทำที่สร้างคุณค่าให้องค์กรอยู่รอดในแง่มุมมองต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมแบบไดนามิก [47] (Gold et al., 2001) และ [60] (Al-Emran et al., 2018; [61] Cui et al., 2005; [62] Spender, 1996) บทความนี้ได้นำเสนอการจัดการความรู้ (KM) อันเป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าในการจัดการกับความรู้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ขณะที่กลยุทธ์ต่าง ๆ เหล่านั้นถือเป็นชุดแผนปฏิบัติการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะเจาะจงในหลากหลายมิติ บทความการศึกษานี้ระบุกลยุทธ์การจัดการความรู้ (KMS) คือการจัดการความรู้ที่อยู่บนพื้นฐานความสามารถแบบไดนามิก (DC) และทำการรวบรวมการวิเคราะห์เชิงหัวข้อจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งระบุชุดแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ผ่านกลยุทธ์ในมิติต่าง ๆ เช่น แนวทางที่สร้าง ที่ทำให้ได้มา รับรู้ ซึมซับ ยึด ฉวย จับไว้ จัดระเบียบ ปรับปรุง เปลี่ยน ปรับอัปเดต เผยแพร่ ประยุกต์ใช้งาน ใช้ประโยชน์ ปกป้อง บูรณาการ เก็บ ฯลฯ [22] (Rehman et al., 2022; [39] Makkonen et al., 2014; [47] Gold et al., 2001; [63] Kump et al., 2019)

สำหรับกลไกโดยรวมของกลยุทธ์การจัดการความรู้ (KMS) โดยการวิเคราะห์เชิงหัวข้อและการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นถึงลักษณะหลากหลายมิติของกลไกเหล่านี้ ซึ่งสะท้อนการทำงานที่เป็นทั้งแบบมีลำดับและแบบทำซ้ำ ๆ กัน [64] (Rowley, 2001) นอกจากนี้ ภายในกลยุทธ์หรือมิติต่าง ๆ ยังทำงานทั้งในทิศทางคู่ขนานกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน [42] (Nielsen, 2006) ในรูปแบบการดำเนินการ แบบวนซ้ำที่เกิดขึ้นพร้อมกัน ทับซ้อน และทำงานร่วมกัน [58]

(Easterby-Smith & Prieto, 2008) ต่อเนื่อง [65] (Kayani & Zia, 2012) ซึ่งในงานวิจัย ได้เสนอกลไกกลยุทธ์การจัดการความรู้ (KMS) ที่ทำงานไปพร้อม ๆ กัน และอาจไม่จำเป็นต้องเป็นแบบเรียงลำดับ หรืออาจเป็นแบบวนซ้ำและทับซ้อนกัน [66] (Hoffman et al., 2005; [67] Seleim & Khalil, 2007; [68] Seleim & Khalil, 2011) ในทางตรงกันข้าม มีกลไกการจัดการความรู้ (KM) ที่แสดงเป็นกลไกแบบวงจรต่อเนื่อง [69] (Sabri, 2022; [70] Zhao et al., 2013) และเป็นแบบเรียงลำดับที่ไม่เป็นเชิงเส้นอีกด้วย เพื่อเพิ่มคุณค่าและประโยชน์ให้กับองค์กรธุรกิจ [9] (Cepeda-Carrion et al., 2016)

บทความนี้ ได้รวบรวม วิเคราะห์ และมุ่งเน้นไปยังกลไกต่าง ๆ ของกลยุทธ์การจัดการความรู้ (KMS) ที่มีในการบริหารจัดการความรู้ (KM) อิงตามความสามารถแบบไดนามิก (DC) ซึ่งมีลักษณะโมเดลการเรียนรู้พิเศษเฉพาะเจาะจงตามสภาพแวดล้อม ซึ่งสามารถระบุกลไกการทำงานทั้งในพฤติกรรมรูปแบบการเรียงลำดับและไม่เรียงลำดับตามขั้นตอนต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบการทำซ้ำหรือปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มความสามารถระดับสูง [58] (Easterby-Smith & Prieto, 2008) และ [70] (Zhao et al., 2013) ให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน ความสำเร็จและความอยู่รอดของธุรกิจ กล่าวคือเป็นการบูรณาการมิติการจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์หลากหลายประการภายใต้มิติหลัก ซึ่งงานนี้จากการทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์เชิงหัวข้อในกลยุทธ์ชี้ให้เห็นแนวทางผลลัพธ์มิติหลัก 3 มิติ/กลยุทธ์ได้แก่ การได้มา (Acquisition: AQ) การปรับเปลี่ยน (Conversion: CV) และการปรับใช้ (Application: AP) ความรู้อย่างตั้งใจ อันเป็นการสร้างคุณค่าใหม่เข้าถึง/บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ตามสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ



