

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรภายใต้ภาวะไม่แน่นอน
ทางเศรษฐกิจ: บทบาทของภาวะผู้นำดิจิทัล ความคล่องตัวขององค์กร
และนวัตกรรมองค์กร*

CAUSAL FACTORS INFLUENCING ORGANIZATIONAL RESILIENCE UNDER ECONOMIC
UNCERTAINTY: THE ROLES OF DIGITAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL AGILITY
AND ORGANIZATIONAL INNOVATION

ธาริณีย์ คงดี

Tharinee Khongdee

วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตสงขลา สงขลา ประเทศไทย

Management for Development College, Thaksin University, Songkhla Campus, Songkhla, Thailand

*Corresponding author E-mail: tharinee.working@gmail.com

*Tel: 091-429-7667

บทคัดย่อ

ภายใต้บริบทของเศรษฐกิจโลกที่เผชิญความผันผวนและความไม่แน่นอนอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล วิถีอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงเชิงภูมิรัฐศาสตร์ และการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรง องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการฟื้นตัว เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรภายใต้ภาวะไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ โดยมุ่งวิเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำดิจิทัล ความคล่องตัวขององค์กร และนวัตกรรมองค์กร การศึกษานี้ใช้การทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการโดยสืบค้นบทความวิจัย บทความวิชาการ และหนังสือทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่เผยแพร่ระหว่างปี ค.ศ. 2010 - 2025 คัดเลือกเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษา และสังเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผลการสังเคราะห์พบว่า ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรมิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยลำพัง หากแต่เป็นผลจากการบูรณาการทรัพยากร ความสามารถ และกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยภาวะผู้นำดิจิทัลมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม ความคล่องตัวขององค์กรช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้ ตอบสนอง และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ขณะที่นวัตกรรมองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าใหม่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน บทความนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ Digital Leadership-Organizational Agility-Organizational Innovation-Organizational Resilience Framework เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงของปัจจัยดังกล่าว และเสนอแนวทางเชิงวิชาการสำหรับการพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัว รับมือกับความไม่แน่นอน และเสริมสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานในระยะยาว

คำสำคัญ: ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร, ภาวะผู้นำดิจิทัล, ความคล่องตัวขององค์กร, นวัตกรรมองค์กร, ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ



Abstract

Amid increasing global economic uncertainty driven by digital technological disruption, economic crises, geopolitical changes, and intensified business competition, organizations are required to strengthen their organizational resilience to sustain competitiveness and achieve long-term sustainability. This academic article aims to synthesize the body of knowledge concerning the causal factors influencing organizational resilience under economic uncertainty, with particular emphasis on the roles of digital leadership, organizational agility, and organizational innovation. An integrative literature review approach was employed by reviewing research articles, academic publications, and scholarly books published between 2010 and 2025. The selected literature was analyzed using content analysis to identify conceptual relationships and synthesize key findings. The synthesis revealed that organizational resilience does not emerge from a single factor but results from the integration of organizational resources, capabilities, and managerial processes. Digital leadership plays a crucial role in establishing a digital vision, leading organizational transformation, and fostering an innovation-oriented culture. Organizational agility enables organizations to sense environmental changes, respond rapidly, and adapt effectively to dynamic conditions. Organizational innovation serves as a strategic mechanism for creating new value, improving operational performance, and sustaining competitive advantage during periods of uncertainty. Based on these findings, this article proposes the Digital Leadership–Organizational Agility–Organizational Innovation–Organizational Resilience Framework, which explains the causal relationships among these organizational capabilities. The proposed framework contributes to the academic literature by providing an integrated perspective and offers practical implications for organizational development to enhance adaptability, resilience, and long-term sustainability in the digital economy.

Keywords: Organizational Resilience, Digital Leadership, Organizational Agility, Organizational Innovation, Economic Uncertainty

บทนำ

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีความผันผวนและยากต่อการคาดการณ์มากขึ้น อันเป็นผลจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล ความไม่แน่นอนของระบบเศรษฐกิจโลก ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค และการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อน และอาจกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานได้ในหลายระดับ ภายใต้บริบทดังกล่าว การบริหารองค์กรที่มุ่งรักษาประสิทธิภาพและเสถียรภาพในภาวะปกติเพียงอย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการคาดการณ์ความเสี่ยง รับมือกับผลกระทบ ปรับเปลี่ยนทรัพยากรและกระบวนการ ตลอดจนเรียนรู้จากวิกฤตเพื่อดำเนินงานต่อไปได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2566) แนวคิดความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร (Organizational Resilience) จึงได้รับความสนใจในฐานะความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรเตรียมความพร้อม รับมือ ปรับตัว และฟื้นตัวจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยมีได้จำกัดอยู่เพียงการทำให้องค์กรกลับคืนสู่สภาวะเดิม แต่ยังรวมถึงการเรียนรู้ การปรับโครงสร้าง และการสร้างโอกาสใหม่ภายหลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง (Duchek, S., 2020) องค์กรที่มีความสามารถในการฟื้นตัวจึงมีแนวโน้มรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ลดผลกระทบจากวิกฤต และพัฒนา

ความสามารถในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูงได้ดีกว่าองค์กรที่ขาดความพร้อมในการปรับตัว (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2566); (รุ่งทิพา ภิรมย์ และคณะ, 2565)

ในอดีต ภาวะผู้นำได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและฟื้นตัวจากวิกฤต โดยผู้นำมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ แม้ต้องเผชิญกับข้อจำกัดหรือความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Bass, B. M., 1985); (Northouse, P. G., 2022) อย่างไรก็ตาม เมื่อบริบททางธุรกิจเปลี่ยนแปลงสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล บทบาทของผู้นำได้ขยายจากการบริหารบุคลากรและทรัพยากรไปสู่การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านองค์กรด้วยข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรม ส่งผลให้แนวคิดภาวะผู้นำดิจิทัลได้รับความสนใจในฐานะปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการปรับตัวและความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรมิได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ต้องอาศัยปัจจัยภายในที่ทำงานเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะภาวะผู้นำดิจิทัล ความคล่องตัวขององค์กร และนวัตกรรมองค์กร ภาวะผู้นำดิจิทัลมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และผลักดันการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการตัดสินใจ (Kane, G. C. et al., 2019) ความคล่องตัวขององค์กรช่วยให้องค์กรรับรู้สัญญาณจากสภาพแวดล้อม ตัดสินใจ และปรับเปลี่ยนทรัพยากรหรือกระบวนการได้อย่างรวดเร็ว (Doz, Y. L. & Kosonen, M., 2010) ขณะที่นวัตกรรมองค์กรช่วยเปลี่ยนความรู้และโอกาสที่ตรวจพบให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ซึ่งสนับสนุนการปรับตัวและสร้างคุณค่าภายใต้ข้อจำกัดที่เกิดขึ้น (Damanpour, F., 1991) ปัจจัยทั้งสามจึงมิได้ทำหน้าที่อย่างแยกขาดจากกัน แต่มีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องตั้งแต่การกำหนดทิศทาง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ไปจนถึงการสร้างแนวทางดำเนินงานใหม่ขององค์กร

แม้วรรณกรรมที่ผ่านมาได้อธิบายความสำคัญของปัจจัยดังกล่าวอย่างกว้างขวาง แต่ยังพบข้อจำกัดทางวิชาการอย่างน้อยสามประการ ประการแรก งานจำนวนมากศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเพียงสองแนวคิด เช่น ภาวะผู้นำกับนวัตกรรม เทคโนโลยีกับความคล่องตัว หรือความคล่องตัวกับผลการดำเนินงาน ทำให้ยังไม่สามารถอธิบายกลไกโดยรวมที่นำไปสู่ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรได้อย่างชัดเจน ประการที่สอง งานศึกษาบางส่วนพิจารณาความสามารถในการฟื้นตัวในฐานะผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยงหรือการจัดการภาวะวิกฤต โดยยังให้น้ำหนักจำกัดต่อบทบาทเชิงกระบวนการของภาวะผู้นำดิจิทัล ความคล่องตัว และนวัตกรรมที่ทำงานต่อเนื่องกัน ประการที่สาม หลักฐานเชิงประจักษ์จำนวนหนึ่งศึกษาในอุตสาหกรรมหรือสถานการณ์วิกฤต เฉพาะ จึงทำให้ข้อค้นพบกระจัดกระจายและยากต่อการประยุกต์ใช้อธิบายความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรภายใต้ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจในภาพรวม ข้อจำกัดดังกล่าวสะท้อนช่องว่างเชิงทฤษฎีว่า ยังขาดกรอบอธิบายที่บูรณาการภาวะผู้นำดิจิทัลในฐานะปัจจัยกำหนดทิศทาง ความคล่องตัวขององค์กรในฐานะกลไกการรับรู้และตอบสนอง และนวัตกรรมองค์กรในฐานะกระบวนการสร้างทางเลือกและคุณค่าใหม่ เข้ากับความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรภายใต้กรอบเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีช่องว่างเชิงวิธีวิทยาจากการที่ผลการศึกษามีอยู่กระจายอยู่ในหลายสาขา ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ระบบสารสนเทศ นวัตกรรม และการจัดการวิกฤต จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนและสังเคราะห์องค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อจำแนกบทบาทของแต่ละปัจจัยอธิบายลำดับความสัมพันธ์ และกำหนดขอบเขตของข้อสรุปที่สามารถนำไปใช้ได้

