



ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลกับบทบาทในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่าน ในศตวรรษที่ 21*

DIGITAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE TRANSFORMATION IN THE 21ST CENTURY



ธนวุฒิ สุนทรเดชา

Tanawut Soontorndacha

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Corresponding Author E-mail: tanawut.soontorndacha@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล และ 2. บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีอิทธิพลต่อรูปแบบการทำงานและการบริหารจัดการองค์กรอย่างที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การศึกษาอาศัยการทบทวนบทความ เอกสาร แนวคิดและบทวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะของการเปลี่ยนผ่านเชิงระบบ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงทักษะทางเทคนิค แต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการสร้าง “วิสัยทัศน์ดิจิทัล” และการปรับเปลี่ยน “กรอบวิธีคิดดิจิทัล” เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็น “ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง” ที่เข้าใจทั้งระบบเทคโนโลยีและจิตวิทยาองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้าง “ระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล” เพื่อส่งเสริมความคล่องตัวและนวัตกรรม นอกจากนี้ บทบาทของผู้นำในบริบทองค์กรไทยมีความแตกต่างกันตามขนาดขององค์กร โดยผู้นำองค์กรขนาดใหญ่ต้องเน้นการเปลี่ยนผ่านเชิงระบบและวัฒนธรรมในวงกว้าง ในขณะที่ผู้นำองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม ต้องเน้นความคล่องตัวและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ฉับไว ข้อเสนอเชิงแนวคิดจากบทความนี้สามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลขององค์กรไทยอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล; วัฒนธรรมองค์กร; ศตวรรษที่ 21; การเปลี่ยนผ่านองค์กร



Abstract

This academic article aims to 1. Examine and analyze the concept of digital leadership and 2. The role of leaders in driving organizational culture toward transformation in the 21st century, a period in which digital technologies have become an unavoidable influence on work practices and organizational management. The study is based on a review of relevant academic articles, documents, concepts, and research studies in order to analyze the relationship between digital leadership and changes in organizational culture, particularly in the form of systemic organizational transformation. The findings indicate that digital leadership encompasses more than technical competence; it is a strategic process requiring the cultivation of a “Digital Vision” and a “Digital Mindset” to enhance organizational effectiveness. Leaders must act as “Change Agents” who understand both technological systems and organizational psychology, focusing on building a “Digital Learning Ecosystem” to foster agility and innovation. Furthermore, the role of leaders in the Thai context varies by organizational size: leaders of large enterprises function as “Orchestrators” of systemic and cultural transformation, whereas SMEs leaders must prioritize rapid strategic decision-making and practical execution as “Agile Practitioners”. This article proposes a conceptual framework that can be applied to the development of digital leadership aligned with sustainable organizational transformation in the Thai context.

Keywords: Digital Leadership; Organizational Culture; 21st Century; Organizational Transformation

บทนำ

วัฒนธรรมองค์กรดั้งเดิม คือ แบบแผนของสมมติฐานพื้นฐานที่กลุ่มบุคลากรได้คิดค้นและพัฒนาขึ้นร่วมกันในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อใช้จัดการกับปัญหาการปรับตัวจากสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการจากภายใน (Schein, 2010) วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นระบบความหมายร่วม ค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันมา ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำให้องค์กรมีอัตลักษณ์ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น (Robbins & Judge, 2017; Daft, 2015) อย่างไรก็ตาม เมื่อบริบทของโลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายด้าน ทั้งด้านโครงสร้างการบริหาร รูปแบบการดำเนินงาน และความสัมพันธ์ระหว่าง



บุคลากรภายในองค์กร (Westerman et al., 2014) เทคโนโลยีดิจิทัลจึงไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงานเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อทิศทางและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาต้องปรับเปลี่ยนกรอบวิธีคิดดิจิทัล (Digital Mindset) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความคล่องตัวให้กับองค์กร (Westerman et al., 2014; สุวรรณ มานพ และคณะ, 2568; ศุภโชค เอี่ยมงาม และคณะ, 2568)

สภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและความซับซ้อน ทำให้บทบาทของผู้นำองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมไปสู่การเป็นผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในยุคดิจิทัลจึงต้องแสดงบทบาทในการสนับสนุนและผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีความเข้าใจทั้งระบบเทคโนโลยีและการบริหารคน เพื่อผลักดันให้บุคลากรเกิดการยอมรับและปรับตัว (สุวรรณ มานพ และคณะ, 2568)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล โดยมองว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง โดยหัวใจสำคัญคือการมี “วิสัยทัศน์ดิจิทัล” (Digital Vision) ที่ชัดเจนในการกำหนดทิศทางองค์กร (มะนุ ทองน้อย และคณะ, 2567; นาวัน แกละสมุทร และกนกรัตน์ จิรส์จานุกุล, 2568) รวมถึงการส่งเสริมระบบการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (สุวรรณ มานพ และคณะ, 2568)

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนงานศึกษาที่ผ่านมา พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการอธิบายภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในเชิงคุณลักษณะหรือทักษะของผู้นำเป็นหลัก ขณะที่การเชื่อมโยงบทบาทของผู้นำเชิงดิจิทัลกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรไทย ยังมีการนำเสนอในลักษณะกระจัดกระจายและขาดการสังเคราะห์ในภาพรวม

ดังนั้น บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอการสังเคราะห์แนวคิดและงานศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลกับการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านในศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นระบบ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนผ่านองค์กร การเข้าใจบทบาทนี้จึงต้องพิจารณารากฐานของวัฒนธรรมองค์กร ที่หล่อหลอมพฤติกรรมผ่าน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ที่เป็นเข็มทิศนำทางการตัดสินใจ (Cameron & Quinn, 2011) 2. บรรทัดฐาน (Norms) หรือแนวปฏิบัติที่ทุกคนเข้าใจและยอมรับร่วมกัน (Schein, 2010) 3. พิธีการและพิธีกรรม (Rituals and Ceremonies) เชิงสัญลักษณ์ที่สร้างความรู้สึกร่วม (Deal & Kennedy, 1982) 4. โครงสร้างสัญลักษณ์ (Symbolic Structures) ที่สื่อถึงอัตลักษณ์องค์กร (Daft, 2015) 5. ระบบการสื่อสาร (Communication Systems) ที่สะท้อนรูปแบบการทำงานร่วมกัน (Robbins & Judge, 2017) และ 6. แบบแผนพฤติกรรม (Behavior Patterns)

ที่ปฏิบัติซ้ำจนเป็นวิถีปกติ (Gouesnonc, 1991) ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดนี้ทำงานประสานกันจนเกิดเป็นอัตลักษณ์เฉพาะขององค์กร

ปัจจัยและความท้าทายที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Schein, 2010) ซึ่งกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรใน 5 มิติ ได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ที่บังคับให้ปรับวิธีทำงานและพัฒนาทักษะ (Westerman et al., 2014) 2. ความหลากหลายของบุคลากร ทั้งความแตกต่างระหว่างวัยและวัฒนธรรม (Kane et al., 2019) 3. การทำงานแบบไฮบริดและระยะไกล ที่สร้างความท้าทายในการรักษาความผูกพัน (วิจารณ์ พานิช, 2562) 4. การรักษาสมดุล ระหว่างความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับความมั่นคงของค่านิยมหลัก (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2563) และ 5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำต้องจัดการกับแรงต้านและสร้างการมีส่วนร่วม

ในศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง รูปแบบการทำงาน และความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร เทคโนโลยีจึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือสนับสนุน แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร ส่งผลให้ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

