

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนเพื่อเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขันในยุคดิจิทัล

Creating a Corporate Culture that Supports Sustainability to Enhance Competitiveness in the Digital Age

พิชญา ตันตอ้าไพวงศ์*

Pichaya Tuntiaumpaiwong*

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร

Faculty of Business Administration, Mahanakorn University of Technology

*Corresponding author, email: pichaya@mut.ac.th

Received: 24 Apr 2025, revised: 15 May 2025, Accepted: 31 May 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัล เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร วิเคราะห์ประโยชน์และความท้าทายของการนำวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนมาใช้ในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสารเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ คือ การสัมภาษณ์ ผู้บริหารองค์กร SMEs และบทความวิจัย ฐานข้อมูลออนไลน์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัล ได้แก่ การยอมรับวัฒนธรรมดิจิทัล ภาวะผู้นำที่มุ่งมั่น การมีส่วนร่วมของพนักงานและการจัดการความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนได้ผ่านการบูรณาการเครื่องมือดิจิทัล การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ บล็อกเชนและการสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ แต่อย่างไรก็ตามการนำวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนมาใช้ในสภาพแวดล้อมดิจิทัลมีทั้งประโยชน์และความท้าทาย ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยนี้ครอบคลุมทั้งมิติเชิงนโยบาย วิชาการและการวิจัยครั้งต่อไป โดยเน้นการส่งเสริมการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน และการเติมเต็มช่องว่างในงานวิจัยที่มีอยู่ ข้อเสนอแนะเหล่านี้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, ความยั่งยืน, ความสามารถในการแข่งขัน, ยุคดิจิทัล, การจัดการการเปลี่ยนแปลง, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Abstract

The research study aims to explore the key factors contributing to the development of a sustainable organizational culture in the digital era, to enhance competitiveness and sustainability, and to analyze the benefits and challenges of implementing a sustainable organizational culture in a rapidly changing digital environment. The study employed the Documentary Research Method (DRM) to collect and analyze data from primary and secondary sources including interviews with SMEs executives and research articles from online databases. The findings revealed that the key factors influencing the development of a sustainable organizational culture in the digital age include acceptance of digital culture, strong committed leadership, employee engagement, and transformational challenges management. Additionally, organizations can enhance competitiveness and sustainability by integrating digital tools, utilizing big data, blockchain technologies, and supporting small and medium-sized enterprises in adopting digital technologies. However, implementing a sustainable organizational culture in digital environment presents both benefits and challenges. The recommendations derived from this research encompass policy, academic, and future research dimensions. They emphasized the integration of digital technology, the development of a sustainable organizational culture, and the bridging of existing research gaps. These recommendations are practically applicable in the digital era.

Keywords: Organizational culture, Sustainability, Competitiveness, Digital age, Change management, Small and medium-sized enterprises

บทนำ

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัลยังคงเป็นเรื่องที่ท้าทาย เนื่องจากองค์กรต้องจัดการกับปัจจัยหลายด้าน เช่น การยอมรับเทคโนโลยีใหม่ การมีส่วนร่วมของพนักงานและภาวะผู้นำที่มุ่งมั่น (Dreichuk & Sytnyk, 2024; Serafimova & Vasilev, 2024)

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนองค์กรในการสร้างวัฒนธรรมที่ยั่งยืน ภาครัฐสามารถส่งเสริมผ่านนโยบายที่สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การฝึกอบรมทักษะด้านดิจิทัล และการสร้างมาตรฐานด้านความยั่งยืน (Alabi et al., 2024) ในขณะที่ภาคเอกชนควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการบูรณาการแนวปฏิบัติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Singh, 2024)

บทบาททางด้านของภาครัฐสามารถใช้ประโยชน์ได้ คือ เพื่อไปเป็นแนวทางการกำหนดนโยบายและมาตรการสนับสนุนแนวทางปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลที่ยั่งยืน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงการที่เหมาะสมสำหรับองค์กรภาครัฐส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยระบบออนไลน์พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

ทางด้านบทบาทของภาคเอกชนเอาความสำคัญการพัฒนาองค์กรไปส่งเสริมการทำงานได้ โดยแต่ละองค์กรจะตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กรและเพิ่มความยั่งยืนในระยะยาวให้กับองค์กรได้กับองค์กรที่เน้นเรื่องทำงานร่วมกัน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันในองค์กร การเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเครื่องมือใหม่ ๆ การบูรณาการแนวทางการปฏิบัติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและนำแนวปฏิบัตินี้ไปใช้ในกระบวนการทำงานช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเนื่องจากในยุคปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสนใจและใส่ใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

แม้ว่าจะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังขาดการศึกษาที่ครอบคลุมเกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำในการสร้างความยั่งยืน (Nikčević & Pavićević, 2024) นอกจากนี้ งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่องค์กรขนาดใหญ่ ขาดการวิเคราะห์บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความยั่งยืน (Alabi et al., 2024) ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัล แนวทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ประโยชน์และความท้าทายของการนำวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนมาใช้ในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อระบุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนในยุคดิจิทัล และวิเคราะห์ SWOT

