การบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21*

EFFECTIVE AND SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN THE 21st CENTURY

ปองปรีดา ทองมาดี[1], กฤษณะ ดาราเรือง[2], สุปราณี กล่อมจิต[1], ดนิตา นิ้มวัฒน์[1]
Pongprida Thongmadee[1], Krishna Dararuang[2], Supranee Klomjit[1], Danita Nimwat[1]
[1]คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา
[2]คณะบริหารและการจัดการ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา
[1]Faculty of Humanities and Social Sciences, Chao Phraya University
[2]Faculty of Administration and Management, Chao Phraya University
Corresponding Author E-mail: sptmd2555@Gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 การศึกษานี้ใช้วิธีการสังเคราะห์วรรณกรรมอย่างเป็นระบบ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2. วัฒนธรรมองค์การ 3. ความสามารถในการแข่งขัน 4. สมรรถนะหลัก 5. การสื่อสาร และ 6. สภาพแวดล้อม ซึ่งปัจจัยทั้ง 6 เป็นปัจจัยเชื่อมโยงกันเป็นระบบ โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทาง วัฒนธรรมองค์การและการสื่อสารเป็นกลไกภายใน สมรรถนะหลักเป็นพลังขับเคลื่อน ส่วนความสามารถในการแข่งขันและสภาพแวดล้อมเป็นตัวชี้วัดความอยู่รอดและยั่งยืนขององค์การในศตวรรษที่ 21 การบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในยุคนี้จึงเป็นการทำงานร่วมกันอย่างมีพลวัตของผู้นำ การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะหลัก และการรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและประสบความสำเร็จได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

คำสำคัญ: การบริหาร; องค์การ; ประสิทธิผล; ความยั่งยืน

*Received September 18, 2025; Revised October 31, 2025; Accepted November 17, 2025

Abstract

This article aims to compile and analyze literature related to effective and sustainable organizational management in the 21st century. The study examines the factors affecting effective and sustainable organizational management in the 21st century. This study employs a systematic literature synthesis method. The results show that the factors affecting effective and sustainable organizational management in the 21st century include: 1. strategic leadership, 2. organizational culture, 3. competitiveness, 4. core competencies, 5. communication, and 6. environment. These six factors are systematically interconnected. Strategic leadership determines direction, organizational culture and communication are the internal mechanisms, core competencies are the driving force, and competitiveness and environment are indicators of organizational survival and sustainability in the 21st century. Effective and sustainable organizational management in this era, therefore, requires a dynamic collaboration between leaders, communication, organizational culture, core competencies, and coping with the external environment. These six factors are essential for organizations to adapt and achieve sustainable success in the long term.

Keyword: Management; Organization; Effectiveness; Sustainability

บทนำ

การบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 มีที่มาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่รวดเร็วและไม่แน่นอน หรือที่เรียกว่า VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและคาดเดาไม่ได้ในปัจจัยต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ทำให้รูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิมที่เน้นความมั่นคงและคาดการณ์ได้ ไม่สามารถรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป (Torres & Costa, 2021) และผู้นำจำนวนมากในองค์กรขนาดใหญ่ขาดการฝึกอบรมที่เพียงพอในการรับมือกับปัญหาเหล่านี้ ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านผลกำไร และยังสร้างความเสียหายทางเศรษฐกิจอย่างมหาศาล (Collins Willis et al., 2022) ซึ่งศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กร เนื่องจากเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในหลายมิติ ซึ่งส่งผลให้เกิดความท้าทายใหม่และความจำเป็นในการปรับกระบวนทัศน์การบริหารทั้งหมด ทำให้การบริหารองค์กรต้องเน้นการปรับตัวและความยืดหยุ่น เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและดิจิทัล ภาวะโลกาภิวัตน์และ

การแข่งขันที่สูงขึ้น การบริหารจัดการบุคลากรให้มีความรู้ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืน เป็นต้น

ความสำคัญของการบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การอยู่รอดและเติบโตขององค์กรต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวและใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับความผันผวนของสภาพแวดล้อม (Baharudin et al., 2023) การพัฒนาและใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการอยู่รอดในระยะยาว การขับเคลื่อนด้วยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ต้องมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสร้างกลยุทธ์ที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Qadir & Fatima, 2023) และการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งเป็นสิ่งสำคัญที่หลอมรวมให้สมาชิกมีความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งเป็นรากฐานของการสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิผลและยังส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพและนวัตกรรมขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Sabani et al., 2020) การเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการสื่อสาร การสื่อสารที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพช่วยสร้างความพึงพอใจในงานและความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง (Yap & Pujiarti, 2022) และยังเป็นกลไกที่ช่วยสร้างความสอดคล้องในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิผล (Valiyeva & Thomas, 2022) ซึ่งการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง และการปรับตัวให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ปัญหาการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยอาศัยการบูรณาการปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเติบโตได้อย่างมั่นคงในอนาคต จากการทบทวนวรรณกรรมการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2. วัฒนธรรมองค์การ 3. ความสามารถในการแข่งขัน 4. สมรรถนะหลัก 5. การสื่อสาร และ 6. สภาพแวดล้อม

วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์และรวบรวมวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ จากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

โดยเลือกการสืบค้นจาก CORE, F1000Research, Research Gate, ProQuest และ Google scholar จากแพลตฟอร์มทั้ง 5 นี้สามารถสืบค้นบทความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างครบถ้วนและพบบทความที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ การรวบรวมคัดเลือกบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก คือ มีการตีพิมพ์เผยแพร่ระหว่างปี 2020–2025 สามารถเข้าถึงบทความฉบับเต็มได้ โดยใช้คำสำคัญในการค้นหาคือ ความท้าทายในการบริหารองค์การ การบริหารองค์การที่มีประสิทธิผล และความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 และปัจจัยด้านประสิทธิผลขององค์การ โดยเลือกบทความจากชื่อเรื่องและบทคัดย่อ เพื่อนำมาศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาว่าเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนหรือไม่ จากนั้นจึงดาวน์โหลดบทความฉบับเต็มเพื่อศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาโดยละเอียด

ผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าและคัดเลือกบทความ พบว่า มีเอกสารที่ผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้น 17 เรื่อง และนำมาจัดประเภทได้ 4 กลุ่ม คือ ดุษฎีนิพนธ์ 1 เรื่อง วิทยานิพนธ์ 1 เรื่อง บทความวิจัย 14 เรื่อง บทความวิชาการ 1 เรื่อง โดยดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลเอกสารบทความเกี่ยวกับการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

ลำดับ	เรื่อง/ผู้แต่ง
1.	Knowledge Management in Higher Education: Effectiveness, Success factors, and Organizational Performance (Djangone, 2022)
2.	Successful Organizational Business Communication and its Impact on Business Performance: An Intra- and Inter-Organizational Perspective (Valiyeva & Thomas, 2022)
3.	Investigation of Knowledge Management and Firm Competitiveness: Core Competence as a Mediator (Aziz et al., 2022)
4.	An Optimal Model for Elitism and Relevant Factors Affecting Organizational Effectiveness (Khaloee et al., 2022)
5.	The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict on Organizational Effectiveness (Mukhtar et al., 2020)
6.	Social Entrepreneur in Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Sustainability of Sekolah Peterakan Rakyat Ngudi Rejeki Kediri (Sabani et al., 2020)
7.	Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance (Naveed et al., 2022)
8.	Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Efektivitas Kerja. Jurnal Bisnis Kreatif dan Inovatif (Ashari & Kuncoro, 2024)

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลเอกสารบทความเกี่ยวกับการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

ลำดับ	เรื่อง/ผู้แต่ง
9.	Strategic Leadership Practices on Organizational Performance: A Case Study of Kenya Ports Authority (Kiptoo & Sawe, 2022)
10.	The Effect of Strategic Leadership and Organization Culture on Business Performance: An Empirical Study in Indonesia (Munawaroh et al., 2021)
11.	The Role of Management in Achieving Organizational Excellence: Exploring the Relationship between Effective Managerial Practices and Organizational Performance (Alshehab, 2024)
12.	Strategic Leadership as an Antecedent of Competitive Advantage: A Review of Literature (Collins Willis et al., 2022)
13.	Strategic Leadership for New Competitive Environments (Torres & Costa, 2021)
14.	Communication and Organizational Culture (Nordby, 2020)
15.	Effect of Work Environment, Communication, and Organizational Culture on Job Satisfaction in PT. Sukses Maju Seketika (Yap & Pujiarti, 2022)
16.	An Investigation on Hotel Environment Volatility and Low-Scale Hotel Organizational Competitive Strategy (Baharudin et al., 2023)
17.	Influence of Strategic Leadership on Sustained Competitive Advantage through the moderating Role of Facilitation Learning Climate in the Telecom Sector of Pakistan. (Qadir & Fatima, 2023)