มะนู ทองน้อย และคณะ (2567) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลสะท้อนถึงความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของยุคดิจิทัล แนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างความพร้อมและกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ในอีกมุมหนึ่ง Westerman et al. (2014) มองว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับกรอบวิสัยทัศน์ดิจิทัลของผู้นำ ซึ่งมุ่งเชื่อมโยงการใช้เทคโนโลยีเข้ากับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ ผู้นำจึงไม่เพียงแต่ตัดสินใจเลือกใช้เทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังต้องใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกในการยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร และส่งเสริมความคล่องตัวในการปรับตัวของบุคลากรและรูปแบบการทำงาน การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลในมุมมองนี้จึงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กรที่ต้องอาศัยบทบาทของผู้นำอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวของสุวรรณ มาณพ และคณะ (2568) ระบุว่า ผู้นำเชิงดิจิทัลจำเป็นต้องมีความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับวิสัยทัศน์และกระบวนการบริหารจัดการองค์กร เพื่อส่งเสริมการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลไม่ใช่เพียงการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเท่านั้น แต่เป็นความสามารถของผู้นำในการผสานวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์



กรอบวิธีคิดดิจิทัล และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวและอยู่รอดได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แม้นักวิชาการจะอธิบายภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในมิติต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกัน แม้จะมีการเน้นประเด็นแตกต่างกันตามบริบทของการศึกษา แต่สามารถสังเคราะห์สาระสำคัญร่วมกันได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลที่ชัดเจน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และการบริหารจัดการ การพัฒนาศักยภาพและความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนการส่งเสริมความคล่องตัวและการปรับตัวขององค์กร เพื่อให้เห็นภาพรวมของแนวคิดดังกล่าวอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของนักวิชาการที่สำคัญมาสังเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตาราง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจากนักวิชาการ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก	สาระสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล
มะนู ทองน้อย และคณะ (2567)	วิสัยทัศน์ดิจิทัลและการพัฒนาบุคลากร	ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลหมายถึงความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ดิจิทัลและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับบริบทการทำงานในยุคดิจิทัล
Westerman et al. (2014)	กรอบวิธีคิดดิจิทัลและการเปลี่ยนผ่านองค์กร	ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเป็นกรอบวิธีคิดของผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกในการยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรและส่งเสริมความคล่องตัวในการปรับตัวของบุคลากรและรูปแบบการทำงาน
สุวรรณ มาณฑ และคณะ (2568)	การบูรณาการเทคโนโลยีกับการบริหารจัดการ	ผู้นำเชิงดิจิทัลต้องมีความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับวิสัยทัศน์และกระบวนการบริหารจัดการองค์กร เพื่อส่งเสริมการสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร อันนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง

จากตารางที่ 1 แม้นักวิชาการจะมีมุมมองต่างกัน แต่มีประเด็นร่วมที่สอดคล้องกัน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ประเด็นเหล่านี้จึงสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์บทบาทของผู้นำเชิงดิจิทัลในบริบทองค์กรไทยได้

เมื่อพิจารณาในภาพรวม ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลคือกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงเทคโนโลยี กลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีบทบาทโดยตรงต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ และการปรับตัว อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างเหมาะสมในบริบทของยุคดิจิทัล

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรม การตัดสินใจ และรูปแบบการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร โดยทำหน้าที่เป็นกรอบความคิดร่วมที่กำหนดวิธีการรับรู้ ทัศนคติ และตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานประจำวัน วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศการทำงาน ความร่วมมือระหว่างบุคลากร และผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวม

Schein (2010) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรคือระบบสมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อที่สมาชิกในองค์กรเรียนรู้และยอมรับร่วมกันผ่านประสบการณ์การแก้ไขปัญหาและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งสมมติฐานเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ในฐานะ “วิธีที่ถูกต้อง” ในการคิดและการปฏิบัติงาน แนวคิดดังกล่าวสะท้อนว่าวัฒนธรรมไม่ใช่เพียงพฤติกรรมที่ปรากฏให้เห็นภายนอกเท่านั้น แต่ยังฝังรากลึกอยู่ในระดับความคิดและทัศนคติของบุคลากร