รูปที่3: กลไกการทำงานของ KM บนพื้นฐาน DC ของกลยุทธ์การจัดการความรู้ (KMS) (Source: Authors)

1. การได้มาของความรู้ (AQ)

การได้มา (AQ) เป็นกระบวนการความรู้ที่ได้รับมาจากการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีการใช้คำศัพท์ทั่วไปหลายคำ เพื่ออธิบายกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดหา ค้นหา สร้าง จับ บูรณาการ และร่วมมือกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการได้มาแล้วสะสมความรู้ไว้ การสร้างความรู้ใหม่จากความรู้ที่มีอยู่เดิมในพอร์ตโฟลิโอที่ระบุไว้ในคำศัพท์นี้จะรวมถึงความพยายามของผู้บริหารในการตรวจจับเอา (Sense-Size) ความรู้ใหม่ และการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่เดิมให้เป็นความรู้ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ (นวัตกรรม) อันเป็นประเด็นหลักสำคัญของการจัดหาได้มาของความรู้ [71] (Inkpen & Dinur, 1998) รวมถึงความสามารถขององค์กรเพื่อให้ได้ความรู้ใหม่มา ผ่านทางการรวบรวมข้อมูล ความต้องการของลูกค้าและตลาดในระยะยาว [47] (Gold et al., 2001) บริษัทต้องดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่างของความรู้และกระบวนการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อการปรับปรุงเฉพาะและเหมาะสม [47] (Gold et al., 2001; [68] Seleim & Khalil, 2007) โดยมีกระบวนการบูรณาการแหล่งข้อมูล และประเภทความรู้ที่แตกต่างกัน [47] (Gold et al., 2001) ซึ่งบริษัทอาจใช้เครือข่ายข้อมูลเป็นแหล่งความรู้ และยังจัดสรรทรัพยากรให้เพิ่มความสามารถของพนักงาน [39] (Makkonen et al., 2014; [47] Gold et al., 2001) ขณะที่บริษัทสามารถประสบความสำเร็จในการบูรณาการและร่วมมือกันของพนักงานกับแผนกอื่น ๆ [72] (Tseng & Lee, 2014) ทั้งในกระบวนการของการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรอีกด้วย [47] (Gold et al., 2001) สิ่งสำคัญคือ กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการได้รับความรู้เข้ามาทั้งจากภายในและภายนอกบริษัท [47] (Gold et al., 2001) และ [63] (Kump et al., 2019) เพื่อพัฒนาความรู้ใหม่ ให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะภายใต้สถานการณ์

ที่มีการแข่งขัน เป็นแนวทางการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น เมื่อสามารถค้นหาความรู้ใหม่ เกิดการถ่ายโอนความรู้ต่าง ๆ จากแหล่งเดิม จึงนำไปปรับใช้ให้ตรงความต้องการ [18] (Alavi & Leidner, 2001) โดยสรุปแล้ว มิติหลักของการได้มาซึ่งความรู้ (AQ) นี้หมายถึง การสร้าง พัฒนาความรู้ใหม่จากข้อมูล สารสนเทศ หรือความรู้ที่มีอยู่มา เพื่อพัฒนาเพิ่มคุณค่า และความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร

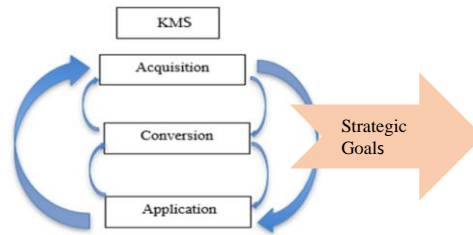
2. การแปลงความรู้ (Conversion: CV)

