

**กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้
เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศยุคดิจิทัล**
**Integrated ICT System Management Strategies Utilizing Knowledge
Management to Drive Organizational Transformation Towards Excellence
in the Digital Era**

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ^{1*} ธงชัย สิทธิกรณ² ปรางทิพย์ เสยกระโทก³ และฤทธิเดช พรหมดี⁴
Phongsak Phakamach^{1*} Thongchai Sittthikorn²
Prangthip Soeykrathoke³ and Ritthidech Phomdee⁴

Corresponding author email: phongsak.pha@rmutr.ac.th

(Received: May 22, 2025 Revised: June 22, 2025 Accepted: July 16, 2025)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศยุคดิจิทัล โดยเนื้อหาเริ่มจากพัฒนาการของระบบไอซีทีและการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ทฤษฎีระบบไอซีทีเพื่อการจัดการ ระบบไอซีทีกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งจะผนวกเชื่อมโยงเข้ากับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ กรอบแนวคิดระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการและกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้จะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้และแนวคิดการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศในยุคดิจิทัล ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำเทคนิคและกระบวนการไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการบริหารจัดการองค์กรท่ามกลางการแข่งขันแบบเสรีและการพลิกผันอย่างรวดเร็ว โดยสามารถนำแนวคิดและวิธีการไปใช้ในการปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศ การเสริมความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณค่าเพื่อสร้างอำนาจและความได้เปรียบในการแข่งขัน การเพิ่มขีดความสามารถและการขยายบริการที่ดี ตลอดจนการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ที่แตกต่าง

- ¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
Assistant Professor, Ph.D., Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technology Rattakosin
- ² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
Assistant Professor, Faculty of Business Administration, Southeast Asia University
- ³ อาจารย์ วิทยาลัยธาดูพนม มหาวิทยาลัยนครพนม
Lecturer, Thatphanom College, Nakhon Phanom University
- ⁴ สถาบันพัฒนาศักยภาพมนุษย์แห่งอนาคต
Advanced Future Talent Academy

เพื่อให้องค์กรมีลักษณะเด่นกว่าอย่างมีคุณค่า ดังนั้นการศึกษาและเรียนรู้ที่จะนำระบบไอซีทีที่เหมาะสมมาประยุกต์กับการพัฒนาองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากยิ่งขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีที่แบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีรูปแบบของการเรียนรู้ตามกรอบของการเติบโต การปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการตัดสินใจที่ทันต่อสถานการณ์ โดยต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการระบบไอซีทีรวมถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กรด้วย อีกทั้งการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบก็เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการ; การพัฒนาองค์กร; การจัดการความรู้; ยุคดิจิทัล

ABSTRACT

This article aims to present integrated ICT system management strategies utilizing knowledge management (KM) to drive organizational transformation towards excellence in the digital era. The content begins with the evolution of ICT systems and digital transformation, theories of ICT for management, and the role of ICT in organizational change. All of these will be integrated and linked with theories of integrated strategic management, a framework for integrated strategic ICT systems, and successful case studies. Furthermore, the article will delve into concepts related to knowledge management and the concept of organizational development towards excellence in the digital era. The analysis in this article aims to enable the application of the presented techniques and processes for the benefit of organizational management amidst free competition and rapid disruption (Digital Disruption). It focuses on applying concepts and methods to restructure organizations efficiently and modernize them to achieve excellence, enhance customer needs, improve the quality of products and services to create value and competitive advantage, increase capabilities and expand excellent services, as well as create distinct and valuable new innovations for the organization. Therefore, studying and learning to apply suitable ICT systems to organizational development is becoming increasingly important in the current and future situations. The application of integrated ICT system management strategies using systematic knowledge management will enable organizations to adopt a learning model aligned with the framework of growth, adapt efficiently, and make timely decisions. This requires concrete planning for ICT system management, including modern technologies, to ensure clear linkages with the organization's main strategic plan. Furthermore, the systematic application of various management strategies is to ensure that the organization can truly develop into an organization of excellence.

Keywords: Integrated ICT Management Strategy; Organizational Transformation; Knowledge Management; Digital Era

บทนำ (Introduction)

ระบบไอซีที (ICT System) มีประโยชน์ต่อทุกองค์กรและส่งผลต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าเป็นลำดับ โดยเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับวิถีความเป็นอยู่ของผู้คนในสังคมสมัยใหม่ที่ต้องมีการปรับตัวเพื่อการเข้าถึงข้อมูล การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ (Beynon et al., 2021; Chen et al., 2023) พัฒนาการของระบบไอซีทีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของมนุษย์แทบทุกด้านและทุกสาขาอาชีพ อีกทั้งกลายเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในการปฏิบัติงานของทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การทำธุรกรรม การธนาคาร การอุตสาหกรรม การให้บริการโทรคมนาคม การท่องเที่ยว และการศึกษา เป็นต้น (Javed et al., 2021; Singh & Cohen, 2025) หรือกล่าวอีกได้ว่าโลกเข้าสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) โดยสมบูรณ์ ระบบไอซีทีจะเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การสื่อสารโทรคมนาคม อินเทอร์เน็ตรวมถึงแอปพลิเคชันในรูปแบบต่าง ๆ และเทคโนโลยีเอไอ (AI Technology) เพื่อนำไปใช้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร Oğan (2024) และ Iaia et al. (2024) กล่าวโดยสรุปว่า ในปัจจุบันและอนาคตเป็นยุคของเอไอซึ่งทำให้สังคมโลกเปลี่ยนรูปแบบไปมาถึงขนาดปรับเปลี่ยนธุรกรรมโลกและสามารถเชื่อมต่อจักรวาลอย่างไร้พรมแดน รวมถึงสมาร์ตโฟนและแท็บเล็ตที่เป็นการเชื่อมโยงผู้คนทั่วโลกเอาไว้ด้วยกันอย่างไร้ขีดจำกัด ทั้งนี้เพื่อให้มวลมนุษยชาติได้มีการเข้าถึง รับรู้ แลกเปลี่ยน แบ่งปัน และเรียนรู้ข้อมูลรวมถึงการบริการที่ต้องการให้ได้มากที่สุด ทำให้เทคโนโลยีทุกชนิดตกอยู่ในมือของทุกคนไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนและเวลาใด ดังตัวอย่างของ Edge Computing, Hybrid Clouds, AoT, Blockchain, Gen AI และ Cybersecurity เป็นต้น (Zhou et al., 2022; Gupta et al., 2023; Rocha et al., 2024)

Ghobakhloo et al. (2024) กล่าวว่า การถือกำเนิดของสิ่งที่เรียกว่า “การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล” (Digital Transformation) เป็นการแพร่กระจายที่สำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งยวดสำหรับการดำเนินกิจการธุรกิจ บริษัท และองค์กรต่าง ๆ ในสถานการณ์ระดับโลก ในขณะเดียวกันกระบวนการทัศน์ “อุตสาหกรรม 5.0” มีผลกระทบอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจทั่วโลก เทคโนโลยีใหม่นี้ยังส่งผลต่อพลวัตและผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของการประกอบกิจการรูปแบบใหม่ รวมถึงการเติบโตของผู้ประกอบกิจการประเภทใหม่ ๆ เช่น การเป็นผู้ประกอบการดิจิทัล (Makhoul, 2024; Oğan, 2024; Singh & Cohen, 2025) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ การบริการดิจิทัล (Digital e-Services), Big Data, Business Intelligence, Cloud Computing, AI Services, Security และ Cyberspace เป็นต้น รวมถึงความสามารถที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอื่น ๆ ดังแสดงในภาพที่ 1 การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเหล่านี้ก็เพื่อปรับปรุงสมรรถนะประสิทธิภาพ การเข้าถึง การเติบโต และการสร้างความยั่งยืนขององค์กรโดยอาศัยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ที่ชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพ (Restuputri et al., 2024) ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญสำหรับองค์กรหรือหน่วยธุรกิจทั่วโลก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีลักษณะที่ซับซ้อนและมีอิทธิพลต่อหลายด้าน เช่น ทิศทางเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการแข่งขัน รูปแบบธุรกิจใหม่ การตัดสินใจแบบฉับพลัน นวัตกรรมการเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่ ๆ เป็นต้น (Jami Pour et al., 2024) ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยธุรกิจนั้นมีคุณลักษณะที่ “SMART” (Specific Measurable Achievable Realistic and Timebound) ดังนั้นในทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์และการเป็นผู้ประกอบการที่อยู่รอดจะเป็นการแสวงหาคำตอบและโอกาสที่สำคัญให้กับองค์กรและผู้ประกอบกิจการทั่วโลกได้อีกด้วย (Vargas et al., 2024; Sestino et al., 2025)



ภาพที่ 1 ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

ที่มา: Vargas et al. (2024)

นอกเหนือจากการที่โลกมีระบบไอซีทีและนวัตกรรมอยู่ทุกหนทุกแห่งแล้ว การประยุกต์ใช้ก็มีความสำคัญทางระบบเศรษฐกิจโลกเป็นอย่างมาก จากการวิจัยของที่ปรึกษาอุตสาหกรรมระบบไอซีทีที่ทั่วโลกพบว่าการดำเนินงานด้วยระบบไอซีทีในยุคนี้นี้มีมูลค่าถึง 8.5 ล้านล้านดอลลาร์ ในปี ค.ศ. 2024 โดยการสื่อสารโทรคมนาคมเป็นองค์ประกอบหลักของการผสมผสานระบบไอซีทีเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ อย่างแพร่หลายรอบด้าน (Sawang & Kivits, 2024) ในระบบการค้าปลีกและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ของการดำเนินธุรกิจระดับโลกมีการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานของระบบไอซีทีและเครือข่าย (5G Network และ WiFi 6) แบบรวมศูนย์และผสมผสานมีการพัฒนารูปแบบการบริการอย่างต่อเนื่อง และการผสมผสานระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ร่วมกับประสบการณ์การซื้อสินค้าและบริการบนแพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platforms) (Doe & Hinson, 2024) ส่วนในภาคอุตสาหกรรมการผลิต ใช้เป็นกลไกที่สามารถแสดงผลการออกแบบและการผลิตทางวิศวกรรมที่แข็งแกร่ง (Computer-based Precision Engineering) โดยอาศัยระบบเสมือนจริง (Virtualized System) (Singh & Cohen, 2025) ในด้านระบบสาธารณสุขยังมีการพัฒนาแอปพลิเคชันมากมายในการดูแลสุขภาพของผู้คน รวมถึงวงการแพทย์มีการใช้ระบบการดูแลผู้ป่วยแบบออนไลน์ที่ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสาธารณสุขต่ำลงแต่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ในระบบการศึกษาก็มีการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการศึกษายุคใหม่ ได้แก่ การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษารูปแบบต่าง ๆ การพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลทางการศึกษารวมถึงแอปพลิเคชันและเทคโนโลยีเอไอเพื่อการศึกษา อีกทั้งระบบไอซีทีสมัยใหม่ยังทำให้เกิดสังคมการศึกษาดิจิทัลผ่านกระบวนการจัดการความรู้เพื่อใช้ขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับให้ดีขึ้นในระดับสากล จากการวิจัยโดย Law et al. (2024) ได้ระบุว่า บริษัทและองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ทั่วโลกกำลังมีการลงทุนด้านระบบไอซีทีและเทคโนโลยีเอไอในเปอร์เซ็นต์ที่มากขึ้น 3 ด้าน ได้แก่ ความคล่องตัว (Mobility) (เติบโต 78%), การบริการบนคลาวด์ (Cloud Services) (เติบโต 168%) และ เครื่องมือติดต่อสื่อสาร (Collaboration Tools) (เติบโต 75%) และคาดการณ์ว่าในอีก 3 ปีข้างหน้า เปอร์เซ็นต์นี้จะมีการเติบโตมากขึ้นเป็นลำดับ (Marvi et al., 2025)

