

# วารสารสหวิทยาการ บริหารและธุรกิจ

Interdisciplinary Journal of  
Administration and Business

ISSN: 3057-1685 (online)



**Interdisciplinary Journal of Administration and Business**

Vol.1 No.1

(January-April 2025)

วารสารสหวิทยาการบริหารและธุรกิจ

(Interdisciplinary Journal of Administration and Business ) (IJAB)

ISSN: 3057-1685 (Online)

### วัตถุประสงค์และขอบเขต

1.วารสารสหวิทยาการบริหารและธุรกิจเป็นวารสารวิชาการ วารสารมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้า และเพื่อเผยแพร่บทความวิจัย บทความวิชาการ ที่เป็นความคิดริเริ่มใหม่ วารสารเป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่แตกต่าง หลากหลาย ไม่จำกัดแนวคิด วารสารเน้นประเด็นที่ถกเถียงในสังคมทั้งปัญหาในอดีต ปัจจุบัน อนาคต ในขอบเขตเกี่ยวกับการบริหาร และการดำเนินธุรกิจ อันเป็นแนวทางนำไปสู่การแก้ไขปัญหาาร่วมกันในสังคมอย่างสันติและยั่งยืน วารสารเป็นสื่อกลางในการนำเสนอต่อสังคมให้แก่ประชาชนทั่วไป นักวิจัย นักวิชาการ อาจารย์ นิสิตนักศึกษา และประชาชน ผู้สนใจทั่วไป

วารสารเน้นการใช้อรรถศาสตร์หลายสาขาวิชา หลายศาสตร์หรือหลายอนุศาสตร์ มาผสมผสานใช้ในการวิเคราะห์ วิจัยและสังเคราะห์ขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับสองด้านคือ 1.การบริหาร เช่น การบริหารด้านกระบวนการยุติธรรม การบริหารด้านพลังงาน การบริหารด้านการศึกษา การบริหารด้านสาธารณสุข การบริหารแรงงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานภาครัฐ การบริหารเกี่ยวกับธุรกิจ ฯ 2.การดำเนินธุรกิจ ในด้านต่างๆ เช่น การจัดการ การเงินและการธนาคาร การตลาด การบัญชี อุตสาหกรรม บริการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ ธุรกิจระหว่างประเทศ การเป็นเจ้าของธุรกิจ การจัดการโลจิสติกส์ ฯ

2.บทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างน้อย 2-3 ท่าน วารสารสังคมศาสตร์ไทยเปิดรับบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยรับพิจารณาตีพิมพ์ต้นฉบับของบุคคล แม้เป็นบทความในลักษณะวิพากษ์สังคม การเมืองฯ ผลงานที่ส่งมาจะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น ผู้เขียนบทความจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความวิชาการหรือบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอย่างเคร่งครัด รวมทั้งระบบการอ้างอิงต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของวารสาร

3.ทัศนะและข้อคิดเห็นที่ปรากฏในบทความวารสารถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความนั้น มิใช่ความคิดของคณะผู้จัดทำ และไม่ถือเป็นทัศนะและความรับผิดชอบของกองบรรณาธิการ ทั้งนี้กองบรรณาธิการไม่สงวนลิขสิทธิ์ในการคัดลอกแต่ให้อ้างอิงแสดงที่มา

4.วารสารไม่มีนโยบายเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการตีพิมพ์ในทุกขั้นตอนในขณะนี้

## กำหนดการเผยแพร่

วารสารได้เริ่มจัดทำและตีพิมพ์ตั้งแต่ พ.ศ. 2568 ได้เริ่มจัดทำในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยจะมีการเผยแพร่ระบบออนไลน์เพียงช่องทางเดียว ตั้งแต่ พ.ศ.2568 หมายเลข ISSN: 3057-1685 (Online) โดยวารสารมีนโยบายกำหนดกระบวนการพิจารณาบทความให้เสร็จภายใน 30 และบรรจุบทความนั้นขึ้นสู่วารสารทันทีที่เสร็จกระบวนการพิจารณาบทความ

วารสารมีกำหนดการเผยแพร่ปีละ 3 ฉบับ ประกอบด้วย

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม- เมษายน

ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม- กันยายน

ฉบับที่ 3 เดือนตุลาคม- ธันวาคม

## เกี่ยวกับวารสาร

วารสารรับพิจารณาตีพิมพ์บทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยบทความที่ได้รับการพิจารณา ลงตีพิมพ์จะต้องมีสาระที่น่าสนใจต่อสังคม หรือเป็นปัญหาที่ถกเถียงในสังคม หรือวิวัฒนาการในสังคม โดยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ บทความอาจเป็นมุมมองสังคมใหม่ อาจเป็นองค์ความรู้ใหม่ หรือนำเสนอองค์ความรู้เดิม ในมุมมองใหม่ และไม่เคยถูกนำไปตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารอื่นมาก่อน รวมถึงไม่อยู่ระหว่างการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารอื่นใด

## ประเภทของผลงานที่ตีพิมพ์ในวารสาร

การส่งบทความต้องจัดพิมพ์ตามรูปแบบที่กำหนด และต้องผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชานั้น ๆ จึงจะได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร บทความที่วารสารรับพิจารณาตีพิมพ์แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

1) บทความวิชาการ (Academic Articles) เป็นบทความวิเคราะห์ วิจัยหรือเสนอแนวคิดใหม่ เป็นงานเขียนวิชาการซึ่งมีการวิเคราะห์ประเด็นตามหลักวิชาการ บทความมีการสำรวจวรรณกรรมและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนและสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ในประเด็นนั้นได้ บทความมีเนื้อหาเน้นหนักไปในด้านวิชาการ เสนอความคิด วิทยาการใหม่ หรือเป็นการตีความ ค้นคว้าหาข้อเท็จจริงที่แปลกใหม่ของสังคมมาเสนอต่อผู้อ่าน

2.) บทความวิจัย (Research Articles) เป็นบทความที่นำเสนอผลการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบ และได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย บทความประกอบด้วย ชื่อเรื่อง รายละเอียดผู้เขียน บทคัดย่อ และ

เนื้อหาซึ่งประกอบไปด้วย บทนำ วิธีการวิจัย ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ สมมติฐาน(ถ้ามี) ขอบเขตการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย ผลการวิจัย สรุปและข้อเสนอแนะ และบรรณานุกรม

3.) บทความปริทัศน์ (Review Articles) เป็นบทความที่เขียนจากการรวบรวมความรู้ในเรื่องที่น่าสนใจในปัจจุบันเรื่องใดเรื่องหนึ่งผ่านกระบวนการ วิเคราะห์ สังเคราะห์ เปรียบเทียบ และ/หรือวิจารณ์ เพื่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ บทความประกอบด้วย บทนำ เนื้อหา วิจารณ์ สรุป และบรรณานุกรม

4.) บทความวิจารณ์หนังสือ (Book Reviews) เป็นบทความเขียนเล่าเรื่องและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหนังสือเล่มใดเล่มหนึ่งโดยเจตนาจะแนะนำหนังสือเล่มนั้นให้ผู้อ่านรู้จัก โดยให้รายละเอียดทางบรรณานุกรมของหนังสืออย่างสมบูรณ์ รวมถึงประเภทของหนังสือ ขอบเขตเนื้อหา คุณลักษณะพิเศษหรือข้อเด่นของหนังสือ บทความกล่าวถึงการประเมินคุณค่า แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลว่ามีค่าควรอ่านหรือควรจัดทำ เหมาะสมกับผู้อ่านกลุ่มใด มีการเปรียบเทียบกับหนังสือเล่มอื่นในประเภทเดียวกัน โดยผู้วิจารณ์ควรมีความรู้ในสาขาที่วิจารณ์ ควรระบุชื่อหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้วิจารณ์เพื่อใช้พิจารณาความน่าเชื่อถือของบทวิจารณ์

## เจ้าของ

ศูนย์สังคมศาสตร์ศึกษา (Center for Social Science Studies)

เลขที่ 78/1หมู่9 ต.บ่อพลอย อ.บ่อพลอย จ.กาญจนบุรี 71160

โทร.081-8437249

อีเมล : thaicosciences@gmail.com

เฟซบุ๊ก: ศูนย์สังคมศาสตร์ศึกษา

กองบรรณาธิการ

บรรณาธิการ

นางสาวอุไรวรรณ วุฒิไกรศรีอาคม

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นายสมชาย ขจรไพศาล

กองบรรณาธิการ

พระศุภกิจ สุปัญญา,ดร.

ดร.นীরนุช เนื่องวัง

ดร.พิชญ์ โหระกุล

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

สภานายความแห่งประเทศไทย

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณากลั่นกรองบทความ (Peer Review)

พระครูสิริกาญจนานาภิรักษ์,ดร

พระวิสุทธิพงษ์เมธี ,ดร

พระมหาบุญรอด มหาวิโร , ดร.

ดร.สุนทร สุวรรณพร

ดร.กนกวรรณ ปรีดีเปรม

ร.ศ. ดร.ชุตินา มุกสิกานนท์

ผ.ศ.ดร.นิพนธ์ ฐานะพันธ์

ผ.ศ. ดร. ปาณัฎกัญญา เจริญพัฒน์

ผ.ศ.ดร. ญัฎพิชา วโรดมอติพัฒน์

ผ.ศ. ดร. รัชฎา ภาแรงแง

ดร.เฉลียว นครจันทร์

ดร.ภูวนัย เพชรไพล่

ดร.พร้อมพล พระพรหม

ดร. จินดา ทับทิมดี

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

## สารบัญ

บทบรรณาธิการ.....	ก
การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรในยุคหลังโควิด-19: บทเรียนและแนวทางปฏิบัติ.....	1
การปรับตัวขององค์กรในประเทศไทยต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล.....	14
การสร้างความยั่งยืนต่อการบริหารธุรกิจโดยการผสมผสานความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างกำไร.....	28
การสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจจากสังคมของการบริหารงานตำรวจในกระบวนการยุติธรรม.....	41
การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล.....	55
ภาคผนวก	

## บทบรรณาธิการ

วารสารสหวิทยาการบริหารธุรกิจฉบับนี้เป็นฉบับแรก โดยกองบรรณาธิการได้พิจารณาบทความให้ คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) พิจารณาก่อนการตีพิมพ์ เพื่อความสมบูรณ์ของบทความก่อนการตีพิมพ์ ให้เกิดคุณภาพสูงสุด โดยในฉบับนี้ประกอบด้วย บทความวิชาการ 5บทความ ซึ่งทางกองบรรณาธิการได้มีการ คัดเลือกมานำเสนอเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทเชิงสถานการณ์ของประเทศไทยในปัจจุบันคือ

**น.ส.สุภา เลิศดำรงค์** ผู้เขียนบทความ การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรในยุคหลังโควิด-19: บทเรียนและแนวทางปฏิบัติ สรุปว่า การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรทั่วโลก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและแนวทางการบริหารจัดการ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ใหม่เพื่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขันในยุค หลังโควิด-19 บทเรียนสำคัญที่ได้รับจากวิกฤตโควิด-19 ได้แก่การกระจายความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทาน การนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน และการให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงาน การสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่มีความคล่องตัวและเน้นการเรียนรู้ตลอดเวลายังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**นายณัฐวุฒิ กาญจนฉายา** ในบทความ การปรับตัวขององค์กรในประเทศไทยต่อการเปลี่ยนแปลงใน ยุคดิจิทัลซึ่งเห็นว่าการปรับตัวขององค์กรในประเทศไทยเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่สามารถมองข้ามได้ เนื่องจากการ เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อวิธีการทำงานภายในองค์กร แต่ยังมีผลต่อรูปแบบการให้บริการ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในยุคดิจิทัลที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว องค์กรในประเทศไทยยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการ ปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในองค์กรจึงไม่ใช่ เพียงแค่การลงทุนในเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ใหม่ๆ แต่ยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

**นายอัสนี วิทยานนต์** ในบทความ การสร้างความยั่งยืนต่อการบริหารธุรกิจโดยการผสมผสานความ รับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างกำไร ผู้เขียนสรุปว่าการบริหารธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาเกี่ยวกับการ สร้างความยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในปัจจุบันสังคมเริ่มตระหนักถึง ผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการสร้างกำไรเพียงอย่างเดียวซึ่งอาจนำไปสู่การขาดสมดุลระหว่าง ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการผสมผสานความรับผิดชอบต่อ สังคมกับการสร้างกำไรกลายเป็นแนวทางที่สำคัญในการบริหารธุรกิจให้ยั่งยืนในระยะยาว การผสมผสานนี้ เป็นการให้ความสำคัญทั้งในด้านการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม

**น.ส.มยุรี ศรีเจริญ** ในบทความ การสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจจากสังคมของการบริหารงาน  
ตำรวจในกระบวนการยุติธรรม โดยเห็นว่าการสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจจากสังคมในการบริหารงาน  
ตำรวจในกระบวนการยุติธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของประชาชนในระบบกฎหมายและ  
กระบวนการยุติธรรมโดยรวม เมื่อสังคมเชื่อมั่นในการทำงานของตำรวจและเห็นว่ามี การปฏิบัติที่โปร่งใสและ  
ยุติธรรม ความเชื่อมั่นในกฎหมายและระเบียบก็จะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การบังคับใช้กฎหมายมีประสิทธิภาพมาก  
ยิ่งขึ้นและสามารถลดปัญหาความขัดแย้งหรือการกระทำผิดในสังคมได้ โดยการสร้างความโปร่งใสและความ  
ไว้วางใจนี้ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างตำรวจและชุมชน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการ  
ตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เมื่อประชาชนได้รับข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับการ  
ทำงานของตำรวจจะทำให้รู้สึกว่าการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ไม่ถูกบิดเบือนหรือไม่เป็นไปตามอำเภอใจ

