

รูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัตเพื่อความคล่องตัวขององค์การมหาชนไทยในยุคดิจิทัล

ขจรเกียรติ ชลเทพ *

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มุ่งพัฒนารูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัต เพื่อให้้องค์การมหาชนไทยสามารถรับมือกับความผันผวนของโลกยุคดิจิทัล (VUCA World) ในบริบทที่กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์แบบดั้งเดิมได้กลายเป็นสิ่งล้าสมัย การศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเป็นลำดับ เริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงและนักวางแผนยุทธศาสตร์จำนวน 14 คน เพื่อวินิจฉัยความท้าทายเชิงโครงสร้าง ตามด้วยการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายกับคณะผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 19 คน ผลการวิจัยเชิงประจักษ์เผยให้เห็นว่า ้องค์การมหาชนไทยยังคงติดหล่มอยู่ในสภาวะความเฉื่อยชาเชิงยุทธศาสตร์ อันเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับขั้นและการขาดความคล่องตัวในการวางแผน คุณูปการหลักของการวิจัยนี้คือ รูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัต ซึ่งบูรณาการ 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยพื้นฐาน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัว ชีตความสามารถด้านดิจิทัล และระบบนิเวศข้อมูล 2) กระบวนการยุทธศาสตร์แบบพลวัต 4 ขั้นตอน ได้แก่ การตระหนักรู้และหยั่งอนาคต การตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญ การปรับเปลี่ยนและทดลอง และการเรียนรู้และป้อนกลับ และ 3) ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งเป้าสู่การมียุทธศาสตร์ที่ปรับตัวได้ นวัตกรรมบริการสาธารณะ และองค์กรที่พร้อมรับอนาคต บทสรุปของการวิจัยชี้ว่า ความสำเร็จในการนำรูปแบบไปปฏิบัติจริงขึ้นอยู่กับบทบาทของภาวะผู้นำเชิงปรับตัวในการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดของระบบราชการเดิมและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์แบบพลวัต, ้องค์การมหาชน, ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์, โลกยุค VUCA, ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว

* นักวิชาการอิสระ

อีเมล: kchonlathep@gmail.com

วันที่รับบทความ: 1 ตุลาคม 2568 วันที่แก้ไขบทความล่าสุด: 18 ธันวาคม 2568 วันที่อนุมัติการตีพิมพ์: 27 กุมภาพันธ์ 2569

Fostering Strategic Agility: A Dynamic Strategy Model for Thai Public Organizations in the Digital Era

Khajornkiet Chonlathep *

Abstract

This study aims to develop a Dynamic Strategy Model for Thai public organizations to navigate the volatility of the digital era (VUCA World), in which traditional strategic planning paradigms have become obsolete. Employing an exploratory sequential mixed-methods design, the research began with in-depth interviews with 14 high-level executives and strategic planners to diagnose structural challenges, followed by model validation via the Delphi technique with a panel of 19 experts. The empirical findings reveal that Thai public organizations remain entrenched in strategic inertia due to hierarchical organizational cultures and a lack of planning agility. The primary contribution of this research is the Dynamic Strategy Model, which integrates three core components: 1) Foundational Factors, consisting of adaptive leadership, agile culture, digital capabilities, and a data ecosystem; 2) A 4-Step Dynamic Strategy Process encompassing Sensing and Foresight, Seizing and Prioritizing, Transforming and Experimenting, and Learning and Feedback; and 3) Strategic Outcomes, aimed at achieving adaptive strategies, public service innovation, and future-ready organizations. The study concludes that successful implementation hinges on adaptive leadership fostering psychological safety to transcend traditional bureaucratic constraints and drive cultural transformation.

Keywords: Dynamic Strategy, Public Organization, Strategic Agility, VUCA World, Adaptive Leadership

* Independent Scholar
Email: kchonlathep@gmail.com

Received: October 1, B.E.2568 Revised: December 18, B.E.2568 Accepted: February 27, B.E.2569

บทนำ

ในทศวรรษที่ผ่านมา ภูมิทัศน์การบริหารจัดการภาครัฐทั่วโลกได้เผชิญกับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ทั้งในมิติของเทคโนโลยีดิจิทัลและการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัล (Vial, 2019) และสภาวะแวดล้อมแบบ VUCA World (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ซึ่งท้าทายกรอบความคิดเดิมของการบริหารราชการ (Bennett & Lemoine, 2014; Suriyankietkaew & Nimsai, 2021) สภาการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญและเฉพาะเจาะจงต่อ "องค์การมหาชน" (Public Organization) ของประเทศไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐรูปแบบพิเศษที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (Public Organization Act, 1999) โดยมีเจตนารมณ์ทางกฎหมายเพื่อให้เป็นหน่วยงานที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะมากกว่าส่วนราชการทั่วไป หรือเปรียบเสมือนพื้นที่ทดลอง (Sandbox) สำหรับนวัตกรรมภาครัฐ

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติองค์การมหาชนจำนวนมากกลับเผชิญกับความย้อนแย้งเชิงสถาบัน (Institutional Paradox) ที่รุนแรง กล่าวคือ แม้จะมีโครงสร้างทางกฎหมายที่เอื้อต่อความอิสระในการบริหารจัดการ แต่ในความเป็นจริงกลับถูกรองรับด้วยวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการดั้งเดิม กระบวนการงบประมาณที่แข็งตัว และระเบียบปฏิบัติที่ซับซ้อน ซึ่งขัดแย้งกับหลักการธรรมาภิบาลแบบปรับตัวที่จำเป็นสำหรับยุคนี้ (Janssen & van der Voort, 2016; OECD, 2020) ส่งผลให้เกิดความเฉื่อยชาเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Inertia) หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนทิศทางองค์กรได้ทันต่อสถานการณ์วิกฤตหรือโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

ปัญหาสำคัญที่เป็นรากเหง้าของความเฉื่อยชาขึ้น คือ การยึดติดกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีลักษณะคงที่ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าอนาคตสามารถพยากรณ์ได้ กระบวนการนี้มักพึ่งพาข้อมูลในอดีตเพื่อกำหนดเป้าหมายในลักษณะเส้นตรง และผูกมัดองค์กรไว้กับแผนระยะยาว 3-5 ปีที่ขาดความยืดหยุ่น (Millar et al., 2018) ในบริบทขององค์การมหาชน ปัญหานี้ทวีความรุนแรงขึ้นจากการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์เข้ากับระบบการจัดสรรงบประมาณและการประเมินผลที่เข้มงวด ทำให้แผนยุทธศาสตร์กลายเป็นเพียงเอกสารทางธุรการหรือพันธนาการที่จำกัดการปรับตัว มากกว่าจะเป็นเข็มทิศนำทางที่มีชีวิต ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อพลวัตความต้องการของประชาชนในยุคดิจิทัลได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ แม้นโยบายระดับชาติ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (NESDC, 2023) และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (DGA, 2023) จะมุ่งเน้นการสร้างภาครัฐที่ทันสมัย แต่ช่องว่างระหว่างนโยบายและการปฏิบัติยังคงกว้าง โดยเฉพาะในองค์การมหาชนที่ควรจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่กลับติดกับดักของการมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) มากกว่าการสร้างผลสัมฤทธิ์และคุณค่าสาธารณะ