การแปลงความรู้ (Conversion: CV) คือ กระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับความรู้ที่มีอยู่นั้นมาเพื่อก่อประโยชน์ในหลากหลายรูปแบบ นอกจากนี้ ยังระบุถึงความสามารถในการจัดระเบียบหรือปรับเปลี่ยนใช้ความรู้ [47] (Gold et al., 2001) ถ่ายโอน พัฒนา [39] (Makkonen et al., 2014) และอัปเดต เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของความรู้ใหม่ [39] (Makkonen et al., 2014; [43] Lin & Wu, 2014; [73] Lui & Deng, 2015) บริษัทต้องพัฒนารอบการทำงาน เพื่อจัดระเบียบความรู้ เนื่องจากความรู้เกี่ยวกับหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง อาจอยู่ในส่วนต่าง ๆ หรือกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งในการจัดระเบียบความรู้ นั้น อาจจะลดความซ้ำซ้อน เพิ่มการนำเสนอที่สอดคล้องกัน และปรับปรุงประสิทธิภาพโดยกำจัดปริมาณที่มากเกินไป [74] (Davenport & Klahr, 1998) กระบวนการดังกล่าวช่วยให้บริษัทสามารถแทนที่ความรู้ที่ล้าสมัยได้ นอกจากนี้ ความรู้ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลจะต้องถูกบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จให้ได้มากที่สุด การปรับปรุง (CV) จะทำหน้าที่เป็นความสามารถองค์กรในการใช้งานและเข้าถึงความรู้ได้ง่ายตามความต้องการความสามารถนี้ จะเกี่ยวข้องกับการแปลงความรู้เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยมีจุดประสงค์ [47] (Gold et al., 2001) ซึ่งผู้จัดการทำการพัฒนางานประจำเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการพัฒนาขั้นตอนการผลิตใหม่ หรือการดำเนินงานองค์กร [39] (Makkonen et al., 2014) กระบวนการเหล่านี้ จะช่วยตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว [43] (Lin & Wu, 2014) เนื่องจากบริษัทมีกระบวนการในการแปลงข้อมูลเชิงลึกของคู่แข่งเป็นแผนปฏิบัติการ [47] (Gold et al., 2001) บริษัทได้นำเอางานประจำหรือรูทีนมาอัปเดต ปรับ และจัดระบบเพิ่มประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้พนักงาน [39] (Makkonen et al., 2014) เพื่อแทนที่ความรู้ที่ล้าสมัย [73] (Lui & Deng, 2015) ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารหรือการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล [43] (Lin & Wu, 2014)

3. การปรับใช้ความรู้ (Application: AP)

การปรับใช้ (AP) คือกระบวนการปรับเพื่อใช้ความรู้ในการสร้างคุณค่าให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ AP แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรโดยนำความรู้ที่ได้รับไปปรับประยุกต์ใช้ประโยชน์หรือปรับใช้ความรู้ นั้น ๆ ผ่านกลไกที่สามารถสร้างคุณค่า ทำให้เกิดความรู้ให้แตกต่างกันเพื่อใช้ในกระบวนการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การวางแผน การควบคุม และการประเมินผล ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ซึ่งผู้จัดการสามารถนำความรู้ที่เรียนรู้จากความผิดพลาด และประสบการณ์ไปปรับและขยายเพื่อแก้ปัญหาใหม่ ๆ [47] (Gold et al., 2001) และ [73] (Liu & Deng, 2015) อีกทั้ง ใช้ปรับทิศทางเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนค้นหา และนำไปใช้กับเงื่อนไขทางการแข่งขันต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการปรับให้การเข้าถึงความรู้เหล่านี้ง่ายขึ้น [47] (Gold et al., 2001) หรือการปรับใช้คำติชมของลูกค้าเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ นอกจากนี้ กระบวนการนี้จะใช้ข้อมูลจากทีมสหวิชาชีพ เพื่อการปฏิบัติงานหรือในการตัดสินใจต่าง ๆ [67] (Seleim & Khalil, 2007) ซึ่งในการปรับใช้นี้จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่มีคุณค่า อาจเกิดขึ้นได้ซ้ำ ๆ จนกว่าจะบรรลุกลยุทธ์เป้าหมาย โดยจะพยายามสร้างหรือรักษาคุณค่าให้ธุรกิจและสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า มิตินี้จะช่วยเสริมสร้างอำนาจในการพัฒนานวัตกรรม การปรับปรุงสำคัญ และผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ของบริษัทในตลาดที่ผันผวน นอกจากนี้ คุณลักษณะเฉพาะของกระบวนการมิตินี้ยังเกี่ยวข้องกับเอกสารต่าง ๆ เช่น การดึงข้อมูล การใช้งาน การสนับสนุน การแบ่งปัน และการใช้ประโยชน์ [47] (Gold et al., 2001; [10] Sirmon et al., 2007) ซึ่งต้องใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญขององค์กรให้บรรลุภารกิจ เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพหรือผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมและการลดต้นทุน สะท้อนถึงการนำความรู้ไปใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อดำเนินงานตามที่ได้ตั้งใจไว้ [74] (Davenport & Klahr, 1998) โดยสรุปแล้ว การนำความรู้ไปปรับใช้ (AP) คือการปรับใช้ความรู้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์หรือบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความสำเร็จทางธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้รูปแบบหลักทั้งสามมิติของกลยุทธ์การจัดการความรู้นี้ สะท้อนให้เห็นความเป็นไปได้ทั้งในรูปแบบเป็นตามลำดับ [64] (Rowley, 2001) และ [75] (Ge, 2022; [76] Wiig, 1997) และไม่จำเป็นต้องเป็นตามลำดับ [67] (Seleim & Khalil, 2007) เช่นเดียวกับกลไกการทำงานแบบวนซ้ำ ต่อเนื่อง พร้อมเพรียง (พร้อมกัน) ไม่เป็นเชิงเส้น ทับซ้อน และทำร่วมกัน ก็รวมอยู่ในกลไกการจัดการความรู้ด้วย [9] (Capeda-Carrion et al., 2016; [70] Zhao et al., 2013; [77] Pavlou & El Sawy, 2011) โดยมีมิติต่าง ๆ ใน KMS มีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันให้สูงขึ้น โดยการสร้างคุณค่าจากกลไกหลักทั้งสามนี้ให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความสำเร็จในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว [76] (Wiig, 1997)