**นายพิชัย วิริยานนท์** ในบทความเรื่อง การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการ  
สอนในยุคดิจิทัล ที่ผู้เขียนเห็นว่า เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของ  
ผู้เรียน และช่วยให้การสอนมีความหลากหลายและเข้าถึงได้มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้เครื่องมือออนไลน์ใน  
การจัดการเรียนการสอน การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้เสมือนจริง การใช้โปรแกรมและแอปพลิเคชันเพื่อ  
เสริมสร้างทักษะต่างๆ การใช้เทคโนโลยีไม่เพียงแต่ช่วยให้การเรียนการสอนมีความน่าสนใจและมีประสิทธิภาพ  
มากขึ้น แต่ยังช่วยสร้างโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยการใช้สื่อดิจิทัลที่มีความยืดหยุ่นและสามารถเข้าถึง  
ได้ตลอดเวลา



(น.ส.อุไรวรรณ วุฒิไกรศรีอาคม)

บรรณาธิการ



การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรในยุคหลังโควิด-19: บทเรียนและแนวทางปฏิบัติ  
Strategic Management for Organizations in the Post-COVID-19 Era: Lessons and  
Practices

น.ส.สุภา เลิศดำรงค์<sup>1</sup>

Miss.Supha Lertdamrong

บทคัดย่อ

การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรทั่วโลก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและแนวทางการบริหารจัดการ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์ใหม่เพื่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขันในยุคหลังโควิด-19 เมื่อวิเคราะห์บทเรียนสำคัญที่องค์กรสามารถนำไปใช้เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นและความยั่งยืนในระยะยาว โดยเน้นแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภค แนวคิดเรื่องความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญยิ่งต่อการฟื้นตัวขององค์กร การบริหารความเสี่ยง และการพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต บทเรียนสำคัญที่ได้รับจากวิกฤตโควิด-19 ได้แก่ การกระจายความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทาน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน และการให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความคล่องตัวและเน้นการเรียนรู้ตลอดเวลายังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในแง่ของแนวทางปฏิบัติสำหรับองค์กรที่สำคัญได้แก่การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล การพัฒนาคลาวด์คอมพิวติ้ง และการสร้างแหล่งรายได้ใหม่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลซึ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะแรงงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและการบริหารแรงงานในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด และการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับภาวะวิกฤตในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** การจัดการเชิงกลยุทธ์, องค์กร, ยุคหลังโควิด-19

<sup>1</sup> นักวิชาการอิสระ ; independent Scholar, Thailand

Corresponding author, e-mail: suphalertdamrong@gmail.com, Tel. 089-087411613

## Abstract

The COVID-19 pandemic has had a profound impact on organizations worldwide, leading to structural changes in the business environment and management approaches. Organizations must adapt and develop new strategic frameworks to ensure their survival and competitiveness in the post-pandemic era. Analyzing key lessons from this crisis can help organizations enhance resilience and long-term sustainability by focusing on effective practices in response to economic, technological, and consumer behavior shifts. The concept of strategic resilience is crucial for organizational recovery. Risk management and the development of agile organizational structures are essential for navigating future uncertainties. Key lessons from the COVID-19 crisis include diversifying supply chain risks, integrating digital technologies into operations, and prioritizing employee well-being. Establishing an agile corporate culture that emphasizes continuous learning is also vital for organizations to refine their strategies effectively. Regarding practical approaches for organizations, three key strategies stand out. First, business model adaptation, which includes leveraging digital platforms, expanding e-commerce strategies, and creating new revenue streams. Second, human resource management in the digital era, emphasizing workforce up skilling to align with technological advancements and managing employees in hybrid work environments. Third, integrated risk management, which enables organizations to respond more effectively to future crises. By implementing these strategies, organizations can build resilience and sustain long-term growth in an increasingly complex and dynamic global landscape.

**Keywords:** Strategic Management, Organizations, Post-COVID-19 Era

### 1. บทนำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและการตัดสินใจในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคหลังโควิด-19 ซึ่งเป็นช่วงเวลาในโลกได้เผชิญกับความท้าทายที่ไม่เคยมีมาก่อน การระบาดของโรคโควิด-19 ได้เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการดำเนินชีวิตของผู้คนในทุกมิติทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี (Subudhi & Mishra, 2022, p. 4-5) ซึ่งทำให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคหลังโควิด-19 จึงมีความสำคัญมากกว่าที่เคย เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการ

เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดเดาได้ยาก ความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ (Porter, 2020, p. 78)

ในการเตรียมความพร้อมขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างและกระบวนการทำงาน องค์กรต้องสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรวมถึงการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Brynjolfsson & McAfee, 2014, p. 122) ยิ่งไปกว่านั้นการพัฒนาทักษะการบริหารที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจะช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นให้กับองค์กรในการรับมือกับวิกฤตในอนาคต ในบริบทของการระบาดใหญ่ที่เกิดขึ้นในปี 2020 องค์กรต่างๆต้องเผชิญกับการหยุดชะงักของระบบเศรษฐกิจและห่วงโซ่อุปทาน การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภค การทำงานจากที่บ้าน (Work-from-home) และ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลักในการดำเนินงาน (World Economic Forum, 2021, p. 34) นอกจากนี้การจัดการในเชิงกลยุทธ์ยังต้องพิจารณาถึงการรักษาความยั่งยืนและการสร้างความเชื่อมั่นในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า หรือผู้ถือหุ้น

การระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างลึกซึ้งต่อทุกภาคส่วนของเศรษฐกิจทั่วโลก ซึ่งได้ทำให้การดำเนินธุรกิจในหลายอุตสาหกรรมต้องหยุดชะงักหรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากการศึกษาพบว่าองค์กรต่างๆต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ได้แก่การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภค และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ (McKinsey & Company, 2020, p. 59)

ในแง่ของการรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต องค์กรจะต้องนำเอากลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้มาใช้ โดยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การใช้ระบบคลาวด์และการทำงานแบบออนไลน์ที่สามารถเชื่อมโยงพนักงานและลูกค้าทั่วโลก (Chesbrough, 2020, p. 89) นอกจากนี้การเสริมสร้างทักษะด้านการบริหารจัดการในเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันที

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ที่มีต่อองค์กรในด้านต่างๆ รวมถึงการเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถใช้ในการจัดการกับความไม่แน่นอนในอนาคต โดยจะพิจารณาถึงการปรับตัวขององค์กรทั้งในแง่ของกระบวนการทำงาน การใช้เทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันในยุคหลังโควิด-19 ได้

## 2. ผลกระทบของการระบาดใหญ่ของโควิด-19 ต่อการจัดองค์กร

การระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบที่ลึกซึ้งและกว้างขวางต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะในด้านเศรษฐกิจและการทำงาน ภาคธุรกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้สามารถอยู่รอดและดำเนินการต่อไปในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

**2.1 ผลกระทบทางเศรษฐกิจ** ทำให้เกิดการชะลอตัวของเศรษฐกิจและการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน การระบาดของโควิด-19 ได้ก่อให้เกิดการชะลอตัวของเศรษฐกิจทั่วโลก องค์กรหลายแห่งประสบ

ปัญหาจากการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน การปิดกิจการชั่วคราวและการปิดพรมแดนทำให้การเคลื่อนย้ายสินค้าทั่วโลกล่าช้า การขาดแคลนวัตถุดิบและสินค้าได้ส่งผลต่อการผลิตและการจัดส่งสินค้าในหลายอุตสาหกรรม (McKinsey & Company, 2021, p. 43) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการผลิตและการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งต้องพึ่งพาห่วงโซ่อุปทานที่มีความเชื่อมโยงทั่วโลก องค์กรต่างๆต้องปรับกลยุทธ์ในการหาซัพพลายเออร์ทางเลือกและการจัดการสต็อกสินค้าใหม่เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์นี้ได้

การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการใช้จ่ายของผู้บริโภค การระบาดใหญ่ของโควิด-19ยังส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภค ผู้บริโภคมีความระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้นเนื่องจากความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การบริโภคสินค้าและบริการที่ไม่จำเป็นลดลงอย่างมาก โดยเฉพาะสินค้าฟุ่มเฟือยและการท่องเที่ยว (Thapa, 2024) ขณะเดียวกันธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการที่จำเป็น เช่น สินค้าอุปโภคบริโภคออนไลน์ บริการสุขภาพ และการส่งอาหารกลับได้รับความนิยมนำขึ้น ผู้บริโภคยังคำนึงถึงความปลอดภัยและการใช้บริการที่สามารถเข้าถึงได้จากที่บ้านมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับกลยุทธ์การขายและการบริการให้เหมาะสมกับพฤติกรรมใหม่ของผู้บริโภค เช่นการเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์และการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดส่งสินค้า

**2.2 ผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคลและการทำงาน** ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงานเป็นการทำงานที่บ้านหรือรูปแบบการทำงานแบบผสม (Work from Home, Hybrid Work) หนึ่งในผลกระทบที่เห็นได้ชัดจากโควิด-19 คือการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำงานโดยเฉพาะการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) และรูปแบบการทำงานแบบผสม (Hybrid Work) โดยทำงานที่บ้านและทำงานที่องค์กร ซึ่งองค์กรหลายแห่งได้ปรับตัวให้พนักงานสามารถทำงานจากบ้านได้เพื่อควบคุมการระบาดของโรค (Choudhury, Foroughi & Larson, 2020, p. 41) การทำงานจากบ้านทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานและวิธีการสื่อสารระหว่างทีมงานโดยเฉพาะในแง่ของการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เช่น การใช้โปรแกรมประชุมออนไลน์ การติดตามผลการทำงานผ่านระบบดิจิทัล และการบริหารจัดการเวลาในลักษณะที่ยืดหยุ่นมากขึ้น นอกจากนี้หลายองค์กรได้ตัดสินใจใช้รูปแบบการทำงานแบบผสม (Hybrid Work) ซึ่งพนักงานบางส่วนทำงานจากที่บ้านในบางวันและบางส่วนทำงานที่สำนักงานในบางวัน รูปแบบนี้ได้รับการยอมรับมากขึ้นในหลายอุตสาหกรรม และกลายเป็นมาตรฐานใหม่ที่องค์กรหลายแห่งจะใช้ในระยะยาว (Iqbal, & Khalid, & Barykin, 2021, p. 25)

ทำให้เกิดการปรับตัวด้านทักษะและความพร้อมของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงานทำให้พนักงานต้องพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมดิจิทัล ทักษะด้านเทคโนโลยี เช่น การใช้ซอฟต์แวร์การประชุมออนไลน์ การทำงานร่วมกันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และการใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการโปรเจกต์ได้กลายเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับพนักงานในยุคนี้ (Westerman, Bonnet & Ferraris, 2011, p. 34) ในขณะเดียวกันองค์กรต้องให้การสนับสนุนในด้านการพัฒนาทักษะเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรมออนไลน์ การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) และการจัดหาเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาทักษะของบุคลากร

จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้นและสามารถเติบโตในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป (Risco ,Arcentales, Alvarez & Risco, 2022)

**2.3 ผลกระทบทางเทคโนโลยี** ทำให้การเร่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กร หนึ่งในผลกระทบที่เด่นชัดจากการระบาดใหญ่ของโควิด-19 คือการเร่งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) และการทำงานแบบผสม(Hybrid Work) ทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลกลายเป็นสิ่งจำเป็นในการเชื่อมต่อและทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานและทีมงาน (Brynjolfsson & McAfee, 2014, p. 56) องค์กรต่างๆ ได้ลงทุนในการใช้เครื่องมือการสื่อสารออนไลน์ เช่น ซูม( Zoom ) ไมโครซอฟ ทีม ( Microsoft Teams) และสแลค ( Slack ) เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้ในระยะทางไกลและยังคงสามารถรักษาผลผลิตในการทำงานไว้ได้

นอกจากนี้เทคโนโลยีในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Tech) และระบบคลาวด์ยังได้รับการนำมาใช้มากขึ้นในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่นการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning-ERP) เพื่อจัดการกระบวนการทางธุรกิจให้เป็นระบบดิจิทัลและลดความยุ่งยากในการทำงานด้วยระบบออนไลน์ (Iqbal, Khalid, & Barykin, 2021, p. 26-30)การเร่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้การทำงานมีความยืดหยุ่น แต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ความสำคัญของการลงทุนในระบบความปลอดภัยไซเบอร์ ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรทำให้การลงทุนในระบบความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity)กลายเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่สามารถมองข้ามได้ โดยเฉพาะเมื่อการทำงานจากที่บ้านและการใช้ระบบดิจิทัลอย่างแพร่หลายอาจเพิ่มช่องโหว่ทางด้านความปลอดภัยของข้อมูล (Kshetri, 2016, p. 3-6) การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการปกป้องระบบไอทีจากการโจมตีทางไซเบอร์จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วน ในช่วงการระบาดของโควิด-19องค์กรหลายแห่งต้องเผชิญกับการโจมตีทางไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในการทำงานและการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลจากระยะไกล (Symantec, 2021, p. 22) ดังนั้นการลงทุนในระบบความปลอดภัยไซเบอร์ที่ทันสมัยและสามารถป้องกันการโจมตีจากภายนอก รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานให้ระมัดระวังในเรื่องความปลอดภัยทางไซเบอร์จึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจละเลยได้เพื่อคุ้มครองทั้งข้อมูลขององค์กรและของลูกค้า

**2.4 ผลกระทบต่อความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม** ความคาดหวังของสังคมต่อองค์กรในเรื่องแนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Environmental, Social, Governance-ESG)ในช่วงการระบาดของโควิด-19 ความคาดหวังของสังคมต่อองค์กรเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และการบริหารจัดการได้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ องค์กรไม่สามารถมองข้ามบทบาทของตนในการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมได้ โดยเฉพาะในบริบทของแนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนซึ่งองค์กรต้องสร้างความสมดุลระหว่างการสร้างผลกำไรและการตอบสนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (Phillips, Barney, Freeman & Harrison, 2019, p. 3-10)