จากบริบทปัญหาและความท้าทายเฉพาะตัวดังกล่าว จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนทางวิชาการและปฏิบัติการที่ต้องหากระบวนการใหม่ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะขององค์การมหาชนไทย การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาและพัฒนาแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัต โดยบูรณาการแนวคิดทฤษฎีขีดความสามารถแบบพลวัต และความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำเสนอแนวทางที่เป็นระบบในการเปลี่ยนผ่านองค์การมหาชนจากการยึดติดกับแผนที่มีลักษณะคงที่ ไปสู่การเป็นองค์กรที่สามารถตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า ชั่งชั่งโอกาสในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และปรับเปลี่ยนทรัพยากรเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการสาธารณะได้อย่างทันท่วงที ซึ่งรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้จะทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการปลดปล่อยศักยภาพขององค์การมหาชนให้บรรลุเจตนารมณ์ในการจัดตั้งอย่างแท้จริง ท่ามกลางความท้าทายของโลกยุคใหม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ในบริบทขององค์การมหาชนไทยในยุคดิจิทัล
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แบบพลวัตในองค์การมหาชนไทยในยุคดิจิทัล
3. เพื่อสังเคราะห์และออกแบบรูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัต ที่เหมาะสำหรับการนำไปปฏิบัติในองค์การมหาชนไทยในยุคดิจิทัล
4. เพื่อประเมินความสำคัญและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบดังกล่าวไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับความคล่องตัวขององค์การมหาชนไทยในยุคดิจิทัล

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาการจัดทำยุทธศาสตร์แบบพลวัต โดยศึกษาถึงปัจจัยนำเข้า (ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร) กระบวนการแกนหลัก (การตระหนักรู้ การตัดสินใจ การปรับเปลี่ยน และการเรียนรู้) และผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ แต่จะไม่ครอบคลุมถึงการประเมินผลกระทบ ในระยะยาวจากการนำรูปแบบไปปฏิบัติจริง

ขอบเขตด้านประชากร

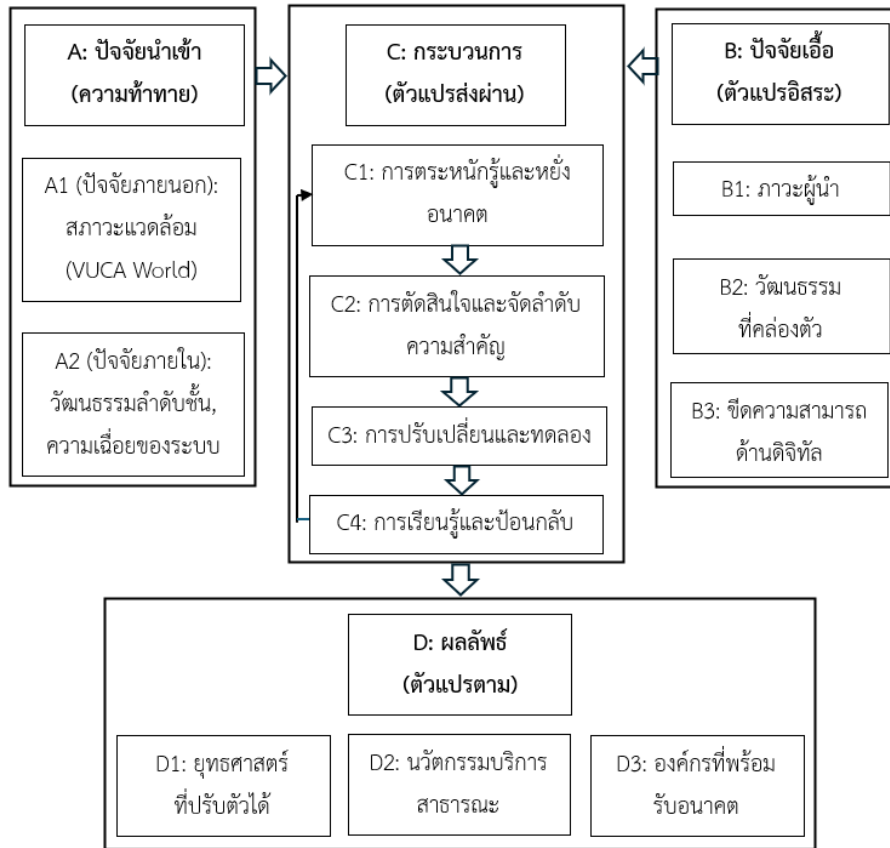
ประชากรเป้าหมายของการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง นักวางแผนยุทธศาสตร์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์การมหาชนของประเทศไทย จำนวน 14 คน ในการศึกษาเชิงคุณภาพ และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 คน ในการตรวจสอบรูปแบบด้วยเทคนิคเดลฟาย

ขอบเขตด้านเวลา

การทบทวนวรรณกรรมและการเก็บรวบรวมข้อมูลครอบคลุมเอกสารทางวิชาการและข้อมูลเชิงประจักษ์ ในช่วงปี พ.ศ. 2566-2568 (ค.ศ. 2023-2025) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลมีความเป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับบริบทเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยตามระบบ Input-Process-Output เพื่อแสดงกลไกการทำงานของยุทธศาสตร์แบบพลวัต ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1. กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าความท้าทายจากปัจจัยภายนอกและภายใน (A) เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ในปัจจุบัน เพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดเหล่านี้ จำเป็นต้องมี "ปัจจัยเอื้อภายในองค์กร" (B) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระที่สำคัญ ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลโดยตรงต่อ "กระบวนการยุทธศาสตร์แบบพลวัต" (C) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน ที่ประกอบด้วยวงจรการทำงานแบบวนซ้ำ 4 ขั้นตอน การนำกระบวนการนี้ไปปฏิบัติจะนำไปสู่ "ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์" (D) ซึ่งเป็นตัวแปรตาม

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมในการศึกษานี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์เชิงลึกใน 3 ประเด็นหลักที่มีความเชื่อมโยงกันเพื่อสร้างกรอบแนวคิดที่แข็งแกร่งสำหรับการพัฒนารูปแบบยุทธศาสตร์ ได้แก่ บริบทเฉพาะขององค์การมหาชนไทย ทฤษฎีขีดความสามารถแบบพลวัต และแนวคิดความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์

1. บริบทเฉพาะขององค์การมหาชนไทย (The Specific Context of Thai Public Organizations)