รูปที่4: กลไกการทำงานร่วมกันของสามมิติ KMS (Source: Authors)

บทสรุป

โดยสรุป การจัดการความรู้ถือเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การได้มาซึ่งความรู้ (Acquisition) จึงเป็นกระบวนการสำคัญเพื่อยกระดับและรักษาความสามารถในการแข่งขัน ความรู้มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้องค์กรนำกลไกการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้ที่มีคุณค่าช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันอย่างยั่งยืนและเหนือคู่แข่ง การปรับใช้การจัดการความรู้จึงต้องเข้าใจถึงผลลัพธ์ของกลยุทธ์เหล่านี้ก่อนนำไปใช้ให้บรรลุเป้าหมายเชิงการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จมักขับเคลื่อนโดยความต้องการทางธุรกิจที่ชัดเจนและตรงเป้าหมาย เพื่อสร้างคุณค่าให้องค์กร [78] (Greiner et al., 2007)

การใช้ทรัพยากรความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาความรู้ที่สะท้อนจุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กรช่วยเสริมความอยู่รอดและความยั่งยืน กลยุทธ์การจัดการความรู้จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากความรู้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างผลการดำเนินงานที่มีคุณค่า [72] (Tseng & Lee, 2014)

มุมมองของ RBV, KBV และ DCV ชี้ให้เห็นว่า KMS จำเป็นต้องมีกลไกเฉพาะเพื่อเอาชนะข้อจำกัดบางประการ แม้ว่านักวิชาการบางท่าน [38] (Eisenhardt & Martin, 2000) จะโต้แย้งว่า DC ไม่ใช่แหล่งข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน แต่จากมุมมองเชิงทฤษฎี การศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคตจึงควรตรวจสอบว่ากลไก KMS (อิง DC) มีผลต่อผลลัพธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบไดนามิกมากน้อยเพียงใด [10] (Simon et al., 2007; [9] Cepeda-Carrion et al., 2016; [29] Zahedi & Khanachah, 2020; [75] Ge, 2022; [79] Markovich et al., 2022)

การทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นมิติหลักของ KMS 3 มิติ ได้แก่ การได้มา (Acquisition: AQ), การปรับเปลี่ยน (Conversion: CV), และการปรับใช้ (Application: AP) ซึ่งเป็นแนวทางสร้างคุณค่าและบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตามสถานะการแข่งขันทางธุรกิจ [80] (Du Plessis, 2007; [81] Burton & Dickinger, 2025)