การระบาดของโควิด-19ได้ทำให้สังคมตระหนักถึงความสำคัญของการดูแลสุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยรวมถึงการรักษามาตรฐานสังคมที่เป็นธรรมสำหรับทุกภาคส่วน (Kotsantonis, Pinney, & Serafeim, 2016, p. 10-16) นอกจากนี้การปฏิบัติตามหลักการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ยังเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทุน โดยเฉพาะในยุคที่ผู้ลงทุนเริ่มให้ความสำคัญกับการลงทุนที่มีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Sullivan & Mackenzie, 2006, p. 45) ในด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน ในด้านสังคม(Social)องค์กรจะต้องดูแลพนักงานและให้ความสำคัญกับการสนับสนุนชุมชน เช่น การบริจาคเพื่อสาธารณกุศล หรือการสร้างโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพสำหรับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) องค์กรต้องมีการจัดการที่โปร่งใส และสร้างความมั่นใจในความยุติธรรมในการตัดสินใจทางธุรกิจ (Eccles & Klimenko, 2019, p. 107)

### 3. บทเรียนจากการจัดการองค์กรในช่วงโควิด-19

การระบาดของโควิด-19 เป็นวิกฤติที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในรอบหลายสิบปี ซึ่งทำลายทั้งภาครัฐและเอกชนในการตอบสนองอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์กรต่างๆ ต้องปรับกลยุทธ์และวิธีการทำงานเพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ในส่วนนี้จะมาพิจารณาบทเรียนที่องค์กรสามารถเรียนรู้จากการจัดการในช่วงโควิด-19 ซึ่งครอบคลุมถึงความสำคัญของการปรับตัว การบริหารความเสี่ยง และการสื่อสารในองค์กร

#### 3.1 ความสำคัญของการปรับตัวอย่างรวดเร็ว

การปรับตัวอย่างรวดเร็วหรือที่เรียกว่า “Agility” เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรหลายแห่งสามารถผ่านพ้นวิกฤติจากโควิด-19 ได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือการปรับตัวของหลายธุรกิจที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและการให้บริการได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในแง่ของการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากการทำงานที่สำนักงานไปเป็นการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) หรือการใช้ระบบออนไลน์ในการให้บริการแทนการติดต่อแบบตัวต่อตัว

หนึ่งในตัวอย่างที่โดดเด่นคือบริษัทอเมซอน ( Amazon )ซึ่งมีการปรับตัวที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรองรับความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นในช่วงการระบาดใหญ่ (HBR, 2020, p. 12) อเมซอนสามารถขยายขีดความสามารถในการจัดส่งและเพิ่มการลงทุนในด้านโลจิสติกส์ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีในการจัดการคลังสินค้าที่ทันสมัยเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

อีกตัวอย่างคือบริษัทซูม( Zoom )ซึ่งมีกระแสการใช้งานสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงการระบาด เนื่องจากเทคโนโลยีการประชุมออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้ซูมสามารถเพิ่มความสามารถในการรองรับผู้ใช้ได้ถึงหลายล้านคนในเวลาไม่กี่สัปดาห์ (Bullock, Colvin & Jackson, 2022, p. 2) การปรับตัวอย่างรวดเร็วของทั้งสองบริษัทนี้ทำให้พวกเขาสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและเติบโตแม้ในช่วงเวลาที่มีความไม่แน่นอนสูง

### 3.2 การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

ในช่วงวิกฤติการระบาดของโควิด-19การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ยังคงไม่สามารถมองข้ามได้ เนื่องจากการระบาดทำให้หลายองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงจากการขาดแคลนทรัพยากร หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำงาน

บทบาทของการวางแผนล่วงหน้าและการจัดการความเสี่ยงการมีแผนบริหารความเสี่ยงที่ดีเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่นบริษัทในภาคการผลิตที่มีการจัดเตรียมแผนสำรองสำหรับการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สามารถหาทางเลือกในการจัดหาวัตถุดิบได้ทันเวลา (McKinsey & Company, 2021, p. 56) การวางแผนล่วงหน้าและการตรวจสอบความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการดังกล่าวช่วยให้สามารถคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสามารถลดผลกระทบจากวิกฤติที่ไม่คาดคิดได้

### 3.3 การปรับตัวเกี่ยวกับสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและการสนับสนุนจากพนักงานและลูกค้าในช่วงวิกฤติ การสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใสจะช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจสถานการณ์และทิศทางขององค์กรได้ดีขึ้น

การสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานและลูกค้าภายในองค์กร การสื่อสารที่ดีจะช่วยให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงานและรู้สึกได้ว่าพวกเขาได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ตัวอย่างเช่นการแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับมาตรการป้องกันโรค การปรับวิธีการทำงาน หรือการสนับสนุนด้านสุขภาพจิตซึ่งจะช่วยลดความเครียดและเพิ่มความรู้สึกปลอดภัยในสถานที่ทำงาน (Naughton, 2020) ในทางกลับกันการสื่อสารภายนอกองค์กรกับลูกค้าเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม โดยการให้ข้อมูลที่โปร่งใสและทันเวลาเกี่ยวกับการปรับตัวและบริการขององค์กรในช่วงวิกฤติ จะช่วยให้ลูกค้ามีความมั่นใจในการใช้บริการขององค์กร ตัวอย่างเช่นการแจ้งให้ลูกค้าทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการจัดส่งสินค้า หรือการอัปเดตสถานะของบริการผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างชัดเจนและรวดเร็ว (Edelman, 2020, p. 42)

## 4. แนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับการจัดองค์กรในยุคหลังโควิด-19

ในยุคหลังการระบาดของโควิด-19องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การวางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันในยุคหลังโควิด-19โดยเฉพาะในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ

#### 4.1 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในยุคหลังโควิด-19 เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและความต้องการที่แตกต่างไปในตลาดแรงงาน การพัฒนาทักษะใหม่และการออกแบบนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ

การพัฒนาทักษะใหม่ให้กับพนักงานโดยพัฒนาทักษะใหม่และเสริมทักษะเดิม (Reskilling & Upskilling) การพัฒนาทักษะใหม่ให้กับพนักงานในยุคหลังโควิด-19 เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า องค์กรควรจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling) หรือการเสริมทักษะเดิม (Upskilling) ให้กับพนักงานเพื่อให้พวกเขามีความพร้อมในการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การให้ความสำคัญกับทักษะด้านดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลจึงเป็นการพัฒนาที่สำคัญ (OECD, 2020, p. 24) ตัวอย่างเช่นบริษัทไอบีเอ็ม (IBM) ได้เปิดตัวโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานและเตรียมพวกเขาให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (IBM, 2021, p. 10) การลงทุนในการพัฒนาทักษะของพนักงานสามารถช่วยให้องค์กรรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

การออกแบบนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น การปรับรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) หรือการทำงานแบบผสม (Hybrid) คือการทำงานที่สำนักงานและที่บ้านผสมผสานกันเป็นสิ่งที่องค์กรควรพิจารณาในยุคหลังโควิด-19 เนื่องจากหลายองค์กรพบว่า รูปแบบการทำงานดังกล่าวสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและช่วยลดต้นทุน (Frost & Sullivan, 2021, p. 32) นอกจากนี้การสร้างนโยบายที่ยืดหยุ่นสามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงานและลดอัตราการลาออก การออกแบบนโยบายเหล่านี้ยังสามารถส่งเสริมการทำงานในทีมข้ามองค์กรและการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมต่อกันได้ง่ายขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัทไมโครซอฟท์ (Microsoft) ได้ปรับนโยบายการทำงานให้พนักงานสามารถเลือกสถานที่ทำงานได้ตามสะดวก เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการในยุคดิจิทัล (Microsoft, 2021, p. 28)

#### 4.2 การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจและนวัตกรรม

ในยุคหลังโควิด-19 องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจและสร้างนวัตกรรมเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์นี้

การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความยั่งยืน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดต้นทุน เช่น การใช้ระบบคลาวด์เพื่อการจัดการข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและการทำนายแนวโน้มตลาด (Brynjolfsson & McAfee, 2021, p. 56) องค์กรที่สามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในยุคใหม่ ในยุคที่ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์



ลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ตัวอย่างเช่น ธุรกิจค้าปลีกที่ปรับตัวมาสู่การค้าขายออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบหรือการพัฒนาแอปพลิเคชันมือถือที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าหรือบริการได้สะดวกยิ่งขึ้น (PWC, 2020, p. 45) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

#### 4.3 การเสริมสร้างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน

ในยุคหลังโควิด-19 การเสริมสร้างความยืดหยุ่นในห่วงโซ่อุปทานถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่จะสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อโลกเผชิญกับความท้าทายที่มาจากผลกระทบใหญ่ ความยืดหยุ่นในห่วงโซ่อุปทานจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาการผลิตและการจัดส่งได้อย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงวิกฤติ

การกระจายความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานหมายถึงการหลีกเลี่ยงการพึ่งพาผู้จัดหาหรือพันธมิตรเพียงรายเดียว โดยการกระจายแหล่งจัดหาวัตถุดิบและการผลิตไปยังหลายๆ พื้นที่หรือผู้จัดหาที่มีความน่าเชื่อถือ การกระจายความเสี่ยงนี้จะช่วยให้องค์กรไม่ต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนสินค้าหรือการหยุดชะงักจากปัจจัยภายนอก เช่น การระบาดของโรคหรือปัญหาทางการเมือง (Christopher & Peck, 2004, p. 1-14) การกระจายแหล่งผลิตยังสามารถเพิ่มความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรอื่น ๆ ที่มีความสามารถในการเสริมสร้างจุดแข็งในห่วงโซ่อุปทานเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญในยุคหลังโควิด-19 การร่วมมือกับพันธมิตรที่มีทักษะเฉพาะด้านหรือความเชี่ยวชาญในบางกระบวนการจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน (Harland, 2023, p. 67) ตัวอย่างเช่น การร่วมมือกับซัพพลายเออร์ที่สามารถรับมือกับสถานการณ์วิกฤติได้ดี หรือการสร้างพันธมิตรกับบริษัทที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

#### 4.4 การกำกับดูแลกิจการและความยั่งยืน

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการบริหารองค์กรในลักษณะที่มีความโปร่งใสและรับผิดชอบต่อสังคมไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองต่อข้อกำหนดทางกฎหมายเท่านั้น แต่ยังเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว การนำหลักการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนมาใช้ในการกำกับดูแลกิจการจะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายของโลกหลังโควิด-19 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การผสานหลักการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนในกลยุทธ์องค์กร การผสานหลักการพัฒนางค์กรอย่างยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงแต่ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) แต่ยังช่วยสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจในระยะยาว ตัวอย่างเช่นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental) และการพัฒนาชุมชน (Social) จะได้รับความนิยมจากผู้บริโภคและนักลงทุนที่ให้ความสำคัญกับการลงทุนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014) นอกจากนี้ การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) จะช่วยให้องค์กรสามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการทุจริตและเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ

ความโปร่งใสและการสร้างความไว้วางใจจากสังคม การรักษาความโปร่งใสในกระบวนการบริหารจัดการและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความไว้วางใจจากสังคม องค์กรที่มีความโปร่งใสในการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจและการใช้ทรัพยากรจะได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสาธารณะและนักลงทุน การเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาทั้งในด้านการเงินและกิจกรรมทางสังคมจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในองค์กร (Kotsantonis , Pinney & Serafeim, 2016, p. 15)

## 5. สรุปและข้อเสนอแนะ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคหลังโควิด-19มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดจากภายนอก โดยเฉพาะในภาวะวิกฤติที่โลกต้องเผชิญ การปรับกลยุทธ์องค์กรเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอน เช่นการพัฒนาทักษะใหม่ให้กับพนักงาน การออกแบบนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการเสริมสร้างความยืดหยุ่นในห่วงโซ่อุปทาน ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างความยั่งยืนในระยะยาว การนำหลักการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เข้ามาผสมผสานกับกลยุทธ์องค์กรก็เป็นวิธีที่ช่วยสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจจากสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในยุคนี้

ผู้บริหารควรเรียนรู้จากบทเรียนที่ได้จากการจัดการวิกฤติโควิด-19 โดยเฉพาะการปรับตัวอย่างรวดเร็วและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในช่วงวิกฤติคือองค์กรที่สามารถปรับกลยุทธ์และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเน้นการทำงานที่ยืดหยุ่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารและจัดการกระบวนการธุรกิจ การพัฒนาทักษะให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง และการกระจายความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคใหม่ก็เป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ การเสริมสร้างการบริหารความเสี่ยงและความยืดหยุ่นในองค์กร ควรเป็นกลยุทธ์หลักที่ผู้บริหารนำไปปรับใช้เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต การออกแบบระบบและนโยบายที่ยืดหยุ่นช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานะที่ไม่คาดคิด และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

ในอนาคตควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการในสถานการณ์วิกฤติในหลายมิติ ทั้งในแง่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล การปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ การบริหารความเสี่ยงและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการต่างๆ รวมถึงการประเมินผลกระทบจากการใช้หลักการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ในการจัดการองค์กร ควรทำการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีที่องค์กรต่างๆ ใช้กลยุทธ์เหล่านี้ในการรับมือกับวิกฤติโควิด-19 และวิกฤติอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