องค์การมหาชนในประเทศไทยถือกำเนิดขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 โดยมีเจตนารมณ์หลักเพื่อแก้ไขปัญหาความล่าช้าและขาดประสิทธิภาพของระบบราชการเดิม (Bureaucracy) กฎหมายฉบับนี้ได้ให้อำนาจแก่องค์การมหาชนในการบริหารจัดการตนเองที่มีความอิสระมากขึ้น (Autonomy) ทั้งในด้านการ

บริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการบริหารจัดการทั่วไป เพื่อให้สามารถจัดทำบริการสาธารณะที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ (Public Organization Act, 1999) อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ OECD (2020) และงานวิจัยร่วมสมัยพบว่า องค์การมหาชนไทยกำลังเผชิญกับ "ความย้อนแย้งเชิงสถาบัน" (Institutional Paradox) กล่าวคือ แม้จะมีกฎหมายรองรับความอิสระ แต่ในทางปฏิบัติยังคงถูกกดทับด้วยวัฒนธรรมการทำงานแบบอำนาจนิยม และกระบวนการงบประมาณที่เน้นการควบคุมมากกว่าผลลัพธ์ ทำให้เกิดสถานะที่องค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อวิกฤตการณ์ หรือที่เรียกว่า "ความเฉื่อยชาเชิงยุทธศาสตร์" (Strategic Inertia) ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมภาครัฐ

2. ทฤษฎีขีดความสามารถแบบพลวัต (Dynamic Capabilities Theory)

ทฤษฎีขีดความสามารถแบบพลวัต ซึ่งพัฒนาโดย Teece (2007) และได้รับการยืนยันความสำคัญในบริบทภาครัฐโดยงานวิจัยในอดีต (Piening, 2013) และงานวิจัยล่าสุด (Kattel & Mergel, 2019) รวมถึงการศึกษาร่วมสมัยที่ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถแบบพลวัตกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Galdino & Menelau, 2024) อธิบายถึงความสามารถขององค์กรในการบูรณาการ สร้าง และปรับคืนสมรรถนะเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่

2.1 การตระหนักรู้ (Sensing) หมายถึง ขีดความสามารถในการตรวจจับ ค้นหา และตีความสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการระบุโอกาสและความต้องการใหม่ ๆ ของประชาชนในยุคดิจิทัล ความสามารถนี้รวมถึงการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มล่วงหน้า

2.2 การฉกฉวยโอกาส (Seizing) คือ ความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเพื่อระดมทรัพยากรและออกแบบโครงสร้างหรือกระบวนการใหม่ในการตอบสนองต่อโอกาสที่ตรวจพบ (Seizing opportunities) ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจที่เด็ดขาดและกล้าเผชิญความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินแล้ว (Calculated Risk)

2.3 การปรับเปลี่ยน (Transforming/Reconfiguring) เป็นความสามารถในการปรับปรุงสินทรัพย์ โครงสร้างองค์กร และกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่และรักษาสมรรถนะในการแข่งขันหรือการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน

3. แนวคิดความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility)

ความคล่องตัวในภาครัฐไม่ใช่เพียงความเร็ว แต่เป็นวิถีใหม่ของการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อพลเมือง (Mergel et al., 2021) แนวคิดความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ได้รับการพัฒนาเพื่ออธิบายถึงความสามารถขององค์กรในการปรับเปลี่ยนทิศทางกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพโดยไม่สูญเสียความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Doz, 2020) งานวิจัยในบริบทภาครัฐ (Aloulou, 2024; Weber & Tarba, 2014) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

3.1 ความอ่อนไหวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sensitivity) คือ ความคมชัดและความรวดเร็วในการรับรู้เหตุการณ์และแนวโน้มที่เกิดขึ้น (Awareness) ทั้งโอกาสและความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับมิติ Sensing ของทฤษฎีขีดความสามารถแบบพลวัต แต่เน้นที่ความเร็วในการรับรู้ (Real-time Perception)

3.2 ความเป็นเอกภาพของผู้นำ (Leadership Unity) คือ ความสามารถของคณะผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจร่วมกันอย่างรวดเร็วและเป็นเอกภาพ (Collective Commitment) ซึ่งช่วยลดระยะเวลาในการตัดสินใจและลดความขัดแย้งภายในองค์กร ทำให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างราบรื่น

3.3 ความคล่องตัวของทรัพยากร (Resource Fluidity) คือ ศักยภาพในการโยกย้ายและจัดสรรทรัพยากร (เช่น งบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี) จากกิจกรรมเดิมไปยังกิจกรรมใหม่ที่มีความสำคัญเร่งด่วนกว่าได้อย่างทันที่และมีประสิทธิภาพ (Fluidity) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้การปรับตัวเกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้กระบวนการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Exploratory Sequential Mixed Methods Design) เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจปัญหาสภาพการณ์ปัจจุบันในเชิงลึกและนำไปสู่การพัฒนาารูปแบบที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการ กระบวนการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Study)

มุ่งเน้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และปัจจัยนำเข้า (Inputs) ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

1.1 การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเพื่อให้มั่นใจในความเป็นตัวแทน (Representativeness) ดังนี้

1.1.1 ระดับองค์กร คัดเลือกองค์กรมหาชนจำนวน 8 แห่ง โดยกระจายตามประเภทภารกิจหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริการสาธารณะ (Service Delivery), กลุ่มส่งเสริมวิชาการและวิจัย (Academic & Research) และกลุ่มพัฒนานโยบายและกำกับดูแล (Policy & Regulation) การกระจายตัวเช่นนี้ช่วยให้ผลการวิจัยสามารถอธิบายปรากฏการณ์ร่วมในบริบทที่แตกต่างกันขององค์การมหาชนได้อย่างครอบคลุม

1.1.2 ระดับบุคคล คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 คน โดยจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง (C-Level Executives) จำนวน 6 คน (เลขาธิการ/ผู้อำนวยการ หรือรองเลขาธิการ/รองผู้อำนวยการ) เพื่อให้มุมมองเชิงวิสัยทัศน์และการตัดสินใจระดับนโยบาย
- 2) กลุ่มผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์ จำนวน 8 คน เพื่อให้ข้อมูลเชิงลึกด้านกระบวนการปฏิบัติงานและปัญหาหน้างานจริง

1.2 ความเพียงพอของข้อมูล การกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก 14 คน อ้างอิงตามหลักการ "ความอิ่มตัวของข้อมูล" (Data Saturation) ของ Guest et al. (2006) ซึ่งระบุว่าในการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้แก่นของประเด็นร่วม ข้อมูลมักจะเริ่มอิ่มตัวและไม่พบประเด็นใหม่เมื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12 ขึ้นไป ดังนั้นจำนวน 14 คน จึงมีความเพียงพอต่อการสร้างข้อสรุปที่น่าเชื่อถือและสะท้อนภาพรวมของปัญหาเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมในองค์การมหาชนได้อย่างครอบคลุม