บทความนี้เติมเต็มช่องว่างดังกล่าวด้วยการบูรณาการองค์ความรู้จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอกรอบความสัมพันธ์ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์และสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ความคล่องตัวขององค์กรทำหน้าที่เปลี่ยนทิศทางเชิงกลยุทธ์ให้เป็นความสามารถในการรับรู้และตอบสนองอย่างรวดเร็ว และนวัตกรรมองค์กรทำหน้าที่เปลี่ยนความสามารถในการปรับตัวให้เป็นแนวทางดำเนินงานและคุณค่าใหม่ ซึ่งร่วมกันนำไปสู่ความสามารถในการคาดการณ์ รับมือ ปรับตัว และฟื้นตัวขององค์กร



กรอบดังกล่าวช่วยขยายการอธิบายจากความสัมพันธ์แบบแยกส่วนไปสู่ความสัมพันธ์เชิงกระบวนการ และเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาทดสอบเชิงประจักษ์ในบริบทอุตสาหกรรมและประเภทองค์กรที่แตกต่างกันต่อไป

ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร

แนวคิดความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องในศาสตร์ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารองค์กร และการจัดการความเสี่ยง โดยเฉพาะภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจโลก การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในระดับที่สูงขึ้น จากเดิมที่แนวคิดนี้มุ่งเน้นเพียงความสามารถขององค์กรในการฟื้นคืนสู่สภาพเดิมภายหลังเกิดวิกฤตได้พัฒนาสู่การอธิบายความสามารถในการคาดการณ์ เตรียมความพร้อม ปรับตัว เรียนรู้ และสร้างโอกาสใหม่จากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสะท้อนมุมมองเชิงพลวัตขององค์กรที่มุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนมากกว่าการกลับสู่จุดเดิมเพียงอย่างเดียว (Duchek, S., 2020) นักวิชาการได้อธิบายความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรจากมุมมองที่แตกต่างกันตามพื้นฐานของศาสตร์ที่ศึกษา Vogus, T. J. และ Sutcliffe, K. M. มองว่าความสามารถในการฟื้นตัวเป็นคุณลักษณะขององค์กรที่เกิดจากการพัฒนาศักยภาพในการรับรู้สัญญาณความเสี่ยง การตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ขณะที่ Lengnick-Hall et al. อธิบายว่าความสามารถในการฟื้นตัวเป็นผลลัพธ์ของการสะสมทรัพยากร ความรู้ และความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง (Lengnick-Hall et al., 2011) ส่วน (Duchek, S., 2020) เสนอว่าความสามารถในการฟื้นตัวมิใช่เพียงคุณลักษณะขององค์กร หากแต่เป็น “ความสามารถเชิงพลวัต” ที่ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 3 ระยะ ได้แก่ การเตรียมความพร้อม การรับมือและปรับตัว และการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา (Duchek, S., 2020)