- Alvarez-Risco, A., Del-Aguila-Arcentales, S., Villalobos-Alvarez, D., & Diaz-Risco, S. (2022). Leadership for sustainability in crisis time. In A. Alvarez-Risco, S. S. Muthu, & S. Del-Aguila-Arcentales (Eds.), *Circular economy. Environmental footprints and eco-design of products and processes* (pp. 1–20). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-0549-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-19-0549-0_3)
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company. <http://digamo.free.fr/brynmcafee2.pdf>
- Chesbrough, H. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2020). Work-from-home and the productivity paradox. *Strategic Management Journal*, 1–50.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution: Shareholder activism in the era of ESG. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1964011>
- Edelman. (2020). *Edelman trust barometer 2020*. Edelman. [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report\\_LIVE.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_LIVE.pdf)
- Frost & Sullivan. (2021). *Future of collaboration in the workplace – What’s on CIOs’ minds*. Frost & Sullivan. <https://www.frost.com/growth-opportunity-news/future-of-collaboration-in-the-workplace-whats-on-cios-minds/>
- Harland, C. M. (2023). Strategic management and supply strategy. In J. Sarkis (Ed.), *The Palgrave handbook of supply chain management* (pp. 1–30). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-89822-9\\_1-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-89822-9_1-1)
- IBM. (2021). *Skills for a sustainable future*. IBM. <https://www.burningglassinstitute.org/research/skills-for-a-sustainable-future>

- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. (2021). Hybrid workplace: The future of work. In *Handbook of research on future opportunities for technology management education* (pp. 28–48). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003>
- Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10–16. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51511>
- Kshetri, N. (2016). Cybersecurity and development. *Markets, Globalization & Development Review*, 1(2), 1–17. <http://digitalcommons.uri.edu/mgdr/vol1/iss2/3>
- Marisa, N. (2020). How organizations are responding to the coronavirus pandemic. *Harvard Business School Publishing Blog*.
- McKinsey & Company. (2021). *The postpandemic economy: The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/the-future-of-work-after-covid-19-report-vf.pdf>
- Microsoft. (2021). *The future of hybrid work*. Microsoft. <https://news.microsoft.com/june-2021-hybrid-work/>
- OECD. (2020). *The future of work: Trends and implications for education and employment*. OECD Publishing. <https://web-archive.oecd.org/temp/2024-06-21/660908-more-resources.htm>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>
- PWC. (2020). *The future of retail*. PWC. <https://www.pwc.nl/en/industries/retail/pwc-value-proposition-future-of-retail.pdf>
- Rabi, N. S., & Mishra, S. (2022). Reinventing the future of work and business in the COVID-19 era: Challenges, opportunities, and the path ahead. In *Future of work and business in COVID-19 era: Proceedings of IMC-2021* (pp. 1–18). Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-0357-1>
- Sakis, K., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10–16. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51511>

- Sreemoyee, T. (2024). Impact of COVID-19 on consumer behaviour and mindful consumption. *Open Journal of Business and Management*, 12, 1604–1618. <https://www.scirp.org/journal/ojbm>
- Sullivan, R., & Mackenzie, C. (2006). *Responsible investment*. Routledge.
- Symantec. (2021). *Symantec Internet Security Threat Report*. Symantec Corporation. <https://docs.broadcom.com/docs/istr-03-jan-en>
- Westerman, G., Bonnet, D., & Ferraris, P. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital\\_Transformation\\_\\_A\\_Road-Map\\_for\\_Billion-Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf)
- World Economic Forum. (2021). *How has the COVID-19 pandemic affected global trade?* WEF. <https://www.weforum.org/stories/2021/08/covid19-pandemic-trade-services-goods/>

## การปรับตัวขององค์กรในประเทศไทยต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

The adaptation of organizations in Thailand to changes in the digital era

นายณัฐวุฒิ กาญจนฉายา<sup>1</sup>

Mr.Nattawut Kanchanachaya

### บทคัดย่อ

การปรับตัวขององค์กรในประเทศไทยเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่สามารถมองข้ามได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีไม่เพียงแต่ส่งผลต่อวิธีการทำงานภายในองค์กร แต่ยังมีผลต่อรูปแบบการให้บริการ การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในยุคดิจิทัลที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การปรับตัวในยุคดิจิทัลนั้นเกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการทางธุรกิจต่างๆ เช่นการใช้ระบบคลาวด์ในการจัดเก็บข้อมูล การใช้ซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการนำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในการตลาดเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย โดยเฉพาะในเรื่องของการตลาดออนไลน์และการใช้โซเชียลมีเดียในการสร้างแบรนด์ องค์กรในประเทศไทยต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านกระบวนการภายในและวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อรองรับการใช้งานเทคโนโลยีใหม่ๆ การสร้างความเข้าใจและการพัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก แต่องค์กรในประเทศไทยยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในองค์กรจึงไม่ใช่เพียงแค่การลงทุนในเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ใหม่ๆ แต่ยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในยุคที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

**คำสำคัญ:** การปรับตัว, องค์กร, ประเทศไทย, ยุคดิจิทัล

<sup>1</sup> นักวิชาการอิสระ ; independent Scholar,Thailand

Corresponding author, e-mail: nattawutkan1975@gmail.com, Tel. 094-18843625

## Abstract

The adaptation of organizations in Thailand is an important issue that cannot be overlooked, as technological changes not only affect the way work is carried out within the organization but also impact the service delivery models, communication with customers, and the ability to gain a competitive edge in a rapidly changing market. In the digital era, where technology is evolving quickly, adaptation involves the integration of new technologies into various business processes, such as using cloud systems for data storage, employing software and applications to enhance work efficiency, and utilizing digital tools in marketing to reach diverse customer segments. This is particularly evident in online marketing and the use of social media for brand-building. Organizations in Thailand must undergo changes both in their internal processes and work culture to accommodate the use of new technologies. Creating understanding and developing digital skills among employees is therefore crucial. However, organizations in Thailand also face the challenge of adapting quickly to the fast-paced changes that are taking place. The application of digital technology in organizations is not only about investing in new tools or software but also about fostering an organizational culture that emphasizes continuous learning and development. This will enable organizations to survive and thrive in an era characterized by intense competition and rapid changes.

**Keywords:** adaptation, organizations, Thailand, digital era

## 1. บทนำ

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจทั่วโลก องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการต่างๆ ตั้งแต่การผลิต การบริการ ไปจนถึงการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีความซับซ้อนและแข่งขันสูง ในยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆ ธุรกิจที่สามารถปรับตัวได้เร็วจะได้เปรียบในการแข่งขัน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้บริษัทสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานในด้านต่างๆ เช่นการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตรงกับความต้องการของตลาด (Brynjolfsson & McAfee, 2014, p. 98) ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลและเครื่องมือใหม่ๆ ที่ช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างแม่นยำและรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในตลาด ธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวได้อาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ในขณะที่องค์กรที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง (Porter, 1985, p. 45) ตัวอย่างเช่น การใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data Analytics) ช่วยให้บริษัทสามารถทำความเข้าใจลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งช่วยให้สามารถคาดการณ์พฤติกรรมของลูกค้าและออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยังช่วยให้การจัดการธุรกิจสามารถทำได้รวดเร็วและยืดหยุ่น ในขณะที่ลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงในตลาด ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในประเทศไทยคือการนำระบบการจัดการคลังสินค้าอัตโนมัติและการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดการคลังสินค้าทำได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ตัวอย่างเช่นบริษัทลาซาด้า (Lazada) ประเทศไทยที่ใช้ระบบอัตโนมัติในการจัดการคลังสินค้าและใช้เทคโนโลยีบิ๊กดาต้าในการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า (Lazada, 2021, p. 21) การใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคได้เร็วขึ้น

การประเมินผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเป็นส่วนสำคัญ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในธุรกิจช่วยให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมากมาย ตัวอย่างเช่นการใช้เทคโนโลยีคลาวด์ช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการจัดการโครงสร้างพื้นฐานและลดความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้ายังช่วยให้บริษัทสามารถปรับตัวได้เร็วขึ้นตามแนวโน้มของตลาดและความต้องการของลูกค้า (Chaffey, 2019, p. 134) ซึ่งถือเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในระยะยาว การใช้เทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพเช่นปัญญาประดิษฐ์ (AI -Artificial Intelligence) ในกระบวนการผลิตและบริการไม่เพียงแต่ช่วยลดต้นทุนและเวลาในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริการลูกค้าและตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่นบริการแชทบอท (Chatbot) ที่ใช้ปัญญาประดิษฐ์ ในการให้บริการลูกค้าสามารถตอบคำถามหรือช่วยเหลือในขั้นตอนต่างๆ ได้ตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งทำให้บริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์วิธีการที่องค์กรในประเทศไทยสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล โดยจะสำรวจแนวทางที่องค์กรไทยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในประเทศไทยในช่วงที่เทคโนโลยีดิจิทัลเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในภาคธุรกิจมีผลต่อรูปแบบการทำงานทั้งในด้านการผลิตและบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Computing) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการพัฒนาแอปพลิเคชันและแพลตฟอร์มที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น



## 2. ความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อองค์กร

ในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงแต่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้รวดเร็วและมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นการทำความเข้าใจใน重要性ของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการตัดสินใจทางกลยุทธ์ของผู้บริหาร

### 2.1 การเร่งการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

การปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการผลิต การบริการ และกระบวนการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การปฏิวัติอุตสาหกรรมนี้รวมถึงการใช้งานเครื่องจักรอัจฉริยะ (Smart Machines) ระบบเชื่อมโยงอัจฉริยะ (Internet of Things: IoT) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการปฏิรูปกระบวนการผลิตให้มีความยืดหยุ่นสูงขึ้น เช่นเดียวกับการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ของเครื่อง (Machine Learning) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและลดค่าใช้จ่ายได้อย่างมีนัยสำคัญ (Schwab, 2016, p. 10) การปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ไม่เพียงแต่จะช่วยให้การผลิตสินค้าและบริการมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจหลายด้าน องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการเพิ่มการเชื่อมโยงระหว่างลูกค้า พนักงาน และเครื่องจักร ทำให้สามารถปรับตัวได้รวดเร็วและยืดหยุ่นต่อความต้องการของตลาด

บทบาทของเทคโนโลยีเช่นปัญญาประดิษฐ์ บล็อกเชน ข้อมูลขนาดใหญ่ เทคโนโลยีหลายตัวในยุคดิจิทัลได้รับการพัฒนาให้สามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านของปัญญาประดิษฐ์ (AI) บล็อกเชน (Blockchain) และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ

ปัญญาประดิษฐ์การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในธุรกิจสามารถช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เช่นการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ในการคาดการณ์แนวโน้มของตลาด การพัฒนาแอปพลิเคชันที่สามารถเรียนรู้จากข้อมูลและปรับตัวตามพฤติกรรมของลูกค้า บล็อกเชน เทคโนโลยีบล็อกเชนมีบทบาทในการเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำธุรกรรมออนไลน์ รวมทั้งช่วยเพิ่มความโปร่งใสและลดความเสี่ยงในการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการเงินและการผลิตที่ต้องการความเชื่อมั่นในกระบวนการทางธุรกิจ การใช้ช่วยให้องค์กรสามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อให้สามารถคาดการณ์และตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ช่วยให้การวางแผนทางธุรกิจและการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013, p. 21)

### 2.2 ความสามารถในการแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

การลงทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะในด้านการผลิตและการให้บริการ ตัวอย่างเช่นการใช้ระบบคลาวด์ (Cloud Computing) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนในฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ซับซ้อน การใช้ระบบอัตโนมัติในการผลิตช่วยเพิ่มประสิทธิภาพใน

กระบวนการผลิต ทำให้การผลิตสินค้าหรือบริการมีต้นทุนที่ต่ำลง ในขณะที่เดียวกันยังสามารถเพิ่มความเร็วในการตอบสนองต่อลูกค้าได้มากขึ้น (Brynjolfsson & McAfee, 2014, p. 45) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร โดยเฉพาะในด้านการจัดการทรัพยากรและภาคด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ และการวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรสามารถคาดการณ์ความต้องการของตลาดและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสูญเสียจากการผลิตและเพิ่มผลผลิตได้ในระยะยาว

การสร้างประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience) ที่ดียิ่งขึ้น หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันคือการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้การบริการลูกค้ามีความสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การใช้แชทบอท (Chatbot) ในการให้บริการลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง การใช้ระบบแนะนำสินค้า (Recommendation Systems) ที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถค้นหาสินค้าหรือบริการที่ต้องการได้ง่ายขึ้น (Hennig-Thurau et al., 2002, p. 25) การใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้าช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าซึ่งสามารถนำไปสู่การเพิ่มยอดขายและการขยายตลาดได้ในระยะยาว นอกจากนี้ยังช่วยให้บริษัทสามารถเข้าใจลูกค้าได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลการซื้อและพฤติกรรมการใช้งานต่างๆ

### 3. การปรับตัวขององค์กรในประเทศไทย

การปรับตัวขององค์กรในประเทศไทยให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาด การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่ยังเปิดโอกาสให้กับองค์กรในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และเสริมสร้างความยืดหยุ่นในธุรกิจ ต่อไปนี้จะเป็นการวิเคราะห์กรณีศึกษาการปรับตัวขององค์กรในประเทศไทยในภาคธุรกิจต่างๆ และกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการปรับตัวในยุคดิจิทัล

#### 3.1 แนวทางการปรับตัวขององค์กร

ภาคธุรกิจการค้าใช้แพลตฟอร์มการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) และการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคด้วยข้อมูลขนาดใหญ่ ธุรกิจการค้าในประเทศไทยได้ปรับตัวอย่างรวดเร็วโดยการนำแพลตฟอร์มการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการขายสินค้าและบริการออนไลน์ การระบาดของโควิด-19 กระตุ้นให้ผู้บริโภคหันมาซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้นทำให้บริษัทต่างๆ ต้องเร่งพัฒนาระบบการขายออนไลน์เพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่นบริษัทในกลุ่มค้าปลีกและอุปโภคบริโภคได้ลงทุนในระบบการจัดการร้านค้าออนไลน์และระบบการชำระเงินดิจิทัล เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าผ่านอินเทอร์เน็ตและจัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ยังช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้ายิ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่ตรงจุดและการพัฒนาสินค้าที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013, p. 102)

