วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2569)

JMS-UBU
Journal of Management Science, Ubon Ratchathani University

บทความพิเศษ

การพัฒนาองค์กรเพื่อความมั่นคงและความยั่งยืน

Organization Development for Stability and Sustainability

ศาสตราจารย์พิเศษ จอมจิน จันทรสกุล
Professor (Special) Chomchin Chantaraskul
นายกสภามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
Chairman of Ubon Ratchathani University Council

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก (Global Changes) ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน และมีลักษณะเชื่อมโยงกันในหลายมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมิได้เป็นเพียง “เหตุการณ์” ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว หากแต่เป็น “สภาวะใหม่ของโลก” (New Normal of Disruption) ที่องค์กรทุกประเภทจำเป็นต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Schwab, 2016) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจ การจ้างงาน โครงสร้างอุตสาหกรรม ตลอดจนคุณภาพชีวิตของมนุษย์ในภาพรวม ซึ่งแนวคิดเรื่อง “ความมั่นคง (Stability)” และ “ความยั่งยืน (Sustainability)” มิใช่เป็นเพียงเป้าหมายเชิงอุดมการณ์ แต่กลายเป็น “ความจำเป็นเชิงกลยุทธ์” (Strategic Imperative) สำหรับองค์กรยุคใหม่ ความมั่นคงสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการรักษาสภาพการดำเนินงานให้ต่อเนื่อง ท่ามกลางความผันผวนและความไม่แน่นอน ขณะที่ความยั่งยืนสะท้อนถึงความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระยะยาว (Elkington, 1997; United Nations, 2015) องค์กรที่สามารถบูรณาการทั้งสองมิติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อองค์กร

การเปลี่ยนแปลงของโลกสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) ปัจจัยที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ (Human-Induced Changes) และ (2) ปัจจัยที่ไม่ได้เกิดจากมนุษย์ (Natural Changes) โดยปัจจัยที่เกิดจากมนุษย์ เช่น การขยายตัวของอุตสาหกรรม การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเข้มข้น การปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ล้วนมีส่วนเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ (จอมจิน จันทรสกุล, 2568 ก) ขณะที่ปัจจัยทางธรรมชาติ เช่น ภัยพิบัติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หรือการเปลี่ยนแปลงของระบบนิเวศ ก็ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม จากผลกระทบที่เกิดขึ้นมิได้จำกัดอยู่เฉพาะระดับมหภาค แต่ยังแทรกซึมลงสู่ระดับองค์กรอย่างชัดเจน องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงใหม่ ๆ เช่น ความไม่แน่นอนของตลาด (Market Volatility) การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค การขาดแคลนทรัพยากร การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล และแรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม (Porter & Kramer, 2011) ดังนั้น การพัฒนาองค์กรเพื่อ

รองรับความเสี่ยงและสร้างความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capacity) จึงเป็นหัวใจสำคัญของการดำรงอยู่ในยุคปัจจุบัน

ความสำคัญของ Stability และ Sustainability ต่อองค์กรไทย

สำหรับบริบทของประเทศไทย องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้างหลายประการ เช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การชะลอตัวของการเติบโตทางเศรษฐกิจ ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และการแข่งขันในระดับภูมิภาคและระดับโลก ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรไทยถูกกดดันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความมั่นคงขององค์กรไทยจึงไม่ได้หมายถึงเพียงการมีรายได้หรือกำไรที่สม่ำเสมอ แต่หมายรวมถึงความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การมีระบบธรรมาภิบาล (Good Governance) และการสร้างความยืดหยุ่น (Resilience) ต่อการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ความยั่งยืนหมายถึงการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ESG (Environmental, Social, Governance) ที่กำลังได้รับความสำคัญในระดับสากล (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014)

บริบทมหาวิทยาลัยไทยและความท้าทายเชิงระบบ

มหาวิทยาลัยไทย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในภูมิภาค กำลังเผชิญกับ “แรงกดดันหลายด้านพร้อมกัน” (Multiple Pressures) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อทั้งความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กร ได้แก่