1.3 เครื่องมือและการวิเคราะห์ ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วย การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงสาระ (Thematic Content Analysis) ตามแนวทางของ Braun and Clarke (2022) เพื่อสังเคราะห์ประเด็นปัญหาและปัจจัยความสำเร็จ

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบ (Model Development)

เป็นการนำผลการศึกษาจากระยะที่ 1 มาบูรณาการร่วมกับแนวคิดทฤษฎีขีดความสามารถแบบพลวัตและความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ เพื่อยกร่าง "รูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัตเพื่อความคล่องตัวขององค์การมหาชนไทยในยุคดิจิทัล" ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ปัจจัยพื้นฐาน กระบวนการยุทธศาสตร์ และผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ (Model Validation)

ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 19 คน ประกอบด้วยนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ผู้บริหารองค์การมหาชน และผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนยุทธศาสตร์

3.2 เกณฑ์ฉันทามติ (Consensus Criteria) ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมเพื่อยืนยันความเที่ยงตรงของรูปแบบ โดยปรับให้สอดคล้องกับมาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ (7-point Likert Scale) ดังนี้

3.2.1 ค่ามัธยฐาน (Median) ต้องมีค่าตั้งแต่ 6.00 ขึ้นไป (จากคะแนนเต็ม 7.00) ซึ่งแสดงถึงระดับความเห็นด้วยในระดับมากถึงมากที่สุด

3.2.2 ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range: IQR) ต้องมีค่า ไม่เกิน 1.00 ซึ่งบ่งชี้ว่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมีความสอดคล้องกันสูงและเป็นเอกฉันท์ (High Consensus)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ (วัตถุประสงค์ข้อที่ 1)

จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 14 คน พบว่าองค์การมหาชนไทยกำลังเผชิญกับสถานะเฉื่อยชาเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเด็นหลักที่สะท้อนให้เห็นถึงอุปสรรคเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรม ดังนี้

1.1 ความย้อนแย้งเชิงสถาบัน ขัดแย้งด้านระเบียบปฏิบัติที่ขัดแย้งกับเจตนารมณ์ความคล่องตัว

ประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ (12 จาก 14 คน) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือ ความขัดแย้งระหว่างเจตนารมณ์ในการจัดตั้งองค์การมหาชนที่มุ่งเน้นความรวดเร็ว กับกรอบระเบียบปฏิบัติจริงที่ยังคงอิงระเบียบปฏิบัติของราชการ โดยเฉพาะกฎระเบียบด้านงบประมาณและการจัดซื้อจัดจ้างที่ขาดความยืดหยุ่น ส่งผลให้การปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ระหว่างปีงบประมาณมีข้อจำกัดในทางปฏิบัติ ดังทัศนะของผู้บริหารระดับสูง

“เราถูกตั้งขึ้นมาโดยกฎหมายเฉพาะเพื่อให้เป็น Speed Boat ที่คล่องตัวกว่าราชการ แต่ในความเป็นจริงสมอเรือของเรายังถูกล่ามไว้ด้วยระเบียบการเบิกจ่ายและการพัสดุเดียวกัน... เมื่อเกิดวิกฤต เราอยากขยับงบบ้างหมวดเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วน แต่กระบวนการขออนุมัติแก้ไขแผนใช้เวลานานจนวิกฤตนั้นผ่านไปแล้วสุดท้ายแผนยุทธศาสตร์จึงกลายเป็นเพียงเอกสารที่ตามหลังสถานการณ์” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส E02, กลุ่มภารกิจส่งเสริมวิชาการ)

1.2 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและการขาดพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ

ผลการศึกษาข้างชี้ให้เห็นว่า อุปสรรคต่อความคล่องตัวมิได้เกิดจากกฎระเบียบเพียงประการเดียว แต่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยระบบการตรวจสอบที่เข้มงวด ส่งผลให้บุคลากรขาดความมั่นใจในการทดลองแนวทางใหม่หรือเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างจากแผนเดิม ดังที่ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์ท่านหนึ่งให้ข้อมูลว่า

“ปัญหาไม่ใช่เราไม่มีไอเดียใหม่ ๆ แต่ระบบ KPI ที่ถูกตรึงไว้ตั้งแต่ต้นปีมันล็อกคอเราอยู่... การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานกลางคันถือเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานตรวจสอบ เช่น สตง. จะตั้งคำถาม ดังนั้นวัฒนธรรมที่นี้คือ ทำตามแผนให้จบ ๆ ไป แม้จะเห็นอยู่ว่าผลลัพธ์มันอาจไม่ได้ตอบโจทย์ประชาชนจริง ๆ แล้วก็ตาม” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส S07, กลุ่มภารกิจบริการสาธารณะ)

1.3 ข้อจำกัดด้านการบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

แม้ทุกองค์การมหาชนจะครอบครองฐานข้อมูลปริมาณมาก แต่การนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ยังมีข้อจำกัด เนื่องจากการจัดเก็บข้อมูลมีลักษณะแยกส่วนตามโครงสร้างสายงาน และขาดบุคลากรที่มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต

“เรามีข้อมูลกองมหาศาล แต่เราจนปัญญาเรื่องสารสนเทศ... เวลาประชุมยุทธศาสตร์ ผู้บริหารมักตัดสินใจจากประสบการณ์เดิมหรือสัญชาตญาณ เพราะข้อมูลที่มีอยู่มันกระจัดกระจายและไม่เป็น Real-time พอที่จะบอกทิศทางลมได้” (ผู้ให้ข้อมูลรหัส S04, กลุ่มภารกิจพัฒนานโยบาย)

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แบบพลวัต (วัตถุประสงค์ข้อที่ 2)

จากการสังเคราะห์ข้อมูล พบว่ามีปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระในการขับเคลื่อนให้เกิดความเป็นพลวัตในองค์การมหาชน ได้แก่

2.1 ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership) เป็นปัจจัยวิกฤตที่สำคัญที่สุด ผู้นำต้องทำหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์ที่ยืดหยุ่นและเป็นแบบอย่างในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2.2 วัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัว (Agile Culture) การสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมความร่วมมือข้ามสายงานและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด

2.3 ชีตความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Capabilities) ความพร้อมของบุคลากรในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์และทำงานร่วมกัน

2.4 ระบบนิเวศข้อมูล (Data Ecosystem) การมีโครงสร้างพื้นฐานและธรรมาภิบาลข้อมูลที่เอื้อต่อการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้อย่างทันท่วงที

3. ผลการสังเคราะห์และออกแบบ รูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัต (วัตถุประสงค์ข้อที่ 3)

ผู้วิจัยได้บูรณาการผลการศึกษาร่วมกับทฤษฎีขีดความสามารถแบบพลวัต เพื่อออกแบบร่างรูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัต ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเชิงระบบ ได้แก่

กลุ่มองค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยพื้นฐาน (Foundational Factors) เป็นรากฐานสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อย คือ

1) ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว ได้รับการระบุว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุด จากผู้ให้ข้อมูล ทำหน้าที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาในการขับเคลื่อนกระบวนการทั้งหมดให้เกิดขึ้นจริง

2) วัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัว เป็นกลไกการตอบสนองเพื่อแก้ไขปัญหาวัฒนธรรมแบบลำดับขั้นและความเฉื่อยชา โดยมุ่งเน้นความร่วมมือและความยืดหยุ่น

3) ขีดความสามารถด้านดิจิทัล เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรและองค์กรในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์และทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ระบบนิเวศข้อมูล เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างพื้นฐานและธรรมาภิบาลข้อมูลที่เกี่ยวข้องการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้อย่างทันทั่วทั้งที่

กลุ่มองค์ประกอบที่ 2 กระบวนการยุทธศาสตร์แบบพลวัต (Dynamic Strategic Process) เป็นวงจรการทำงานที่หมุนเวียนต่อเนื่อง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การตระหนักรู้และหยั่งอนาคต เปลี่ยนการทำงานจากเชิงรับเป็นเชิงรุก โดยการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมและคาดการณ์อนาคตอย่างเป็นระบบ เพื่อระบุแนวโน้มและสัญญาณการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 การตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญ เมื่อระบุโอกาสได้แล้ว ต้องมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วบนฐานของข้อมูล เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรไปยังโครงการที่มีศักยภาพสูงสุด

ขั้นตอนที่ 3 การปรับเปลี่ยนและทดลอง การลงมือปรับเปลี่ยนองค์กรและจัดสรรทรัพยากรอย่างยืดหยุ่นเพื่อสนับสนุนโครงการที่เลือกไว้ โดยเน้นกระบวนการทดลองขนาดเล็ก เพื่อทดสอบสมมติฐานและเรียนรู้ผลลัพธ์ได้อย่างรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 4 การเรียนรู้และป้อนกลับ การสร้างวงจรการเรียนรู้โดยประเมินผลลัพธ์จากการทดลองอย่างสม่ำเสมอ แล้วนำข้อมูลป้อนกลับมาใช้ปรับปรุงยุทธศาสตร์ในรอบถัดไป ทำให้เกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง มีใช้การวางแผนเพียงครั้งเดียวแล้วจบสิ้น

กลุ่มองค์ประกอบที่ 3 ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Outcomes) เป็นเป้าหมายปลายทางที่ต้องการให้เกิดขึ้น ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์ที่ปรับตัวได้ ผลลัพธ์ที่ได้ไม่ใช่แผนที่มีลักษณะคงตัว แต่เป็นทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่มีพลวัตและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

2) นวัตกรรมบริการสาธารณะ เป้าหมายคือการยกระดับคุณค่าสาธารณะที่จับต้องได้ ซึ่งตรงข้ามกับกับดักของการมุ่งเน้นการปฏิบัติตามระเบียบ ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับกรณีศึกษาความสำเร็จของนวัตกรรมภาครัฐในประเทศไทย

3) องค์กรที่พร้อมรับอนาคต ผลลัพธ์สูงสุดคือการเสริมสร้างขีดความสามารถในการปรับตัวขององค์กรและความสามารถในการเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกยุค VUCA

4. ผลการประเมินความสำคัญและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ (วัตถุประสงค์ข้อที่ 4)

ผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิคเดลฟาย (รอบที่ 2) พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับสูง โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 1, 2 และ 3

ตารางที่ 1. ผลการประเมินความสำคัญและความเป็นไปได้ของปัจจัยพื้นฐานในรูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัตโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (รอบที่ 2, N=19)

ปัจจัยพื้นฐาน	ความสำคัญ		IQR ความสำคัญ	ความเป็นไปได้		IQR ความ เป็นไปได้
	μ	σ		μ	σ	
ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว	6.89	0.31	0.00	6.11	0.66	1.00
วัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัว	6.74	0.45	1.00	5.47	0.84	1.00
ขีดความสามารถด้านดิจิทัล	6.63	0.50	1.00	5.59	0.71	1.00
ระบบนิเวศข้อมูล	6.68	0.48	1.00	5.84	0.76	1.00
เฉลี่ย	6.74	0.44	0.75	5.75	0.74	1.00

หมายเหตุ : มาตรการวัด 7 ระดับ (1 = น้อยที่สุด, 7 = มากที่สุด) ค่า IQR ที่ไม่เกิน 1.00 บ่งชี้ถึงการมีฉันทามติในระดับสูง

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดให้คะแนนความสำคัญของปัจจัยพื้นฐานทุกข้อในระดับสำคัญมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวม 6.74 ซึ่งบ่งชี้ว่าปัจจัยเหล่านี้คือสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ โดยภาวะผู้นำเชิงปรับตัว ($\mu = 6.89$) ได้รับคะแนนความสำคัญสูงสุด แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมองว่าการมีผู้นำที่พร้อมปรับเปลี่ยนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกลุ่มนี้ นอกจากนี้ ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR = 0.00) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ต่ำมาก ($\sigma = 0.31$) ชี้ให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นพ้องต้องกันอย่างเอกฉันท์ในประเด็นนี้ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัว ($\mu = 6.74$) ขีดความสามารถด้านดิจิทัล ($\mu = 6.63$) และระบบนิเวศข้อมูล ($\mu = 6.68$) ล้วนได้รับคะแนนความสำคัญในระดับสูงมากเช่นกัน และค่า IQR ที่ไม่เกิน 1.00 บ่งชี้ถึงฉันทามติในระดับสูง จึงสรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าทุกปัจจัยมีความสำคัญสูง

ด้านความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง คะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\mu = 5.75$) แต่จะเห็นได้ว่าคะแนนต่ำกว่าด้านความสำคัญ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นกับสิ่งที่เป็นไปได้จริง โดยภาวะผู้นำเชิงปรับตัว ($\mu = 6.11$) ถูกมองว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติสูงสุดในกลุ่มนี้ ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดี เพราะเป็นปัจจัยที่ผู้เชี่ยวชาญมองว่าสำคัญที่สุดด้วย ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัว ($\mu = 5.47$) ได้คะแนนความเป็นไปได้ต่ำที่สุดในกลุ่มนี้ เมื่อเทียบกับคะแนนความสำคัญที่สูงมาก ($\mu = 6.74$) ทำให้เห็นช่องว่างที่ชัดเจนที่สุด สะท้อนว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้คล่องตัวนั้นเป็นเรื่องท้าทายและทำได้ยากที่สุดในมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 2. ผลการประเมินความสำคัญและความเป็นไปได้ของกระบวนการยุทธศาสตร์แบบพลวัตในรูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัตโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (รอบที่ 2, N=19)