ภาคอุตสาหกรรมการผลิตนำอินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (IoT -Internet of Things) และระบบอัตโนมัติมาใช้ในสายการผลิตในภาคอุตสาหกรรมการผลิต เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง และการใช้ระบบอัตโนมัติ

(Automation) เป็นปัจจัยสำคัญในการปรับตัวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและลดต้นทุน ตัวอย่างเช่น บริษัทผู้ผลิตในไทยเริ่มใช้อินเตอร์เน็ตในทุกสิ่ง ในการเชื่อมโยงเครื่องจักรและเซ็นเซอร์ในสายการผลิตเพื่อเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลการผลิตแบบเรียลไทม์ การใช้อินเตอร์เน็ตในทุกสิ่งช่วยให้สามารถติดตามสถานะของเครื่องจักรและลดปัญหาจากความผิดพลาดของเครื่องจักรล่วงหน้า โดยไม่ต้องหยุดกระบวนการผลิต ระบบอัตโนมัติ (Automation) ยังช่วยเพิ่มความแม่นยำและความรวดเร็วในกระบวนการผลิต เช่นการใช้หุ่นยนต์ในกระบวนการประกอบชิ้นส่วน ทำให้ลดข้อผิดพลาดจากมนุษย์และเพิ่มผลิตภาพอย่างมีนัยสำคัญ (Brynjolfsson & McAfee, 2014, p. 98)

ภาคการเงินและธนาคารพัฒนาบริการทางการเงินดิจิทัล เช่นธนาคารเคลื่อนที่ ( Mobile Banking) และกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์(e-Wallet)ภาคการเงินในประเทศไทยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในรูปแบบที่สำคัญ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนา บริการทางการเงินดิจิทัล เช่นธนาคารเคลื่อนที่ และกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นวิธีที่สะดวกและปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางการเงิน ตัวอย่างเช่น ธนาคารในประเทศไทยได้พัฒนาแอปพลิเคชันธนาคารเคลื่อนที่รองรับการโอนเงิน จ่ายบิล และตรวจสอบยอดเงินได้ทุกที่ทุกเวลา ในขณะที่เดียวกันระบบกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้ผู้ใช้สามารถเก็บและใช้เงินได้ในรูปแบบดิจิทัล เช่นการชำระเงินผ่านคิวอาร์โค้ด ( QR Code) หรือการทำธุรกรรมออนไลน์ในรูปแบบที่ง่ายและรวดเร็ว การพัฒนานี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความสะดวกให้แก่ผู้บริโภค แต่ยังช่วยให้ธนาคารสามารถลดค่าใช้จ่ายจากการให้บริการตามสาขาได้อีกด้วย นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มการเข้าถึงบริการทางการเงินของประชาชนที่อาจไม่สามารถเข้าถึงธนาคารหรือสถาบันการเงินแบบดั้งเดิมได้ (Schwab, 2016, p. 32)

### 3.2 กลยุทธ์สำคัญในการปรับตัวขององค์กร

การลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสมการลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับตัวขององค์กรให้สามารถแข่งขันในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน องค์กรที่มีการวางแผนและลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะสามารถเพิ่มความสามารถในการผลิต ลดต้นทุน และพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นการใช้ระบบคลาวด์ (Cloud Computing) ในการเก็บข้อมูลและทำงานร่วมกันได้แบบออนไลน์ หรือการลงทุนในเทคโนโลยีการผลิตที่มีความแม่นยำสูง (Automation) ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดข้อผิดพลาดและเพิ่มความเร็วในการผลิตได้

การพัฒนาทักษะบุคลากร การพัฒนาทักษะของบุคลากรภายในองค์กรเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้ทักษะของพนักงานต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการใช้งานเครื่องมือใหม่ๆ การฝึกอบรมพนักงานในด้านการปรับทักษะใหม่(Reskilling) และการพัฒนาทักษะเดิมให้ลึกซึ้งขึ้น (Upskilling) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้พนักงานสามารถใช้งานเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นในยุคดิจิทัล

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ดี วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ การเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ และการทดลองสิ่งต่างๆ จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้เร็วขึ้นในทุกๆ ด้านของการดำเนินธุรกิจ (Buonocore,

Annosi, Gennaro, Riemma,, 2024.)การพัฒนาเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะช่วยให้องค์กรในประเทศไทยสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ แต่ยังเป็นการวางรากฐานในการเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดในระยะยาว

### 3.3 ความสำเร็จและผลลัพธ์ของการปรับตัว

การเปลี่ยนผ่านขององค์กรสู่ยุคดิจิทัลไม่เพียงแต่เป็นการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด แต่ยังเป็นโอกาสในการเติบโตและขยายธุรกิจในตลาดที่มีการแข่งขันสูง ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สามารถเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนจากการเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน และการขยายตลาดในระดับที่ไม่เคยมีมาก่อน ต่อไปนี้คือตัวอย่างขององค์กรในประเทศไทยที่ได้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จในระยะยาว

#### ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

ธนาคารกรุงเทพ (Bangkok Bank) ได้ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในด้านการพัฒนาบริการทางการเงินดิจิทัลผ่านแอปพลิเคชันธนาคารเคลื่อนที่ ( Mobile Banking ) และอีวอลเล็ต ( e-Wallet ) ซึ่งช่วยให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ว่าจะเป็นการโอนเงิน ชำระค่าสินค้า หรือแม้กระทั่งการลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ธนาคารได้เพิ่มการเข้าถึงบริการทางการเงินสำหรับลูกค้าทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่ไม่สามารถเข้าถึงธนาคารในสาขาได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ธนาคารยังลงทุนในระบบความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เพื่อลดความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์และสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในเรื่องความปลอดภัยทางการเงิน ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ (Schwab, 2016, p. 102).

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (Thailand Post) บริษัทไปรษณีย์ไทยได้มีการพัฒนาระบบการจัดส่งสินค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งช่วยให้ลูกค้าสามารถติดตามสถานะการจัดส่งสินค้าผ่านแอปพลิเคชันและเว็บไซต์ได้อย่างสะดวก นอกจากนี้การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ยังช่วยให้บริษัทสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าและประเมินความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ไปรษณีย์ไทยสามารถขยายตลาดและเพิ่มรายได้จากบริการจัดส่งสินค้าดิจิทัลและอีคอมเมิร์ซได้ (Brynjolfsson & McAfee, 2014, p. 118).

ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นคือการเพิ่มรายได้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลสามารถเห็นการเติบโตในรายได้ได้อย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่นธนาคารที่ลงทุนในแอปพลิเคชันและการพัฒนาบริการดิจิทัลทำให้สามารถขยายฐานลูกค้าและเพิ่มยอดธุรกรรมจากลูกค้าปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว การมีช่องทางดิจิทัลทำให้ธนาคารสามารถให้บริการลูกค้าได้ทุกที่ทุกเวลาส่งผลให้ยอดธุรกรรมเพิ่มขึ้นและทำให้บริษัทมีรายได้จากบริการต่างๆ ที่มีการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

การลดต้นทุน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในองค์กรยังช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่นธนาคารที่หันมาใช้บริการออนไลน์และระบบการจัดการแบบคลาวด์ (Cloud Computing) สามารถลดการใช้ทรัพยากรในรูปแบบเดิม เช่นลดการตั้งสำนักงานและพนักงานที่ต้องดูแลบริการต่างๆ ธุรกิจที่

ใช้ระบบอัตโนมัติในการผลิตก็สามารถลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มความแม่นยำในการดำเนินงานได้ ทำให้บริษัทสามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การขยายตลาดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ยังเป็นปัจจัยที่ช่วยในการขยายตลาดและการเข้าถึงลูกค้าใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ใช้ระบบการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ สามารถขยายการขายสินค้าไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ในต่างประเทศที่ไม่สามารถเข้าถึงร้านค้าปลีกแบบเดิมได้ องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีคลาวด์ก็สามารถขยายบริการไปยังภูมิภาคต่างๆหรือแม้กระทั่งตลาดโลกได้ โดยที่ไม่จำเป็นต้องมีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานใหม่ๆ (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013, p. 110) การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลไม่ได้เกิดขึ้นแค่เพื่อความอยู่รอดขององค์กรในยุคที่การแข่งขันสูง แต่ยังเป็นการเปิดโอกาสในการเติบโตอย่างรวดเร็ว องค์กรที่สามารถปรับตัวได้ดีกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้รับผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างชัดเจนทั้งในด้านการเพิ่มรายได้ ลดต้นทุน และขยายตลาด การลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสม การพัฒนาทักษะบุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ธุรกิจในประเทศไทยประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัล

#### 4. ปัญหาในการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลขององค์กรในประเทศไทยนั้นเต็มไปด้วยความท้าทายที่ต้องเผชิญ ทั้งในด้านเทคโนโลยีและบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จได้ การเข้าใจความท้าทายเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญในการปรับกลยุทธ์และหาวิธีแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในกระบวนการดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชัน

##### 4.1 ปัญหาทางเทคโนโลยี

การขาดโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี หนึ่งในความท้าทายหลักที่องค์กรในประเทศไทยต้องเผชิญในการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลคือการขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ องค์กรบางแห่งอาจจะยังคงใช้ระบบเก่าหรือเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับการเติบโตในยุคที่มีการใช้ดิจิทัลมากขึ้น เช่น ระบบคลาวด์ หรือโซลูชันซอฟต์แวร์ที่ไม่ได้รับการอัปเดตหรือปรับให้เข้ากับความต้องการใหม่ๆ ของตลาด ในขณะเดียวกัน องค์กรที่มีเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยแล้วก็ยังคงต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ห้าจี (5G) ซึ่งอาจจะต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงในระยะแรก (Rogers ,2016, p. 88) นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องของการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ที่อาจจะยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงในบางพื้นที่ซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้งานของเทคโนโลยีใหม่ในองค์กร

ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) อีกหนึ่งความท้าทายที่สำคัญ เมื่อองค์กรเพิ่มการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การเก็บข้อมูลบนคลาวด์ การใช้งานข้อมูลขนาดใหญ่ หรือปัญญาประดิษฐ์ โอกาสในการถูกโจมตีทางไซเบอร์ก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย ความเสี่ยงจากการถูกขโมยข้อมูลทางธุรกิจหรือข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าอาจจะสร้างความเสียหายอย่างมากต่อองค์กรและทำให้สูญเสียความเชื่อมั่นจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย (Kshetri, 2016, p. 1-17). องค์กรจึงจำเป็นต้องลงทุนในระบบรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่มีความทันสมัยเพื่อปกป้องข้อมูลและการทำธุรกรรมต่างๆ ในโลกออนไลน์

#### 4.2 ปัญหาด้านบุคลากร

การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล การปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัลเพื่อที่จะสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในประเทศไทยยังคงพบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะในด้านเทคโนโลยีที่มีความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะในด้านที่มีความต้องการสูง เช่น ข้อมูลวิทยาศาสตร์(Data Science) ปัญญาประดิษฐ์ และความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์( Cybersecurity) การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทางเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความยากลำบากในการพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ (Chui et al., 2018, p. 15) องค์กรจึงต้องลงทุนในการฝึกอบรมบุคลากร หรืออาจจะต้องหาพันธมิตรกับองค์กรภายนอกเพื่อเสริมสร้างทักษะที่จำเป็น

ความต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหนึ่งในความท้าทายที่สำคัญคือ ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร พนักงานบางกลุ่มอาจจะไม่คุ้นเคยหรือไม่สบายใจที่จะปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ ความกลัวในเรื่องของการสูญเสียงาน หรือความไม่มั่นใจในทักษะของตัวเองอาจทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความล่าช้าหรือแม้กระทั่งล้มเหลว การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยองค์กรต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับประโยชน์ที่การเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งทั้งกับองค์กรและพนักงาน พร้อมกับการจัดการฝึกอบรมหรือโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวและพัฒนาไปกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Kotter, 2012, p. 85).

#### 4.3 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลขององค์กรไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและบุคลากรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการบริหารจัดการที่มีความซับซ้อนซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคสำคัญในการทำให้กระบวนการดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชันประสบความสำเร็จ ปัญหาที่พบได้บ่อยคือความท้าทายในการจัดสรรงบประมาณสำหรับการเปลี่ยนแปลง และการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การจัดสรรงบประมาณเพื่อการเปลี่ยนแปลง การจัดสรรงบประมาณเป็นหนึ่งในความท้าทายที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ยุคดิจิทัล เนื่องจากการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่นระบบคลาวด์ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือระบบอัตโนมัติจำเป็นต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก และมีการใช้เวลาในการเห็นผลตอบแทนที่ค่อนข้างยาวนาน ในบางองค์กรโดยเฉพาะในภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อาจจะมีข้อจำกัดทางการเงินที่ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างเพียงพอเพื่อรองรับการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ (Schilirò ,2024, p. 78) ด้วยเหตุนี้บรรดาผู้บริหารองค์กรจึงต้องมีการวางแผนงบประมาณอย่างรอบคอบเพื่อให้การลงทุนในเทคโนโลยีมีความเหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อความต้องการในระยะยาวได้ โดยอาจจะต้องเริ่มต้นจากการลงทุนในเทคโนโลยีที่ไม่ต้องใช้จ่ายสูงมากก่อน และค่อยๆ ขยายขอบเขตการลงทุนเมื่อองค์กรสามารถเห็นผลลัพธ์จากการใช้งานเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว

อีกหนึ่งวิธีที่องค์กรสามารถใช้เพื่อจัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพคือการมองหาแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอก เช่นการหาผู้ลงทุน สินเชื่อเพื่อการลงทุนในเทคโนโลยี หรือการเข้าร่วมโครงการพัฒนา

เทคโนโลยีจากรัฐบาลหรือองค์กรภายนอกที่มีจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมการพัฒนาและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Baker , 2014, p. 42).

การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเป็นอีกหนึ่งความท้าทายที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัลคือการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไม่สามารถทำได้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพียงอย่างเดียว โดยต้องการการทำงานร่วมกันระหว่างหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายไอที ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน และฝ่ายบุคคล การประสานงานที่ดีช่วยให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น และลดความเสี่ยงจากการเกิดปัญหาในการเปลี่ยนแปลง (Agarwal , 2020) อย่างไรก็ตามในองค์กรที่มีโครงสร้างซับซ้อน การประสานงานระหว่างหน่วยงานอาจเป็นเรื่องท้าทาย โดยเฉพาะในกรณีที่หน่วยงานต่างๆ มักจะมุ่งเน้นที่เป้าหมายและวิธีการทำงานของตัวเอง การสร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ การจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานหรือการมอบหมายให้ผู้จัดการโครงการดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชันเฉพาะจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระเบียบและมีทิศทางที่ชัดเจน(Westerman et al., 2012) การฝึกอบรมบุคลากรในหลายฝ่ายเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิธีการใช้งานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ก็เป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้การประสานงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น

## 5. แนวทางการส่งเสริมการปรับตัวขององค์กรในไทย

ในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องหาทางเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง

### 5.1 การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

หนึ่งในแนวทางที่องค์กรสามารถใช้ในการเสริมสร้างความสามารถนี้คือการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับบริษัทเทคโนโลยีหรือสตาร์ทอัพ การร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกสามารถช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนวัตกรรมที่มีศักยภาพสูง โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนในเทคโนโลยีเหล่านั้นด้วยตัวเอง การร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีหรือสตาร์ทอัพสามารถมีประโยชน์หลายด้าน ซึ่งรวมถึงการเข้าถึงนวัตกรรมที่ทันสมัย บริษัทสตาร์ทอัพมักจะเป็นแหล่งที่มาของนวัตกรรมใหม่ๆ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีที่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรหรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ การสร้างพันธมิตรกับสตาร์ทอัพช่วยให้องค์กรสามารถทดลองๆ มาใช้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น โดยไม่ต้องพัฒนาเทคโนโลยีเหล่านั้นขึ้นมาใหม่ ซึ่งจะช่วยลดเวลาและต้นทุนในการพัฒนา (Schwertner, 2025)

การเพิ่มความยืดหยุ่นและความรวดเร็ว พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรภายนอกได้ในทันที ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้อย่างรวดเร็ว บริษัทเทคโนโลยีหรือสตาร์ทอัพที่มีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีเฉพาะด้านจะช่วยเติมเต็มขีดความสามารถขององค์กรในการพัฒนาโซลูชันที่มีความยืดหยุ่นและรองรับความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น (Chesbrough, 2003, p. 47)

การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนการร่วมมือกับพันธมิตรที่มีทักษะและทรัพยากรที่แข็งแกร่งสามารถช่วยให้องค์กรสามารถเสริมสร้างการเติบโตในระยะยาว ทั้งในด้านเทคโนโลยีและกลยุทธ์การตลาด การร่วมมือในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการพัฒนาโซลูชันใหม่ๆ โดยร่วมมือกันจะช่วยให้องค์กรสามารถขยายตลาดและเติบโตไปในทิศทางที่ยั่งยืน (Kotler et al., 2018, p. 112)

#### ตัวอย่างการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

ในประเทศไทยองค์กรหลายแห่งเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่นในภาคการเงิน ธนาคารบางแห่งได้ร่วมมือกับบริษัทฟินเทคเพื่อพัฒนาบริการการเงินดิจิทัลซึ่งรวมถึงบริการธนาคารเคลื่อนที่ ( Mobile Banking) หรือกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ ( e-Wallet) โดยที่ธนาคารไม่จำเป็นต้องพัฒนาเทคโนโลยีเหล่านี้เอง แต่สามารถนำเสนอบริการที่ทันสมัยและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่กว้างขึ้นผ่านการร่วมมือกับสตาร์ทอัพที่มีความเชี่ยวชาญด้านฟินเทค (SROEMCHAIYAPHAT, 2021, p. 1-13)

การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์นี้ยังสามารถเห็นได้ในภาคการค้าปลีก โดยมีการร่วมมือระหว่างธุรกิจค้าปลีกกับแพลตฟอร์มพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ชั้นนำเพื่อเปิดช่องทางการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ และใช้เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ( Big Data ) ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์การตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Avirutha, 2018, p. 296) การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับบริษัทเทคโนโลยีหรือสตาร์ทอัพเป็นทางเลือกที่สำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในยุคดิจิทัล ความร่วมมือเหล่านี้สามารถช่วยให้องค์กรเข้าถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ ปรับตัวได้รวดเร็ว และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

#### 5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เทคโนโลยีดิจิทัลมอบให้ได้อย่างเต็มที่ ภาวะผู้นำดิจิทัลไม่เพียงแต่หมายถึงความสามารถในการใช้เทคโนโลยี แต่ยังรวมถึงการมีกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

การพัฒนาทักษะของผู้บริหาร การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลเริ่มต้นจากการพัฒนาทักษะของผู้บริหารให้สามารถเข้าใจและใช้เทคโนโลยีใหม่ๆอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมผู้บริหารเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่นปัญญาประดิษฐ์ (AI), ข้อมูลขนาดใหญ่(Big Data), และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Analytics) จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจที่มีข้อมูลรองรับและลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Avolio et al., 2014, p. 53) นอกจากนี้ผู้นำต้องมีทักษะในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) และสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Westerman et al., 2014, p. 45) ทักษะในการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัวตามความต้องการของตลาดหรือผู้บริโภคเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำดิจิทัลสามารถผลักดันการเติบโตและการพัฒนาองค์กรได้ในระยะยาว



การเสริมสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลในองค์กรการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลไม่เพียงแต่เป็นการเสริมสร้างทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับผู้นำองค์กรเท่านั้น แต่ยังต้องการการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ผู้นำต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการทดลอง และมีความสามารถในการจัดการกับความเสี่ยงที่มาจากเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร (Solis, 2016, p. 121) การสร้างความเชื่อมั่นในทีมงานและการสนับสนุนจากทุกฝ่ายในองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ

### 5.3 การสนับสนุนจากภาครัฐ

ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในด้านการจัดสรรงบประมาณและการออกนโยบายที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในองค์กร การสร้างนโยบายที่สนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงแต่ช่วยกระตุ้นให้ภาคธุรกิจนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ แต่ยังช่วยลดอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญในการปรับตัว เช่น การขาดแคลนทรัพยากรในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัล การจัดสรรงบประมาณและการออกนโยบายสนับสนุนการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีขององค์กรเป็นสิ่งที่รัฐบาลสามารถสนับสนุนได้ ตัวอย่างเช่น การจัดตั้งกองทุนสนับสนุนธุรกิจสตาร์ทอัพ หรือการให้สิทธิพิเศษทางภาษีสำหรับบริษัทที่ลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล (OECD, 2020, p. 72) การมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสามารถกระตุ้นให้ภาคธุรกิจตระหนักถึงความสำคัญของการลงทุนในดิจิทัลและช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้รัฐบาลยังสามารถสร้างมาตรการในการฝึกอบรมบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลต่างๆ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างทักษะให้กับแรงงานในยุคดิจิทัลและทำให้บุคลากรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างนโยบายของภาครัฐในประเทศไทย รัฐบาลได้เริ่มให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการปรับตัวทางดิจิทัลในภาคธุรกิจ โดยได้จัดตั้งโครงการต่างๆ เช่น โครงการ "Digital Thailand" ซึ่งมุ่งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาคธุรกิจและภาครัฐ และการฝึกอบรมทักษะดิจิทัลให้กับประชาชนและแรงงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยี (Pattanapong, 2021, p. 105) โครงการเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัลได้ การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลและการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการปรับตัวขององค์กรในยุคดิจิทัล ภาครัฐสามารถมีบทบาทในการจัดสรรงบประมาณและออกนโยบายที่ส่งเสริมการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากร ซึ่งช่วยให้ภาคธุรกิจสามารถพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

## 6. สรุปและข้อเสนอแนะ

การปรับตัวขององค์กรในประเทศไทยเพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล องค์กรหลายแห่งสามารถปรับตัวได้ดีและประสบความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การลดต้นทุน และการขยายฐานลูกค้าในตลาดที่มีการ

แข่งขันสูง ภาคธุรกิจการค้าได้ใช้แพลตฟอร์มการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคและปรับกลยุทธ์การตลาดให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ภาคอุตสาหกรรมการผลิตก็ได้นำเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง และระบบอัตโนมัติในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งช่วยให้สามารถลดต้นทุนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก การปรับตัวเหล่านี้เกิดขึ้นได้จากการลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสมและการพัฒนาทักษะบุคลากร ทั้งในด้านการเรียนรู้การใช้เครื่องมือดิจิทัล และการพัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกันภาครัฐยังมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนองค์กรผ่านการจัดสรรงบประมาณและการออกนโยบายที่เอื้อต่อการปรับตัวในยุคดิจิทัล เช่น การสนับสนุนโครงการดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand) ที่ช่วยให้ภาคธุรกิจสามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลและเสริมสร้างทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากรในประเทศ

การปรับตัวในยุคดิจิทัลมาพร้อมกับความเสี่ยงหลายประการ ความเสี่ยงจากการโจมตีทางไซเบอร์ ความเสี่ยงจากการใช้เทคโนโลยีที่ไม่สามารถปรับขนาดได้ หรือความเสี่ยงจากการไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้งองค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำองค์กรควรส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ และทดลองใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาองค์กรไปข้างหน้า การปรับตัวขององค์กรในประเทศไทยในยุคดิจิทัลมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว การลงทุนในเทคโนโลยีและการพัฒนาทักษะของบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การสร้างวัฒนธรรมที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีจะช่วยให้องค์กรสามารถยืนหยัดและเติบโตได้ในยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความท้าทายและโอกาส

## เอกสารอ้างอิง

- Agarwal, R. (2020). Digital transformation: A path to economic and societal value. *Revista CEA*, 6(12), 1–10. <https://ssrn.com/abstract=3701906>
- Anupong, A. (2018). The impact of digital transformation on business performance in Thailand 4.0 era. *Veridian E-Journal, Silpakorn University International (Humanities, Social Sciences and Arts)*, 11(5), 295–307.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Baker, G. P. (2014). *Digital transformation*. Buckingham Business Monographs.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Buonocore, F., Annosi, M. C., de Gennaro, D., & Riemma, F. (2024). Digital transformation and

- social change: Leadership strategies for responsible innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 74, 101843.  
<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101843>
- Chaffey, D. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice*. Pearson Education.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: Managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33–58.
- Chui, M., Manyika, J., Miremadi, M., Henke, N., Chung, R., Nel, P., & Malhotra, S. (2018). *Notes from the AI frontier: Insights from hundreds of use cases*. McKinsey Global Institute.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 12(2), 230–247.  
<https://doi.org/10.1177/1094670502004003006>
- Kshetri, N. (2016). Cybersecurity and development. *Markets, Globalization & Development Review*, 1(2), Article 3. <https://digitalcommons.uri.edu/mgdr/vol1/iss2/3>
- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Principles of marketing* (16th ed.). Pearson Education.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*. Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Solis, B. (2016). *The Digital Change Agent's Manifesto: How the People Behind Digital Transformation Lead Change From Within*. Altimeter Group.
- Schwertner, K. (2024). The impact of digital transformation on business: A detailed review. In *Strategic Management in the Age of Digital Transformation*.  
[https://doi.org/10.51432/978-1-8381524-3-7\\_1](https://doi.org/10.51432/978-1-8381524-3-7_1)
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). *The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry* (Working Paper). MIT Center for Digital Business.



การสร้างความยั่งยืนต่อการบริหารธุรกิจโดยการผสมผสานความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างกำไร

The creation of sustainability in business management through the integration of social responsibility and profit generation

นายอัสনী วิทยายนต์<sup>1</sup>

Mr.Asanee Wittayayon

บทคัดย่อ

การบริหารธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาเกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในปัจจุบันสังคมเริ่มตระหนักถึงผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการสร้างกำไรเพียงอย่างเดียวซึ่งอาจนำไปสู่การขาดสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการผสมผสานความรับผิดชอบต่อสังคมกับการสร้างกำไรกลายเป็นแนวทางที่สำคัญในการบริหารธุรกิจให้ยั่งยืนในระยะยาว การผสมผสานนี้เป็นการให้ความสำคัญทั้งด้านการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการให้ความสำคัญกับความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการบริหารธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจโดยการใช้วิธีการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือการสนับสนุนโครงการเพื่อสังคมซึ่งไม่เพียงแต่สร้างความประทับใจให้กับผู้บริโภคเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด อีกทั้งการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนยังช่วยลดความเสี่ยงจากการถูกวิพากษ์วิจารณ์หรือกระทบจากปัจจัยภายนอก การสร้างความยั่งยืนในการบริหารธุรกิจโดยการผสมผสานความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างกำไรจึงเป็นการสร้างสมดุลที่สำคัญระหว่างผลประโยชน์ทางธุรกิจและความยั่งยืนในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นการบริหารธุรกิจในรูปแบบที่ตอบโจทย์ทั้งในด้านเศรษฐกิจและความรับผิดชอบต่อสังคมส่งผลให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

**คำสำคัญ:** ความยั่งยืน, การบริหารธุรกิจ, ความรับผิดชอบต่อสังคม, การสร้างกำไร

<sup>1</sup> นักวิชาการอิสระ ; independent Scholar, Thailand

## Abstract

Business management today faces challenges related to sustainability in economic, social, and environmental aspects. In particular, society has become more aware of the negative impacts caused by businesses focused solely on profit-making, which may lead to an imbalance between economic benefits and responsibilities toward society and the environment. Therefore, integrating corporate social responsibility (CSR) with profit generation has become a key approach to achieving long-term business sustainability. This integration emphasizes both social and environmental care, as well as transparency in business operations to enhance stakeholder confidence. Responsible business management helps build trust and a positive image for the organization, leading to strong relationships with stakeholders and increased business value. One effective method of combining CSR with profit-making is through the development of socially responsible products or services, eco-friendly products, or supporting social projects. This not only creates a positive impression on consumers but also helps differentiate the business and gain a competitive advantage in the market. Additionally, sustainable business practices reduce the risk of criticism or external challenges. Creating sustainability in business management by integrating social responsibility and profit generation establishes an important balance between business benefits and social and environmental sustainability. This approach to business management meets both economic goals and social responsibilities, allowing businesses to survive and thrive in a rapidly changing world.