ในบริบทของประเทศไทย การจัดการความรู้ (KM) เป็นกระบวนการรวบรวม สร้าง และบริหารทั้งความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างนวัตกรรม [82] (ไชยวัฒน์ กิตติเจริญสุข, 2563) หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น กระทรวงการคลังและมหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่ง ได้พัฒนากระบวนการ KM ที่สอดคล้องกับบริบทไทย โดยแบ่งเป็นเจ็ดขั้นตอน ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้, การสร้างและแสวงหาความรู้,

การจัดการระบบความรู้, การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้, การเข้าถึงความรู้, การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ [83] (คณะวิจัย ม.ราชภัฏรำไพพรรณี, 2562; [84] ปรียา กิติภัทรกุล, 2561)

องค์ประกอบสำคัญของ KM ได้แก่ **คน (people), เทคโนโลยี (technology), และกระบวนการ (process)** ซึ่งต้องทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้องเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ [85] (สุภาวดี รุ่งเรือง et al., 2564) ขณะที่ NSTDA เน้นย้ำความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้ควบคู่ไปกับองค์ประกอบดังกล่าว เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างคุณค่าต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง [86] (NSTDA, 2563)

งานวิจัยในบริบทไทยยังชี้ให้เห็นว่าการแบ่งปันความรู้ต้องอาศัย **สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร** ที่เอื้อต่อความไว้วางใจและการเปิดเผยความรู้ [87] (ทองม้วน สายทอง et al., 2562) สอดคล้องกับแนวคิดสากลของ Nonaka & Takeuchi (1995) ที่เน้นการแปลงความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ชัดแจ้งเพื่อใช้ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ [88]

ทฤษฎีสำคัญอย่าง RBV, KBV และ DCV สามารถประยุกต์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของ KM ในองค์กรไทย โดย RBV มองว่าความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่าและสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน [89] (บรรจง ใจท้วม, 2559) KBV เน้นบทบาทของความรู้ในการสร้างคุณค่า [90] (สุนทร สายเสมา, 2560) และ DCV ช่วยให้องค์กรปรับตัวและพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ ผ่านการจัดการความรู้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว [91] (สมชาย จันทร์สุข, 2563)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในบริบทไทยมีความซับซ้อนและต้องการการบูรณาการระหว่าง **คน เทคโนโลยี และกระบวนการ** พร้อมการสนับสนุนจาก **กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร** เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจในศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง

- [1] Cho, T., & Korte, R. F. (2014). Managing knowledge performance: testing the components of a knowledge management system on organizational performance. *Asia Pacific Education Review, 15*(2), 313-327. <https://doi.org/10.1007/s12564-014-9333-x>
- [2] Tubigi, M., & Alshawi, S. (2015). The impact of knowledge management processes on organizational performance: The case of the airline industry. *Journal of enterprise information management, 28*(2), 167-185. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2014-0003>
- [3] Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of knowledge management, 7*(4), 75-91. <https://doi.org/10.1108/13673270310492967>
- [4] Von Krogh, G., Nonaka, I., & Aben, M. (2001). Making the most of your company's knowledge: a strategic framework. *Long range planning, 34*(4), 421-439. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00059-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00059-0)
- [5] Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review, 2*(4), 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- [6] Hooff, V. D. B., & Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information & management, 46*(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.09.002>
- [7] Edvardsson, I. R., & Oskarsson, G. K. (2011). Knowledge management and value creation in service firms. *Measuring Business Excellence, 15*(4), 7-15. <https://doi.org/10.1108/13683041111184062>
- [8] Ha, S. T., Lo, M. C., & Wang, Y. C. (2016). Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 224*, 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.438>

- [9] Cepeda-Carrion, I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodríguez, A. L., & Leal-Millán, A. (2016). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.03.001>
- [10] Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- [11] Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of knowledge management*, 16(4), 617-636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- [12] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [13] Han, Y., & Li, D. (2015). Effects of intellectual capital on innovative performance: The role of knowledge-based dynamic capability. *Management Decision*, 53(1), 40-56. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2013-0411>
- [14] Kianto, A., Ritala, P., Spender, J. C., & Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 362-375. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2014-0059>
- [15] Wang, Z., Wang, N., Cao, J., & Ye, X. (2016). The impact of intellectual capital- knowledge management strategy fit on firm performance. *Management Decision*, 54(8), 1861-1885. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2015-0231>
- [16] Darroch J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101 – 115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- [17] Novas, J. C., Sousa, A., & Alves, M. D. C. (2012). On the Relations Between Management Accounting Systems and Intellectual Capital: Evidence for Portuguese Companies. *CEFAGE-UE Working Paper*, 1-28.
- [18] Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- [19] Karimi, F., & Javanmard, M. (2014). Surveying the infrastructure and for knowledge management Implementation in Supply Chain. *JIM QUEST*, 10(1), 75-82.
- [20] OuYang, Y. C. (2015). A cyclic model for knowledge management capability-a review study. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(2), 1-9. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000118>
- [21] Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