กระบวนการยุทธศาสตร์แบบพลวัต	ความสำคัญ		IQR ความสำคัญ	ความเป็นไปได้		IQR ความเป็นไปได้
	μ	σ		μ	σ	
การตระหนักรู้และหยั่งอนาคต	6.84	0.37	0.00	6.05	0.62	1.00
การตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญ	6.79	0.42	0.50	5.90	0.50	1.00
การปรับเปลี่ยนและทดลอง	6.58	0.51	1.00	5.53	0.84	1.00
การเรียนรู้และป้อนกลับ	6.84	0.37	0.00	5.95	0.62	1.00
เฉลี่ย	6.76	0.42	0.38	5.86	0.65	1.00

หมายเหตุ: มาตรวัด 7 ระดับ (1 = น้อยที่สุด, 7 = มากที่สุด) ค่า IQR ที่ไม่เกิน 1.00 บ่งชี้ถึงการมีฉันทามติในระดับสูง

จากตารางที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิให้คะแนนความสำคัญของทุกขั้นตอนในกระบวนการในระดับสำคัญมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวม 6.76 ซึ่งชี้ว่าทุกขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดย การตระหนักรู้และหยั่งอนาคต ($\mu = 6.84$) และการเรียนรู้และป้อนกลับ ($\mu = 6.84$) ได้รับคะแนนความสำคัญ สูงที่สุดเท่ากัน และมีค่า IQR = 0.00 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ ว่าสองขั้นตอนนี้คือจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของวงจรที่สำคัญที่สุด การตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญ ($\mu = 6.79$) มีความสำคัญสูงมากเช่นกัน โดยมีฉันทามติในระดับสูง (IQR = 0.50) ส่วนการปรับเปลี่ยนและทดลอง ($\mu = 6.58$) แม้จะมีคะแนนต่ำที่สุดในกลุ่ม แต่ก็ยังอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุด แสดงว่าทุกขั้นตอนในกระบวนการนี้มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน

ด้านความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงมีคะแนนอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยรวม $\mu = 5.86$) แต่ยังคงมีช่องว่างเมื่อเทียบกับคะแนนด้านความสำคัญ โดย การตระหนักรู้และหยั่งอนาคต ($\mu = 6.05$) ถูกมองว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติสูงสุด การปรับเปลี่ยนและทดลอง ($\mu = 5.53$) ได้คะแนนความเป็นไปได้ต่ำที่สุดในกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อเทียบกับคะแนนความสำคัญที่สูงมาก ($\mu = 6.58$) ทำให้เห็นช่องว่างที่ชัดเจนที่สุด ซึ่งสะท้อนว่าการสร้างวัฒนธรรมที่กล้าลองผิดลองถูก การปรับเปลี่ยนแผนอย่างรวดเร็ว และการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ เป็นขั้นตอนที่ท้าทายและเกิดขึ้นได้ยากที่สุดในทางปฏิบัติสำหรับองค์การมหาชนไทย ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นพ้องต้องกันในระดับสูง (IQR = 1.00) ว่าทุกขั้นตอนมีความเป็นไปได้ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ยกเว้นขั้นตอนการปรับเปลี่ยนและทดลองที่อาจทำได้ยากกว่าขั้นตอนอื่น

ตารางที่ 3. รูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัตเพื่อความคล่องตัวขององค์การมหาชนไทยในยุคดิจิทัล (ฉบับสมบูรณ์)

องค์ประกอบหลัก	นิยามเชิงปฏิบัติการ	กิจกรรมและพฤติกรรมหลัก
A. ปัจจัยพื้นฐาน (Foundational Factors)		
1. ภาวะผู้นำเชิงปรับตัว (Adaptive Leadership)	ความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ยืดหยุ่น สร้างความปลอดภัยทางจิตใจ และเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่คล่องตัว	- จัดตั้งคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์ที่มีอำนาจตัดสินใจรวดเร็ว - สื่อสารเจตนารมณ์ของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าวิธีการที่คงตัว - ปกป้องทีมงานจากการถูกลงโทษเมื่อการทดลองล้มเหลว

องค์ประกอบหลัก	นิยามเชิงปฏิบัติการ	กิจกรรมและพฤติกรรมหลัก
2. วัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัว (Agile Culture)	ค่านิยมร่วมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ข้ามสายงาน การมอบอำนาจ และการมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้	- จัดตั้งทีมเฉพาะกิจ เพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วน - จัดเวทีทบทวนหลังการปฏิบัติงาน เพื่อถอดบทเรียนสม่ำเสมอ - ลดขั้นตอนการอนุมัติที่ไม่จำเป็น
3. ชีตความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Capabilities)	ทักษะและความพร้อมของบุคลากรในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการยุทธศาสตร์ และการทำงานร่วมกัน	- พัฒนาทักษะความฉลาดทางข้อมูล ให้บุคลากร - ใช้แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน เพื่อลดการทำงานแบบแยกส่วน
4. ระบบนิเวศข้อมูล (Data Ecosystem)	การบริหารจัดการธรรมาภิบาลข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้อง เชื่อมโยง และพร้อมใช้ในการตัดสินใจ	- จัดทำบัญชีข้อมูลขององค์กร - พัฒนา Dashboard ติดตามสถานการณ์แบบ Real-time เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

B. กระบวนการยุทธศาสตร์แบบพลวัต (Dynamic Strategic Process)

1. การตระหนักรู้และหยั่งอนาคต (Sensing & Foresight)	กระบวนการเชิงรุกในการสแกนสภาวะแวดล้อมเพื่อระบุสัญญาณการเปลี่ยนแปลง และฉกัทัศน์ในอนาคต	- ใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis วิเคราะห์แนวโน้มอย่างต่อเนื่อง - จัดประชุม Future Foresight Workshop ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญ (Seizing & Prioritizing)	การประเมินโอกาสและตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรไปยังโครงการที่มีความสำคัญเร่งด่วนอย่างรวดเร็ว	- ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ถี่ขึ้น (เช่น รายไตรมาส) - ใช้เกณฑ์ผลกระทบต่อคุณค่าสาธารณะในการคัดเลือกโครงการ
3. การปรับเปลี่ยนและทดลอง (Transforming & Experimenting)	การปรับโครงสร้างหรือทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น และดำเนินโครงการนำร่องเพื่อทดสอบสมมติฐาน	- จัดสรรงบประมาณส่วนกลางสำหรับโครงการนวัตกรรม - ดำเนินการทดลองในรูปแบบ Sandbox เพื่อจำกัดความเสี่ยง
4. การเรียนรู้และป้อนกลับ (Learning & Feedback)	วงจรการประเมินผลลัพธ์จากการทดลองเพื่อนำข้อมูลป้อนกลับมาปรับปรุงยุทธศาสตร์ในรอบถัดไป	- ประเมินผลแบบเสริมพลัง - นำผลลัพธ์จากการทดลองมาขยายผลหรือยกเลิก

C. ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Outcomes)

1. ยุทธศาสตร์ที่ปรับตัวได้	แผนยุทธศาสตร์ที่มีลักษณะเป็น "เอกสารที่มีชีวิต" ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	- แผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเป้าหมายได้ตามบริบท
2. นวัตกรรมบริการสาธารณะ	บริการรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น	- บริการดิจิทัลที่เข้าถึงง่าย รวดเร็ว และตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะบุคคล
3. องค์กรที่พร้อมรับอนาคต	องค์การมหาชนที่มีขีดความสามารถในการอยู่รอดและเติบโตท่ามกลางความผันผวน	- ความยั่งยืนทางการดำเนินงานและความเชื่อมั่นจากสาธารณชน

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัตเพื่อความคล่องตัวขององค์การมหาชนไทยในยุคดิจิทัล นำไปสู่ข้อค้นพบที่มีนัยสำคัญทางวิชาการและการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ซึ่งสามารถอภิปรายผลโดยเชื่อมโยงกับบริบทเชิงโครงสร้าง กฎหมาย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้ใน 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. สถานะความเฉื่อยชาเชิงยุทธศาสตร์ท่ามกลางความผันผวน

ผลการศึกษาเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างที่ฝังรากลึกในระบบบริหารจัดการ กล่าวคือ องค์การมหาชนไทยกำลังเผชิญกับความย้อนแย้งในตนเองอย่างมีนัยสำคัญ แม้เจตนารมณ์แห่งการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 จะมุ่งหมายให้หน่วยงานเหล่านี้มีสถานะเป็นหน่วยงานของรัฐรูปแบบพิเศษที่มีความคล่องตัวสูง เปรียบเสมือนเรือเร็วที่แยกตัวออกจากระบบราชการเดิม เพื่อให้สามารถจัดให้บริการสาธารณะและใช้นวัตกรรมบริหารจัดการได้ทัดเทียมกับภาคเอกชน แต่ในทางปฏิบัติ ผลการวิจัยยืนยันว่าองค์การมหาชนยังคงถูกพันนาการด้วยกฎระเบียบ การควบคุมด้านงบประมาณ และวัฒนธรรมการตรวจสอบที่เข้มงวดเสมือนระบบราชการปกติ ส่งผลให้เกิดภาวะความเฉื่อยชาเชิงยุทธศาสตร์ ที่องค์กรขาดความสามารถในการปรับเปลี่ยนทิศทางให้ทันต่อสภาวะวิกฤต สถานการณ์ดังกล่าวทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเมื่อถูกท้าทายด้วยบริบทโลกยุค VUCA และการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันทางเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลให้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์แบบดั้งเดิมที่เน้นการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่มีลักษณะคงตัวและขาดความยืดหยุ่น กลายเป็นเครื่องมือที่ขาดประสิทธิภาพและไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง (Bennett & Lemoine, 2014) เนื่องจากการยึดติดกับกรอบการดำเนินงานที่แข็งตัวในขณะที่ยังเผชิญแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เปรียบเสมือนการยึดถือแผนที่การเดินทางเดิมในการนำทางท่ามกลางน้ำวนที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Millar et al. (2018) ที่ชี้ว่าในยุคดิจิทัล ความยืดหยุ่นขององค์การภาครัฐไม่ได้ขึ้นอยู่กับความเคร่งครัดในการปฏิบัติตามแผน แต่ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการตรวจจับสัญญาณการเปลี่ยนแปลง (Sensing) และปรับทิศทางเชิงกลยุทธ์ได้อย่างฉับพลัน (Real-time Strategic Adjustment)

2. การบูรณาการปัจจัยเชิงสาเหตุสู่ผลลัพธ์ทางยุทธศาสตร์

รูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัตที่พัฒนาขึ้นนี้ เป็นการสังเคราะห์องค์ความรู้จากทฤษฎีขีดความสามารถแบบพลวัต มาประยุกต์ใช้ในบริบทเฉพาะขององค์การมหาชนไทย ผลการวิจัยยืนยันว่าการเปลี่ยนผ่านองค์กรจากความเฉื่อยชาสู่ความคล่องตัว ต้องอาศัยกลไกการขับเคลื่อนที่สอดประสานกันของ 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) ปัจจัยพื้นฐาน ผลการวิจัยระบุว่าภาวะผู้นำเชิงปรับตัวเป็นปัจจัยวิกฤตที่มีความสำคัญสูงสุด สอดคล้องกับ Northouse (2022) ที่เสนอว่าผู้นำในระบบสาธารณะยุคใหม่ต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการตามลำดับชั้น มาเป็นผู้สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และ Schoemaker et al. (2018) ที่เสนอว่าผู้นำคือกุญแจสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถแบบพลวัตและนวัตกรรม นอกจากนี้ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัวและขีดความสามารถด้านดิจิทัล ยังเป็นปัจจัยหนุนเสริมที่จำเป็น เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรและเทคโนโลยีสามารถรองรับกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่นได้ (Weber & Tarba, 2014)

2) กระบวนการยุทธศาสตร์แบบพลวัต 4 ขั้นตอน ได้แก่ การตระหนักรู้และหยั่งอนาคต การตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญ การปรับเปลี่ยนและทดลอง และการเรียนรู้และป้อนกลับ เป็นการนำกรอบแนวคิด Dynamic Capabilities ของ Teece (2007) มาแปลงสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะในบริบทภาครัฐที่มักขาดความรวดเร็วในขั้นตอนการฉกฉวยโอกาส (Seizing) และการปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Transforming) ซึ่ง Kattel and Mergel (2019) ย้ำว่าเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างนวัตกรรมในภาครัฐสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที

3) ผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์ เมื่อปัจจัยพื้นฐานและกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงประจักษ์ คือ 1) ยุทธศาสตร์ที่ปรับตัวได้ 2) นวัตกรรมบริการสาธารณะ และ 3) องค์กรที่พร้อมรับอนาคต ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้คือเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จของการบรรลุเจตนารมณ์ในการจัดตั้งองค์การมหาชน ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าสาธารณะที่จับต้องได้จริง มากกว่าเพียงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Kattel, 2022)

3. ช่องว่างระหว่างองค์ความรู้และการปฏิบัติ

ประเด็นที่น่าสนใจจากการวิจัยคือ การค้นพบช่องว่าง ระหว่างระดับความสำคัญกับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยเฉพาะในมิติของการสร้างวัฒนธรรมการทดลองและการยอมรับความล้มเหลว ซึ่งมีคะแนนความเป็นไปได้ต่ำกว่าด้านอื่นอย่างมีนัยสำคัญ ปรากฏการณ์นี้สะท้อนถึงช่องว่างระหว่างเจตจำนงเชิงนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ที่ Alerasoul et al. (2024) ได้อธิบายไว้ ว่ามักเกิดจากความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายใหม่ที่ท้าทายกับวัฒนธรรมเดิมที่ฝังรากลึก ในบริบทขององค์การมหาชนไทย ความวิตกกังวลต่อความผิดพลาดไม่ได้มีสมมติฐานจากปัจจัยระดับปัจเจกบุคคลเพียงประการเดียว แต่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางสถาบันที่เน้นการตรวจสอบความผิดพลาด ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่บั่นทอนกระบวนการเรียนรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างสิ้นเชิง ดังนั้นการจะนำรูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัตไปสู่การปฏิบัติได้จริง จำเป็นต้องอาศัยการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ซึ่งได้รับการยืนยันว่าเป็นปัจจัยคาดการณ์ประสิทธิภาพการทำงานและการเรียนรู้ของทีม (Frazier et al., 2017; Edmondson, 2023) และเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้บุคลากรกล้าที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่และกล้าเผชิญความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินแล้ว (Calculated Risk) หากปราศจากความปลอดภัยทางจิตใจนี้ ยุทธศาสตร์แบบพลวัตจะเป็นเพียงโมทัศน์ทางวิชาการที่ปราศจากผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติ และไม่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงได้