เมื่อเปรียบเทียบแนวคิดของนักวิชาการจะพบว่า แม้ทุกแนวคิดต่างยอมรับว่าความสามารถในการฟื้นตัวเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร แต่มีจุดเน้นที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน แนวคิดของ Vogus และ Sutcliffe ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการเรียนรู้เพื่อรองรับเหตุการณ์ไม่คาดคิด (Vogus, T. J. & Sutcliffe, K. M., 2007) ขณะที่ Lengnick-Hall et al. มุ่งอธิบายบทบาทของทรัพยากรมนุษย์และความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการสร้างศักยภาพขององค์กร (Lengnick-Hall et al., 2011) ส่วน Duchek ขยายมุมมองไปสู่การอธิบายความสามารถในการฟื้นตัวในฐานะกระบวนการที่มีลักษณะต่อเนื่อง ครอบคลุมตั้งแต่การคาดการณ์ การตอบสนอง ไปจนถึงการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Duchek, S., 2020) ความแตกต่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า แนวคิดเรื่องความสามารถในการฟื้นตัวได้พัฒนาจากการมององค์กรในฐานะผู้รับผลกระทบของวิกฤต ไปสู่การมององค์กรเป็นระบบที่สามารถเรียนรู้และสร้างความเข้มแข็งจากความไม่แน่นอนได้อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณารวบรวมสมัชชา พบว่างานศึกษาจำนวนมากยังคงอธิบายความสามารถในการฟื้นตัวในฐานะ “ผลลัพธ์” ของการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือการจัดการภาวะวิกฤต โดยยังอธิบายกลไกที่ก่อให้เกิดความสามารถดังกล่าวอย่างจำกัด Hillmann และ Guenther ให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กรและทรัพยากรภายใน ขณะที่อีกส่วนหนึ่งเน้นบทบาทของภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร หรือเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้ข้อค้นพบมีลักษณะกระจัดกระจายและยังไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้ภายใต้กรอบแนวคิดเดียวกันได้อย่างชัดเจน (Hillmann, J. & Guenther, E., 2021) นอกจากนี้ การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลทำให้ลักษณะของวิกฤตในปัจจุบันแตกต่างจากอดีตอย่างมีนัยสำคัญ ความไม่แน่นอนไม่ได้เกิดจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ยังเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความมั่นคงทางไซเบอร์ พฤติกรรมผู้บริโภค และการแข่งขันเชิงนวัตกรรม ส่งผลให้การสร้างความสามารถในการฟื้นตัวไม่สามารถอาศัยทรัพยากรหรือกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบเดิมได้ หากต้องอาศัยความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ ปรับตัว และสร้างนวัตกรรม

อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Dynamic Capabilities ที่มองว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดจากการบูรณาการ การสร้าง และการปรับเปลี่ยนทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Teece, D. J., 2018)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ผู้เขียนเห็นว่า ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรไม่ควรถูกมองเป็นเพียงผลลัพธ์ของการบริหารภาวะวิกฤต แต่ควรพิจารณาเป็น “ความสามารถเชิงพลวัต” ที่เกิดจากการบูรณาการทรัพยากร ภาวะผู้นำ กระบวนการจัดการ และการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่มีความสามารถในการฟื้นตัวจึงมีใช่เพียงองค์กรที่สามารถกลับสู่สภาวะเดิมภายหลังเกิดวิกฤต แต่เป็นองค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน สร้างนวัตกรรม และยกระดับศักยภาพในการแข่งขันให้เหมาะสมกับบริบทใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้กรอบแนวคิดดังกล่าว ความสามารถในการฟื้นตัวมิได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ หากแต่เป็นผลจากการทำงานร่วมกันของปัจจัยเชิงองค์กรหลายประการ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่ชัดเจน ความคล่องตัวขององค์กร และนวัตกรรมองค์กร ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ไปจนถึงการสร้างแนวทางดำเนินงานใหม่ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูงได้ ดังนั้น หัวข้อถัดไปจึงมุ่งวิเคราะห์บทบาทของ ภาวะผู้นำที่ชัดเจนในฐานะกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนการพัฒนาความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรผ่านมุมมองของนักวิชาการและการสังเคราะห์เชิงทฤษฎี

บทบาทของความคล่องตัวขององค์กรต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในวงการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรต้องเผชิญกับความผันผวนและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีรากฐานมาจากศาสตร์ด้าน นิเวศวิทยา จิตวิทยา และการจัดการความเสี่ยง ก่อนจะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในศาสตร์ด้านการบริหารองค์กร เพื่ออธิบายความสามารถขององค์กรในการรับมือ ปรับตัว และฟื้นตัวจากเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรถือเป็นศักยภาพในการรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลง และยังเป็นความสามารถในการเตรียมความพร้อม รับมือ และตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด รวมถึงสามารถฟื้นฟูการดำเนินงานให้กลับคืนสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว (Vogus, T. J. et al., 2007); (Lengnick-Hall, C. A. et al., 2011)

ต่อมาได้มีการเสนอแนวคิดว่าความสามารถนี้เป็นความสามารถเชิงพลวัตที่ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ รับมือ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การคาดการณ์ การรับมือ และการปรับตัว อันเป็นกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงกันและส่งผลต่อความสามารถในการดำรงอยู่ขององค์กรในระยะยาว (Duchek, S., 2020) นอกจากนี้ ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรมิได้หมายถึงเพียงการกลับคืนสู่สภาวะเดิมหลังเผชิญวิกฤตเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความสามารถในการเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานใหม่ และการสร้างโอกาสจากความท้าทายที่เกิดขึ้นอีกด้วย ส่งผลให้องค์กรที่มีความสามารถในการฟื้นตัวสูงสามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาวได้ดีกว่าองค์กรทั่วไป (Hillmann, J. & Guenther, E., 2021); (Laorach, C. & Tuamsuk, K., 2024)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร พบว่าการพัฒนาทรัพยากร ความสามารถ และกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน การจัดการองค์ความรู้ การบริหารความเสี่ยง และภาวะผู้นำที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้าง