จากการค้นคว้า รวบรวม และวิเคราะห์วรรณกรรมอย่างเป็นระบบจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 พบว่า การบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2. วัฒนธรรมองค์การ 3. ความสามารถในการแข่งขัน 4. สมรรถนะหลัก 5. การสื่อสาร และ 6. สภาพแวดล้อม

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นักวิชาการ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	วัฒนธรรมองค์การ	ความสามารถในการแข่งขัน	สมรรถนะหลัก	การสื่อสาร	สภาพแวดล้อม
Djangone (2022)	✓	✓				
Valiyeva & Thomas (2022)	✓	✓			✓	
Aziz et al. (2022)			✓	✓		
Khaloee et al. (2022)				✓	✓	✓
Mukhtar et al. (2020)	✓				✓	
Sabani et al. (2020)	✓	✓				
Naveed et al. (2022)		✓	✓	✓		
Ashari & Kuncoro (2024)		✓		✓		
Kiptoo & Sawe (2022)	✓	✓		✓	✓	

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

นักวิชาการ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	วัฒนธรรมองค์การ	ความสามารถในการแข่งขัน	สมรรถนะหลัก	การสื่อสาร	สภาพแวดล้อม
Munawaroh et al. (2021)	✓	✓	✓			
Alshehab (2024)	✓	✓	✓			
Collins Willis et al. (2022)	✓		✓	✓		✓
Torres & Costa (2021)	✓					✓
Nordby (2020)		✓			✓	
Yap & Pujiarti (2022)		✓			✓	✓
Baharudin et al. (2023)			✓			✓
Qadir & Fatima (2023)	✓		✓			

โดยแต่ละประเด็นหรือปัจจัยที่สำคัญ มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง ผู้ที่มีวิสัยทัศน์และสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายในระยะยาวได้ (Kiptoo & Sawe, 2022) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมของบุคลากรในองค์กร (Munawaroh et al., 2021) มีความสามารถในการมองการณ์ไกล คาดการณ์ และจัดการกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Torres & Costa, 2021) สามารถสร้างแรงบันดาลใจและมอบอำนาจให้พนักงานเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น (Collins Willis et al., 2022) มีความสามารถในการชี้นำและหลอมรวมบุคลากรและทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในระยะยาว เป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและมีผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น (Alshehab, 2024) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ (Qadir & Fatima, 2023) ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และกำกวมได้อย่างยืดหยุ่น (Collins Willis et al., 2022) การวิเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน การบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนนั้นต้องอาศัยการผสานระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้ 1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่ชัดเจนและสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินงาน (Torres & Costa, 2021) 2. หลอมรวมกับวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะช่วย

ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม (Sabani et al., 2020) 3. ใช้สมรรถนะหลักเป็นฐาน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะใช้สมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นในระยะยาว (Collins Willis et al., 2022) 4. ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม เพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Qadir & Fatima, 2023)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่เพียงแค่การวางแผน แต่เป็นการนำบุคลากรไปสู่เป้าหมายด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายเพื่อบรรลุประสิทธิผลขององค์กรอย่างยั่งยืนได้ในที่สุด