2. เพื่อศึกษาแนวทางการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

3. เพื่อวิเคราะห์ประโยชน์และความท้าทายของการนำวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนมาใช้ในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่สำคัญ เกี่ยวกับงานวิจัยเพื่ออธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัลและวิธีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร ทฤษฎีและแนวคิดเหล่านี้ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Theory)

ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรนับเป็นทฤษฎีที่เน้นเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมและค่านิยมของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร (Schein, 2010) โดยในยุคดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรต้องให้คุณค่ากับการปรับตัวต่อเทคโนโลยีการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนจะเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและส่งเสริมด้านนวัตกรรมได้ (Serafimova & Vasilev, 2024)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นทฤษฎีที่เน้นบทบาทของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์สามารถนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนในยุคดิจิทัลได้ อีกทั้งผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความยั่งยืนได้ (Dreichuk & Sytnyk, 2024; Singh, 2024)

3. ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement Theory)

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของพนักงาน ถือเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน (Kahn, 1990) โดยการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะ (Training and Development) ช่วยให้พนักงานปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยพนักงานที่มีส่วนร่วมและมีความมุ่งมั่นจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ (Singh, 2024)

4. ทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Theory)

ทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่เน้นกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Kotter, 1996) ในยุคดิจิทัลองค์กรต้องจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และสร้างสมดุลระหว่างวัฒนธรรมเดิมและ

วัฒนธรรมใหม่ โดยการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพช่วยลดอุปสรรคและเพิ่มโอกาสในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนได้ (Nikčević & Pavičević, 2024)

5. แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation Concept)

แนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นแนวคิดที่เน้นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างนวัตกรรม (Al-Alawi et al., 2024) โดยในยุคดิจิทัลองค์กรต้องปรับตัวโดยการนำเทคโนโลยี เช่น เรื่องของปัญญาประดิษฐ์และข้อมูลขนาดใหญ่ในการนำมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Kovtunen & LOZAN, 2024)

6. แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Concept)

แนวคิดว่าพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นแนวคิดที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ การดูแลสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม (World Commission on Environment and Development, 1987) ในยุคดิจิทัลองค์กรต้องบูรณาการแนวปฏิบัติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Practices) และใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมความยั่งยืน (Javeed et al., 2025) การพัฒนาที่ยั่งยืนจะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาวได้โดยไม่ทำลายทรัพยากรสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ

การศึกษาถึงเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัลและวิธีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรต้องอาศัยการบูรณาการการศึกษาเรื่องทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล รวมทั้งแนวคิดว่าพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมกันเพื่อให้เกิดการบูรณาการซึ่งกันและกัน

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้ใช้รูปแบบผสมผสานโดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research Method: DRM) ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่เน้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่รวบรวมมาและสกัดหาประเด็นสำคัญเรื่องที่ศึกษาเกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ทางสังคมและการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อวิเคราะห์ออกมาเป็น SWOT โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการเล่าเรื่อง สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารองค์กร SMEs โดยเลือกการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์กรที่มีประสบการณ์บริหารระดับสูงและเป็นเจ้าของบริษัท มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีในการบริหารงานองค์กร กระบวนการขั้นตอนการวิจัย คือ กำหนดวัตถุประสงค์ คำถามการวิจัย เพื่อศึกษาเชิงลึกกับเรื่องของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนเพื่อเพิ่มความสามารถ

ในการแข่งขันในยุคดิจิทัล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้วิจัยจะใช้แนวคำถามและปรับแนวคำถามให้สอดคล้องและเหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล คือ ใช้คำถามปลายเปิดโดยประเด็นคำถามคือ เรื่องของปัจจัย เรื่องการที่องค์กรสนับสนุนความยั่งยืนเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันยุคดิจิทัล เรื่องการใช้เทคโนโลยีในองค์กร SMEs และคำถามที่ประเด็นเกี่ยวกับเรื่องจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นได้ โดยผู้วิจัยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 คน คัดเลือกผู้บริหาร SMEs โดยมีหลักการคือ ผู้บริหารองค์กร SMEs ที่มีประสบการณ์บริหารระดับสูงและเป็นเจ้าของบริษัท มากกว่า 10 ปี
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้ศึกษาจากการสอบถามและประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก
3. ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลช่วงเดือนเมษายน 2568

เมื่อได้ข้อมูลการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสรุปรวบรวมประเด็นและสรุปออกมาเป็น SWOT Analysis ตามแผนภาพแสดงในผลการวิจัย อีกทั้งการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ได้เน้นการใช้วิธีการวิจัยเอกสารร่วม โดยวิธีเหล่านี้อาจเป็นได้ทั้งเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Ahmed, 2010; Bowen, 2009; Mogalakwe, 2006) ซึ่งการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยเอกสารมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 ขั้นตอนการวิจัยเอกสารเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล

จากรูปที่ 1 ได้แสดงขั้นตอนการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร โดยมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการวิจัย การค้นหาและรวบรวมเอกสาร การประเมินคุณภาพของเอกสาร การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการนำเสนอผลการวิจัย โดยการดังแสดงตามตารางที่ 1

จากตารางที่ 1 พบว่า กระบวนการวิจัยเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล มีทั้งหมด 5 ขั้นตอน โดยงานวิจัยนี้ได้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ โดยใช้คำถามงานวิจัยนำทั้งหมด 3 ชุดคำถามในเชิงประเด็นการรวบรวมงานวิจัยจาก SciSpace ฐานข้อมูลออนไลน์ เช่น Scopus, Web of Science ต่าง ๆ ได้มาจำนวน 35 บทความ และนำมาสกัดข้อมูลคัดเลือกเอกสารออกโดยใช้วิธีเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เชื่อมโยงและสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องจนได้ออกมาทั้งหมด จำนวน 23 บทความ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลวิจัยงานวิจัยนี้ได้ใช้วิธีการ

ตารางที่ 1 กระบวนการวิจัยเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล

ขั้นตอน	กระบวนการ
1. กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการวิจัย	ตั้งคำถามวิจัยที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหาและวิเคราะห์เอกสาร และกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ช่วยให้การค้นหาเอกสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Bowen, 2009) โดยระบุประเด็นสำคัญที่ต้องการศึกษา เช่น ในงานวิจัยนี้คือ "การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน" และ "การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล"
2. ค้นหาและรวบรวมเอกสาร	งานวิจัยนี้รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทั้งปฐมภูมิ คือ การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร SMEs โดยเลือกการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์กรที่มีประสบการณ์บริหารระดับสูงและเป็นเจ้าของบริษัท มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี ในการบริหารงานองค์กรและทุติยภูมิ ได้แก่ บทความวิจัยฐานข้อมูลออนไลน์ เช่น Scopus, Web of Science โดยใช้คำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความยั่งยืน ความสามารถในการแข่งขัน ยุคดิจิทัล การจัดการนวัตกรรมและการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยรวบรวมและการคัดกรองเอกสารโดยเลือกเอกสารที่ตรงกับหัวข้อวิจัยและมีคุณภาพทางวิชาการ โดยพิจารณาจากปีที่เผยแพร่ เน้นเอกสารที่เผยแพร่ในช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมาและความน่าเชื่อถือของแหล่งที่มา (Bowen, 2009) พร้อมทั้งระบุแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น บทความวิจัย หนังสือ รายงาน เอกสารขององค์กร เว็บไซต์และฐานข้อมูลออนไลน์ (Bowen, 2009; Mogalakwe, 2006)
3. ประเมินคุณภาพของเอกสาร	ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแหล่งที่มาของเอกสาร (Authenticity) เช่น ผู้แต่ง หน่วยงาน ปีที่เผยแพร่ (Ahmed, 2010; Scott, 1990) ประเมินความถูกต้องและแม่นยำของเนื้อหาในเอกสาร (Credibility) พิจารณาความเป็นตัวแทนของเอกสารที่รวบรวมได้ (Representativeness) ว่าครอบคลุมประเด็นที่ศึกษาหรือไม่และทำความเข้าใจความหมายและบริบทของเอกสาร (Meaning) (Ahmed, 2010; Scott, 1990)
4. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร	อ่านทำความเข้าใจเนื้อหาในเอกสารอย่างละเอียด พร้อมทั้งจัดหมวดหมู่ตีความข้อมูลที่ได้จากเอกสาร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หรือการวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic Analysis) (Bowen, 2009)

ขั้นตอน	กระบวนการ
	เชื่อมโยงและสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ตอบคำถามวิจัยที่ตั้งไว้
5. นำเสนอผลการวิจัย	นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารในรูปแบบที่ชัดเจนและเข้าใจ ง่าย เช่น การเขียนรายงาน, การทำบทความวิจัยโดยอ้างอิงแหล่งที่มาของ ข้อมูลอย่างถูกต้องตามหลักการอ้างอิงทางวิชาการ แบบ APA Style ทั้งในเนื้อหาและท้ายบทความ

การวิเคราะห์สามเส้า (Triangulation Analysis) โดยประยุกต์แนวคิดของ Denzin (1978) ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ โดยการตรวจสอบข้อมูลจากหลายแหล่ง เพื่อที่จะลดอคติจากการใช้วิธีการวิจัยแบบเดียว รวมถึงให้ความเข้าใจที่รอบด้านต่อประเด็นวิจัยในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลจาก 3 มิติหลัก คือ การวิเคราะห์สามเส้าตามแหล่งข้อมูล การวิเคราะห์สามเส้าตามวิธีการและการวิเคราะห์สามเส้าตามทฤษฎี