- [22] Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2022). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705-1731. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0453>
- [23] Sveiby, K. E. (1996). Transfer of knowledge and the information processing professions. *European Management Journal*, 14(4), 379-388. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00025-4](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00025-4)
- [24] Parent, M., Gallupe, R. B., Salisbury, W. D., & Handelman, J. M. (2000). Knowledge creation in focus groups: can group technologies help? *Information & Management*, 38(1), 47-58. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00053-7](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00053-7)
- [25] Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the Relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>
- [26] Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 215-223. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.03.012>
- [27] Olukpe, P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 862-878. <https://doi.org/10.1108/13673271211276164>
- [28] Sajjad, M. J. (2008). A holistic view of knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 57-66. <https://doi.org/10.1108/13673270810859514>
- [29] Zahedi, M. R., & Khanachah, S. N. (2020). The effect of knowledge management processes on organizational innovation through intellectual capital development in Iranian industrial organizations. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(1), 86-105. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-11-2019-0113>.
- [30] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>
- [31] Abbas, J., Raza, S., Nurunnabi, M., Minai, M. S., & Bano, S. (2019). The impact of entrepreneurial business networks on firms' performance through a mediating role of dynamic capabilities. *Sustainability*, 11(11), 3006. <https://doi.org/10.3390/su11113006>
- [32] Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00718.x>
- [33] Wu, S. H., Lin, L. Y., & Hsu, M. Y. (2007). Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organizations. *International Journal of Technology Management*, 39(3-4), 278-295. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2007.013496>
- [34] Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125. <https://www.jstor.org/stable/20060516>
- [35] Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>

- [36] Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.
<https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- [37] Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
<https://doi.org/10.1002/smj.640>
- [38] Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/113.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-E)
- [39] Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707-2719.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.020>
- [40] Pandza, K., & Thorpe, R. (2009). Creative Search and Strategic Sense-making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities. *British Journal of Management*, 20(s1), S118-S131.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00616.x>
- [41] Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318922>
- [42] Nielsen, A. P. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 59-71. <https://doi.org/10.1108/13673270610679363>
- [43] Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.
<https://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>
- [44] Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- [45] Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- [46] Ansari, M., Youshanlouei, H. R., & Mood, M. M. (2012). A Conceptual model for success in implementing knowledge management: A case study in Tehran municipality. *Journal of Sustainability Science and Management*, 05(02), 212-222. <https://doi.org/10.4236/jssm.2012.52026>
- [47] Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information System*, 18(1), 185-214.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- [48] Anand, A., & Walsh, I. (2016). Should knowledge be shared generously? Tracing insights from past to present and describing a model. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 713-730.
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0401>

- [49] Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2006). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>
- [50] Massey, A. P., & Montoya-Weiss, M. M. (2006). Unraveling the temporal fabric of knowledge conversion: A model of media selection and use. *MIS quarterly*, 30(1), 99-114. <https://dl.acm.org/doi/10.5555/2017284.2017291>
- [51] Rogers, E. W. (2001). A theoretical look at firm performance in high-tech organizations: what does existing theory tell us? *The Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 39-61. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00038-9](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00038-9)
- [52] Schultze, U., & Leidner, D. E. (2002). Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions. *MIS quarterly*, 26(3), 213-242. <https://doi.org/10.2307/4132331>
- [53] Newell, S., Tansley, C., & Huang, J. (2004). Social capital and knowledge integration in an ERP project team: the importance of bridging and bonding. *British journal of management*, 15(S1), 43-57. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00399.x>
- [54] Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- [55] Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- [56] Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British journal of management*, 14(4), 289-303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00380.x>
- [57] Vera, D., & Crossan, M. (2003). Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 122-142). Wiley-Blackwell.
- [58] Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235-249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x>
- [59] Kaur, V. (2022). Knowledge-based dynamic capabilities: a scientometric analysis of marriage between knowledge management and dynamic capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 4, 919-952. <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2022-0112>
- [60] Al-Emran, M., Mezhuyev, V., & Kamaludin, A. (2018). Technology Acceptance Model in M-learning context: A systematic review. *Computers & Education*, 125, 389-412. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.06.008>
- [61] Cui, A. S., Griffith, D. A., & Cavusgil, S. T. (2005). The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries. *Journal of International Marketing*, 13(3), 32-53. <https://doi.org/10.1509/jimk.13.3.32>