ความพร้อมขององค์กรต่อการเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดในอนาคต (Duchek, S., 2020) ในบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัล ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และรูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างรวดเร็วจะมีโอกาสในการรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจได้ดีกว่าองค์กรที่ขาดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง สำหรับบริบทประเทศไทย การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งองค์กรจำนวนมากจำเป็นต้องปรับรูปแบบการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากร และการให้บริการผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องภายใต้ข้อจำกัดที่เกิดขึ้น โดยองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถฟื้นตัวจากผลกระทบทางเศรษฐกิจได้รวดเร็วกว่ากลุ่มองค์กรทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรเป็นศักยภาพขององค์กรในการคาดการณ์ เตรียมความพร้อม รับมือ ปรับตัว และเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤตที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง รักษาความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ทั้งนี้ ความสามารถดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยลำพัง แต่เป็นผลจากการบูรณาการทรัพยากร ความสามารถ และกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรหลายประการ โดยเฉพาะภาวะผู้นำดิจิทัล ความคล่องตัวขององค์กร และนวัตกรรมองค์กร ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจบทบาทของปัจจัยดังกล่าวอย่างชัดเจน จึงนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลในหัวข้อถัดไป

บทบาทของนวัตกรรมองค์กรต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร

ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว นวัตกรรมองค์กรจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าใหม่ พัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ โดยชุมเปเตอร์อธิบายว่า นวัตกรรมเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ผ่านการสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และรูปแบบการดำเนินงานใหม่ ขณะที่ดามานพัวร์มองว่านวัตกรรมองค์กรเป็นการนำแนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่มาใช้ภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Schumpeter, J. A., 1934); (Damanpour, F., 1991)

ในมิติของความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร นวัตกรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากนวัตกรรมช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการดำเนินงานใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและบริบททางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรมจึงมีโอกาสดำเนินการปรับตัวและฟื้นตัวจากผลกระทบของวิกฤตได้ดีกว่าองค์กรที่ขาดความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (OECD, 2018)

ดูเชกอธิบายว่า หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรคือความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งนวัตกรรมถือเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว องค์กรที่สามารถนำองค์ความรู้และบทเรียนจากสถานการณ์วิกฤตมาพัฒนากระบวนการทำงานหรือสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ จะสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Duchek, S., 2020)

นอกจากนี้ นวัตกรรมองค์กรยังช่วยให้องค์กรสามารถสร้างทางเลือกใหม่ในการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ตัวอย่างเช่น ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 องค์กรจำนวนมากได้พัฒนาช่องทางการให้บริการดิจิทัล ระบบการทำงานทางไกล และรูปแบบธุรกิจออนไลน์เพื่อรองรับข้อจำกัดที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องแม้จะเผชิญกับวิกฤตทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่ง แซมส์ และคณะสะท้อนให้เห็นว่านวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร เมื่อพิจารณาในเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมองค์กรยังมีความสัมพันธ์กับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว เนื่องจากองค์กรที่สามารถพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า สร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลดข้อจำกัดจากการแข่งขันในตลาด ความสามารถดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้อย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง (Shams, S. R. et al., 2021); (Teece, D. J., 2018)

สำหรับบริบทของประเทศไทย นวัตกรรมได้รับการกำหนดให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ(องค์การมหาชน) ระบุว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องจะสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้ดีกว่าองค์กรทั่วไป ขณะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนานวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลิตภาพ การสร้างมูลค่าเพิ่ม และการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว นอกจากนี้ความสามารถด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรธุรกิจไทย โดยเฉพาะในองค์กรที่กำลังดำเนินการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า นวัตกรรมมิได้เป็นเพียงผลลัพธ์ของการพัฒนาองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2566); (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566); (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมองค์กรที่สำคัญต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถสร้างทางเลือกใหม่ในการดำเนินงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง ทั้งนี้ นวัตกรรมองค์กรยังทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลและความคล่องตัวขององค์กรไปสู่การสร้างความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังนั้น ภายใต้บริบทของเศรษฐกิจดิจิทัลและความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ นวัตกรรมองค์กรจึงมิใช่เพียงเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความสามารถในการฟื้นตัว การรักษาความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

บทบาทของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ส่งผลให้บทบาทของผู้นำองค์กรเปลี่ยนแปลงจากการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรม แนวคิด ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) จึงได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายความสามารถของ



ผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ภายใต้บริบทที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง (Araujo, L. M. et al., 2021) แม้ทฤษฎีการส่วนใหญ่จะเห็นตรงกันว่าภาวะผู้นำดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร แต่ยังมีมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับสาระสำคัญของแนวคิดดังกล่าว Kane, G. C. et al อธิบายว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมิใช่การใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากเป็นความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างคุณค่าใหม่แก่ธุรกิจ (Kane, G. C. et al., 2019) ขณะที่ Araujo, L. M. et al มองว่าภาวะผู้นำดิจิทัลเป็นกระบวนการบริหารที่เชื่อมโยงการใช้เทคโนโลยี การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการสร้างนวัตกรรมเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร (Araujo, L. M. et al., 2021) ส่วน Shin, J. et al เสนอว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลจะเกิดประสิทธิผลสูงสุดเมื่อผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) และยกระดับความสามารถด้านดิจิทัลของบุคลากร (Digital Capabilities) ควบคู่กัน เพราะทั้งสองปัจจัยเป็นพื้นฐานสำคัญของการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Shin, J. et al., 2023)

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ผู้เขียนเห็นว่า บทบาทที่แท้จริงของภาวะผู้นำดิจิทัลมิใช่เพียงการผลักดันการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร แต่เป็นการสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว โดยผู้นำดิจิทัลทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ปรับเปลี่ยนทรัพยากร และตอบสนองต่อความไม่แน่นอนได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงควรได้รับการพิจารณาในฐานะ ปัจจัยต้นทาง (Antecedent Capability) ที่สร้างเงื่อนไขให้เกิดความคล่องตัวขององค์กรและนวัตกรรมองค์กร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรในที่สุด

สรุป ภาวะผู้นำดิจิทัลมิได้สร้างความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรโดยตรง หากแต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพของบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ภายใต้กรอบแนวคิดของบทความนี้ ผู้เขียนจึงเสนอว่า ผลของภาวะผู้นำดิจิทัลจะปรากฏอย่างชัดเจนเมื่อองค์กรสามารถแปลงวิสัยทัศน์ของผู้นำให้เป็น ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการรับรู้ ตอบสนอง และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังนั้น หัวข้อถัดไปจึงมุ่งวิเคราะห์บทบาทของความคล่องตัวขององค์กรในฐานะความสามารถเชิงพลวัตที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำดิจิทัลไปสู่การสร้างความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร

การบูรณาการแนวคิด: Digital Leadership Organizational Agility Organizational Innovation Organizational Resilience

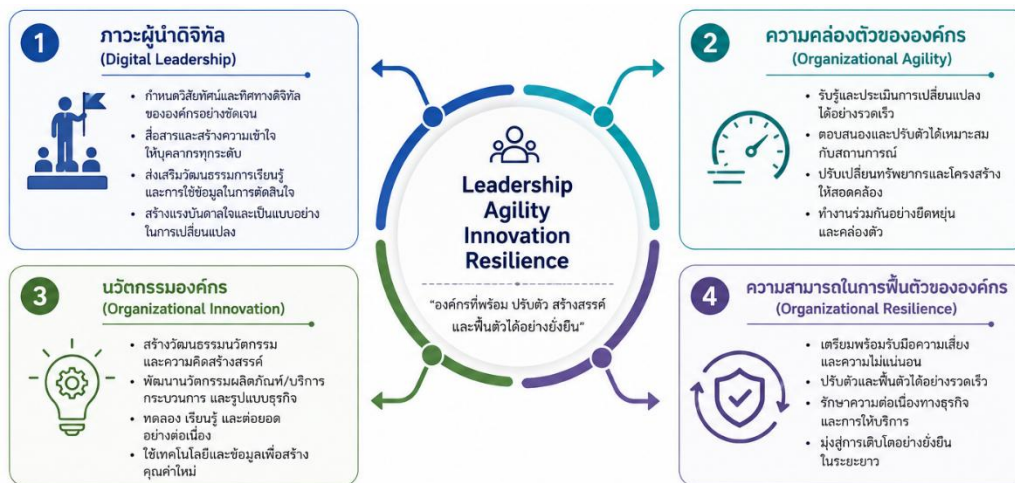
จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบายได้ว่า ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร (Organizational Resilience) ภายใต้ภาวะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจมิได้เกิดขึ้นจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยลำพัง หากแต่เป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการทรัพยากร ความสามารถ และกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะภาวะผู้นำดิจิทัล ความคล่องตัวขององค์กร และนวัตกรรมองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในลักษณะของกระบวนการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรในระยะยาวภาวะผู้นำดิจิทัลถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากผู้นำมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ยุคดิจิทัล (Kane, G. C. et al., 2019)