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อระบุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนในยุคดิจิทัล

ผลการวิจัย	เหตุผลและการสนับสนุน
ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนในยุคดิจิทัล - การยอมรับวัฒนธรรมดิจิทัล - ภาวะผู้นำที่มุ่งมั่น - การมีส่วนร่วมของพนักงาน - การจัดการความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง	การยอมรับวัฒนธรรมดิจิทัล (Acceptance of Digital Culture) คือ องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับการบูรณาการเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและส่งเสริมนวัตกรรม ช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยี ปรับกระบวนการคิดของคนในองค์กร กระบวนการทำงาน ทักษะการใช้เทคโนโลยีและส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Whangmahaporn, 2023; Serafimova & Vasilev, 2024; Kamaroellah & Anwar, 2025) ภาวะผู้นำที่มุ่งมั่น (Committed Leadership) คือ ผู้นำที่สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเชื่อมโยงค่านิยมขององค์กรกับเป้าหมายความยั่งยืนพร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความก้าวหน้าทางดิจิทัลและผู้นำควรส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนการคิดค้นนวัตกรรม ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับความเสี่ยงซึ่งเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการปรับตัวในยุคดิจิทัล (Choeyklin, 2024; Dreichuk & Sytnyk, 2024; Juicharoen, 2024; Singh, 2024) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับชั้น การเรียนรู้เรื่องนวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีผ่านระบบการฝึกอบรม (Training and Development) และการบูรณาการแนวปฏิบัติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การมีส่วนร่วมของพนักงาน

ผลการวิจัย	เหตุผลและการสนับสนุน
	ในโครงการด้านความยั่งยืนและการวางแผนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กรได้ในระยะยาว (Dreichuk & Sytnyk, 2024; Kaewsawang & Sommanasak, 2024; Singh, 2024) การจัดการความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง (Transformational Challenges Management) เช่น เรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) องค์กรบางแห่งอาจประสบปัญหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่รวดเร็วซึ่งนำไปสู่การต่อต้านจากพนักงาน รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างวัฒนธรรมเดิมและวัฒนธรรมใหม่ (Balancing Traditional and New Cultures) เรื่องนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญ (Nikčević & Pavičević, 2024)

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนในยุคดิจิทัล ได้แก่ การยอมรับวัฒนธรรมดิจิทัล ภาวะผู้นำที่มุ่งมั่น การมีส่วนร่วมของพนักงานและการจัดการความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สามารถบูรณาการปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัลได้ (Whangmahaporn, 2023; Choeyklin, 2024; Serafimova & Vasilev, 2024; Dreichuk & Sytnyk, 2024; Juicharoen, 2024; Kaewsawang & Sommanasak, 2024; Nikčević & Pavičević, 2024; Singh, 2024)

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

ผลการวิจัย	เหตุผลและการสนับสนุน
องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนได้ ผ่านการบูรณาการเครื่องมือดิจิทัล การใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่และบล็อกเชนและการสนับสนุนให้ SMEs นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	การบูรณาการเครื่องมือดิจิทัล (Integration of Digital Tools) ช่วยให้ องค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ (Al-Alawi et al., 2024) และเรื่องความยืดหยุ่นทางเทคโนโลยี (Technological Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ จะช่วยให้องค์กร ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Kovtunenکو & LOZAN, 2024) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และบล็อกเชน (Big Data and Blockchain for Sustainability) ซึ่งจะช่วยเพิ่มความโปร่งใสและส่งเสริมนวัตกรรมที่เป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม (Xu et al., 2024; Javeed et al., 2025) อีกทั้งการ สนับสนุนให้ SMEs สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับแต่งผลิตภัณฑ์

ผลการวิจัย	เหตุผลและการสนับสนุน
	และบริการ สามารถเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดได้ (Alabi et al., 2024)

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร ได้หลายทางตั้งแต่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างนวัตกรรม ไปจนถึงการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพแต่องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทาย เช่น ช่องว่างทางดิจิทัลและความต้องการบุคลากรที่มีทักษะ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาวกับองค์กรต่อไป (Al-Alawi et al., 2024; Xu et al., 2024; Javeed et al., 2025)