1. **การลดลงของจำนวนนักศึกษา (Student Decline)** อัตราการเกิดที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้จำนวนนักเรียนในระบบลดลง และนำไปสู่การแข่งขันที่สูงขึ้นระหว่างมหาวิทยาลัย (Office of the Higher Education Commission, 2022) มหาวิทยาลัยภูมิภาคซึ่งพึ่งพานักศึกษาในพื้นที่เป็นหลัก จึงได้รับผลกระทบอย่างชัดเจน
2. **การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น (Intensified Competition)** การเปิดเสรีทางการศึกษา และการเข้ามาของมหาวิทยาลัยต่างชาติ รวมถึงแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ (Online Learning Platforms) ทำให้ผู้เรียนมีทางเลือกมากขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องแข่งขันทั้งในด้านคุณภาพ หลักสูตร และประสบการณ์การเรียนรู้
3. **การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)** เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI, Big Data และ EdTech ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนและการบริหารจัดการองค์กรอย่างสิ้นเชิง (Selwyn, 2016) มหาวิทยาลัยที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน อาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน
4. **แรงกดดันด้านความยั่งยืน (Sustainability Pressure)** มหาวิทยาลัยถูกคาดหวังให้มีบทบาทในการขับเคลื่อนสังคมสู่ความยั่งยืน ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม (Green Campus) สังคม (Community Engagement) และเศรษฐกิจ (Innovation & Entrepreneurship) (Lozano, Lukman, Lozano, Huisingh, & Lambrechts, 2013)
5. **ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร (Resource Constraints)** การพึ่งพางบประมาณภาครัฐเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องหารายได้จากแหล่งอื่น เช่น งานวิจัย บริการวิชาการ และธุรกิจเชิงพาณิชย์ (เช่น โรงแรม มหาวิทยาลัย ศูนย์ให้คำปรึกษา การเปิดหลักสูตร Reskills, Upskills)

แนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อ Stability และ Sustainability

เพื่อรับมือกับความท้าทายดังกล่าว มหาวิทยาลัยไทยควรพัฒนาองค์กรใน 4 มิติหลัก ได้แก่

1. **การสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Resilient Organization)** พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management) และใช้ข้อมูล (Data-Driven Decision Making) ในการตัดสินใจ

2. **การปรับโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation)** เช่น การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Short Courses) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการสร้างรายได้จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

3. **การยกระดับคุณค่า (Value Creation)** เน้นการสร้างบัณฑิตที่มีสมรรถนะสูง (High-Competency Graduates) และการสร้างงานวิจัยที่ตอบโจทย์สังคม

4. **การบูรณาการ ESG และ SDGs** นำหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร ไม่ใช่เพียงกิจกรรมเสริม

จากแนวทางดังกล่าว องค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่กรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งสามารถอธิบายได้ผ่านแนวคิดขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ใน 4 มิติหลัก ได้แก่

1. **ผลการดำเนินงานและความเป็นเลิศ (Performance Excellence)** ความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเป็นเลิศ หมายถึงความสามารถในการสร้างผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ (Sustained Performance) และมีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐานระดับสูง (Best Practices) ซึ่งสามารถถ่ายทอดและขยายผลได้ทั่วทั้งองค์กร (De Waal, 2012)

สำหรับบริบทของมหาวิทยาลัย ความเป็นเลิศสะท้อนผ่านคุณภาพบัณฑิต (Graduate Quality) ผลงานวิจัยที่มีผลกระทบ (Research Impact) และชื่อเสียงทางวิชาการ (Academic Reputation) มหาวิทยาลัยในภูมิภาคควรมุ่งสร้าง “ความเป็นเลิศเชิงบริบท (Context-based Excellence)” เช่น การเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านเกษตร การพัฒนาชุมชน หรือเศรษฐกิจท้องถิ่น แทนการเลียนแบบมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ในเมือง ซึ่งจะช่วยสร้างจุดยืนเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและยั่งยืน

2. **ความสามารถในการแข่งขันและการสร้างคุณค่า (Competitive Advantage & Value Creation)** การสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ผ่านจุดแข็งขององค์กร และการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรจะต้องรู้ว่า “อะไรคือสิ่งที่ทำได้ดีที่สุด” และใช้สิ่งนั้นเป็นฐานในการพัฒนาและต่อยอด รวมถึงสามารถแปลงศักยภาพดังกล่าวไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

สำหรับในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา การแข่งขันไม่ได้อยู่เพียงแค่จำนวนนักศึกษา แต่รวมถึงคุณค่าที่มหาวิทยาลัยสามารถสร้างให้กับสังคม เช่น การผลิตบัณฑิตที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน การสร้างนวัตกรรม และการบริการวิชาการแก่ชุมชน มหาวิทยาลัยในภูมิภาคควรใช้ “จุดแข็งเชิงพื้นที่ (Area-Based Strength)” เช่น ความเชี่ยวชาญด้านเกษตร อาหาร การท่องเที่ยว หรือวัฒนธรรม เป็นฐานในการสร้างความแตกต่าง และสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับชุมชนโดยรอบ

3. **ประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Excellence & Agility)** องค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืนต้องการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

สำหรับ**บริบทของมหาวิทยาลัยไทย** การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงจึงต้องเน้นการลดขั้นตอน (Process Simplification) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalization) และการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบบูรณา

การ (Cross-functional Collaboration) สำหรับมหาวิทยาลัยในภูมิภาค ความคล่องตัวจะเป็น “ปัจจัยชี้ขาด” ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนยุคใหม่ เช่น การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

4. **การบริหารความเสี่ยงและความยั่งยืน** (Risk Management & Sustainability) องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ต้องมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และการบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนในการดำเนินงาน

สำหรับบริบทของมหาวิทยาลัยในภูมิภาค ความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่ การลดลงของจำนวนนักศึกษา การพึ่งพางบประมาณภาครัฐ การแข่งขันจากสถาบันอื่น และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk Management) เช่น การกระจายแหล่งรายได้ (Revenue Diversification) การพัฒนาโครงการเชิงพาณิชย์ (เช่น โรงแรมมหาวิทยาลัย ศูนย์ฝึกอบรม) และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Partnerships) ทั้งในระดับท้องถิ่นและนานาชาติ ควบคู่กับการดำเนินงานตามแนวทาง ESG และ SDGs เพื่อสร้างความยั่งยืนในทุกมิติ

ทั้ง 4 มิตินี้ทำหน้าที่เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความมั่นคงและความยั่งยืน โดยต้องเชื่อมโยงและเสริมพลังซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะในบริบทของมหาวิทยาลัยในภูมิภาค ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าให้กับสังคมในระยะยาว

ในการบริหารจัดการองค์กร องค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืนจำเป็นต้องมีความสามารถที่สำคัญ (Core Capabilities) ดังนี้

1. **การจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์** (Policy and Strategy Formulation) เป็นความสามารถพื้นฐานในการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยต้องสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแปลงไปสู่ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง ความสามารถนี้มีความสำคัญต่อความยั่งยืน เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

2. **การกำหนดองค์กรและกระบวนการ** (Organizational Design and Process Management) การออกแบบโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ยุทธศาสตร์สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง องค์กรที่มีความคล่องตัวจะสามารถลดความสูญเปล่าและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืน

3. **การบริหารจัดการการปฏิบัติงาน** (Performance Management) เป็นกลไกที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่ผลลัพธ์ โดยต้องมีระบบติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน ความสามารถนี้ ช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาว

4. **การสร้างความมีส่วนร่วม** (Stakeholder Engagement) องค์กรที่ยั่งยืนต้องสามารถสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและความไว้วางใจ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของมหาวิทยาลัยที่ต้องเชื่อมโยงกับชุมชนและสังคมโดยรอบ

5. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (Human Resource Management) ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง ความสามารถนี้สำคัญต่อ

sustainability ของมหาวิทยาลัยเพราะบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และสร้างความยั่งยืนทางวิชาการ

6. **การบริหารจัดการระบบข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร** (Information and Communication Management) ในยุคดิจิทัล ข้อมูลเป็นทรัพยากรสำคัญที่สนับสนุนการตัดสินใจและการพัฒนาองค์กร การมีระบบข้อมูลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้รวดเร็วและดำเนินงานได้อย่างโปร่งใส ในบริบทของมหาวิทยาลัย การพัฒนาระบบฐานข้อมูลนักศึกษา งานวิจัย และการบริหารจัดการ รวมถึงการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนการสอนและการสื่อสาร จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม ความสามารถขององค์กรจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหารในการขับเคลื่อนและบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถจำแนกได้เป็น 4 มิติหลัก ดังนี้

1. **สมรรถนะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการมองอนาคต** (Strategic & Future Thinking) ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์แนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และแปลงไปสู่ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีความสามารถในการปรับตัวต่อความไม่แน่นอน เพื่อสร้างความได้เปรียบในระยะยาว และลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปิดหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์ตลาด (เช่น Digital / AgriTech / Tourism) การพัฒนา Lifelong Learning แทนพึ่งนักศึกษาปริญญาอย่างเดียว และเชื่อมมหาวิทยาลัยกับเศรษฐกิจท้องถิ่น

2. **ภาวะผู้นำและการบริหารคน** (People & Leadership) ผู้บริหารต้องสามารถสร้างแรงจูงใจ พัฒนาศักยภาพบุคลากร และส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องของเป้าหมายและการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำต้อง สร้าง “Shared Vision” ให้ทุกคนเห็นภาพเดียวกัน พัฒนาอาจารย์ให้เป็นทั้ง “นักสอน + นักวิจัย + นักพัฒนา” ใช้ Coaching มากกว่าการสั่งการ ซึ่งหากทำได้ จะเปลี่ยนมหาวิทยาลัยจาก “องค์กรสอนหนังสือ” ไปเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)”

3. **ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน** (Execution & Performance Excellence) ผู้บริหารต้องความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่ผลลัพธ์จริง โดยมีระบบติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน และสามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลจริงในการประเมิน (Data-Driven) และเน้น “Impact” มากกว่า “Activity” โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยภูมิภาค ต้องใช้ทรัพยากรอย่างจำกัดให้เกิด “ผลลัพธ์สูงสุด” เช่น งานวิจัยต้องนำไปใช้ได้จริง หลักสูตรต้องสร้างงานให้บัณฑิตได้