**Keywords:** sustainability , business management ,social responsibility, profit generation

### 1. บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม แนวคิดเรื่อง “ความยั่งยืน” ได้กลายมาเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ ในแต่ละปีโลกต้องเผชิญกับปัญหาสิ่งแวดล้อมที่รุนแรงขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มลพิษ และการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ ซึ่งปัญหาดังกล่าวไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อธรรมชาติ แต่ยังมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆด้วย การเพิ่มขึ้นของการตระหนักรู้ในเรื่องของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทำให้ผู้บริโภคและนักลงทุนเริ่มมีการพิจารณาถึงวิธีการที่ธุรกิจจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมก่อนที่จะตัดสินใจซื้อสินค้าหรือการลงทุนในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง (Luo & Bhattacharya, 2006, p. 40) ผู้บริโภคในปัจจุบันต้องการ

สินค้าที่มีการผลิตอย่างรับผิดชอบซึ่งสามารถตอบโจทย์ทั้งในด้านราคาและคุณภาพ แต่ยังคงการให้ธุรกิจเหล่านั้นมีแนวทางในการรักษาสิ่งแวดล้อมและมีส่วนร่วมในการสนับสนุนสังคมที่ดีขึ้น

นอกจากนี้นักลงทุนก็เริ่มให้ความสำคัญกับการลงทุนในธุรกิจที่ยั่งยืนมากขึ้น เนื่องจากมองว่าธุรกิจที่มีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพมักจะมีการเติบโตและผลกำไรที่ยั่งยืนในระยะยาว (Eccles & Klimenko, 2019, p. 58) การลงทุนในบริษัทที่มีการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมและความยั่งยืนสามารถลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการละเมิดกฎหมายหรือการเผชิญกับปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อมในอนาคต ดังนั้นการให้ความสำคัญกับความยั่งยืนไม่เพียงแต่เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธุรกิจ แต่ยังเป็น การลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในการเติบโตในระยะยาว การพัฒนาแนวคิดเรื่องความยั่งยืนจึงไม่ใช่แค่การปฏิบัติตามกฎหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการมองไปข้างหน้าและการพัฒนา นวัตกรรมที่สามารถช่วยลดผลกระทบทางลบต่อสิ่งแวดล้อม และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสังคมในระยะยาว (Porter & Kramer, 2011, p. 66) ธุรกิจที่มีแนวทางการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการรักษาสมดุลระหว่าง ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมจะสามารถรักษาความยั่งยืนได้ใน ระยะยาว การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอย่าง รวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านการลงทุนในเทคโนโลยีและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรองรับการ เปลี่ยนแปลงซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ในยุคที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนนี้ (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014, p. 2836)

บทความจะพิจารณาคำถามหลักๆที่เกี่ยวข้องกับการนำแนวคิดความยั่งยืนมาปรับใช้ในกระบวนการ บริหารธุรกิจที่สำคัญเช่นองค์กรสามารถสร้างสมดุลระหว่างการทำกำไรและการรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างไร? จะนำมาสู่การศึกษาวิธีการที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคมซึ่งจะรวมถึงการนำกลยุทธ์ที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ และการวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นจาก การทำธุรกิจในรูปแบบนี้ ปัจจัยสำคัญใดที่ช่วยส่งเสริมความยั่งยืนในกระบวนการบริหารธุรกิจ? โดยสำรวจ ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวขององค์กรไปสู่แนวทางที่ยั่งยืน เช่นการลงทุนในเทคโนโลยีสะอาด การพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน และการมีส่วนร่วม จากผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรจะช่วยให้ได้แนวทางที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้มีความ ยั่งยืนในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม หรือการเงิน โดยใช้แนวคิดและกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการ เปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

บทความนี้มีวัตถุประสงค์หลักในการวิเคราะห์ผลกระทบของความยั่งยืนที่มีต่อการบริหารธุรกิจในยุค ปัจจุบันซึ่งจะช่วยให้เข้าใจได้ว่า การมุ่งเน้นด้านความยั่งยืนมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจทางธุรกิจในทุกระดับ อย่างไร โดยเฉพาะการบูรณาการเป้าหมายทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการเงินเข้าไว้ด้วยกัน นอกจากนี้ การผสมผสานระหว่างการทำกำไรและการรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสมดุล โดยไม่ทิ้งผลกระทบที่เป็นลบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ความยั่งยืนในธุรกิจนั้น ไม่ได้จำกัดแค่เพียงการทำกำไร แต่ยังรวมถึงการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ธุรกิจนั้นๆ ดำเนินงานอยู่ สิ่งนี้จะมี ผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในแง่ของลูกค้า

พนักงาน นักลงทุน และสังคมโดยรวม เมื่อธุรกิจสามารถผสมผสานความรับผิดชอบต่อทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไปในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว

## 2. ความยั่งยืนและบริบททางธุรกิจ

การพัฒนาที่ยั่งยืนในธุรกิจมักถูกแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก คือด้านเศรษฐกิจคือการสร้างความเติบโตและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ด้านสังคมคือการให้ความสำคัญต่อสวัสดิการและความเป็นธรรมในสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมคือการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ การนำแนวคิดเหล่านี้ไปปรับใช้ในธุรกิจจะทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งในเชิงเศรษฐกิจและในเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม

### 2.1 ความหมายของความยั่งยืนในบริบทธุรกิจ

ความยั่งยืนในบริบทของธุรกิจไม่เพียงแต่หมายถึงการสร้างผลกำไรในระยะสั้น แต่เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับผลกระทบในระยะยาวทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ หลักการสำคัญที่ใช้ในการดำเนินการทางธุรกิจที่ยั่งยืนคือแนวคิดสามพี (3P) ซึ่งประกอบด้วยประชาชน (People) โลก (Planet) และกำไร (Profit) ซึ่งเป็นกรอบที่องค์กรต้องพิจารณาและบูรณาการในทุกด้านของการดำเนินธุรกิจ

ประชาชนหมายถึงการพัฒนาบุคลากรและการให้ความสำคัญกับการสร้างความเท่าเทียมในสังคม การมีบุคลากรที่มีทักษะสูงและมีความหลากหลายจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการเสริมสร้างนวัตกรรมและความแข็งแกร่งขององค์กร (Fischer et al., 2023, p. 45) นอกจากนี้องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความเชื่อมั่นและความสุขให้กับพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อการลดอัตราการลาออกและเพิ่มผลผลิตในระยะยาว โลกเกี่ยวข้องกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและการลดผลกระทบจากกิจกรรมขององค์กรต่อโลก ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ เริ่มใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่นการใช้พลังงานทดแทนและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Bianchi, Testa & Iraldo, 2022) แนวทางเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แต่ยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่บริษัทซึ่งจะช่วยเพิ่มความไว้วางใจจากผู้บริโภคและนักลงทุน ส่วนกำไรคือการดำเนินธุรกิจที่มีเป้าหมายในการสร้างผลกำไรในระยะยาว โดยไม่สูญเสียความสมดุลในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ธุรกิจที่ยั่งยืนจะต้องสามารถสร้างกำไรได้โดยไม่ทำลายความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ (Oertwig et al, 2017, p. 177) ตัวอย่างเช่นองค์กรที่ลงทุนในเทคโนโลยีสะอาดและมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมักจะลดต้นทุนระยะยาวและมีผลกำไรที่ยั่งยืน

แนวคิดสามพีนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงทุกมิติ ทั้งในด้านการเพิ่มคุณค่าให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมในขณะเดียวกันกับการรักษาผลกำไรในระยะยาว

### 2.2 ความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (ESG -Environmental, Social, and Governance) กับการสร้างคุณค่าในองค์กร

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆสามารถทำได้ผ่านการใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยสามมิติหลักที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสิ่งแวดล้อม สังคม และการบริหาร



จัดการอย่างมีจริยธรรม ความสามารถในการผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจจะช่วยให้องค์กรไม่เพียงแต่ได้รับผลกำไร แต่ยังสามารถสร้างคุณค่าให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้

ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการปกป้องสิ่งแวดล้อมไม่เพียงแต่ช่วยให้โลกอยู่รอด แต่ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะยาว เช่น การใช้พลังงานทดแทนหรือการลดการใช้พลาสติกจะช่วยลดต้นทุนและสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรในตลาด (Norton, Todd, Crawford, 2024) การลดผลกระทบจากการผลิตยังช่วยดึงดูดลูกค้าที่ใส่ใจในเรื่องของสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม (Social) องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมักจะมีความสัมพันธ์ที่ดีและมั่นคงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความเท่าเทียมและการสร้างความหลากหลายในการทำงาน องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานและชุมชนจะได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าและพนักงานมากขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ ด้านการกำกับดูแล (Governance) การมีการกำกับดูแลที่ดีในองค์กรช่วยเสริมสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นจากนักลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ (Blach et al., 2025, p. 62). การปฏิบัติตามมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีและการมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจยังช่วยให้องค์กรหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการละเมิดกฎหมายหรือข้อบังคับ

การบูรณาการแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืนโดยไม่เพียงแต่สร้างผลกำไร แต่ยังสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริโภคและนักลงทุนที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังช่วยสร้างมูลค่าในระยะยาวและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำแนวคิดความยั่งยืนมาปรับใช้ในธุรกิจไม่เพียงแต่ช่วยรักษาผลกำไร แต่ยังช่วยให้ธุรกิจสามารถเติบโตในระยะยาวโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม การผสมผสานระหว่างแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนกับกลยุทธ์ขององค์กรจะช่วยให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและนักลงทุนในยุคที่ความยั่งยืนกลายเป็นเรื่องสำคัญในทุกด้านของการดำเนินธุรกิจ

### 2.3 บทบาทของความยั่งยืนต่อการบริหารธุรกิจ

การนำหลักการความยั่งยืนมาใช้ในการบริหารธุรกิจในปัจจุบันไม่เพียงแต่เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมเท่านั้น แต่ยังกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่มีบทบาทในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเสริมสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่งให้กับองค์กร ความยั่งยืนไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในด้านต่างๆ ของธุรกิจ แต่ยังเป็นการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริโภคและนักลงทุนที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถรักษาความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในระยะยาว

ความยั่งยืนในฐานะกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน การพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืนไม่ได้จำกัดแค่การปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายหรือการทำงานเพื่อสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Porter & Kramer, 2011) ด้วยการผสานเป้าหมายทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ทั้งด้านการผลิตและบริการ ในขณะที่เดียวกันยังสามารถลดต้นทุนจากการใช้ทรัพยากรอย่างมี

ประสิทธิภาพ และการสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตัวอย่างที่เราเห็นได้ชัดคือบริษัทที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสะอาด (Clean technology) หรือวิธีการผลิตที่ประหยัดพลังงาน เช่น การใช้พลังงานทดแทนหรือกระบวนการผลิตที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การใช้กลยุทธ์เหล่านี้ช่วยให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีความห่วงใยต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันยังช่วยลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว

ผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กรและความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในยุคที่ข้อมูลสามารถแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็ว การที่องค์กรให้ความสำคัญกับความยั่งยืนมีผลกระทบโดยตรงต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของผู้บริโภค (Fombrun, 2018) องค์กรที่มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จะได้รับความนิยมจากผู้บริโภคที่มีความสนใจในประเด็นเหล่านี้ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริโภคยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทที่มีแนวทางการทำงานอย่างยั่งยืนตัวอย่างของผลกระทบที่เห็นได้ชัดคือบริษัทที่มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืนจะได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคในฐานะองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งนำไปสู่การสร้างความภักดีจากลูกค้า (Customer loyalty) และการดึงดูดผู้บริโภคใหม่ๆ ที่ต้องการสนับสนุนธุรกิจที่มีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ในทางกลับกัน องค์กรที่ละเลยความยั่งยืนอาจเสี่ยงต่อการถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสังคมและผู้บริโภค ซึ่งสามารถทำให้ชื่อเสียงองค์กรเสื่อมเสียและสูญเสียความเชื่อมั่นจากลูกค้า

### 3. ผลกระทบของความยั่งยืนต่อการบริหารธุรกิจ

ความยั่งยืนไม่เพียงแต่เป็นแนวทางการดำเนินงานทางธุรกิจที่มีเป้าหมายในการเพิ่มผลกำไร แต่ยังเกี่ยวข้องกับการรักษาสสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจและการปฏิบัติตามหลักการที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ผลกระทบของความยั่งยืนที่เกิดขึ้นต่อการบริหารธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็นสองด้านหลัก ได้แก่ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านสังคม ซึ่งทั้งสองด้านนี้มีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จและชื่อเสียงขององค์กรในระยะยาว

**3.1 ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact)** ในบริบทของการบริหารธุรกิจ ความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อมหมายถึงการที่ธุรกิจสามารถลดผลกระทบที่เกิดจากกิจกรรมทางธุรกิจต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ การดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมไม่เพียงแต่เป็นการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้บริโภคและนักลงทุน การลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การลดการใช้พลังงานจากแหล่งฟอสซิลและการหันไปใช้พลังงานทดแทนเช่นพลังงานแสงอาทิตย์และพลังงานลม การใช้พลังงานทดแทนไม่เพียงแต่ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แต่ยังช่วยลดต้นทุนการดำเนินธุรกิจในระยะยาว (Bocken, Short, Rana & Evans, 2014) อีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญคือการลดขยะในกระบวนการผลิต โดยการนำระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพและลดของเสีย (Zero Waste) มาประยุกต์ใช้ เช่น การนำวัสดุที่สามารถรีไซเคิลได้กลับมาใช้ใหม่ หรือการปรับกระบวนการผลิตให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยลง ซึ่ง