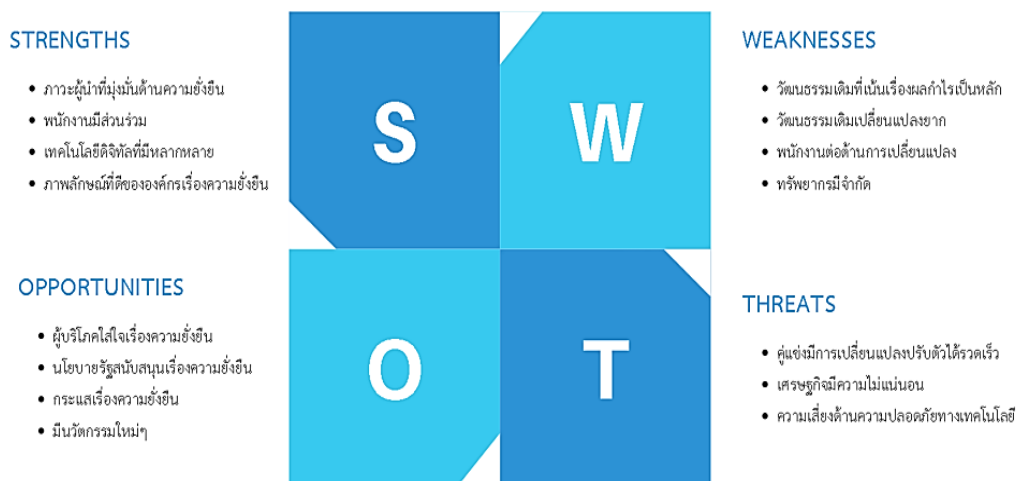
วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ประโยชน์และความท้าทายของการนำวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนมาใช้ในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ผลการวิจัย	เหตุผลและการสนับสนุน
การนำวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนมาใช้ในยุคดิจิทัลเกิดทั้งประโยชน์และความท้าทาย ประโยชน์ - ความสามารถในการปรับตัวที่เพิ่มขึ้น - การทำงานร่วมกันที่ดีขึ้น - การส่งเสริมนวัตกรรม ความท้าทาย - การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง - ความมุ่งมั่นของผู้นำ - การจัดสรรทรัพยากร	1. ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน 1.1 ความสามารถในการปรับตัวที่เพิ่มขึ้น (Enhanced Adaptability) การปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลที่ยั่งยืนส่งเสริมวัฒนธรรมที่ครอบคลุมและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ดีขึ้น (Manao & Senen, 2024) 1.2 การทำงานร่วมกันที่ดีขึ้น (Improved Collaboration) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลส่งเสริมการทำงานร่วมกันและความยืดหยุ่นซึ่งนำไปสู่การสื่อสารที่ดีขึ้นระหว่างแผนกและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้รวดเร็วขึ้น (Fahmi, 2024) 1.3 การส่งเสริมนวัตกรรม (Innovation Promotion) โดยวัฒนธรรมที่ยอมรับความล้มเหลวและส่งเสริมความเสี่ยงเพื่อสร้างนวัตกรรมสามารถนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมที่สำคัญได้ (Westover, 2024) 2. ความท้าทายของการนำวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนมาใช้ในยุคดิจิทัล 2.1 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) เป็นอุปสรรคพนักงานอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการนำวัฒนธรรมที่ยั่งยืนมาใช้ (Fahmi, 2024) 2.2 ความมุ่งมั่นของผู้นำ (Leadership Commitment) การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากผู้นำเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุน

ผลการวิจัย	เหตุผลและการสนับสนุน
	นวัตกรรมและผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์แต่การรักษาความมุ่งมั่นนี้ไว้ให้ต่อเนื่องอาจเป็นเรื่องยาก 2.3 การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) เป็นความท้าทายองค์กรมักประสบปัญหาการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (Westover, 2024)

การนำวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนมาใช้ในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีประโยชน์หลายประการ เช่น การเพิ่มความสามารถในการปรับตัว การทำงานร่วมกันที่ดีขึ้นและการส่งเสริมนวัตกรรม อย่างไรก็ตามองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทาย เช่น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นของผู้นำและการจัดสรรทรัพยากร การจัดการกับความท้าทายเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายความยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ ประโยชน์และความท้าทายเหล่านี้ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าการนำวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนมาใช้มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่ต้องจัดการ (Manao & Senen, 2024; Fahmi, 2024; Westover, 2024) การจัดการความท้าทายเพื่อบรรลุประโยชน์สูงสุด คือ การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Communication and Employee Engagement) โดยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถลดการต่อต้านและเพิ่มการยอมรับวัฒนธรรมใหม่และการพัฒนาทักษะพนักงาน (Skill Development and Training) การฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในสภาพแวดล้อมดิจิทัลจะช่วยเพิ่มความพร้อมในการปรับตัวและการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนจะช่วยลดความท้าทายต่าง ๆ ได้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนในยุคดิจิทัลเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนแต่จะสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ หากองค์กรสามารถบูรณาการปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้นและจัดการกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ SWOT จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร SMEs พิจารณาดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัล ได้แก่ ปัจจัยการยอมรับวัฒนธรรมดิจิทัล (Acceptance of Digital Culture) กล่าวคือ การปรับตัวต่อเทคโนโลยีและการแบ่งปันความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับกระบวนการคิดคนในองค์กร กระบวนการทำงานและทักษะการใช้เทคโนโลยีทางด้านดิจิทัล (Whangmahaporn, 2023; Serafimova & Vasilev, 2024; Kamaroellah & Anwar, 2025) รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับเทคโนโลยีและการเรียนรู้ร่วมกันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรมในองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำที่มุ่งมั่น (Committed Leadership) โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และสนับสนุนนวัตกรรมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความก้าวหน้าทางดิจิทัล สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ รวมถึงผู้นำต้องส่งเสริมวัฒนธรรมที่ยอมรับความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการทดลองสิ่งใหม่ ๆ (Choeyklin, 2024; Dreichuk & Sytnyk, 2024; Juicharoen, 2024; Singh, 2024) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับชั้น การเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับนวัตกรรมการใช้เทคโนโลยี โดยการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะจะช่วยให้พนักงานปรับตัวได้ดีขึ้นและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Singh, 2024) โดยการมีส่วนร่วมในโครงการด้านความยั่งยืนช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นของพนักงานต่อเป้าหมายองค์กร (Dreichuk & Sytnyk, 2024; Kaewsawang & Sommanasak, 2024) และปัจจัยความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง โดยเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและความสมดุลระหว่างวัฒนธรรมเดิมและใหม่ถือว่าเป็นอุปสรรคสำคัญที่ต้องจัดการ (Nikčević & Pavićević, 2024) โดยงานวิจัยก่อนหน้านี้ส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่การนำเทคโนโลยีมาใช้แต่ขาดการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำในการสร้างความยั่งยืน

งานวิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร SMEs จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร คือ ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมด 3 คน สัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร SMEs เชิงลึกที่มีประสบการณ์บริหารระดับสูงและเป็นเจ้าของบริษัท มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีในการบริหารงานองค์กร เรื่องของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล มีหลายประเด็นที่เกี่ยวข้องที่เป็นจุดเน้นจากการสัมภาษณ์ คือ เรื่องความเป็นผู้นำ พนักงานในองค์กร ความมีส่วนร่วมและเรื่องนวัตกรรมเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเป็นจุดที่ควรคำนึงถึง

จากการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์ออกมาเป็น SWOT สรุปได้ดังนี้ คือ จุดแข็ง (Strengths) คือ ภาวะผู้นำที่มุ่งมั่นด้านความยั่งยืน พนักงานมีส่วนร่วม เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีหลากหลาย และภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเรื่องความยั่งยืน จุดอ่อน (Weaknesses) วัฒนธรรมเดิมที่เน้น

เรื่องผลกำไรเป็นหลัก วัฒนธรรมเดิมเปลี่ยนแปลงยาก พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและทรัพยากรมีจำกัด โอกาส (Opportunities) ผู้บริโภคใส่ใจเรื่องความยั่งยืน นโยบายรัฐสนับสนุนเรื่องความยั่งยืน กระแสเรื่องความยั่งยืนและมีนวัตกรรมใหม่ ๆ และอุปสรรค (Threats) คู่แข่งมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้รวดเร็ว เศรษฐกิจมีความไม่แน่นอนและความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางเทคโนโลยีดิจิทัล สิ่งเหล่านี้ถือเป็นการวิเคราะห์เรื่องของปัจจัยภายในและภายนอกที่เป็นผลต่อเรื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล สามารถนำมาเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และพิจารณาต่อไปได้

การเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่หลากหลายโดยเฉพาะ SMEs ที่มีการใช้เทคโนโลยีนี้ ถือเป็นจุดแข็งที่พบจึงควรเน้นเรื่องนวัตกรรมเทคโนโลยีต่าง ๆ ในองค์กร องค์กร SMEs สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่หลากหลายนี้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนได้ ผ่านการบูรณาการเครื่องมือดิจิทัลขององค์กร ดังนั้นควรสนับสนุนให้ SMEs นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อก่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กร SMEs ต่อไป

งานวิจัยนี้จึงศึกษาเรื่องปัจจัยด้านวัฒนธรรมและภาวะผู้นำควบคู่ไปกับเทคโนโลยี โดยเน้นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนในยุคดิจิทัล พิจารณาดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนในยุคดิจิทัล (ACET) เรื่องของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืน

โดยองค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนได้ผ่านแนวทาง คือ การบูรณาการเครื่องมือดิจิทัล โดยการผสมผสานกลยุทธ์รูปแบบดั้งเดิมและดิจิทัลที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดีขึ้น (Al-Alawi et al., 2024)