Vargas et al. (2024) กล่าวว่า “จากนี้โลกจะเป็นการแข่งขันที่ทุกสิ่งเชื่อมโยงแบบหลากหลายมิติด้วยข้อมูลขนาดใหญ่ หรือ (Data is the New Oil)” นั่นคือ ข้อมูลกลายเป็นพื้นฐานหลักในการผลักดันเศรษฐกิจยุคดิจิทัล นอกจากจะสามารถสร้างมูลค่าทางธุรกิจมหาศาล คำถามก็คือเราจะช่วยลูกค้าให้สามารถจะเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพรวมถึงการนำมาซึ่งจุดได้เปรียบทางธุรกิจด้วยวิธีการเชิงรุกได้อย่างไร ดังนั้นการศึกษาที่จะนำระบบไอซีทีที่เหมาะสมมาใช้งานกับองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและเข้มข้นมากยิ่งขึ้นอีก ซึ่งการประยุกต์ใช้ไอซีทีที่เป็นประโยชน์เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ทันต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่พลิกโฉมจะต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม (Beynon et al., 2021; Gupta et al., 2023; Kumar et al., 2023; Rahmati & Jalilvand, 2024) ดังนั้นบทความนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่ระบุว่า “เทคโนโลยีสนับสนุนองค์กรและกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมว่าเป็นอย่างไร” “กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูงเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีลักษณะอย่างไร” ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันกับแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กรรวมถึงการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและส่งผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Wheelen et al., 2019; Javed et al., 2021; Makhouloufi, 2024; Bashir et al., 2024)

ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบไอซีทีเพื่อการจัดการ (Theory of ICT for Management)

1. พัฒนาการของระบบไอซีที

การบรรจบกันของระบบออนไลน์และดิจิทัลและการเปลี่ยนผ่านที่รวดเร็วทำให้โลกก้าวสู่ยุคของระบบไอซีทีอย่างชาญฉลาด อันเป็นการผสมผสานอย่างลงตัวโดยมีการใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ ในการนำมาใช้งานในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ และมีการเปลี่ยนรูปแบบการใช้งานในเชิงธุรกิจและอุตสาหกรรมที่มีความสลับซับซ้อนเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ คอมพิวเตอร์จะเป็นอุปกรณ์หลักที่จะทำให้ไอซีทีมีระบบและสมรรถนะที่แตกต่างกัน ส่วนการติดต่อสื่อสารจะต้องคำนึงถึงทางด่วนและสมรรถนะการสื่อสารไร้สาย ซึ่งโดยทั่วไปจะหลอมรวมเข้ากับระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเพื่อการส่งผ่านและแลกเปลี่ยนข้อมูลในลักษณะมัลติมีเดีย ดังนั้นระบบไอซีทีจะมีความหมายว่า การใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าถึงและสืบค้นนำมาใช้ได้อย่างสะดวก เป็นสื่อกลางนำเสนอสารสนเทศ รวมถึงการรับส่งสารสนเทศด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารความเร็วสูง เพื่อส่งผ่านข้อมูลสารสนเทศได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเฉกเช่นในปัจจุบัน (Islam, 2023)

องค์กรหรือหน่วยงานส่วนมากมีการนำระบบไอซีทีประเภทต่าง ๆ มาช่วยในการดำเนินงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ รวมถึงช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จ ซึ่งในสภาพการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงนั้นระบบไอซีทียังถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาและครอบครองส่วนแบ่งทางตลาดได้มากขึ้น รวมทั้งช่วยให้สามารถเรียนรู้และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็ว ระบบไอซีทีทำให้เกิดความท้าทายใหม่ ๆ สำหรับทั้งระดับบุคคลและองค์กร การเรียนรู้การนำระบบไอซีทีมาใช้งาน

จะสามารถสร้างโอกาสใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานกับองค์กรให้มีสมรรถนะสูงขึ้นและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้ทัดเทียมกับสากล แต่ในเวลาเดียวกันก็อาจสร้างปัญหาใหม่ขึ้นสำหรับผู้บริหารซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการเป็นผู้นำที่ต้องเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) เป็นหลักในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Lai et al., 2020) จากรายงานการวิจัยของ Sestino et al. (2025) ระบุว่าความท้าทายของระบบไอซีทีสำหรับการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจสมัยใหม่ในแง่ของผู้บริหารมี 5 ประการ ได้แก่ (1) แนวทางการบริหารองค์กรสมัยใหม่ หมายถึง การนำระบบไอซีทีเข้ามาใช้ในการบริหารองค์กรจะส่งผลให้องค์กรมีสมรรถนะสูงเพื่อเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถสร้างสรรค์องค์กรให้เติบโตแบบมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน (2) ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) หมายถึง การเจริญเติบโตที่รวดเร็วและพลิกโฉมรวมถึงรูปแบบการค้าขายระหว่างประเทศ ทำให้ต้องใช้ระบบไอซีทีที่มีสมรรถนะสูงเพื่อการเชื่อมโยงและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรทั้งกระบวนการผลิต การจัดทำนายสินค้า การติดต่อสื่อสาร การสร้างภาพลักษณ์ และการให้บริการหลังการขาย เป็นต้น (3) โครงสร้างและสถาปัตยกรรมของระบบไอซีที หมายถึง ระบบไอซีทีที่จะต้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมรวมถึงรองรับการขยายตัวในอนาคต หมายถึง การสร้างสถาปัตยกรรมระบบไอซีที (ICT System Architecture) ขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับรูปแบบและขนาดขององค์กรตามมาตรฐานสากล (4) การลงทุนด้านระบบไอซีทีสำหรับองค์กร หมายถึง การลงทุนทางด้านระบบไอซีทีที่จะเกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารงานและการจัดการองค์กรด้วยการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์และการสื่อสารดิจิทัลตลอดจนทรัพยากรระบบไอซีทีที่จะช่วยสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักขององค์กรทุกรูปแบบ และ (5) ความรับผิดชอบและการควบคุม หมายถึง องค์กรจะต้องแน่ใจว่าระบบไอซีทีที่ลงทุนไปแล้วจะถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ความท้าทายที่เกิดขึ้นทำให้ผู้บริหารองค์กรทุกแห่งที่ต้องการพัฒนาระบบไอซีทีเพื่อการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานรวมถึงการมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการศึกษาที่ปรากฏอยู่ทั่วไป โดยจะต้องเรียนรู้และเข้าใจในเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระบบไอซีทีสมัยใหม่ ได้แก่ (1) การออกแบบระบบไอซีทีผ่านกระบวนการจัดการความรู้สำหรับองค์กรให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการแข่งขันทั้งในเชิงธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมทุกมิติ (2) องค์ประกอบของระบบไอซีทีที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาองค์กรในสิ่งแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจระดับโลก (World Class) (3) การสร้างโครงสร้างระบบไอซีทีและสถาปัตยกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์สำคัญขององค์กรทั้งภายในและภายนอก (4) การประเมินคุณค่าของระบบไอซีทีในเชิงธุรกิจและสังคม และ (5) การออกแบบระบบไอซีทีที่คนสามารถควบคุม ทำความเข้าใจเรียนรู้ และใช้งานได้โดยมีความรับผิดชอบต่อทั้งทางจริยธรรมและสังคม (Gretzinger et al., 2024; Rocha et al., 2024)

2. ระบบไอซีทีกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Barney and Hesterly (2020) และ Korsen and Ingvaldsen (2022) ระบุว่าระบบไอซีทีนอกจากจะถูกนำมาช่วยในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงระบบการทำงานใหม่ (Reengineering) และการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ได้ 4 ระดับ ดังนี้

1) การปรับเปลี่ยนระบบงานเดิมให้เป็นระบบงานอัตโนมัติ (Automation) องค์กรจะนำเอาระบบไอซีทีมาช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว สะดวกรวดเร็ว ลดความผิดพลาดของข้อมูล และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น การให้บริการซื้อตั๋วเดินทางผ่านระบบอินเทอร์เน็ตหรือแอปพลิเคชันจะช่วยปรับลดงานของพนักงานส่วนหน้า (Front End) ได้มาก การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในสำนักงานที่สามารถลดการใช้กระดาษเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร และเกิดการตอบสนองต่อการทำงานที่รวดเร็วมากขึ้น

2) การเปลี่ยนแปลงระดับกระบวนการปฏิบัติงาน (Rationalization of Procedures) เมื่อนำระบบงานอัตโนมัติมาใช้แล้ว ระบบจะช่วยให้มองเห็นภาพรวมของกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่คล่องตัวรวมถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในทุกกระบวนการ ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงระเบียบปฏิบัติมาตรฐานเพื่อรองรับกับกระบวนการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานได้

3) การออกแบบระบบงานใหม่ (Business Process Reengineering : BPR) เป็นการคิดทบทวนใหม่ (Rethinking) และออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ทั้งหมด (Radical Redesign) เพื่อเป็นการปรับปรุงคุณภาพและการบริการให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความรวดเร็วในการดำเนินงาน ช่วยลดค่าใช้จ่ายและเสริมการทำงานได้อย่างคล่องตัว ซึ่งการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้อาจต้องทำการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและปรับลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไปได้มาก ขั้นตอนใดที่มีการทำงานเหมือนกันหรือซ้ำซ้อนก็จะรวมเข้าด้วยกันเพื่อทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Susanto et al., 2019)

4) การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shifts) การเปลี่ยนกระบวนทัศน์เป็นการเปลี่ยนแนวคิดในการดำเนินธุรกิจให้เป็นระบบใหม่ที่ทันสมัยซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับลูกค้า สินค้าและบริการ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยไม่มียึดติดกับกรอบแนวคิดเดิม ดังนั้นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับชนิดถอนรากถอนโคนหรือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและภาพลักษณ์ (Renovate) ที่ต้องใช้ความพยายามหรือการบริหารจัดการที่ยากและมีความเสี่ยงสูงมาก แต่ถ้าหากสามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จองค์กรก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงมากเช่นเดียวกัน

ดังนั้นการตัดสินใจว่าจะสร้างระบบไอซีทีที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานใด ๆ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรทุกแห่งทั้งในโลกปัจจุบันและอนาคต การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้ก็เป็นประเด็นที่ควรดำเนินการตามแผนงานที่กำหนด ซึ่งแผนการพัฒนาระบบไอซีทีต้องสอดคล้องกับแผนการพัฒนารุณกิจนั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากบทนำและพัฒนาการของระบบไอซีทีและระบบไอซีทีกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในหัวข้อที่ผ่านมา ทำให้ทราบถึงความหมายและการนำระบบไอซีทีไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในมิติต่าง ๆ ในหัวข้อต่อไปจะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะนำมาใช้ในการบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการให้มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กร

ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการ (Strategic Management Theory and Integrated ICT Management Strategy)

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) เป็นวิชาทางการทหารที่ได้มีการนำมาใช้ในวงการทหารมาอย่างยาวนาน แต่ในภาคธุรกิจได้มีการนำมาใช้งานในด้านการประยุกต์ใช้ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดในทุกสภาวะการณ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้ได้รับการประยุกต์ใช้และแพร่หลายในแวดวงธุรกิจอุตสาหกรรมและบริการอย่างกว้างขวาง (Evans, 2018)

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนรวม (Comprehensive Plan) ของการดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำตามแนวทางที่กำหนดเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาข้อได้เปรียบและจุดเด่นในด้านต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์และปรับลดจุดด้อยหรือเอาชนะข้อจำกัดที่มีอยู่เพื่อแสวงหาโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้อยู่รอดและเจริญเติบโตได้ในระยะยาว รวมทั้งสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (Susanto et al., 2019; Hoch & Brad, 2021)

องค์กรที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยโดยทั่วไปจะมีกลยุทธ์อยู่ 3 ระดับ ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับองค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงซึ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว โดยมุ่งพิจารณาถึงธุรกิจที่องค์กรสมควรดำเนินการและการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (Business Unit Head) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ เพื่อให้หน่วยธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร และ (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานที่จำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด และทรัพยากรมนุษย์ โดยกลยุทธ์ในระดับนี้จะสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) โดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐานได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นต้น (Lynch, 2018)

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) หรือเรียกว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนและภายนอกองค์กรที่ช่วยให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรครวมถึงศักยภาพและความพร้อมในด้านการแข่งขันขององค์กรทุกมิติ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal) จะช่วยให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยภายในต่าง ๆ เช่น การเงิน การตลาด การผลิต การดำเนินงาน การวิจัยและพัฒนา การบริการลูกค้า การบริหารข้อมูล และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสามารถวางแผนใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่และเตรียมพร้อมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อนขององค์กร

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External) จะพิจารณาเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) สภาพแวดล้อมภายนอกจะหมายถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ ในมุมกว้าง เช่น การเมือง เทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ เป็นต้น รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพล และมีผลเกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง เช่น รัฐบาล ชุมชน ผู้ขาย วัตถุดิบ คู่แข่งขัน ลูกค้า และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulating) เป็นการนำเป้าหมายขององค์กรและข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทุกมิติมากำหนดทิศทาง กรอบความคิด การจัดองค์กร (Organizing or Staffing) จัดทำแผนและวิธีในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการนำแผนที่กำหนดไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะต้องมีการพิจารณา และเตรียมการอย่างรอบคอบเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลว ของกลยุทธ์ซึ่งรวมถึงการจัดสรรทรัพยากร ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Controlling and Evaluating) เป็นการกำหนดเกณฑ์ และมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางในการวัดและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยจะเป็น การควบคุม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลว่าเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการหรือไม่ หากแผนกลยุทธ์ ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงอาจต้องทำการพัฒนาหรือปรับกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป

นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังต้องใช้ทักษะกลยุทธ์ในการเปลี่ยนจากการวิเคราะห์ธุรกิจไปสู่กลยุทธ์ ทางธุรกิจนั่นคือ การระบุโอกาสจากการวิเคราะห์ธุรกิจโดยเลือกสิ่งที่จะปฏิบัติตาม จากนั้นจึงพัฒนากลยุทธ์ โดยกำหนดวิธีการที่องค์กรจะใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เลือก การมีรูปแบบของการทำงานที่เป็นเลิศจากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) สุดท้ายการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องใช้ทักษะความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง (Leading) ในการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้นำธุรกิจอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในองค์กร และภายนอก (Supervising) โดยตระหนักถึงความท้าทายในการนำกลยุทธ์ไปใช้และมีทักษะความเป็นผู้นำ ในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน (Carvalho et al., 2021)

เมื่อสรุปโดยภาพรวมพบว่าลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์จะเป็น เครื่องมือสำคัญของนักบริหารทุกองค์กรเพื่อบริหารงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมยุคดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและพลิกโฉม การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญ ต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น เพราะการบริหาร เชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ก็คือผู้นำ (Leader) หรือ CEO นั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล (Digital Leadership) (Phakamach et al., 2023)

2. กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการ

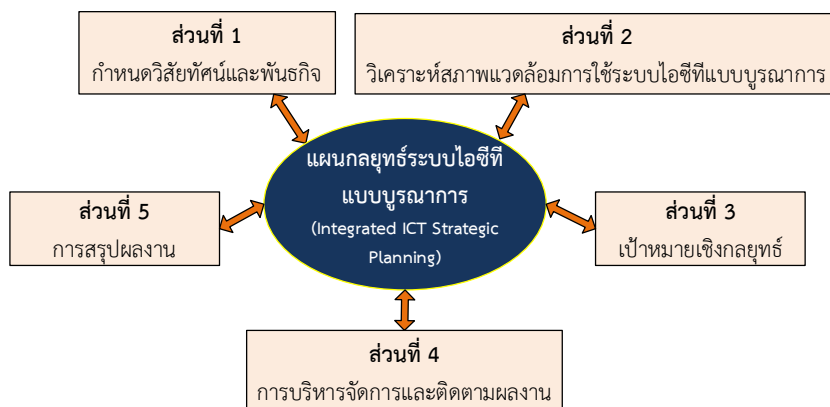
ระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ (Integrated ICT System Strategy) มาจากคำว่าระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ซึ่งหมายถึง ระบบไอซีทีที่นำมาปรับปรุงวัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์และบริการ หรือความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อช่วยให้ได้เปรียบในการแข่งขัน (Laudon & Laudon, 2019) ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการจะมีความหมายที่กว้างกว่าก็คือ การกำหนดแนวทางของกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการระบบไอซีทีที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กร หรือให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ แนวคิดเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการเกิดขึ้นจากเหตุผลสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ (1) แรงผลักดันด้านเทคโนโลยี (Technology Driven) หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของระบบไอซีทีในองค์กรด้วยการเน้นสร้างทีมงานด้านเทคโนโลยีในระดับต่าง ๆ เพื่อบริการงานระบบไอซีทีเป็นการภายใน และ (2) แรงผลักดันด้านการนำไปใช้งาน (Application Driven) หมายถึง การเน้นระบบไอซีทีให้เป็นวาระจำเป็น (Enabling Agenda) ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในทุกด้าน

Phakamach et al. (2023) ระบุถึงประเด็นกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการว่าเป็นหลักการที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป ซึ่งความท้าทายอันยิ่งใหญ่ก็คือ การรู้จักรวบรวมและใช้ระบบไอซีทีจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อแสวงหาระบบไอซีทีที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ โดยจะเกี่ยวข้องกับด้านการตลาดภายในและต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของลูกค้า และระบบการกระจายสินค้าอันชาญฉลาด ทั้งยังรวมถึงความเปลี่ยนแปลงของการใช้และความสามารถของคู่แข่ง ทั้งนี้เพราะปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถผลักดันคุณออกนอกเส้นทางธุรกิจได้หากปราศจากการเรียนรู้ ดังนั้นเราจึงต้องการกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีเพื่อนำมาศึกษาและวางแผนการดำเนินธุรกิจ การดำเนินธุรกิจสมัยใหม่โดยทั่วไปความต้องการระบบไอซีทีแบบบูรณาการที่นำมาใช้ในการวางแผนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ระบบไอซีทีภายในองค์กร ซึ่งเป็นระบบไอซีทีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งด้านการเงิน การตลาด งบประมาณ งานบุคลากร และโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

2) ระบบไอซีทีภายนอกองค์กรจะเกี่ยวข้องกับไอซีที 2 ประเภท ได้แก่ (1) ไอซีทีเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เช่น ระบบและการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง นโยบายรัฐบาล กฎหมายระหว่างประเทศ แนวโน้มของประชากรและสังคม แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ข้อมูลแรงงาน ค่าจ้างรายวัน ตลาดหุ้น/ตลาดทุน สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการกระจายสินค้า เป็นต้น และ (2) ไอซีทีในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ เช่น ความต้องการทางด้านอุตสาหกรรมและสภาพภาพของการแข่งขันของบริษัท ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา กิจกรรมที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และการวางแผนในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์ไอซีทีแบบบูรณาการ (Integrated ICT Strategic Planning) หมายถึง แผนงานที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดสรรทรัพยากรระบบไอซีทีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร แผนกลยุทธ์ไอซีทีจะถูกกำหนดขึ้นสำหรับผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นควรมีแผนกลยุทธ์เพื่อการจัดการภายในสำหรับองค์กรหลักก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ระบบไอซีที โดยตัวอย่างแผนกลยุทธ์ของระบบไอซีทีที่แสดงได้ดังภาพที่ 2 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แผนกลยุทธ์ระบบไอซีทีแบบบูรณาการ