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูง ผู้นำดิจิทัลสามารถใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อคาดการณ์ความเสี่ยง ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพในการปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อองค์กรมีภาวะผู้นำดิจิทัลที่เข้มแข็ง จะส่งผลให้เกิดความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งเป็นความสามารถในการรับรู้ ตอบสนอง และปรับเปลี่ยนทรัพยากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Doz, Y. L. & Kosonen, M., 2010)

ความคล่องตัวดังกล่าวช่วยให้้องค์กรสามารถลดข้อจำกัดของโครงสร้างการบริหารแบบดั้งเดิม เพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจ และปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรนอกจากนี้ ความคล่องตัวขององค์กรยังทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมองค์กร เนื่องจากองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงจะสามารถทดลองแนวคิดใหม่ พัฒนากระบวนการทำงาน และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และรูปแบบธุรกิจที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Damanpour, F., 1991) ดังนั้น ความคล่องตัวจึงเป็นปัจจัยที่ช่วยเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ไปสู่การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร นวัตกรรมองค์กรถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการปรับตัวและการฟื้นตัวขององค์กร เนื่องจากนวัตกรรมช่วยให้้องค์กรสามารถสร้างทางเลือกใหม่ในการดำเนินงาน เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรที่สามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องจะมีความสามารถในการรับมือกับความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และสามารถเปลี่ยนวิกฤตให้กลายเป็นโอกาสทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (OECD, 2018)

สำหรับประเทศไทย การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัลและนโยบาย Thailand 4.0 ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล ความคล่องตัวขององค์กร และนวัตกรรมองค์กรควบคู่กันไป สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัลระบุว่า องค์กรที่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาระบบการทำงานอย่างยืดหยุ่น และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม จะมีศักยภาพในการแข่งขันและการเติบโตได้ดีกว่าองค์กรทั่วไป ขณะที่สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)ชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรในระยะยาว (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2566); (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2566); (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2566)

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ ผู้เขียนเสนอว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัล ความคล่องตัวขององค์กร นวัตกรรมองค์กร และความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร สามารถอธิบายได้ในลักษณะของกระบวนการพัฒนาแบบต่อเนื่อง (Continuous Capability Development Process) กล่าวคือ ภาวะผู้นำดิจิทัลทำหน้าที่เป็นปัจจัยต้นทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างความพร้อมขององค์กร นำไปสู่การพัฒนาความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จากนั้นความคล่องตัวขององค์กรจะช่วยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมองค์กร และเมื่อนวัตกรรมได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพในการคาดการณ์ รับมือ ปรับตัว และฟื้นตัวจากผลกระทบของความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้เขียนจึงเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ Digital Leadership Agility Innovation Resilience Framework เพื่ออธิบายกลไกความสัมพันธ์ของสาเหตุที่ต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรภายใต้ภาวะความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด Digital Leadership Agility Innovation Resilience Framework