ปัจจัยที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) หมายถึง สิ่งที่เป็นรากฐานที่มองไม่เห็นขององค์กร เปรียบเสมือนบุคลิกภาพของบริษัทที่ประกอบด้วย ค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมกันเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งกำหนดวิธีคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม (Ashari & Kuncoro, 2024) เป็นความเข้าใจที่คล้ายคลึงกันเกี่ยวกับข้อมูลและวิธีการสื่อสารในองค์กร (Nordby, 2020) เป็นสิ่งที่กำหนดว่า พนักงานจะทำงานร่วมกันอย่างไรและรับรู้ประสบการณ์ในการทำงานได้อย่างไร (Yap & Pujiarti, 2022) เป็นวิถีปฏิบัติขององค์กรที่หล่อหลอมพฤติกรรมและความเข้าใจของสมาชิก ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์และแตกต่างจากที่อื่น ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน สร้างความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีมีผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน (Yap & Pujiarti, 2022) วัฒนธรรมองค์กรช่วยสร้างการรับรู้นวัตกรรมและส่งเสริมพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในที่ทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนความได้เปรียบในการแข่งขัน (Naveed et al., 2022) วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้การสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยลดความเสี่ยงจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างพนักงาน (Nordby, 2020) และผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้นของการก่อตั้งองค์กร การวิเคราะห์บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารอย่างยั่งยืนในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้องค์กรสามารถ ปรับตัวและรับมือกับความท้าทาย วัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมและเปิดรับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้องค์กรมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อความท้าทายจากสภาพแวดล้อมที่คาดเดาไม่ได้ (Baharudin et al., 2023) วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความพึงพอใจในงาน และอยากที่จะทำงานกับองค์กรในระยะยาว ซึ่งจะช่วยลดปัญหา

การสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถ (Torres & Costa, 2021) วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนจะทำหน้าที่เป็นแนวทางให้พนักงานตัดสินใจและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน แม้จะเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน (Nordby, 2020) องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมจะมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง เนื่องจากสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Alshehab, 2024)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นมากกว่าแค่ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อองค์กร แต่เป็นระบบประสาทที่เชื่อมโยงทุกส่วนขององค์กรเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน ช่วยให้องค์กรสามารถเติบโต ปรับตัว และยืนหยัดได้อย่างมั่นคงในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง

ปัจจัยที่ 3 ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive strategy) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างผลกำไรที่เหนือกว่าคู่แข่ง คือ การที่องค์กรสามารถทำผลกำไรทางเศรษฐกิจได้ดีกว่าหรืออย่างน้อยก็เท่ากับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Collins Willis et al., 2022) สามารถใช้กลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเป็นผลลัพธ์ของการที่องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าซึ่งยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ (Qadir & Fatima, 2023) สามารถใช้สมรรถนะพิเศษ คือ การนำสมรรถนะพิเศษที่องค์กรมีมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Collins Willis et al., 2022) ความสามารถในการแข่งขันเป็นความได้เปรียบที่องค์กรสร้างขึ้นจากทรัพยากรและความสามารถภายใน เพื่อให้สามารถเหนือกว่าคู่แข่งในระยะยาว ความสำคัญของความสามารถในการแข่งขันเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารอย่างยั่งยืน การที่องค์กรจะอยู่รอดในระยะยาวได้นั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Baharudin et al., 2023) เป็นเป้าหมายสูงสุดของกลยุทธ์เพื่อที่จะบรรลุและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันนี้ไว้ (Munawaroh et al., 2021) เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรม การบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยนวัตกรรมในองค์กร ทั้งในเรื่องของพฤติกรรมและวัฒนธรรม (Naveed et al., 2022) การวิเคราะห์บทบาทความสามารถในการแข่งขันเพื่อการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องมีการผสานความสามารถในการแข่งขันเข้ากับปัจจัยสำคัญอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความไม่แน่นอนสูง จากการทบทวนวรรณกรรมชี้ให้เห็นว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ปัจจัยตั้งต้น เป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ (Qadir & Fatima, 2023) 2. การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (Baharudin et al., 2023) 3. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสนับสนุน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรมจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (Alshehab, 2024)

4. สมรรถนะหลักเป็นทรัพยากร ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนมักเกิดจากทรัพยากรและความสามารถภายในที่องค์กรเป็นเจ้าของ ซึ่งนักวิชาการบางท่านเรียกว่าสมรรถนะหลัก (Collins Willis et al., 2022)

สรุปได้ว่า การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน คือ การสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ผ่านการใช้ประโยชน์จากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม และการนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงในสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย

ปัจจัยที่ 4 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพที่นำไปใช้แล้วก่อให้เกิดพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Ashari & Kuncoro, 2024) เป็นตัวแปรสำคัญตัวหนึ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Kiptoo & Sawe, 2022) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นฐาน (Collins Willis et al., 2022) สมรรถนะหลักเป็นความสามารถหรือจุดแข็งพิเศษที่องค์กรมี ซึ่งสามารถนำไปใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้ ความสำคัญของสมรรถนะหลักเป็นรากฐานของความสามารถในการแข่งขัน เป็นแก่นแท้ที่องค์กรใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Collins Willis et al., 2022) ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ (Kiptoo & Sawe, 2022) มีความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับการจัดการความรู้และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Aziz et al., 2022) การวิเคราะห์บทบาทของสมรรถนะหลักเพื่อการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน การบริหารองค์กรอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงนั้น ต้องมีการจัดการและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรอย่างชาญฉลาด ดังนี้ 1. การระบุและพัฒนาสมรรถนะหลัก ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) มีบทบาทสำคัญในการระบุและพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กร (Collins Willis et al., 2022) ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน 2. การเชื่อมโยงกับความสามารถในการแข่งขัน สมรรถนะหลักไม่ใช่แค่จุดแข็ง แต่เป็นจุดแข็งที่ยากจะลอกเลียนแบบได้จากคู่แข่ง (Qadir & Fatima, 2023) ซึ่งการบริหารอย่างยั่งยืนต้องมุ่งเน้นการสร้างความได้เปรียบในระยะยาวจากแก่นแท้เหล่านี้ 3. การประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สมรรถนะหลักควรถูกนำไปใช้ในกระบวนการทำงานและในตัวพนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย (Ashari & Kuncoro, 2024)

สรุปได้ว่า การบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนจึงต้องเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจว่าอะไร คือ สมรรถนะหลักขององค์กร จากนั้นจึงใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะเหล่านั้นอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ปัจจัยที่ 5 การสื่อสารองค์การ (Communication) หมายถึง เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีรากฐานที่ลึกซึ้ง เป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจร่วมกัน การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ

ในการเชื่อมโยงความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลในองค์กร และช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่คล้ายคลึงกันเกี่ยวกับเป้าหมายและกระบวนการทำงาน (Nordby, 2020) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่แข็งแกร่งระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ซึ่งเป็นรากฐานของการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิผล (Yap & Pujiarti, 2022) ความสำคัญของการสื่อสารช่วยสร้างความสอดคล้องระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ทำให้พนักงานจากแผนกและตำแหน่งที่แตกต่างกันสามารถรวมการตัดสินใจ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรและค่านิยมร่วมกันเพื่อบรรลุประสิทธิผลขององค์กรที่เพิ่มขึ้น (Valiyeva & Thomas, 2022) การสื่อสารองค์กรเป็นระบบที่เชื่อมโยงทุกส่วนขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความสัมพันธ์ และความสอดคล้องในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การวิเคราะห์บทบาทของการสื่อสารองค์การเพื่อการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน การบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องมีการใช้ประโยชน์จากการสื่อสารอย่างชาญฉลาด เพราะการสื่อสารทำหน้าที่เป็นแกนกลางที่เชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน ดังนี้ 1. การขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้วยการสื่อสาร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะไร้ความหมายหากปราศจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องใช้การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ไปยังทุกระดับขององค์กร เพื่อให้พนักงานเข้าใจและมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Kiptoo & Sawe, 2022) ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้นในที่สุด 2. การสร้างวัฒนธรรมผ่านการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งไม่ได้เกิดขึ้นเอง แต่ต้องสร้างผ่านการสื่อสารที่สม่ำเสมอ การสื่อสารจะช่วยหล่อหลอมค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน ทำให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Alshehab, 2024) ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว 3. การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถรวบรวมและกระจายข้อมูลที่จำเป็นต่อการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ทำให้พนักงานและผู้นำสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีเพื่อรับมือกับความท้าทาย (Valiyeva & Thomas, 2022)

สรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญยิ่งในการสร้างความเข้าใจ ความสัมพันธ์ และความสอดคล้องในองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว แม้จะมีความท้าทายที่แตกต่างกันไปในแต่ละบริบทก็ตาม

ปัจจัยที่ 6 สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง บริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นบริบทที่องค์กรต้องดำเนินการอยู่ โดยมีลักษณะสำคัญคือความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และกำกวม หรือที่เรียกว่า “VUCA” (Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous) (Torres & Costa, 2021) ความผันผวนของสภาพแวดล้อมเกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจัยต่างๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (Baharudin et al., 2023) เป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรต้องประเมินและรับมือเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบและยุทธวิธีในการดำเนินธุรกิจ

(Collins Willis et al., 2022) สภาพแวดล้อมเป็นบริบทภายนอกที่มีพลวัตสูง ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายที่ส่งผลต่อการอยู่รอดขององค์กร ความสำคัญของสภาพแวดล้อม มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิผลและยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมเป็นหนึ่งในปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจ การที่องค์กรจะอยู่รอดในระยะยาวได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาและใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อรับมือกับความผันผวนนี้ (Baharudin et al., 2023) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การรับมือกับสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ความไม่แน่นอนที่เกิดจากสภาพแวดล้อม เช่น โลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำให้ผู้นำทางธุรกิจต้องประเมินรูปแบบการดำเนินงานของตนเองใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น (Collins Willis et al., 2022) การวิเคราะห์บทบาทสภาพแวดล้อมเพื่อการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน การบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในโลกที่ขับเคลื่อนด้วยความผันผวนของสภาพแวดล้อม คือ การใช้สภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ดังนี้ 1. การสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและผันผวนได้ การที่ผู้นำมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์จะทำให้พวกเขาสามารถมองเห็นโอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อม และนำมาปรับใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างเหมาะสม (Alshehab, 2024) 2. การเชื่อมโยงกับความสามารถในการแข่งขัน การจะรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน องค์กรต้องไม่เพียงแต่มีจุดแข็งภายในแต่ต้องสามารถใช้จุดแข็งนั้นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกด้วย (Baharudin et al., 2023) เน้นว่า องค์กรต้องมีกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในระยะยาว 3. การสร้างวัฒนธรรมการปรับตัว การบริหารอย่างยั่งยืนต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมและความยืดหยุ่นจะทำให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายที่คาดไม่ถึงและนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมเป็นตัวกระตุ้นที่ผลักดันให้ผู้นำและองค์กรต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอ การบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนจึงต้องอาศัยการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง และใช้ข้อมูลนั้นร่วมกับปัจจัยภายในอื่น ๆ เพื่อสร้างความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จที่มั่นคงในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยทั้ง 6 ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ ความสามารถในการแข่งขัน สมรรถนะหลัก การสื่อสารองค์การ และสภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยเชื่อมโยงกันเป็นระบบ โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทาง วัฒนธรรมองค์การและการสื่อสาร

เป็นกลไกภายใน สมรรถนะหลักเป็นพลังขับเคลื่อน ส่วนความสามารถในการแข่งขันและสภาพแวดล้อมเป็นตัวชี้วัดความอยู่รอดและยั่งยืนขององค์การในศตวรรษที่ 21



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้ทบทวนวรรณกรรม

สรุป

จากการค้นคว้า รวบรวม และวิเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2. วัฒนธรรมองค์การ 3. ความสามารถในการแข่งขัน 4. สมรรถนะหลัก 5. การสื่อสาร และ 6. สภาพแวดล้อม สรุปดังนี้

การบริหารองค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นเรื่องของการเผชิญหน้ากับความท้าทายจากสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และกำกวม (VUCA) ซึ่งการจะอยู่รอดและ