ที่มา: Phakamach et al. (2023)

ส่วนที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของงานระบบไอซีทีขององค์กร โดยที่ วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพอนาคตของแผนกระบบไอซีทีที่แสดงถึงความสำเร็จที่ต้องการแสดงโดยภาพรวม และ พันธกิจ (Mission) คือ ภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุความสำเร็จ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการใช้ระบบไอซีทีแบบบูรณาการ (SWOT Analysis) หรืออาจจะใช้โมเดลของ McKinsey 7s Framework ที่ประกอบด้วย Strategy, Structure, Systems, Staff, Skills, Style และ Super-ordinate Goals ซึ่งจะช่วยให้ทราบสภาพการณ์ที่แท้จริงขององค์กรครบทุกมิติ

ส่วนที่ 3 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategy Goals) คือ กลยุทธ์เพื่อให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่องค์กรต้องการทำให้เกิดขึ้นและประสบความสำเร็จโดยภาพรวมตามที่หน่วยงานต้องการ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จึงเป็นส่วนสำคัญและต้องสอดคล้องกับการดำเนินงานในองค์กร

ส่วนที่ 4 การบริหารจัดการและการติดตามผลงาน (Administration and Monitoring) แผนกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จหรือไม่ต้องมีการพัฒนาโครงสร้างการบริหารจัดการและการติดตามผลงาน โดยการใช้การจัดการความรู้และตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นเกณฑ์ (Key Performance Indicators : KPIs)

ส่วนที่ 5 การสรุปผลงาน (Summary) ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายของแผนที่ใช้บอกถึงคุณลักษณะและองค์ประกอบของงานรวมถึงความสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้งานภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

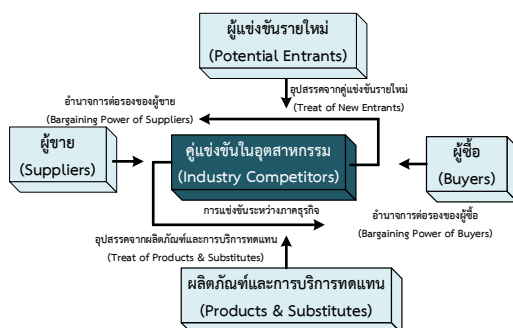
หลังจากที่องค์กรได้วางแผนกลยุทธ์สำเร็จแล้วในขั้นตอนต่อไปควรเลือกวิธีการพัฒนาระบบไอซีทีตามวงจรการพัฒนาระบบ (System Development Life Cycle : SDLC) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดและเลือกโครงการ (Identification and Selection), 2) การเริ่มต้นและวางแผน (Initiation and Planning), 3) การวิเคราะห์ (Analysis), 4) การออกแบบ (Design), 5) การติดตั้งและทดสอบใช้งาน (Implementation) และ 6) การบำรุงรักษา (Maintenance) ตามลำดับ

ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการนั้นอาจจะยังไม่มีรูปแบบโครงสร้างตายตัวทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโครงสร้างและขนาดขององค์กรด้วย โดยกลยุทธ์ที่ดี

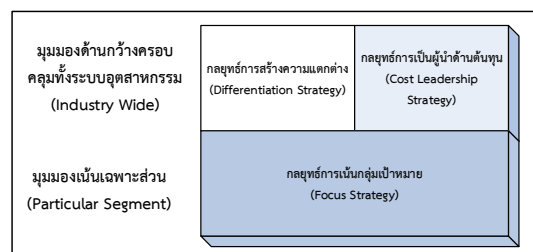
จะต้องมีการวางแผนหรือกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานและมีการติดตามอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังต้องมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ระบบดังกล่าวรองรับการดำเนินงานทางธุรกิจตามวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศให้ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (Ekiz Kavukoğlu & İşci, 2024; Alhassan et al., 2025)

การที่จะเข้าใจถึงกรอบแนวคิดทางด้านการแข่งขันและการประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรนั้น ผู้ศึกษาควรจะทราบถึงหลักการของกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับหลักการมาตรฐานตามกรอบแนวคิดของนักบริหารชั้นนำเสียก่อน ในที่นี้ขอกล่าวถึงกรอบแนวคิดที่สัมพันธ์กับโมเดลของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ศาตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) หรือเรียกว่า “Porter’s Competitive Forces Model” พอร์เตอร์ได้พัฒนาโมเดลเพื่อวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันดังแสดงดังภาพที่ 3 โดยองค์กรจะประสบแรงผลักดันในการแข่งขัน (Competitive Forces) ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) อุปสรรคจากผู้แข่งขันรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาด (Threat of Entry of New Competitors), 2) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers), 3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า (Bargaining Power of Buyers/Customers), 4) การแข่งขันระหว่างกิจการต่าง ๆ ในภาคอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors) และ 5) อุปสรรคที่เกิดจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Products/Services) Porter (2008) ได้เสนอรูปแบบของกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นจุดเริ่มต้นของการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรแสดงดังภาพที่ 4

(1) กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) องค์กรจะต้องค้นหาให้ได้ว่าสินค้าหรือบริการที่ดีในความรู้สึกลูกค้ามีลักษณะพื้นฐานอย่างไรและจะต้องบริหารกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นให้มีต้นทุนต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม ดังเช่น ธุรกิจค้าปลีกยักษ์ใหญ่ของอเมริกาอย่างวอลมาร์ท (Wal-Mart) สร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับคู่ค้าโดยนำเอากลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการมาใช้ในการบริหารคลังสินค้าและระบบจัดซื้อ ทำให้สามารถเสนอขายสินค้าในราคาต่ำและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจแบบรวดเร็วได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 3 โมเดลแรงผลักดันในการแข่งขัน
ที่มา: Porter (2008)



ภาพที่ 4 กลยุทธ์การสร้างควมได้เปรียบด้านการแข่งขัน
ที่มา: Porter (2008)

(2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) การสร้างสินค้าหรือบริการขององค์กรให้มีลักษณะที่โดดเด่นและแตกต่างจากของคู่แข่ง โดยสินค้าหรือบริการนั้นอาจมีลักษณะเฉพาะตัวที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย และอาจทำให้ลูกค้ายึดติดในสินค้าและบริการนั้นอย่างต่อเนื่อง ดังเช่น บริษัท ฮิวเลตต์ แพคการ์ด เอ็นเตอร์ไพรส์ (ประเทศไทย) หรือ HPE ที่กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน Edge to Cloud (การเชื่อมต่อของอุปกรณ์เเอดต่าง ๆ และส่งการประมวลผลกลับเข้าสู่ระบบคลาวด์) และนำเสนอโมเดลธุรกิจ ในลักษณะ Pay Per Use เข้ามาแทนที่รูปแบบการขายอุปกรณ์ตามปกติ ดังนั้นลูกค้าจะสามารถใช้งานอุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นซอฟต์แวร์ เซิร์ฟเวอร์ หน่วยความจำ เครือข่าย รวมถึงแอปพลิเคชันต่าง ๆ โดยคิดค่าบริการเป็นไป ในรูปแบบจ่ายตามการใช้งานจริง ซึ่งทำให้ HPE ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและได้รับรางวัล Best ICT Service Provider Award ของประเทศไทย 2 ปี ติดต่อกัน

(3) กลยุทธ์เน้นกลุ่มเป้าหมาย (Focus Strategy) การเลือกตลาดเป้าหมายสำหรับสินค้าหรือบริการ ที่มีลักษณะแคบลงหรือมีตลาดเฉพาะด้าน ซึ่งจะมีคู่แข่งน้อยลงแต่มีช่องว่างทางการตลาด โดยกลยุทธ์นี้มักจะใช้ ความพิเศษเหนือกว่าคู่แข่งทั้งในด้านสินค้าและบริการ ดังเช่น นาฬิกา “Patek Phillippe” สุดยอดเยี่ยมแห่ง ความเที่ยงตรง คงทน ทันสมัย และงามประณีต รวมถึงรถยนต์ Rolls-Royce ที่เน้นถึงความหรูหราและตอบโจทย์ มหาเศรษฐีระดับโลก เป็นต้น

ในเวลาต่อมาจนถึงยุคปัจจุบัน นักวิชาการด้านการตลาดหลายท่านได้ขยายแนวคิดของพอร์เตอร์ และเสนอกรอบแนวคิดใหม่ที่เรียกว่าทฤษฎีแรงผลักดันด้านกลยุทธ์ (Theory of Strategic Thrust) องค์กรจะจัดการ กับแรงผลักดันต่าง ๆ โดยการสร้างกลยุทธ์แบบบูรณาการได้ดังต่อไปนี้ (Zhou et al., 2022; Kumar et al., 2023; Peltier et al., 2024)

1) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) คือ การพัฒนาหนทางที่จะสร้างสินค้า หรือบริการของตนให้มีความแตกต่างไปจากคู่แข่งหรือลดความได้เปรียบเรื่องความแตกต่างของคู่แข่ง ดังตัวอย่าง ของ Alibaba และ Navistar ที่ใช้กลยุทธ์ในการวิเคราะห์ลูกค้าที่ใช้งานสมาร์โฟนเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด Consolidated Freightways และ Grab ที่ใช้กลยุทธ์การติดตามงานส่งของระบบออนไลน์

2) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership Strategy) คือ การพัฒนาหนทางที่จะกลายเป็น ผู้ผลิตสินค้าและบริการราคาถูกในวงการ อีกทั้งหาช่องทางช่วยเหลือผู้จัดหาสินค้าหรือลูกค้าของบริษัท ในการลดต้นทุนหรือเพื่อเพิ่มต้นทุนของคู่แข่ง เช่น Levitez Furniture ได้ใช้ระบบซื้อขายส่วนกลางเพื่อลดต้นทุน ในการจัดซื้อและสามารถเป็นผู้นำด้านราคาเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น

3) กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation Strategy) คือ การค้นหาหนทางใหม่ในการทำธุรกิจและทำให้เกิด พัฒนาการของสินค้าและบริการ หรืออาจทำให้เกิดการบุกตลาดที่เป็นเอกเทศ (Unique Markets) ซึ่งส่งผลให้เกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อกระบวนการการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการ ดังตัวอย่างของ Samsung ผู้ผลิตสมาร์โฟนมือถืออันดับสองของโลกในปัจจุบันที่ใช้กลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมสมาร์โฟนตามความต้องการ ของกลุ่มลูกค้าและใช้กลยุทธ์การตลาดแบบสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) (Wu et al., 2024)