ใช้เทคโนโลยี เช่น AI และ IoT ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการตอบสนองต่อตลาด (Kovtunen & LOZAN, 2024) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และบล็อกเชน (Big Data and Blockchain) ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Xu et al., 2024) และเทคโนโลยีเหล่านี้สนับสนุนการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Javeed et al., 2025) รวมถึงบทบาทของ SMEs ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้โดย SMEs สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับแต่งผลิตภัณฑ์และบริการตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความสามารถในการแข่งขัน และความท้าทายในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เรื่องช่องว่างทางดิจิทัลและเรื่องความต้องการบุคลากรที่มีทักษะถือเป็นอุปสรรคสำคัญที่ต้องปรับปรุงและใส่ใจแก้ไข โดยส่วนมากงานวิจัยก่อนหน้านี้มักเน้นที่องค์กรขนาดใหญ่ โดยขาดการวิเคราะห์บทบาทของ SMEs ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความยั่งยืน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงได้เน้นบทบาทของ SMEs และความท้าทายที่เกิดขึ้น (Alabi et al., 2024)

เรื่องประโยชน์และความท้าทายของการนำวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนมาใช้ในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในด้านของประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน ประกอบด้วยความสามารถในการปรับตัวที่เพิ่มขึ้น วัฒนธรรมที่ยั่งยืนช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ดีขึ้น (Manao & Senen, 2024) การทำงานร่วมกันที่ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลส่งเสริมการทำงานร่วมกันและความยืดหยุ่นในเรื่องการส่งเสริมด้านนวัตกรรม องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนความเสี่ยงและการทดลองจะนำไปสู่การพัฒนาด้านนวัตกรรมได้ต่อไป ก่อให้เกิดเรื่องการพัฒนาวิจัยและนวัตกรรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนแก่องค์กรได้ (Fahmi, 2024; Westover, 2024)

ความท้าทายของการนำวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนมาใช้ คือ เรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พนักงานอาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Fahmi, 2024) เรื่องความมุ่งมั่นของผู้นำ (Leadership Commitment) โดยการรักษาความมุ่งมั่นของผู้นำให้ต่อเนื่องเป็นเรื่องที่ยาก (Westover, 2024) และเรื่องการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรมักประสบปัญหาด้านการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ (Westover, 2024) งานวิจัยก่อนหน้านี้เน้นที่ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน แต่ขาดการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับความท้าทายที่องค์กรเผชิญ งานวิจัยนี้จึงได้วิเคราะห์ทั้งประโยชน์และความท้าทายที่สามารถเกิดขึ้นได้

ผลการวิจัยนี้ เน้นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน แนวทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและประโยชน์และความท้าทายของการนำวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนมาใช้ในยุคดิจิทัล อีกทั้งงานวิจัยยังช่วยเติมเต็มช่องว่างในงานวิจัยก่อนหน้านี้ โดยการวิเคราะห์บทบาทของ SMEs และความท้าทายที่องค์กรเผชิญในการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในยุคดิจิทัล

ข้อจำกัดการนำวัฒนธรรมดิจิทัลมาใช้ในองค์กร SMEs ที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น ความเหลื่อมล้ำด้านทักษะเทคโนโลยี ความพร้อมของแต่ละองค์กรที่ไม่เหมือนกันทางด้านเทคโนโลยีที่หลากหลาย รวมถึงเรื่องช่องว่างทางดิจิทัล ความต้องการของบุคลากรที่มีทักษะที่แตกต่างกันและโครงสร้างองค์กรแบบเดิมที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ต่อต้านหรือยากที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในรูปแบบใหม่

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Recommendations)

ในการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนในยุคดิจิทัล ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีบทบาทในการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน นโยบายเหล่านี้ควรรวมถึงการให้แรงจูงใจแก่องค์กรที่ดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การให้การรับรองมาตรฐาน นอกจากนี้ภาครัฐควรส่งเสริมการสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความยั่งยืนในภาคธุรกิจ ผ่านการจัดฝึกอบรม จัดสัมมนา หรือการเผยแพร่ชุดข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร การสนับสนุนจากภาครัฐจะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนและส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ สามารถปรับตัวและแข่งขันได้ในยุคดิจิทัลได้

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ (Academic Recommendations)

ในด้านวิชาการควรมีการส่งเสริมการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนในยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนและแนวทางการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กร การวิจัยควรครอบคลุมถึงการศึกษาผลกระทบของการนำวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนมาใช้ในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านประโยชน์และความท้าทาย อีกทั้งควรมีการพัฒนาเครื่องมือและแบบจำลองที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการทำวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับความยั่งยืนจะช่วยสร้างองค์ความรู้ที่ทันสมัยและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงต่อไปในอนาคต

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป (Recommendations for Future Research)

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปที่เน้นในการวิจัยเอกสาร ควรมีการขยายขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมถึงเอกสารและแหล่งข้อมูลที่หลากหลายมากขึ้น เช่น รายงานความยั่งยืนขององค์กร มาตรฐานและแนวปฏิบัติสากล บทความวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากฐานข้อมูลออนไลน์ นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาวิธีการวิเคราะห์เอกสารที่ซับซ้อนและหลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