เติบโตได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นแกนหลักของการบริหารองค์การที่ยั่งยืน ผู้นำในยุคนี้ต้องมีความสามารถในการมองการณ์ไกล คิดอย่างยืดหยุ่น และให้อำนาจพนักงานเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ 2. วัฒนธรรมองค์กร เปรียบเสมือนระบบภูมิคุ้มกันขององค์กร เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจร่วมกันและลดความเข้าใจผิดในการสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพโดยรวมและส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อความอยู่รอดในระยะยาว 3. การสื่อสาร (Communication) การสื่อสาร คือ เส้นเลือดใหญ่ที่หล่อเลี้ยงองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างความพึงพอใจในงานและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน การสื่อสารภายในองค์กรช่วยสร้างความสอดคล้องในการดำเนินงาน ทำให้ทุกส่วนขององค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิผลและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4. ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกองค์กรที่เหนือกว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ความได้เปรียบที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ 5. สมรรถนะหลัก (Core Competence) สมรรถนะหลัก คือ แก่นแท้ขององค์กรที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะใช้สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นฐานในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเป็นรากฐานของประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 นั้น ต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบทั้งหมดข้างต้น การบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนในยุคนี้จึงเป็นการทำงานร่วมกันอย่างมีพลวัตของผู้นำ การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะหลักและการรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและประสบความสำเร็จได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

Alshehab, E. A. (2024). The Role of Management in Achieving Organizational Excellence: Exploring the Relationship between Effective Managerial Practices and Organizational Performance. *Preprint posted on SSRN*, 1–19.

Ashari, M. R. & Kuncoro, A. W. (2024). Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Efektivitas Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Hotel Mercure Serpong Alam Sutera di Tangerang Selatan). *Journal Bisnis Kreatif dan Inovatif*, 1(3), 30–49.

Aziz, I, et al. (2022). Investigation of Knowledge Management and Firm Competitiveness: Core Competence as a Mediator. *F1000Research*, 11, 1–20.

Baharudin, S. N. A. et al. (2023). An Investigation on Hotel Environment Volatility and Low-Scale Hotel Organizational Competitive Strategy. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,* 13(4), 399–412.

Collins Willis, A. O. et al. (2022). Strategic Leadership as an Antecedent of Competitive Advantage: A Review of Literature. *International Journal of Managerial Studies and Research,* 10(1), 18–33.

Djangone, A. (2022). *Knowledge Management in Higher Education: Effectiveness, Success Factors, and Organisational Performance* (Doctoral Dissertation). USA: Dakota State University.

Khaloee, M. M. et al. (2022). An Optimal Model for Elitism and Relevant Factors Affecting Organizational Effectiveness. *Social Determinants of Health*, 8(1), 1–12.

Kiptoo, I. & Sawe, C. J. (2022). Strategic Leadership Practices on Organizational Performance: A Case Study of Kenya Ports Authority. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(7), 27–43.

Mukhtar, M. et al. (2020). The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict on Organizational Effectiveness. *International Journal of Educational Review*, 2(1), 1–17.

Munawaroh, M. et al. (2021). The Effect of Strategic Leadership and Organization Culture on Business Performance: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance,* 8(6), 455–463.

Naveed, R. T. et al. (2022). Do Organizations Really Evolve? The Critical Link between Organizational Culture and Organizational Innovation toward Organizational Effectiveness: Pivotal Role of Organizational Resistance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(2), 304–315.

Nordby, H. (2020). *Communication and Organizational Culture*. Retrieved August 20, 2025, from https://www.intechopen.com/chapters/72449

Qadir, F. & Fatima, T. (2023). Influence of Strategic Leadership on Sustained Competitive Advantage through the Moderating Role of Facilitation Learning Climate in the Telecom Sector of Pakistan. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(2), 167–178.

Sabani, N. et al. (2020). Soclal Entrepreneuer in Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Sustainability of Sekolah Peternakan Rakyat Ngudi Rejeki Kediri. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 6(2), 123–134.

Torres, I. & Costa, A. R. (2021). Strategic Leadership for New Competitive Environments. In *Competitive Drivers for Improving Future Business Performance.* (pp. 19–33). Hershey, PA: IGI Global.

Valiyeva, A. & Thomas, B. J. (2022). Successful Organizational Business Communication and Its Impact on Business Performance: An Intra- and Inter-Organizational Perspective. *Journal of Accounting, Business and Finance Research,* 15(2), 83–91.

Yap, S. & Pujiarti. (2022). ECo-Buss Effect of Work Environment, Communication, and Organizational Culture on Job Satisfaction in PT. Sukses Maju Seketika. *eCo-Buss*, 5(2), 455–468.