ในทำนองเดียวกัน Robbins & Judge (2017) ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เป็นกลไกที่ช่วยสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร เสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร และกำหนดบรรทัดฐานพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งส่งผลต่อระดับแรงจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิภาพของบุคลากร หากวัฒนธรรมองค์กรมีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานและลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้

เมื่อพิจารณาในบริบทของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี (Westerman et al., 2014) องค์กรที่มีวัฒนธรรมยืดหยุ่นและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร จะมีความพร้อมมากกว่าสำหรับการเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้างและเชิงกระบวนการ

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงไม่เพียงเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมการทำงานแต่เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ซึ่งเชื่อมโยงกับบทบาทผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรในยุคดิจิทัล

ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลกับการเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมองค์กร

ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนด ทำนุบำรุง และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากแนวคิด พฤติกรรม และรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำมักถูกถ่ายทอดไปสู่บุคลากรผ่านกระบวนการทำงานและการปฏิสัมพันธ์ในองค์กร สุวรรณ มานพ และคณะ (2568) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเข้าใจทั้งระบบงานและจิตวิทยาของบุคลากร เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดรับความซับซ้อนและนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเฉพาะในกระบวนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัล ผู้นำต้องแสดง



บทบาทเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงที่สามารถลดแรงต้านและสร้างการยอมรับต่อแนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ในยุคดิจิทัล บทบาทผู้นำไม่ใช่แค่การกำหนดนโยบายหรือการควบคุมการทำงานเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในกระบวนการเปลี่ยนผ่านเชิงองค์กร (Organizational Transformation) ที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งเอื้อต่อการทดลองความคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้จากความผิดพลาด ผู้นำจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น เปิดรับแนวทางการทำงานใหม่ และสามารถทำงานร่วมกันข้ามสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในยุคดิจิทัล

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Westerman et al. (2014) ที่เสนอว่า ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรควบคู่กันไป โดยองค์กรไม่อาจพึ่งพาเพียงโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี แต่ต้องปรับบรรทัดฐาน ค่านิยมร่วม และพฤติกรรมให้เปิดรับนวัตกรรม รวมถึงลดการต่อต้านของบุคลากร ซึ่งมีตัวอย่างเชิงปฏิบัติได้แก่ 1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างการใช้ดิจิทัล 2. สร้างบรรยากาศให้กล้าทดลองนวัตกรรมใหม่ และ 3. มีระบบยกย่องผู้ที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศุภโชค เอี่ยมงาม และคณะ, 2568) ดังนั้น ผู้นำเชิงดิจิทัลจึงต้องเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับการปรับวิถีคิดและพฤติกรรม เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

จากมุมมองดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำที่สามารถบูรณาการการใช้เทคโนโลยีเข้ากับการบริหารจัดการคนและการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง จะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทของศตวรรษที่ 21

เพื่อหลีกเลี่ยงความคลาดเคลื่อนในการใช้แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร บทความนี้จึงเปรียบเทียบลักษณะของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและการเปลี่ยนผ่านองค์กร ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรและการเปลี่ยนผ่านองค์กร

ประเด็นเปรียบเทียบ	การเปลี่ยนแปลงองค์กร	การเปลี่ยนผ่านองค์กร
ลักษณะการเปลี่ยนแปลง	การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงบางส่วนขององค์กร	การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและเชิงระบบของทั้งองค์กร
ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง	มักเกิดขึ้นในระดับกระบวนการ นโยบาย หรือโครงสร้างบางด้าน	ครอบคลุมโครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรม และวิถีคิดของบุคลากร
ระยะเวลา	มักเป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นหรือระยะกลาง	เป็นกระบวนการระยะยาวและต่อเนื่อง
เป้าหมายหลัก	เพิ่มประสิทธิภาพหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	ปรับองค์กรให้พร้อมต่อบริบทใหม่และความท้าทายในอนาคต
บทบาทของผู้นำ	ทำหน้าที่บริหารและควบคุมการเปลี่ยนแปลง	ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนผ่าน (Change Agent)

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรและการเปลี่ยนผ่านองค์กร (ต่อ)