และครอบคลุมมากยิ่งขึ้น การวิจัยเอกสารในอนาคตควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในด้านความยั่งยืนและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการศึกษาเปรียบเทียบกรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนในองค์กรอื่นๆ ต่อไป การวิจัยเอกสารที่มีคุณภาพและครอบคลุมจะสามารถช่วยสร้างองค์ความรู้ที่แข็งแกร่งและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัล

ข้อจำกัดของการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเอกสารเป็นหลัก ซึ่งแม้จะช่วยให้ได้ข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลาย แต่ขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ผลการวิจัยอาจไม่สะท้อนสถานการณ์จริงในบริบทเฉพาะของแต่ละองค์กรได้อย่างครบถ้วน งานวิจัยนี้เน้นการวิเคราะห์ในระดับทฤษฎีและแนวคิดเป็นหลัก ขาดการทดลองหรือการประยุกต์ใช้ในองค์กรจริงและขาดความลึกซึ้งหรือตัวอย่างที่เพียงพอ ข้อมูลต้องปรับปรุงตามการพัฒนาของเทคโนโลยีและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและงานวิจัยนี้มีข้อจำกัดด้านตัวแปรที่ยังไม่ได้คำนึงถึง คือ ขาดการวิเคราะห์ตัวแปรด้านภูมิศาสตร์และวัฒนธรรมความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศหรืออุตสาหกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อแนวทางการยอมรับเทคโนโลยีไปปฏิบัติจริง เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรและความยั่งยืนมักถูกกำหนดโดยบริบททางสังคมและเศรษฐกิจที่เฉพาะเจาะจง อีกทั้งงานวิจัยมองความยั่งยืนเฉพาะมิติด้านสิ่งแวดล้อมขาดการมองมิติเรื่องสังคมและเศรษฐกิจที่อาจมีความสำคัญเช่นกัน

เอกสารอ้างอิง

- Ahmed, S. (2010). Documentary research method: New dimensions. *Journal of Social Research*, 12(3), 45-60.
- Alabi, F., Ojo, A., & Adeyemi, T. (2024). Digital technologies and sustainability in SMEs: Opportunities and challenges. *International Journal of Small Business Management*, 18(2), 112-130.
- Al-Alawi, A., Al-Mahrooqi, R., & Al-Badi, A. (2024). Digital transformation in organizations: Strategies for competitive advantage. *Journal of Strategic Innovation*, 12(3), 45-60.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.

- Choeyklin, P. (2024). Leadership of School Administrator in The Digital Era. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 7(1), 100-115.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Dreichuk, A., & Sytnyk, H. (2024). Leadership in the digital age: Aligning values with sustainability goals. *Journal of Organizational Innovation*, 15(2), 112-125.
- Fahmi, K. (2024). Digital transformation and organizational collaboration: A pathway to sustainability. *Journal of Organizational Change*, 15(3), 112-125.
- Javeed, S., Zhang, Y., & Li, H. (2025). Blockchain and big data for sustainable business practices. *Sustainability Journal*, 17(4), 201-215.
- Juicharoen, N. (2024). Essential Skills for Organizational Leaders in the New Era. *RMUTP Journal of Business and Innovation Management*, 3(2), 82-94.
- Kaewsawang, A., & Sommanasak, W. (2024). Sustainable organizational development strategies: Approaches and experiences. *Journal of Management Science, Udon Thani Rajabhat University*, 6(6), 102-110.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kamaroellah, F., & Anwar, M. (2025). Knowledge sharing and digital transformation: A pathway to sustainable development. *International Journal of Management Studies*, 22(3), 45-60.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kovtunen, K., & LOZAN, V. (2024). Technological flexibility in the digital age: A key to competitive advantage. *Journal of Digital Innovation*, 10(1), 78-92.
- Manao, A., & Senen, B. (2024). Sustainable HR practices and organizational adaptability in the digital age. *International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 45-60.
- Mogalakwe, M. (2006). The use of documentary research methods in social research. *African Sociological Review*, 10(1), 221-230.
- Nikčević, M., & Pavičević, J. (2024). Balancing traditional and digital cultures in organizational transformation. *European Management Review*, 19(1), 78-92.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Scott, J. (1990). *A matter of record: Documentary sources in social research*. Polity Press.
- Serafimova, T., & Vasilev, G. (2024). Adaptability to technology: A key driver of digital culture. *Journal of Digital Innovation*, 10(4), 201-215.
- Singh, R. (2024). Employee engagement and innovation in the digital era. *Journal of Human Resource Development*, 18(2), 156-170.
- Westover, J. (2024). Innovation and risk-taking in sustainable organizational cultures. *Journal of Business Innovation*, 10(4), 201-215.
- Whangmahaporn, P. (2023). The Cultural Transformation of Thai Private Universities in the Digital Disruption Era: Perspective from Faculty A, A University. *Journal of Rajabhat Maha Sarakham University*, 17(3), 12-23.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Xu, L., Wang, Y., & Chen, X. (2024). Big data and blockchain: Enhancing corporate sustainability. *Journal of Business Analytics*, 15(2), 156-170.