สรุป

บทความวิชาการนี้มุ่งสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่มีบทบาทต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรภายใต้ภาวะไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ โดยบูรณาการแนวคิดด้านภาวะผู้นำดิจิทัล ความคล่องตัวขององค์กร และนวัตกรรมองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรมิได้เกิดขึ้นจากศักยภาพของปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยลำพัง หากแต่เกิดจากการทำงานร่วมกันของทรัพยากร ความสามารถเชิงพลวัต และกระบวนการบริหารจัดการที่สามารถเชื่อมโยงการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างคุณค่าใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่อธิบายบทบาทของภาวะผู้นำดิจิทัล ความคล่องตัวขององค์กร และนวัตกรรมองค์กรในลักษณะแยกส่วน โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพียงบางคู่ เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัลกับนวัตกรรมองค์กร ความคล่องตัวขององค์กรกับผลการดำเนินงาน หรือภาวะผู้นำกับความสามารถในการปรับตัว ส่งผลให้ข้อค้นพบที่มีอยู่ยังไม่สามารถอธิบายกลไกความเชื่อมโยงของปัจจัยทั้งสามต่อการเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังพบว่าการศึกษาส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ดำเนินการในบริบทอุตสาหกรรมหรือประเทศเฉพาะ ทำให้ข้อค้นพบมีลักษณะกระจัดกระจายและยากต่อการสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ในภาพรวมจากการสังเคราะห์วรรณกรรม ผู้เขียนเสนอว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล ควรได้รับการพิจารณาในฐานะปัจจัยที่กำหนดวิสัยทัศน์และสร้างความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง ความคล่องตัวขององค์กร ทำหน้าที่เป็นกลไกที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้ ตอบสนอง และปรับเปลี่ยนทรัพยากรหรือกระบวนการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ขณะที่นวัตกรรมองค์กร เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว ซึ่งนำไปสู่การสร้างคุณค่าใหม่และความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรจึงมิใช่ผลลัพธ์ที่เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่เป็นผลของกระบวนการเชิงพลวัตที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำ ความคล่องตัว และนวัตกรรมเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ข้อค้นพบสำคัญของบทความนี้ คือ การเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ Digital Leadership Organizational Agility Organizational Innovation Organizational Resilience Framework ซึ่งอธิบายลำดับความสัมพันธ์ของปัจจัยในฐานะ กรอบความสัมพันธ์เชิงแนวคิด (Conceptual Relationship Framework) กรอบดังกล่าวช่วยขยายองค์ความรู้จากการอธิบายแบบแยกส่วนไปสู่การอธิบายกระบวนการที่เชื่อมโยงปัจจัยสำคัญขององค์กรเข้าด้วยกัน และสามารถใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาแบบจำลองการวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคต บทความนี้มีข้อจำกัดบางประการ ประการแรก การสังเคราะห์องค์ความรู้อาศัยเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในฐานข้อมูลที่กำหนด จึงอาจยังไม่ครอบคลุมเอกสารจากแหล่งข้อมูลอื่นหรือวรรณกรรมที่ยังไม่ได้รับการตีพิมพ์ ประการที่สอง บทความนี้เป็นการสังเคราะห์เชิงแนวคิด จึงไม่ได้ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยข้อมูลเชิง

ประจักษ์ ทำให้ยังไม่สามารถยืนยันอิทธิพลหรือความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยต่าง ๆ ได้โดยตรง ประการที่สาม กรอบแนวคิดที่นำเสนออาจมีความเหมาะสมแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละอุตสาหกรรม ขนาดองค์กร และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งควรได้รับการตรวจสอบเพิ่มเติมในบริบทที่หลากหลาย สำหรับการศึกษาต่อไป ควรมีการสังเคราะห์องค์ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรในบริบทที่แตกต่างกัน เช่น วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถด้านดิจิทัล การเรียนรู้ขององค์กร หรือการจัดการความรู้ เพื่อขยายกรอบแนวคิดให้ครอบคลุมมิติของการบริหารองค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเฉพาะ เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรในแต่ละบริบท ซึ่งจะช่วยพัฒนาองค์ความรู้เชิงทฤษฎีและเพิ่มความชัดเจนของกรอบแนวคิดที่นำเสนอในบทความนี้

เอกสารอ้างอิง

- รุ่งทิพา ภิรมย์ และคณะ. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ในการปรับเปลี่ยนธุรกิจด้วยดิจิทัล. วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 8(3), 1-14.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). รายงานภาวะเศรษฐกิจและสังคมไทย ประจำปี 2566. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2566). รายงานสถานการณ์นวัตกรรมประเทศไทย ประจำปี 2566. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2566). Thailand Digital Outlook 2023. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2566). เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลกับการสร้างมูลค่า ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม. เรียกใช้เมื่อ 6 พฤษภาคม 2569 จาก <https://www.depa.or.th/th/article-view/tech-innovation-article>
- Araujo, L. M. et al. (2021). Digital leadership in business organizations: An overview. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 45-56.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Hillmann, J. & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- Kane, G. C. et al. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. Cambridge: MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11661.001.0001>
- Laorach, C. & Tuamsuk, K. (2024). Indicators for organizational digital transformation in the Thai university context. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 15(1), 1-15.



- Lengnick-Hall, C. A. et al. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice*. (9th ed.). California: SAGE Publications.
- OECD. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. (4th ed.). France: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shams, S. R. et al. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for agile multinationals. *Journal of International Management*, 27(4), 100851. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100737>.
- Shin, J. et al. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of . *Sustainability*, 15(3), 2027. <https://doi.org/10.3390/su15032027>.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Vogus, T. J. et al. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *Proceedings of the IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418-3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>.