4) กลยุทธ์ความเจริญเติบโต (Growth Strategy) คือ การขยายกำลังการผลิตสินค้าและบริการหรือ การขยายตลาดออกไปสู่ตลาดต่างประเทศ การสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่หลากหลาย หรือการรวมสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกันเข้าด้วยกัน ดังตัวอย่างของ Amazon และ Alibaba ที่ขยายการตลาดผ่านสื่อและแอปพลิเคชัน (Applications) เพื่อสร้างความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน เป็นต้น

5) กลยุทธ์สร้างพันธมิตร (Alliance Strategy) คือ การสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับพันธมิตรทางธุรกิจกับลูกค้า ผู้จัดหาสินค้า คู่แข่ง ที่ปรึกษา และบริษัทอื่น ๆ ความเชื่อมโยงเหล่านี้อาจรวมถึงการรวมกิจการ การซื้อกิจการ การร่วมลงทุน การสร้าง “บริษัทเสมือนจริง” (Virtual Companies) หรือการทำข้อตกลงลำเลียงสินค้าระหว่าง หน่วยธุรกิจกับหุ้นส่วนทางการค้า ดังตัวอย่างของกลุ่มพันธมิตรร่วมบิน Star Alliance ซึ่งเป็นเครือข่ายพันธมิตร สายการบินรายแรกและขนาดใหญ่ที่สุดในโลกที่ใช้ทรัพยากรระบบไอซีทีร่วมกันเพื่อทำการตลาดบริการการบิน ระหว่างประเทศ และตัวอย่างของ Apple และ IBM ที่เป็นหุ้นส่วนพันธมิตรภายใต้สโลแกน (Great Partners Bring Great Possibility) ในการผลิตอุปกรณ์สมาร์ทโฟนและเอนเทอร์เทนเมนต์ที่น่าตื่นตาตื่นใจของโลกจนถึงปัจจุบัน

นอกจากนี้ Eze et al. (2023) และ Alhassan et al. (2025) ได้นำเสนอกรอบหรือรูปแบบมาตรฐาน สำหรับการพัฒนางานองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศให้ครบทุกมิติโดยการบูรณาการระบบไอซีทีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ (Key Elements of ICT Framework) 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การกำกับดูแล (Governance) หมายถึง กลยุทธ์ แนวทาง หลักการ และแนวปฏิบัติ ที่เป็นแนวทาง ในการบริหารข้อมูลไอซีทีที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจด้านการพัฒนาระบบไอซีที เช่น แผนงานระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบวัดประสิทธิภาพ แผนการจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรระบบไอซีที และการปฏิบัติตามข้อกำหนด และรูปแบบการ จัดหา เป็นต้น

2) แนวโน้มและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Trends and Technologies) หมายถึง การพิจารณาถึง แนวโน้มและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งเป็นความท้าทายและโอกาสสำหรับการบริหารจัดการระบบระบบไอซีที และทรัพยากร และการส่งมอบบริการระบบไอซีทีในอนาคต เช่น สื่อสังคม (Social Media) สมาร์ทโฟนและอุปกรณ์ คลาวด์คอมพิวเตอร์ (Cloud Computing) และการบริการออนไลน์ เป็นต้น

3) ระบบธุรกิจอัจฉริยะและแอปพลิเคชัน (Business Intelligence and Applications) หมายถึง การกำหนด ระบบซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันที่ใช้อยู่ในปัจจุบันรวมถึงแนวโน้มการใช้งานในอนาคต เช่น การออกแบบ และพัฒนาซอฟต์แวร์ การบำรุงรักษาและการจัดการซอฟต์แวร์ การวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจ การบูรณาการเชิงบวก ขอบเขตและข้อกำหนดของซอฟต์แวร์ การทดสอบและการใช้งานเชิงรุก และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

4) โครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยี (Infrastructure and Technology) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างพื้นฐาน ของฮาร์ดแวร์และเครือข่ายที่ใช้ในการให้บริการระบบไอซีทีแบบผสมผสาน เช่น โครงสร้างและสถาปัตยกรรม การสื่อสารและการจัดการเครือข่าย การจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ การจัดการสินทรัพย์ไอซีที และการออกแบบ และพัฒนาระบบสมรรถนะสูง เป็นต้น (Qaffas et al., 2023)

5) ความต่อเนื่องทางธุรกิจด้านไอซีที (ICT Business Continuity) หมายถึง การพิจารณาถึงกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้สามารถทำหน้าที่หลักและให้บริการระบบไอซีทีได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การกู้คืนระบบ การวางแผนฉุกเฉิน การสำรองข้อมูล การจำลองแบบ ความซ้ำซ้อน การกู้คืนข้อมูล และการตอบสนองฉุกเฉิน เป็นต้น

6) ความปลอดภัย (Security) หมายถึง กระบวนการปกป้องข้อมูลและระบบจากการเข้าถึง ใช้ ดัดแปลงเปิดเผยหรือทำลายโดยไม่ได้รับอนุญาต เช่น การจัดการเข้าถึง การรับรองความถูกต้อง การตรวจสอบ การรายงาน ความผิดพลาดและการตอบสนอง รวมถึงความปลอดภัยด้านกายภาพ สิ่งแวดล้อม เครือข่าย และการสื่อสาร เป็นต้น

7) การจัดการโครงการ (Project Management) หมายถึง รูปแบบการวางแผนเพื่อจัดระเบียบการควบคุม และการจัดการทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นการเฉพาะ เช่น การเริ่มต้น การวางแผน การดำเนินการ การรายงาน การตรวจสอบ การควบคุม และการปิดโครงการ เป็นต้น

องค์ประกอบเหล่านี้สามารถเป็นกรอบสำหรับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการ โดยสิ่งสำคัญคือต้องสังเกตว่าองค์ประกอบทั้งหมดของกรอบงานมีความสัมพันธ์กันและควรพิจารณาว่าองค์ประกอบนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไรเมื่อองค์กรใช้และดำเนินการตามกรอบนั้น โดยในทางปฏิบัติสำหรับการนำไปใช้ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Knowledge Management Concepts for Organizational Development for Excellence)

1. แนวคิดและองค์ประกอบของการจัดการความรู้

“ความรู้” คือ ปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเพราะความรู้และความสามารถขององค์กร (Knowledge and Competency) นั้นเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดความมั่งคั่งและการเติบโตของกิจการและธุรกิจต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด ดังคำกล่าวที่ว่า “ความรู้คือแหล่งของนวัตกรรมและนวัตกรรมเป็นแหล่งของความรู้ใหม่” นั่นเอง จากคำกล่าวของ Peter Drucker ที่ว่า “Knowledge Worker also realizes, and rightly so, that the organization equally depends on him” หรือในระบบเศรษฐกิจใหม่ความสำคัญของพนักงานที่มีความรู้และองค์กรนั้นเท่าเทียมกัน องค์กรจะต้องพึ่งพาอาศัยพนักงานเหล่านี้เช่นกัน ดังนั้นองค์ความรู้จะเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในสังคมโลก ปัจจุบันที่สามารถใช้ในการสร้างศักยภาพการแข่งขันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในระบบเศรษฐกิจใหม่ ดังนั้นเราจึงต้องเรียนรู้ศึกษาและประยุกต์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน Peter Drucker กล่าวว่า “การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญของการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ ก็คือทุนทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในระบบทุนนิยมที่กำลังพัฒนาไปสู่สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society)” (Bashir et al., 2024) กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ที่มีประสิทธิภาพมักประกอบด้วย (1) การบ่งชี้ความรู้ (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (3) การจัดเก็บและรวบรวม (4) การเผยแพร่และถ่ายทอด และ (5) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ โดยกระบวนการนี้มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลง

ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบพลิกโฉม และการขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ให้เป็นประโยชน์เป็นประเด็นสำคัญของการนำมาใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้หรือ KM จึงเป็นเครื่องมือที่องค์กรและบุคลากรสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบสนองความต้องการ การปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Mindset) และการกำหนดทิศทางของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเพื่อพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์อันเป็นการเพิ่มคุณค่า (Value Added) ให้แก่ลูกค้า องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม นอกจากนี้ การจัดการความรู้เป็นการนำสิ่งดี ๆ ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาพัฒนาเป็นสาระ (Domain) ที่ตรงกับกรอบและเป้าหมายการทำงาน อีกทั้งยังหาทางส่งเสริมและเพิ่มคุณค่าของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่มีภายในองค์กรด้วยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มประสบการณ์ สร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกให้เป็นองค์กรที่มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสร้างฐานข้อมูลความรู้และแนวปฏิบัติร่วมกันจนเกิดเป็นเคล็ดลับ รวมถึงการค้นพบแนวทางแก้ปัญหาและสามารถระบุถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศต่อไป (laia et al., 2024; Restuputri et al., 2024; Chaudhary et al., 2025; Marvi et al., 2025)

2. องค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ

องค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีความยั่งยืน และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยมีการอ้างอิงตามค่านิยมหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งเป็นการเอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้มีความสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่เติบโตอย่างยั่งยืน องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ ซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 7 ด้านประกอบไปด้วย (1) ผู้นำองค์กร (2) การกำหนดกลยุทธ์ (3) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (4) การวัดผลการดำเนินงาน (5) บุคลากร (6) กระบวนการทำงาน และ (7) ผลลัพธ์ (laia et al., 2024)

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกทำให้องค์กรหลายแห่งต้องมีการปรับตัวเองอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปรับตัวขององค์กรก็เพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคต การบริหารงานต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้จากภายในและภายนอกองค์กรได้ดีโดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน พนักงานทุกระดับชั้นมีความผูกพันและสามัคคีกันในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า โดยมีเป้าหมายหรือจุดร่วมในการทำงานอย่างเดียวกัน มีแผนรองรับกับสภาวะการณ์ต่าง ๆ อย่างชัดเจน (Hoch & Brad, 2021) มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมองทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ท้ายที่สุดจึงก่อให้เกิดเป็นองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง มีรูปแบบการเติบโตอย่างมีเอกลักษณ์ และสามารถสร้างความยั่งยืนของการทำงานร่วมกันในระยะยาว (Rangsunghoen et al., 2024)

3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence Organization) หรือองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและจะมีการพัฒนาความคิดและแนวปฏิบัติที่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีการสื่อสารกับพนักงานอย่างทั่วถึง มีการบริหารงานตามกลยุทธ์เพื่อให้ได้คุณภาพ โดยผู้นาองค์กรต้องมีการบริหารงานโดยมีความยืดหยุ่นและมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งคุณภาพได้ โดยผู้เขียนได้มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ทั่วแปรในด้านองค์กรแห่งความเป็นเลิศโดยยึดกรอบรูปแบบองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) ของ Phakamach (2023) และ Alanazi (2024) มาใช้ เนื่องจากเหมาะกับองค์กรที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีความครอบคลุมเหมาะสม ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบด้วย (1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (2) องค์กรมีค่านิยมร่วมที่ชัดเจน (3) การบริหารงานตามกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (4) การเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร (5) องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง และ (6) การนำระบบไอซีทีมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างกรอบการเรียนรู้และเติบโต

4. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อน คาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก ทำให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาและหาแนวทางพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงหรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) ซึ่งเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน Phakamach (2023) และ Alanazi (2024) ได้กล่าวถึงลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศว่ามีปัจจัยที่สำคัญดังนี้ (1) การสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยองค์กรต้องมีช่องทางในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มายังพนักงานในทุกระดับ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วทั้งองค์กร (2) การกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตขององค์กร โดยต้องสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจในการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในองค์กร (3) การจัดการองค์ความรู้หรือการจัดการความรู้ที่เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) ความมุ่งมั่นการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการที่แสดงคุณลักษณะในการแสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การงานด้วยความเพียรพยายามตลอดจนอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย (5) โครงสร้างองค์กร เป็นระบบการติดต่อสื่อสารและอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกันและกลุ่มคนเข้าด้วยกันเพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุทุกเป้าหมายขององค์กร และ (6) การทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจกันในระบบทีมที่มีการวางเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศร่วมกันตลอดจนร่วมแรงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันสู่ความสำเร็จ

กรณีศึกษา (Case Studies)

จากแนวคิดและทฤษฎีในหลายหัวข้อที่กล่าวมาทั้งหมดได้แสดงถึงความหมาย รูปแบบ และกลไกในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่โดยอาศัยกระบวนการวิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการระบบไอซีทีในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น หัวข้อนี้จะนำเสนอกรณีศึกษาซึ่งเป็นตัวอย่างของบริษัทและองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. บริษัทไชนา เทเลคอม จำกัด (China Telecommunication Ltd.)

บริษัทไชนา เทเลคอม จำกัด เป็นผู้รับสัมปทานการขนส่งและการสื่อสารรายใหญ่ที่สุดในโลกในปี 2566-2567 ซึ่งได้ปรับปรุงการดำเนินงานโดยการนำระบบไอซีทีแบบบูรณาการมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยกลยุทธ์ที่เลือกใช้จะมีความคงทน (Robust) สัมผัสได้ (Relisable) และนำพาองค์กรไปข้างหน้าอย่างมั่นคง โดยอาศัยกลไกด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการ และกระบวนการจัดการความรู้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 8 อย่าง ได้แก่ (1) การศึกษาความต้องการของธุรกิจ (Meeting Business Needs), (2) การเลือกวิถีทางที่เหมาะสม (Most Appropriate Approach), (3) ความสามารถดำเนินการได้จากการเรียนรู้ (Achievability), (4) การบริจาด (Affordability), (5) การอยู่กับของจริง (Realism), (6) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง (Change and Risk Management), (7) นวัตกรรมจัดการความรู้ (Innovative Knowledge Management) และ (8) การใช้กรอบแนวคิดการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth Mindset) เป็นต้น (China Telecom, 2025)

การออกแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศซึ่งอาศัยองค์ประกอบหรือกลไกทั้ง 8 อย่าง ผสมผสานกับเทคนิคการจัดการความรู้สมัยใหม่แสดงดังภาพที่ 5 กับการดำเนินธุรกิจขนส่งและการสื่อสารโทรคมนาคมช่วยให้ไชนา เทเลคอมกลายเป็นผู้นำด้านการขนส่งและการสื่อสารในยุคใหม่ของโลกในเวลาอันรวดเร็ว โดยมีมูลค่าทางการตลาดสูงที่สุดในโลกอันดับ 1 โดยมีมูลค่า 314.56 พันล้านดอลลาร์ และมีผู้ใช้บริการมากกว่า 400 ล้านคน โดยกลยุทธ์ที่กล่าวมาสามารถผสมผสานได้อย่างกลมกลืนกับกลไกการพัฒนาระบบไอซีทีและแอปพลิเคชันมาสร้างให้ไชนา เทเลคอม เป็นผู้นำทางการตลาดและเจริญเติบโตมาจนถึงปัจจุบัน



ภาพที่ 5 การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ของไชนาเทเลคอม
ที่มา: China Telecom (2025)

2. บริษัท แอร์บัส อินดัสทรี จำกัด (Airbus Industry Company)

บริษัท Airbus Industry เป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินต่ออากาศยานและยุทโธปกรณ์ของทวีปยุโรปโดยมีคู่แข่งสำคัญก็คือบริษัท Boeing ของประเทศสหรัฐอเมริกา มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เมืองตุลุส ประเทศฝรั่งเศส Airbus Industry นับเป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินที่มีรายได้อันดับสองของโลก และเป็นผู้ผลิตยุทโธปกรณ์อันดับหนึ่งของโลก Boeing Aerospace Support (AS) เป็นองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท Airbus Industry ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องบิน ผลิตภัณฑ์และบริการหลักของ AS มี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบิน ด้านอะไหล่และข้อมูลเชิงเทคนิค ด้านการปรับปรุงให้ทันสมัย (Modernization and Upgrade) ด้านซ่อมบำรุงและดัดแปลง ด้านการสนับสนุน Contractor Logistics และด้านการสนับสนุนลูกค้าตลอดช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์ AS มีระบบการจัดการความรู้โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การค้นหาคำถามความรู้ขององค์กร (Organization Knowledge Assets), 2) การถ่ายโอนองค์ความรู้มาสู่องค์กร (Knowledge Transfer) และ 3) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างและระบบงานเพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า Airbus Industry สามารถใช้รูปแบบการบริหารจัดการระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมทุกด้านแบบบูรณาการเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมอากาศยานใหม่อยู่เสมอ อีกทั้งยังมีการใช้การจัดการความรู้เฉพาะทางที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งมีผลทำให้การดำเนินการของบริษัทสามารถดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่องแม้ในระยะเวลาหลังจากเหตุการณ์เครื่องบินตกจะสร้างความปั่นป่วนให้บริษัทเป็นอย่างมากก็ตาม

3. Industrial and Commercial Bank of China Ltd. (ICBC)

ICBC Bank เป็นสถาบันการเงินดำเนินการในประเทศจีนที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยมีการลงทุนมากกว่า 30 ประเทศในทวีปยุโรป อเมริกา แอฟริกา และเอเชีย เมื่อพิจารณาจากสินทรัพย์รวมและมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด การให้บริการทางการเงินที่หลากหลายรวมถึงธนาคารพาณิชย์ พาณิชย์ การจัดการสินทรัพย์ และการประกันภัยมูลค่าปัจจุบันอยู่ที่ประมาณ 200.46 ล้านล้านบาท การบริหารธนาคารมีรูปแบบธุรกิจและกรอบการกำกับดูแลที่กำลังถูกท้าทายและจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับจัดการการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินนโยบายเพื่อคาดการณ์และจัดการผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมโดยใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยี กลยุทธ์ระบบไอซีทีใหม่ได้รับการออกแบบมาเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านี้และถือเป็นการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) และเทคโนโลยีขนาดใหญ่ของธนาคาร ICBC โดยมีประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) การปรับแนวทางดั้งเดิมตามประสบการณ์ในอดีต 2) การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้น และ 3) การสร้างความยั่งยืนโดยจำกัดขอบเขตเศรษฐกิจดิจิทัลให้แคบลง ICBC ได้กำหนดประเด็นสำคัญของกลยุทธ์ใหม่สำหรับเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลและตัวอย่างการใช้เครื่องมือระบบไอซีทีแสดงดังภาพที่ 6 และ 7 สรุปได้ดังนี้

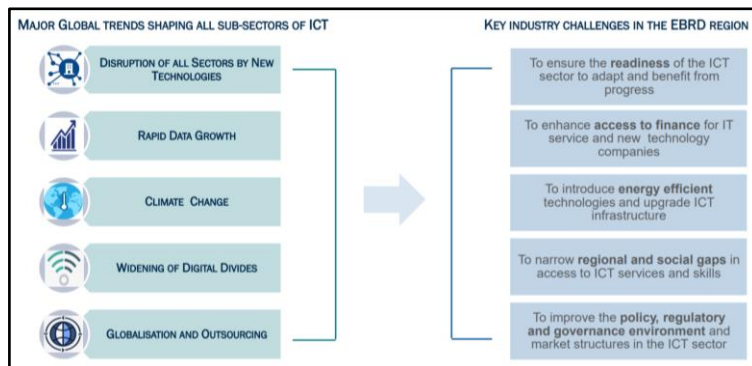
1) หมวดหมู่การลงทุน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีเครือข่ายใหม่ นวัตกรรมสตาร์ทอัพ การบริการข้อมูลข่าวสาร การแปรรูปและการค้า

2) แนวโน้มสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) การเติบโตของข้อมูลอย่างรวดเร็ว การใช้พลังงานที่เพิ่มขึ้น กระแสโลกาภิวัตน์ และการเอชท์ซอร์ส

3) ความท้าทายที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความมั่นใจในความพร้อมด้านไอซีที การสนับสนุนการเข้าถึงการเงินสำหรับบริการไอซีที เทคโนโลยีสมัยใหม่ การปรับเปลี่ยนด้านพลังงาน และการปรับปรุงกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม

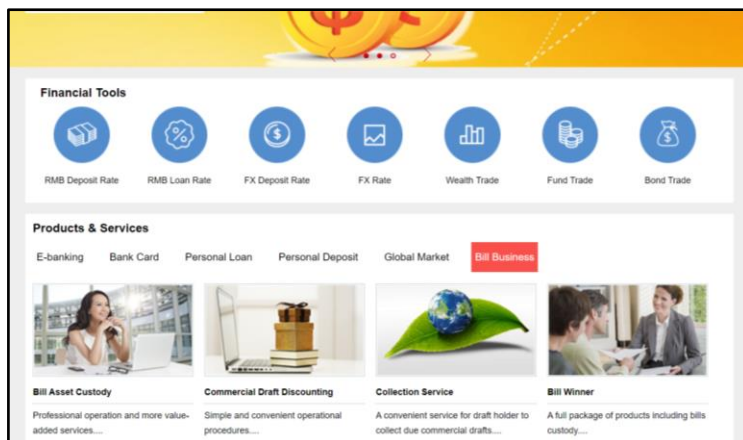
4) แนวคิดและนวัตกรรมใหม่ ได้แก่ การปรับแนวทางดั้งเดิมจากประสบการณ์เรียนรู้ การจัดการความรู้ที่ทรงพลัง การสร้างความร่วมมือที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นภายในธนาคาร การมุ่งเน้นเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ เทคโนโลยีสีเขียว และประสิทธิภาพการใช้พลังงาน

จากแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่กล่าวมาทำให้ ICBC Bank สามารถปรับสมรรถนะการดำเนินธุรกรรม การบริการได้ตรงเป้าและมีการเติบโตเป็นอันดับหนึ่งของโลก โดยเป็นแหล่งเงินทุนทางการเงินที่สำคัญของกิจการ และธุรกิจระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่องยาวนาน



ภาพที่ 6 แผนกลยุทธ์ระบบไอซีทีของ ICBC Bank

ที่มา: ICBC Bank (2025)



ภาพที่ 7 ตัวอย่างการใช้เครื่องมือระบบไอซีทีของ ICBC Bank

ที่มา: ICBC Bank (2025)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและกรณีศึกษาที่กล่าวมาทั้งหมดพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรและมีประโยชน์โดยตรงในประเด็นการมุ่งสู่ความเป็นเลิศดังต่อไปนี้ (Alanazi, 2024)

- 1) การประยุกต์การใช้นวัตกรรม (Innovative Applications) หมายถึง การประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์โดยตรงจนเป็นข้อได้เปรียบขององค์กร
- 2) อาวุธของการแข่งขัน (Competitive Weapons) หมายถึง ระบบไอซีทีที่จะช่วยให้เป็นอาวุธของการแข่งขันขององค์กร
- 3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Changes in Processes) หมายถึง ระบบไอซีทีที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่แปลทุกกลยุทธ์ให้เป็นข้อได้เปรียบโดยมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จอย่างชัดเจน
- 4) ตัวเชื่อมโยงพันธมิตรทางการค้า (Links with Business Partners) หมายถึง ระบบไอซีทีที่เป็นตัวเชื่อมโยงให้พันธมิตรทางการค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 5) การลดต้นทุน (Cost Reductions) หมายถึง ระบบไอซีทีที่สามารถทำให้องค์กรทุกชนิดสามารถลดต้นทุนรวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์กร
- 6) ความสัมพันธ์กับผู้ค้าส่งและลูกค้า (Relationships with Suppliers and Customers) หมายถึง ระบบไอซีทีที่สามารถใช้สร้างความสัมพันธ์ของผู้ค้าส่งและลูกค้าเพื่อสร้างราคาที่แตกต่างกัน
- 7) ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ (New Products and Innovation) หมายถึง องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการลงทุนด้านระบบไอซีทีที่ชาญฉลาดเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ที่เป็นความต้องการของตลาดอย่างแท้จริง
- 8) การสร้างความฉลาดท่ามกลางการแข่งขัน (Competitive Intelligence) หมายถึง ระบบไอซีทีที่สามารถสร้างความฉลาดทางธุรกิจโดยการรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ของตลาด คู่แข่งขัน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ยังกล่าวได้อีกว่า เมื่อมีการวางแผนและดำเนินการองค์กรธุรกิจอย่างดีแล้ว การกำกับดูแลและการบริหารจัดการด้านไอซีทีนั้นจะมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นไปอีกและมีความสำคัญต่อองค์กรในด้านการตัดสินใจลงทุน ซึ่งอาจมีความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและสามารถตอบสนองต่อคู่แข่งรายใหม่ได้อย่างรวดเร็ว (Adamides & Karacapilidis, 2020; Kumar et al., 2023) ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ไอซีทีที่ใช้การจัดการความรู้สมัยใหม่นั้น จะให้ประโยชน์ที่สำคัญสรุป 3 ประการ ได้แก่ (1) เทคโนโลยีกับเป้าหมายทางธุรกิจจะมีความสอดคล้องกันซึ่งช่วยให้แผนนั้นมีส่วนร่วมกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน (2) การที่ระบบไอซีทีสามารถบูรณาการอย่างเต็มที่ในแต่ละแผนก ซึ่งจะช่วยให้อาจจัดการสภาพแวดล้อมไอซีทีได้ทั่วทั้งองค์กรโดยส่งผลให้ตรงตามความต้องการในการบริการของลูกค้าและเกิดความพึงพอใจอย่างเต็มที่เพื่อสร้างความภักดี (Brand Loyalty) ต่อไป และ (3) การสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างธุรกิจและแผนกไอซีทีซึ่งมีความมุ่งมั่นต่อกลยุทธ์ไอซีที เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมดมีส่วนร่วมในกระบวนการและการเรียนรู้

ท้ายที่สุดนี้สามารถสรุปได้ว่า การจัดการระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นรูปแบบและกระบวนการหนึ่งในการใช้ไอซีทีเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Sulaiman et al., 2021; Korsen & Ingvaldsen, 2022; Bashir et al., 2024) โดยต้องอาศัยแรงผลักดันในการดำเนินงานจากทุกภาคส่วนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่ต้องเล็งเห็นความสำคัญของระบบไอซีทีแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ก่อนจึงจะสามารถกำหนดนโยบายโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรแห่งนั้นทุกมิติซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมหาศาล

บทสรุป (Conclusion)

บทความนี้กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมีเนื้อหาเริ่มจากการนำเสนอพัฒนาการของระบบไอซีที ระบบไอซีทีกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ ความหมายและกรอบแนวคิดของระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการนำไปใช้ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ กรณีสึกษาองค์กรที่มีกลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการที่ประสบผลสำเร็จและแสดงให้เห็นพัฒนาการของความเป็นเลิศ รวมถึงกรณีสึกษาองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคดิจิทัล

จากข้อมูลในหัวข้อที่กล่าวมาจะสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนว่า เมื่อโลกเจริญขึ้นสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกือบทุกด้าน รวมถึงการแข่งขันของนานาประเทศในเวทีการค้าเสรีที่นับเป็นกระแสที่ได้รับความสนใจและถูกกำหนดให้เป็นเป้าหมายและยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาประเทศโดยทั่วไป ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวตามเพื่อให้อยู่รอดและสามารถทำงานได้อย่างอัตโนมัติ โดยเมื่อพบปัญหาที่สามารถแก้ปัญหาได้เองและบริหารงานได้เอง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งในการดำเนินงานแต่ละครั้งและมีการตอบสนองโดยฉับพลันต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ อีกทั้งผู้บริหารต้องบริหารองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรที่บริหารตนเองได้ (Self-Organizations) โดยต้องสามารถตัดสินใจและเรียนรู้ได้เพื่อให้ทันต่อการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็ว รวมถึงภัยคุกคามด้านการตลาดแบบเสรีมากยิ่งขึ้น องค์กรที่เป็นเลิศส่วนใหญ่มีการนำระบบไอซีทีประเภทต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานและแก้ปัญหาให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งในสภาพการณ์ปัจจุบันองค์กรหรือกิจการใด ๆ ก็ตามที่มีสภาพการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงอย่างเห็นได้ชัด

ระบบไอซีทีและเทคโนโลยีเอไอยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร กรอบแนวคิดเกี่ยวกับระบบไอซีทีเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้เข้าใจถึงการนำเอาระบบไอซีทีมาช่วยสนับสนุนธุรกิจได้อย่างไร โดยยกตัวอย่างกรอบแนวคิดที่สัมพันธ์กับโมเดลของพอร์เตอร์คือโมเดลในการแข่งขัน ซึ่งจะใช้ในการจัดการกับแรงผลักดันรอบด้านและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หลักการสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ระบบไอซีทีแบบบูรณาการให้ประสบผลสำเร็จและนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศก็คือ การจัดหาและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามแผนที่กำหนด การเลือกแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรรวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การกำหนดแผนกลยุทธ์ตามระยะเวลาอาจแบ่งได้เป็น 3 ชนิด คือ แผนระยะยาว (เกิน 5 ปี) แผนระยะกลาง (1 ถึง 5 ปี)

และแผนระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี) ส่วนการกำหนดแผนตามความสำคัญจะแบ่งเป็น 3 ชนิด เช่นกัน คือ แผนกลยุทธ์ (เชิงวิสัยทัศน์) หรือ Strategy Plan แผนแม่บท (เชิงนโยบาย) หรือ Master Plan และแผนปฏิบัติการ (เชิงวัตถุประสงค์) หรือ Action Plan เป็นต้น โดยต้องคำนึงถึงตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพของการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศเป็นสำคัญ (Schilling & Seuring, 2022; Provance et al., 2022; Rahmati & Jalilvand, 2024) นอกจากนี้ จากกรณีศึกษาที่กล่าวมาสามารถแสดงให้เห็นได้ว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการระบบไอซีทีแบบบูรณาการโดยใช้การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้นเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งยวดในการศึกษาและนำไปปฏิบัติเพื่อเสริมสมรรถนะหรือศักยภาพขององค์กรให้พร้อมสำหรับการแข่งขันอย่างเสรีและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเวทีโลกยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม เนื่องจากระบบไอซีทีที่รวมถึงอุปกรณ์ไอซีทีต่าง ๆ มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและฉับพลัน ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทุกแห่งจะต้องมีความรู้ การเรียนรู้ การตระหนักรู้ และภาวะผู้นำในการผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นแบบอัตโนมัติตามพัฒนาการของระบบไอซีทีและรูปแบบวิธีการจัดการความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของโลก

ในตอนสุดท้ายได้กล่าวถึงกรณีศึกษาองค์กรต่าง ๆ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน รวมถึงองค์กรธุรกิจที่ได้มีการวางแผนกลยุทธ์ในการนำระบบไอซีทีมาใช้งานที่ประสบความสำเร็จรวมถึงกลไกนำไปสู่ความเป็นเลิศ ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้แบบมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง (References)

- Adamides, E., and Karacapilidis, N. (2020). Information technology for supporting the development and maintenance of open innovation capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(1), 29-38. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.07.001>
- Alanazi, M.H. (2024). Business and operational excellence at organisational levels: an integrated methodology for self-assessment. *Business Process Management Journal*, 30(4), 1314-1339. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0520>
- Alhassan, M.D., Adam, I.O., Iddrisu, A., Salifu, M., and Abdallah, A.S. (2025). Examining the mediating role of ICT regulatory environment on the effects of ICT use on economic development. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 27(5), 609-630. <https://doi.org/10.1108/DPRG-01-2024-0003>
- Barney, J.B., and Hesterly, W.S. (2020). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts Global Edition*. 6th Edition. New York: Pearson Education Indochina.
- Bashir, M., Farooq, R., and Naqshbandi, M.M. (2024). The impact of business model innovation and knowledge management on firm performance: an emerging markets perspective. *Business Process Management Journal*, 30(7), 2401-2426. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2023-0670>