4. **นวัตกรรม การแก้ปัญหา และการปรับตัว** (Innovation, Problem Solving & Adaptation) ผู้บริหารต้องสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรม และแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในระดับมหาวิทยาลัย การพัฒนาหลักสูตรใหม่ (Short course / Online) ส่งเสริมงานวิจัยที่ใช้ได้จริง และสร้าง Startup / Innovation Ecosystem และมหาวิทยาลัยในภูมิภาคควรใช้ “ปัญหาของพื้นที่” เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรต่อไป

5. **การบริหารความเสี่ยง ธรรมาภิบาล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** (Risk, Governance & Stakeholder Orientation) ผู้บริหารต้องสามารถประเมินและบริหารความเสี่ยง ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

นอกจากความสามารถเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการแล้ว การบริหารความเสี่ยงยังเป็นอีกองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กร ในยุคปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซับซ้อน และยากต่อการคาดการณ์ ทั้งจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแข่งขันที่ทวีความรุนแรง ตลอดจนความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้บริบทดังกล่าว “ความเสี่ยง” จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ หากขาดระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการประเมินและการป้องกันความเสี่ยง (Risk Assessment and Risk Prevention) อย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทั้งด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติการ การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อให้สามารถลดความสูญเสีย เพิ่มความสามารถในการปรับตัว และสร้างโอกาสใหม่ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดประสิทธิผล องค์กรควรจัดวางระบบสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย

1. ระบบการตรวจสอบภายใน (Internal Audit)
2. ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control)
3. ระบบการประเมินและบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
4. ระบบการตรวจสอบการบริหารจัดการ (Management Audit)

อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงในยุคปัจจุบันไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการป้องกันปัญหาเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืน การบูรณาการระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการควบคุมภายใน และระบบบริหารความเสี่ยงเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอน ลดความสูญเสีย และสร้างโอกาสในการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดทั้ง “ความมั่นคง” และ “ความยั่งยืน” จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบสำคัญหลายด้านเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การศึกษาและวิเคราะห์ภารกิจหลักขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้เข้าใจตัวตน บทบาท และคุณค่าที่องค์กรต้องการสร้าง จากนั้นจึงกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และปัจจัยความสำเร็จที่สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ควบคู่กับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ความท้าทาย และความเสี่ยงในทุกมิติ ก่อนจะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ งาน และแผนปฏิบัติที่สามารถขับเคลื่อนได้จริง ทั้งนี้ องค์กรจะยั่งยืนได้ไม่ใช่เพียงเพราะมียุทธศาสตร์ที่ดีเท่านั้น แต่ต้องมีระบบบริหารความเสี่ยง ธรรมาภิบาล การติดตามประเมินผล และการเรียนรู้ขององค์กรที่เข้มแข็ง เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องท่ามกลางโลกที่ผันผวนและไม่แน่นอน

สำหรับบริบทของมหาวิทยาลัยไทย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในภูมิภาค แนวทางการพัฒนาควรมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่ยึดโยงกับพื้นที่และมองอนาคตอย่างชัดเจน โดยบูรณาการการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตของชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม การสร้างความยั่งยืนจึงควรให้ความสำคัญกับ 3 จุดเน้นหลัก ได้แก่ การสร้างความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่าย การพัฒนานวัตกรรมและรูปแบบการเรียนรู้ใหม่ที่ตอบโจทย์อนาคต และการมีระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสตรวจสอบได้ และบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากมหาวิทยาลัยสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ การปฏิบัติ ผลลัพธ์ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจและพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในทุก

ระดับได้อย่างเหมาะสม ก็จะสามารถรักษาความมั่นคง สร้างความยืดหยุ่น และเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างแท้จริง

รายการอ้างอิง

จอมจิน จันทรสกุล. (2568 ก). *ความสามารถที่จำเป็นในการบริหารเพื่อการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร* [เอกสารประกอบการบรรยาย].

จอมจิน จันทรสกุล. (2568 ข). *การพัฒนามหาวิทยาลัยและคณะวิชาเพื่อความเป็นเลิศ* [เอกสารประกอบการบรรยาย].

De Waal, A. (2012). *What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Advantage That Apply Worldwide*. Enfield, United Kingdom: Global Professional Publishing.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, *60*(11), 2835–2857.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21St Century Business*. Oxford, England: Capstone Publishing.

Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisingh, D., & Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: Becoming better leaders through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, *48*, 10–19.

Office of the Higher Education Commission. (2022). *Thai Higher Education Statistics Report*. Bangkok: Office of the Higher Education Commission.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, *89*(1/2), 62–77.

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

Selwyn, N. (2016). *Education And Technology: Key Issues and Debates* (2nd ed.). London, England: Bloomsbury Academic.

United Nations. (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Retrieved 10 October 2025, from https://sdgs.un.org/2030agenda