ประเด็นเปรียบเทียบ	การเปลี่ยนแปลงองค์กร	การเปลี่ยนผ่านองค์กร
บทบาทของวัฒนธรรมองค์กร	เป็นปัจจัยสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง	เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนผ่าน
ความสัมพันธ์กับเทคโนโลยีดิจิทัล	ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน	ใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการเปลี่ยนวิธีคิดและพฤติกรรม
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	องค์กรทำงานได้ดีขึ้นในรูปแบบเดิม	องค์กรเกิดรูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมใหม่

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการเปลี่ยนผ่านองค์กรมีความแตกต่างกันทั้งในด้านขอบเขต ระยะเวลา และระดับความลึกของการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงองค์กรมุ่งเน้นการปรับปรุงในบางส่วนขององค์กร ขณะที่การเปลี่ยนผ่านองค์กรเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการที่ครอบคลุมทั้งโครงสร้าง กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น ภายใต้บริบทของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล บทความนี้จึงมุ่งเน้นแนวคิดการเปลี่ยนผ่านองค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการปรับตัวขององค์กรอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

บริบทขององค์กรไทยในยุคดิจิทัล

การพัฒนาด้านดิจิทัลของประเทศไทยได้รับการผลักดันอย่างต่อเนื่องผ่านนโยบายและแผนพัฒนาระดับชาติ โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของประเทศไทยในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และระบบการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

ภายใต้บริบทดังกล่าว องค์กรไทยจำเป็นต้องปรับตัวทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมักเกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างองค์กร การนำระบบสารสนเทศขนาดใหญ่มาใช้ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อน ผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่จึงต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างความเข้าใจร่วมกันในวงกว้าง และการปรับวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรจำนวนมากให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่ขององค์กร

ในขณะเดียวกัน องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แม้จะมีความคล่องตัวในการตัดสินใจและการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ แต่ก็มักเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความพร้อมของบุคลากร และความรู้ด้านเทคโนโลยี ผู้นำในองค์กร SMEs จึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับบริบทของ



องค์กร เลือกใช้เทคโนโลยีที่ตอบโจทย์การดำเนินงานจริง และสร้างความเข้าใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และปรับตัวต่อรูปแบบการทำงานใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

จากภาพรวมดังกล่าวจะเห็นได้ว่า แม้องค์กรไทยแต่ละประเภทจะมีบริบทและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่มีความสำคัญร่วมกันคือบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงดิจิทัลที่สามารถเชื่อมโยงนโยบายระดับประเทศเข้ากับการบริหารจัดการภายในองค์กร และสามารถปรับวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของยุคดิจิทัล จะมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรไทยสามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นบทบาทของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในบริบทขององค์กรไทยอย่างเป็นระบบ บทความจึงนำไปสู่การสังเคราะห์กรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลกับการเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมองค์กรในลำดับถัดไป บทความนี้จึงสรุปและเปรียบเทียบลักษณะการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านของผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบลักษณะการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านของผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม

ประเด็น	องค์กรขนาดใหญ่	องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
บริบทการดำเนินงาน	มีโครงสร้างองค์กรซับซ้อน กระบวนการทำงานเป็นระบบ และมีสายการบังคับบัญชาชัดเจน	มีโครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน การตัดสินใจรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่นสูง
เป้าหมายของการเปลี่ยนผ่าน	มุ่งปรับโครงสร้าง ระบบงาน และกระบวนการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ดิจิทัลระยะยาว	มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันในระยะสั้นถึงระยะกลาง
บทบาทของผู้นำ	ทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ วางนโยบาย และบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม	ทำหน้าที่ทั้งผู้กำหนดทิศทางและปฏิบัติ มีบทบาทใกล้ชิดกับการดำเนินงานจริง
รูปแบบการตัดสินใจ	การตัดสินใจผ่านหลายระดับ ต้องอาศัยการประสานงานและการสื่อสารในวงกว้าง	การตัดสินใจรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์
การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ใช้ระบบสารสนเทศขนาดใหญ่ และเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อน	เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับทรัพยากร และบริบทขององค์กร
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	เน้นการพัฒนาทักษะบุคลากรในวงกว้าง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่	เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน
ความท้าทายหลัก	แรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างความเข้าใจร่วมกัน และการปรับวัฒนธรรมองค์กรขนาดใหญ่	ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และความรู้ด้านเทคโนโลยี
ปัจจัยความสำเร็จ	การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ความสอดคล้องระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ	ภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่น การเรียนรู้ต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของบุคลากร

จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่า ลักษณะการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านของผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมมีความแตกต่างกันตามบริบทการดำเนินงาน และข้อจำกัดด้านทรัพยากร องค์กรขนาดใหญ่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์และการปรับโครงสร้างในภาพรวม ขณะที่องค์กร SMEs ให้ความสำคัญกับความคล่องตัวและการปรับตัวเชิงปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใด บทบาทของผู้นำเชิงดิจิทัลในการกำหนดทิศทาง สร้างความเข้าใจร่วมกัน และส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านองค์กรในบริบทของยุคดิจิทัล

ปัญหาและอุปสรรคสำคัญขององค์กรไทยในยุคดิจิทัล

ก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล องค์กรไทยยังคงเผชิญปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ 4 ประการ ดังนี้

1. ขาดผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และทักษะดิจิทัล ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่สามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ อีกทั้งยังขาดการประเมินความพร้อมขององค์กรนำไปสู่ปัญหาข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและงบประมาณในระยะยาว
2. ข้อจำกัดด้านสมรรถนะบุคลากร องค์กรขาดกลยุทธ์ดิจิทัลที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric) และขาดการสนับสนุนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรขาดทักษะและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการนำไปประยุกต์ใช้จริง
3. วัฒนธรรมองค์กรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การขาดวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม ทำให้บุคลากรเกิดความกังวล ไม่มั่นใจ และต่อต้านการใช้เทคโนโลยีใหม่ตลอดจนกลัวความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
4. มุ่งเน้นเทคโนโลยีเป็นเป้าหมายหลัก องค์กรมักลงทุนกับความทันสมัยของระบบสารสนเทศ โดยละเลยความเหมาะสมกับกระบวนการทำงานและผู้ใช้งานจริง ทำให้สูญเสียทรัพยากรและไม่สามารถแก้ปัญหาขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในองค์กรไทย

จากการทบทวนปัญหาและอุปสรรคขององค์กรไทยในยุคดิจิทัล การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยสามารถสรุปเป็นข้อเสนอเชิงแนวคิด (Conceptual Implications) 4 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลของผู้นำ ผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีเข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและลดความสับสนในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงความพร้อมด้านทรัพยากร งบประมาณ และศักยภาพบุคลากร เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านดำเนินการได้จริง



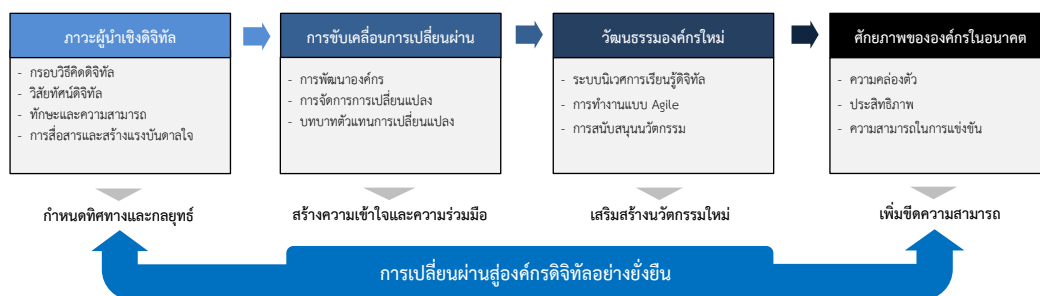
2. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลไม่สามารถแยกออกจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรได้ ผู้นำต้องส่งเสริมการพัฒนาทักษะดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และการทำงานร่วมกัน โดยเน้นรูปแบบการเรียนรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและสอดคล้องกับลักษณะงาน เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3. วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนการทดลองสิ่งใหม่และเปิดโอกาสให้เรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อลดแรงต้านและกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความพร้อมในการรับมือกับการแข่งขันได้

4. การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุน ไม่ใช่เป้าหมายหลัก การตัดสินใจนำเทคโนโลยีมาใช้ควรพิจารณาจากความเหมาะสมกับกระบวนการทำงานและความต้องการที่แท้จริงขององค์กร เพื่อลดความเสี่ยงจากการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า และสนับสนุนให้การเปลี่ยนผ่านดำเนินไปได้อย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

บทความนี้นำเสนอกรอบแนวคิดเชิงเส้นที่ได้จากการสังเคราะห์งานศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายบทบาทของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมองค์กรในศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นระบบ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลกับการเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมองค์กรในศตวรรษที่ 21

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว สามารถอธิบายรายละเอียดของกระบวนการเปลี่ยนผ่านองค์กรในแต่ละประเด็นพอสังเขปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัล ในฐานะจุดเริ่มต้น ผู้นำต้องมีกรอบวิธีคิดดิจิทัล (Digital Mindset) วิสัยทัศน์ และทักษะการใช้เทคโนโลยี เพื่อเป็นแบบอย่างและสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร

2. การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่าน ในฐานะกลไกดำเนินการ ผู้นำทำหน้าที่เป็น “ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) บริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อลดแรงต้านและประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย

3. วัฒนธรรมองค์กรใหม่ ในฐานะผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม นำไปสู่การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล ส่งเสริมการทำงานแบบยืดหยุ่น (Agile) และสร้างบรรยากาศที่เปิดรับนวัตกรรม

4. ศักยภาพขององค์กรในอนาคต ในฐานะเป้าหมายสูงสุด วัฒนธรรมใหม่ที่เข้มแข็งจะช่วยยกระดับความคล่องตัว เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

สรุป

บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ดิจิทัลมิใช่เพียงการปรับโครงสร้างหรือมุ่งเน้นแต่การนำเทคโนโลยีมาใช้ หากแต่เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิธีคิด และวิถีการทำงานของบุคลากร ผู้นำจึงต้องสามารถบูรณาการความเข้าใจด้านเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดที่นำเสนอในบทความนี้ ช่วยเติมเต็มองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลในบริบทขององค์กรไทย ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเชิงบริหารสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กร และเป็นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในบริบทดิจิทัลต่อไป

ข้อเสนอแนะ จากบทความนี้มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ ดังนี้ 1. หน่วยงานควรกำหนดนโยบายและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหาร 2. ผู้บริหารควรใช้กรอบแนวคิดประเมินตนเองและวางแผนพัฒนาทักษะบุคลากรให้ตรงตามศักยภาพ และ 3. องค์กรควรสื่อสารวิสัยทัศน์และสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อลดแรงต้านและขับเคลื่อนวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน

เอกสารอ้างอิง

- นาวิน แกละสมุทร และกนกรัตน์ จิรสังจานุกูล. (2568). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่เผชิญกับความท้าทาย การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาจุฬาลงกรณแก่น, 12(2)*, 495–508.
- มะนุ ทองน้อย และคณะ. (2567). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 13(3)*, 205–216.



- วิจารณ์ พานิช. (2562). *การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- ศุภโชค เอี่ยมงาม และคณะ. (2568). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 13(3), 1101–1113.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2563). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุวรรณ มาณพ และคณะ. (2568). ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 14(3), 221–232.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Boston: Addison-Wesley.
- Gouesnon, R. (1991). *Corporate culture: Diagnosis and change*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Kane, G. C. et al. (2019). *The Technology Fallacy: How People are the Real Key to Digital Transformation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Westerman, G. et al. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