- Beynon, M.J., Munday, M., and Roche, N. (2021). ICT resources and use: examining differences in pathways to improved small firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(7), 1798-1818. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2020-0847>
- Carvalho, A.M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J.Á., and Saraiva, P. (2021). The influence of operational excellence on the culture and agility of organizations: evidence from industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(7), 1520-1549. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2020-0248>
- Chaudhary, S., Mehrotra, A., Alsabban, A., Quintino, M., and Papa, G. (2025). Knowledge management in family businesses: a systematic assessment and future research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 29(5), 1520-1560. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2024-1308>
- China Telecom. (2025). *Global Business of Telecom*. Retrieved March 31, 2025, from <https://www.chinatelecom-h.com/en/global/home.php>
- Chen, Y., Biswas, M.I., and Talukder, M.S. (2023). The role of artificial intelligence in effective business operations during COVID-19. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12), 6368-6387. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-11-2021-1666>
- Doe, J.K., and Hinson, R.E. (2024). AI-driven sustainability brand activism for family businesses: a future-proofing perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(5), 942-946. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2023-0217>
- Ekiz Kavukoğlu, T., and İsci, E. (2024). The mediating role of strategic planning awareness in the impact of organizational innovation on business excellence in hospitals. *The TQM Journal*, 36(8), 2527-2550. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2023-0155>
- Evans, V. (2018). *Strategy Plain and Simple: 3 Steps to Building a Successful Strategy for your Startup or Growing Business*. New York: Pearson Education Indochina.
- Eze, S.C., Chinedu-Eze, V.C., Awa, H.O., and Asiyabola, T.A. (2023). Multi-dimensional framework of the information behaviour of SMEs on emerging information communication technology (EICT) adoption. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 14(6), 1006-1036. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-11-2021-0172>
- Ghobakhloo, M., Fathi, M., Iranmanesh, M., Vilkas, M., Grybauskas, A., and Amran, A. (2024). Generative artificial intelligence in manufacturing: opportunities for actualizing Industry 5.0 sustainability goals. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(9), 94-121. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2023-0530>

- Gretzinger, S., Royer, S., and Leick, B. (2024). Value capture in IoT-driven business models: considerations about smart resources and isolating mechanisms in networked environments. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(10), 2155-2170.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2023-0382>
- Gupta, S., Gupta, S., Kataria, S., and Gupta, S. (2023). ICT – a surviving tool for economy in the phase of social distancing: a systematic literature review. *Kybernetes*, 52(9), 3136-3160.
<https://doi.org/10.1108/K-05-2021-0374>
- Hoch, N.B., and Brad, S. (2021). Managing business model innovation: an innovative approach towards designing a digital ecosystem and multi-sided platform. *Business Process Management Journal*, 27(2), 415-438. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2020-0017>
- laia, L., Nespoli, C., Vicentini, F., Pironi, M., and Genovino, C. (2024). Supporting the implementation of AI in business communication: the role of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 85-95. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0944>
- ICBC Bank. (2025). *ICBC Enhances the Quality of Business Development*. Retrieved March 31, 2025, from <https://www.icbc.com.cn/ICBC/en/default.htm>
- Islam, M.T. (2023). Newly developed green technology innovations in business: paving the way toward sustainability. *Technological Sustainability*, 2(3), 295-319.
<https://doi.org/10.1108/TECHS-02-2023-0008>
- Jami Pour, M., Hosseinzadeh, M., and Moradi, M. (2024). IoT-based entrepreneurial opportunities in smart transportation: a multidimensional framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(2/3), 450-481. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2022-0574>
- Javed, A., Yasir, M., Ali, M., and Majid, A. (2021). ICT-enabled innovation, enterprise value creation and the rise of electronic social enterprise. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 189-208. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2020-0004>
- Korsen, E.B.H., and Ingvaldsen, J.A. (2022). Digitalisation and the performance measurement and management system: Reinforcing empowerment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1059-1075. <https://doi.org/10.1108/UJPPM-09-2020-0488>
- Kumar, V., Verma, P., Mittal, A., Tuesta Panduro, J.A., Singh, S., Paliwal, M., and Sharma, N.K. (2023). Adoption of ICTs as an emergent business strategy during and following COVID-19 crisis: evidence from Indian MSMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 30(6), 1850-1883.
<https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0685>

- Lai, F.Y., Tang, H.C., Lu S.C., and Lee, Y.C. (2020). *Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement*. SAGE Open, January-March 2020, 1–11.
<https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Laudon K.C., and Laudon, J.P. (2019). *Management Information Systems*. 13th Edition. New York: Pearson Education Indochina.
- Law, R., Lei, S.S.I., Zhang, K., and Lau, A. (2024). Bridging the theory-practice gap: a critical reflection on information and communication technology research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(6), 1980-1990. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2023-0131>
- Lynch, R. (2018). *Strategic Management*. 8th Edition. New York: Pearson Education Indochina.
- Marvi, R., Foroudi, P., and Cuomo, M.T. (2025). Past, present and future of AI in marketing and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 29(11), 1-31.
<https://doi.org/10.1108/JKM-07-2023-0634>
- Marshall, A., Bieck, C., Dencik, J., Goehring, B.C., and Warrick, R. (2024). How generative AI will drive enterprise innovation. *Strategy & Leadership*, 52(1), 23-28. <https://doi.org/10.1108/SL-12-2023-0126>
- Makhloufi, L. (2024). Do knowledge sharing and big data analytics capabilities matter for green absorptive capacity and green entrepreneurship orientation? Implications for green innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 124(3), 978-1004. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2023-0508>
- Oğan, E. (2024). Artificial intelligence in restaurant businesses: a systematic review on service robots. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 16(2), 150-162. <https://doi.org/10.1108/WHATT-03-2024-0058>
- Peltier, J.W., Dahl, A.J., and Schibrowsky, J.A. (2024). Artificial intelligence in interactive marketing: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 18(1), 54-90. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2023-0030>
- Porter, M.E. (2008). *On Competition*. Boston: Harvard Business Review.
- Phakamach, P. (2023). Strategic adaptive leadership development guidelines of vocational Education Institute Administrators in Eastern Economic Corridor to Increase Competitiveness in According to Vocational Education Qualifications Standard Framework of Thailand. *Journal of Learning Innovation and Technology*, 3(2), 16-34. <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/STECOJournal/article/view/3843>

- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., and Onsompant, S. (2023). Conceptualization and development of digital leadership to drive corporate digital transformation for sustainable success. *International Journal of Educational Communications and Technology*, 3(2), 27-39. <https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/IJECT/article/view/252269>
- Provance, T.W., Ramisetty, S.B., Urlick, M.J., and Wiczorkowski, K.A. (2022). Building and evolving a culture of excellence: a conceptual exploration. *Measuring Business Excellence*, 26(2), 197-209. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2021-0067>
- Qaffas, A.A., Ilmudeen, A., Almazmomi, N.K., and Alharbi, I.M. (2023). The impact of big data analytics talent capability on business intelligence infrastructure to achieve firm performance. *Foresight*, 25(3), 448-464. <https://doi.org/10.1108/FS-01-2021-0002>
- Rahmati, M.H., and Jalilvand, M.R. (2024). An optimal organizational excellence model for the public sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(3), 944-963. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2023-0098>
- Rangsunnoen, G., Sroypetch, S., and Caldicott, R.W. (2024). Extending the baldrige excellence model for managing community-based social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 20(1), 1-31. <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2023-0001>
- Restuputri, D.P., Masudin, I., Septira, A.P., Govindan, K., and Widayat, W. (2024). The role of knowledge management to improve organizational performance through organizational ambidexterity within the uncertainties. *Business Process Management Journal*, 30(7), 2237-2282. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2023-0614>
- Rocha, E.M., Pacheco, D.A.d.J., Silvério, N., Zanuzzi, C.M.d.S., and Selig, P.M. (2024). The role of ICTs for knowledge sharing in franchising networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(2), 366-387. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2023-0010>
- Sawang, S., and Kivits, R.A. (2024). Revolutionizing family businesses with artificial intelligence: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(4), 802-807. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2023-0158>
- Schilling, L., and Seuring, S. (2022). Sustainable value creation through information technology-enabled supply chains in emerging markets. *The International Journal of Logistics Management*, 33(3), 1001-1016. <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2021-0206>
- Sestino, A., Kahlawi, A., and De Mauro, A. (2025). Decoding the data economy: a literature review of its impact on business, society and digital transformation. *European Journal of Innovation Management*, 28(2), 298-323. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2023-0078>

- Singh, D., and Cohen, V. (2025). Socio-economic dimensions and human centricity in Industry 5.0: a study on manufacturing sectors in central and Eastern European economies. *Journal of Economic Studies*, 52(2), 254-275. <https://doi.org/10.1108/JES-02-2024-0067>
- Sulaiman, M., Sulaiman, M., Liu, H., Binalhaj, M., Al-Kasasbeh, M., and Abudayyeh, O. (2021). ICT-based integrated framework for smart facility management: an industry perspective. *Journal of Facilities Management*, 19(5), 652-680. <https://doi.org/10.1108/JFM-11-2020-0084>
- Susanto, H., Leu, F.Y., and Chen, C.K. (2019). *Business Process Reengineering: An ICT Approach 1st Edition*. New York: Apple Academic Press.
- Vargas, G.B., Gomes, J.d.O., and Vargas Vallejos, R. (2024). A framework for the prioritization of industry 4.0 and lean manufacturing technologies based on network theory. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(1), 95-118. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2023-0114>
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N., and Bamford, C.E. (2019). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability plus Pearson My Lab Management with Pearson eText*. Global Edition, 15th Edition. New York: Pearson Education Indochina.
- Wu, W., Gao, Y., and Liu, Y. (2024). Assessing the impact of big data analytics capability on radical innovation: is business intelligence always a path?. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(5), 1010-1034. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2023-0532>
- Zaramenskikh, E., and Fedorova, A. (2020). *Digital Transformation and New Challenges*. Nature Switzerland: Springer International Publishing.
- Zhou, X., Yang, Z., Hyman, M.R., Li, G., and Munim, Z.H. (2022). Guest editorial: Impact of artificial intelligence on business strategy in emerging markets: a conceptual framework and future research directions. *International Journal of Emerging Markets*, 17(4), 917-929. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2022-995>