- [62] Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>
- [63] Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149-1172. <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>
- [64] Rowley, J. (2001). Knowledge management in pursuit of learning: the learning with knowledge cycle. *Journal of Information Science*, 27(4), 227-237. <https://doi.org/10.1177/016555150102700406>
- [65] Kayani, J., & Zia, M. Q. (2012). The analysis of knowledge, knowledge management, and knowledge management cycles: A broad review. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(6), 152-162. <https://ssrn.com/abstract=2200410>
- [66] Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., & Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge management, and sustained superior performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 93-100. <https://doi.org/10.1108/13673270510602791>
- [67] Seleim, A. S., & Khalil, O. E. M. (2007). Knowledge management and organizational performance in the Egyptian software firms. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 3(4), 37-66. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2007100103>
- [68] Seleim, A. S., & Khalil, O. E. M. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 586-614. <https://doi.org/10.1108/14691931111181742>
- [69] Sabri, M. O. (2022). Knowledge Management and Dynamic Capabilities: A Digital Embracing of Interrelated Processes. In *European Conference on Knowledge Management*, 23(2), 1026-1031. <https://doi.org/10.34190/eckm.23.2.422>
- [70] Zhao, Y., Lu, Y., & Wang, X. (2013). Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 902-912. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2013-0242>
- [71] Inkpen, A. C., & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization science*, 9(4), 454-468. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.4.454>
- [72] Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>
- [73] Liu, S., & Deng, Z. (2015). Understanding knowledge management capability in business process outsourcing. *Management Decision*, 53(1), 124-138. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2014-0197>
- [74] Davenport, T. H., & Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review*, 40(3), 195-208. <https://doi.org/10.2307/41165950>
- [75] Ge, Y. (2022). The impact of dynamic knowledge management capability on enterprise innovation performance. *Operations Management Research*, 15, 1048-1059. <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00251-7>

- [76] Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 399-405. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90256-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90256-9).
- [77] Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. <https://dl.acm.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- [78] Greiner, M. E., Böhmman, T., & Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of knowledge management*, 11(6), 3-15. <https://doi.org/10.1108/13673270710832127>
- [79] Markovich, A., Raban, D. R., & Efrat, K. (2022). Tailoring competitive information sources to the sequence of dynamic capabilities. *Journal of Management & Organization*, 28(3), 480-501. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.35>
- [80] Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*, 11(4), 20-29. <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>
- [81] Burton, A. M., & Dickinger, A. (2025). Innovation in Crisis. The role of leadership and dynamic capabilities for a more innovative hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103946. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103946>
- [82] ไชยวัฒน์ กิตติเจริญสุข. (2563). *การจัดการความรู้กับการพัฒนาองค์กรไทย*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [83] คณะวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. (2562). *การจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐไทย: กระบวนการและแนวทางการพัฒนา*. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- [84] ปรียา กิติภัทรกุล. (2561). *การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กร*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [85] สุภาวดี รุ่งเรือง, ศิริพงษ์ ศรีจันทร์, & ณัฐพล ศิริรัตน์. (2564). องค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรไทย. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ*, 18(1), 78-95.
- [86] สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (NSTDA). (2563). *องค์ประกอบและกลยุทธ์การจัดการความรู้ในองค์กร*. NSTDA.
- [87] ทองม้วน สายทอง, นันทิดา ประทุมทอง, & วีระชัย ทองพูล. (2562). ปัจจัยส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ในองค์กรไทย: กรอบแนวคิดและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ. *วารสารการจัดการ*, 14(3), 45-61.
- [88] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- [89] บรรจง ใจท่วม. (2559). การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนในประเทศไทย. *วารสารการจัดการและพัฒนา*, 12(2), 35-52.
- [90] สุนทร สายเสมา. (2560). มุมมองตามฐานความรู้ (KBV) และการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้*, 14(1), 21-37.