สรุปผลการวิจัย

องค์การมหาชนไทยมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์จากการวางแผนแบบคงที่ไปสู่รูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัต เพื่อให้สามารถดำรงสถานะและบทบาทตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ท่ามกลางความท้าทายของยุคดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพตามเจตนารมณ์ รูปแบบที่พัฒนาขึ้น ได้พิสูจน์ให้เห็นว่า ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านเทคโนโลยีเพียงลำพัง แต่ขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่าง คน กระบวนการ และข้อมูล โดยมีภาวะผู้นำเชิงปรับตัว เป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น เพื่อรองรับวงจรการทำงานที่เน้นการตระหนักรู้ต่อการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจที่รวดเร็วบนฐานข้อมูล และการเรียนรู้จากการทดลอง ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ปลายทางคือการเป็นองค์กรที่พร้อมรับอนาคตที่สามารถส่งมอบนวัตกรรมบริการสาธารณะเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากการสังเคราะห์ผลการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางในการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์การมหาชน โดยจำแนกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ (สำหรับผู้บริหารองค์การมหาชน)

1.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงเจตจำนงที่ชัดเจนในการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ และกำหนดพื้นที่ทดลองภายในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ โดยเปลี่ยนมุมมองต่อความล้มเหลวในระยะเริ่มต้นให้เป็นกระบวนการเรียนรู้ มากกว่าความผิดพลาดที่ต้องถูกลงโทษ (Edmondson, 2023)

1.2 ควรปรับเปลี่ยนกรอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์จากรายปี เป็นการทบทวนสถานการณ์และปรับลำดับความสำคัญของโครงการแบบรายไตรมาส เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรสอดคล้องกับข้อมูลและสถานการณ์ที่ผันผวน (Rigby et al., 2016)

1.3 มุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศข้อมูลที่เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร เพื่อยกระดับการตัดสินใจในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การหยั่งอนาคตไปจนถึงการประเมินผล ให้เป็นการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (สำหรับ ก.พ.ร. และหน่วยงานกำกับดูแล)

2.1 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ควรพิจารณาปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผลองค์การมหาชน โดยลดสัดส่วนตัวชี้วัดที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และเพิ่มน้ำหนักตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงความคล่องตัว ความสามารถในการปรับตัว และผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรม ตามแนวทาง Public Sector Agility ของ OECD (2020)

2.2 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาปรับปรุงระเบียบด้านงบประมาณและการพัสดุให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นสำหรับโครงการที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรม เพื่อให้องค์การมหาชนสามารถโยกย้ายทรัพยากรไปสู่ภารกิจที่มีความจำเป็นเร่งด่วนได้อย่างทันทั่วทั้ง (Balzano & Bortoluzzi, 2024)

2.3 ควรกำหนดมาตรฐานและสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานในการเชื่อมโยงข้อมูลข้ามหน่วยงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ในระดับมหภาค (Eryurek et al., 2021)

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

3.1 ควรมีการศึกษาต่อเนื่องโดยนำรูปแบบยุทธศาสตร์แบบพลวัตที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงในองค์การมหาชนนำร่อง เพื่อศึกษาพลวัตของปัญหาและปัจจัยความสำเร็จในสถานการณ์จริง

3.2 ควรมีการวิจัยและพัฒนาเครื่องมือวัดระดับความคล่องตัวเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับบริบทภาครัฐไทย เพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินความพร้อมขององค์กร

3.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในหน่วยงานภาครัฐรูปแบบอื่น เช่น รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ เพื่อค้นหาปัจจัยความสำเร็จที่แตกต่างกันในแต่ละบริบทองค์กร (Aloulou, 2024)

References

- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2024). Bridging the policy-practice gap: A dual challenge of organizational learning. *The Learning Organization*, 31(1), 18–33. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0079>
- Aloulou, W. J. (2024). Exploring the effects of entrepreneurial and digital orientations on the competitive advantage of Saudi firms: Is strategic agility the missing link? *Administrative Sciences*, 14(11), Article 306. <https://doi.org/10.3390/admsci14110306>
- Balzano, M., & Bortoluzzi, G. (2024). *Strategic agility in dynamic business environments*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-58657-6>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Digital Government Development Agency. (2023). *Digital Government Development Plan of Thailand 2023-2027*. DGA.
- Doz, Y. L. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), Article 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
- Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong: The science of failing well*. Atria Books.
- Eryurek, E., Gilad, U., Lakshmanan, V., Kibunguchy-Grant, A., & Ashdown, J. (2021). *Data governance: The definitive guide*. O'Reilly Media.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Galdino de Magalhães Santos, L., & Menelau, S. (2024). Dynamic capabilities in the public sector: Research agenda in the context of digital transformation. *JeDEM - eJournal of eDemocracy and Open Government*, 16(2), 74–87. <https://doi.org/10.29379/jedem.v16i2.883>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Kattel, R. (2022). *Dynamic capabilities of the public sector: Towards a new synthesis* (Working Paper No. 2022-07). UCL Institute for Innovation and Public Purpose. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2022-07>
- Kattel, R., & Mergel, I. (2019). Estonia's digital transformation: Mission mystique and the hiding hand. In P.'t Hart & M. Compton (Eds.), *Great policy successes* (pp. 143–160). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198843719.003.0008>

- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–172. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
- Millar, C. C., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. SAGE Publications.
- OECD. (2020). *Regulatory management and oversight reforms in Thailand: A diagnostic scan*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/01/thailand-regulatory-management-and-oversight-reforms_747639d7/2dbaa2e5-en.pdf
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2023). *The Thirteenth National Economic and Social Development Plan (2023–2027)*. Office of the Prime Minister.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A conceptual framework and empirical illustration. *Public Management Review*, 15(2), 209–245. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.708358>
- Public Organization Act. (1999, February 24). *Royal Gazette*, 116(9a), 1–16.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Suriyankietkaew, S., & Nimsai, S. (2021). COVID-19 impacts and sustainability strategies for regional recovery in Southeast Asia: Challenges and opportunities. *Sustainability*, 13(16), Article 8907. <https://doi.org/10.3390/su13168907>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.5>