จะช่วยลดการสร้างขยะและมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้การลดการปล่อยมลพิษจากการผลิตสามารถช่วยองค์กรหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบังคับใช้ข้อกำหนดทางสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวด (Hart & Milstein, 1999)

**3.2 ผลกระทบด้านสังคม (Social Impact)** ความยั่งยืนทางสังคมเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารธุรกิจ โดยองค์กรที่มีความยั่งยืนทางสังคมจะมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและการดูแลสวัสดิภาพของแรงงานของตน ซึ่งสามารถช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและสังคม และส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและนักลงทุน หนึ่งในวิธีที่องค์กรสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนคือการลงทุนในโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่นการสนับสนุนโครงการเพื่อการศึกษา การช่วยเหลือด้านสุขภาพ และการสร้างงานในพื้นที่ที่ต้องการการพัฒนา ความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนและส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสังคม (Porter & Kramer, 2011) อีกหนึ่งประเด็นสำคัญคือการดูแลความปลอดภัยและความเป็นธรรมของแรงงาน การปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานที่เป็นธรรมและมีความปลอดภัยจะช่วยสร้างแรงงานที่มีสุขภาพดีและมีความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การคุ้มครองสิทธิและการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่พนักงานยังช่วยส่งเสริมความยุติธรรมทางสังคมและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (Sen, 1999) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับสวัสดิภาพของแรงงานและการพัฒนาชุมชนยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับพนักงานและผู้บริโภค ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มความภักดีจากลูกค้าและลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ (Kramer & Porter, 2011) นอกจากนี้ยังสามารถดึงดูดนักลงทุนที่มองหาธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและยั่งยืนในระยะยาว

**3.3 ผลกระทบด้านการเงิน (Financial Impact)** การดำเนินธุรกิจที่มีความยั่งยืนไม่เพียงแต่มีผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินขององค์กรในระยะยาว การบูรณาการความยั่งยืนในกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจสามารถสร้างผลตอบแทนที่สูงขึ้นทั้งในด้านการเพิ่มรายได้และลดต้นทุน นอกจากนี้ยังสามารถช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนและมีส่วนในการเสริมสร้างมูลค่าทางการเงินให้กับองค์กร

ผลตอบแทนในระยะยาวจากการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนธุรกิจที่ดำเนินการตามแนวทางที่ยั่งยืนมักจะมีการมองไปข้างหน้าและสร้างความมั่นคงในระยะยาวมากกว่าการมุ่งเน้นแค่ผลประโยชน์ระยะสั้น จากการวิจัยพบว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนมักจะมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีกว่าในระยะยาว เนื่องจากการลงทุนในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากร การพัฒนาเทคโนโลยีที่สะอาด และการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมสามารถช่วยลดต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการละเมิดกฎหมายหรือการฟ้องร้อง (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014) นอกจากนี้การนำแนวทางความยั่งยืนมาใช้ในธุรกิจยังสามารถเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและช่วยเปิดตลาดใหม่ๆ ให้กับองค์กร เช่นการสร้างสินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคที่ใส่ใจในด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม ตัวอย่างเช่นการผลิตสินค้าด้วยกระบวนการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่ใส่ใจในความยั่งยืน ทำให้เพิ่มรายได้ในระยะยาวและสร้างฐานลูกค้าที่มั่นคงอีกหนึ่งประโยชน์ทางการเงินของการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนคือการลดต้นทุนที่เกิดจากการเสียหายของ

ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น การลดการใช้น้ำ หรือพลังงาน ซึ่งสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการผลิตได้อย่างมีนัยสำคัญ (Hart & Milstein, 1999) การลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพยังสามารถช่วยองค์กรหลีกเลี่ยงการเสียค่าใช้จ่ายในการปรับตัวตามมาตรการควบคุมด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดขึ้น

#### 4. แนวทางการผสมผสานความยั่งยืนในกระบวนการบริหารธุรกิจ

การผสมผสานความยั่งยืนในกระบวนการบริหารธุรกิจเป็นการปรับกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม การทำเช่นนี้จะไม่เพียงแต่ช่วยองค์กรในการสร้างผลกำไรในระยะยาว แต่ยังสามารถตอบสนองต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระดับที่เป็นมิตรกับโลกและชุมชนรอบข้าง (Porter & Kramer, 2011, p. 65) โดยในส่วนนี้จะพิจารณาแนวทางสำคัญในการผสมผสานความยั่งยืนเข้ากับการบริหารธุรกิจ

**4.1 การออกแบบกลยุทธ์ธุรกิจที่ยั่งยืน** กลยุทธ์ธุรกิจที่ยั่งยืนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจไปพร้อมกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในระยะยาว (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014, p. 4) องค์กรต้องตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน เช่น การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกหรือการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายด้านความยั่งยืนไม่เพียงแต่ช่วยให้ธุรกิจสามารถประเมินผลความสำเร็จได้ในระยะยาว แต่ยังสามารถสร้างแรงดึงดูดให้กับลูกค้าและผู้ลงทุนที่ใส่ใจในประเด็นนี้ (Elkington, 1997, p. 8) การประเมินผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทานก็มีความสำคัญไม่น้อย การวิเคราะห์ในทุกๆ ขั้นตอนตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบไปจนถึงการผลิตและการจำหน่าย จะช่วยให้ธุรกิจสามารถลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมได้มากขึ้น (Hart, 1997, p. 98) ตัวอย่างเช่น การเลือกซัพพลายเออร์ที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและการมีมาตรการในการประหยัดพลังงานในกระบวนการผลิต จะช่วยส่งเสริมการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

**4.2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)** การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างการผสมผสานความยั่งยืนในธุรกิจ (Freeman, 1984, p. 46) องค์กรไม่สามารถดำเนินการอย่างยั่งยืนได้โดยไม่สนใจความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร การมีความสัมพันธ์ที่ดีและเปิดเผยข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า พนักงาน และพันธมิตรธุรกิจ ช่วยให้สามารถสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนในการดำเนินการที่ยั่งยืน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและพันธมิตรธุรกิจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถส่งเสริมให้ธุรกิจเติบโตไปในทิศทางที่ดีโดยการร่วมมือกับองค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) หรือหน่วยงานภาครัฐในการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อมหรือการพัฒนาชุมชนในท้องถิ่น ตัวอย่างเช่นการร่วมมือกับองค์กรที่มุ่งเน้นการลดขยะพลาสติกหรือการปลูกป่าทดแทน สามารถช่วยให้ธุรกิจมีบทบาทในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Zadek, 2004, p. 33)

การรับฟังความคิดเห็นและความคาดหวังจากลูกค้าเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน การที่ธุรกิจตอบสนองต่อความต้องการและค่านิยมของลูกค้าที่ต้องการสินค้าหรือบริการที่เป็นมิตรกับ

สิ่งแวดล้อม ไม่เพียงแต่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า แต่ยังช่วยเพิ่มยอดขายและเสริมสร้างความเชื่อมั่นในแบรนด์ (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017, p. 102) ตัวอย่างเช่นธุรกิจที่ผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน( ESG -Environmental, Social, and Governance) มักได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากลูกค้าที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมการผสมผสานความยั่งยืนในกระบวนการบริหารธุรกิจไม่เพียงแต่การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม แต่ยังรวมถึงการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาแนวทางที่ยั่งยืนทั้งในด้านธุรกิจและสังคม การออกแบบกลยุทธ์ที่ยั่งยืนและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและพันธมิตรธุรกิจจะช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนและผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว การดำเนินการตามแนวทางเหล่านี้จะช่วยให้อุตสาหกรรมสามารถตอบสนองต่อความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเสริมสร้างการเติบโตทางธุรกิจที่มั่นคงและยั่งยืนในอนาคต (Porter & Kramer, 2011, p. 72)

**4.3 การลงทุนในนวัตกรรมที่ยั่งยืน** เป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรสามารถใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน พร้อมทั้งลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น เทคโนโลยีพลังงานทดแทนหรือระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง จะช่วยให้องค์กรลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ และลดการปล่อยมลพิษ (Hart & Milstein, 2003, p. 56) เทคโนโลยีที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิต เช่น การใช้พลังงานแสงอาทิตย์หรือการพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้พลังงานน้อยลง ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนโดยไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อมการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมก็เป็นอีกหนึ่งแนวทางที่องค์กรสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นการพัฒนาแพคเกจจิ้งที่สามารถย่อยสลายได้ (biodegradable) หรือการผลิตสินค้าที่มีการใช้วัสดุรีไซเคิล นอกจากนี้การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมยังช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและสามารถสร้างความภักดีต่อแบรนด์ในระยะยาวได้ (Peattie & Crane, 2005, p. 370) ตัวอย่างเช่นบริษัทที่ผลิตรถยนต์ไฟฟ้าหรือผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีที่มีการใช้พลังงานต่ำจะสามารถดึงดูดตลาดที่ต้องการสินค้าหรือบริการที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมได้ดี การลงทุนในนวัตกรรมที่ยั่งยืนจึงเป็นการสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจในระยะยาวซึ่งไม่เพียงแต่ตอบโจทย์ด้านสิ่งแวดล้อม แต่ยังช่วยให้ธุรกิจมีการเติบโตอย่างมั่นคงในโลกที่มุ่งเน้นความยั่งยืน

**4.4 การวัดและรายงานผลด้านความยั่งยืน** เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงลูกค้า นักลงทุน และภาครัฐ การจัดทำรายงานแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนเป็นเครื่องมือที่องค์กรสามารถใช้ในการแสดงถึงการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยการรายงานนี้จะให้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลที่องค์กรทำ (Eccles & Krzus, 2010, p. 7) การรายงานแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนไม่เพียงแต่ช่วยให้ภายนอกเห็นการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคม แต่ยังเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กรด้วย องค์กรที่มีการรายงานที่โปร่งใสและมีข้อมูลที่เชื่อถือได้จะได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในตลาด นอกจากนี้การใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน (KPIs) ในการวัดผลลัพธ์ของกลยุทธ์ความยั่งยืนเป็นสิ่งสำคัญในการประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

ด้านความยั่งยืน ตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถครอบคลุมด้านต่างๆ เช่น การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Carbon Footprint) การใช้พลังงานทดแทน หรือการเพิ่มสัดส่วนของการใช้วัสดุรีไซเคิลในกระบวนการผลิต (Sullivan, 2011, p. 25) โดยการชี้วัดความสำเร็จของผลงานองค์กรสามารถติดตามความคืบหน้าและปรับปรุงกลยุทธ์ได้ตามความจำเป็น การลงทุนในนวัตกรรมที่ยั่งยืนและการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมช่วยให้ธุรกิจสามารถลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันการมีรางวัลและรายงานผลด้านความยั่งยืนผ่านการจัดทำรายงานการวัดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และการใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน จะช่วยสร้างความโปร่งใสและเสริมสร้างความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ได้ตามความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมายด้านความยั่งยืน (Eccles & Krzus, 2010, p. 12)

### 5.กรณีศึกษาองค์กรในประเทศไทย

ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จหนึ่งในตัวอย่างที่น่าสนใจขององค์กรในประเทศไทยที่สามารถปรับตัวสู่ความยั่งยืนได้สำเร็จคือ บริษัทในอุตสาหกรรมพลังงานและการเกษตร เช่น บริษัทปตท (PTT) ซึ่งเป็นบริษัทพลังงานที่มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมพลังงานของไทยและการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน ปตท.ได้ดำเนินการในด้านการพัฒนาและส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์และพลังงานชีวมวล เพื่อลดการพึ่งพาพลังงานฟอสซิล ซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้บริษัทมีส่วนช่วยในการลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคม (PTT, 2021, p. 5)

นอกจากนี้ บริษัทในอุตสาหกรรมการเกษตร เช่น บริษัทไทยเบฟเวอเรจ (ThaiBev) ยังสามารถปรับตัวในด้านความยั่งยืน โดยการดำเนินกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการเกษตรที่ยั่งยืน เช่น การสนับสนุนเกษตรกรในด้านการใช้เทคโนโลยีและวิธีการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในการผลิตพืชผล การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีการรับรองความยั่งยืน เช่น การใช้น้ำตาลจากแหล่งผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสะท้อนถึงการตระหนักถึงความสำคัญของแนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ในการดำเนินธุรกิจ (ThaiBev, 2020, p. 18)

กลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จการร่วมมือกับภาครัฐและองค์กรนานาชาติถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนในองค์กรต่างๆ ตัวอย่างเช่น ปตท.ได้ร่วมมือกับสำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (EPPO) ของประเทศไทยในการพัฒนากลยุทธ์พลังงานทดแทน ซึ่งช่วยเสริมสร้างความมั่นคงทางพลังงานในประเทศและลดผลกระทบจากการใช้พลังงานฟอสซิล (PTT, 2021, p. 7) การที่องค์กรในประเทศไทยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ เช่น UN Global Compact หรือ Global Reporting Initiative (GRI) ยังช่วยให้บริษัทสามารถยกระดับมาตรฐานการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนได้สูงขึ้น ผ่านการใช้กรอบการรายงานและการประเมินผลที่เป็นสากล ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยในการสร้างความโปร่งใส แต่ยังช่วยในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นจากนักลงทุนและผู้บริโภคที่สนใจในธุรกิจที่มีการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (UNGC, 2020, p. 12) กลยุทธ์การร่วมมือดังกล่าวไม่ได้จำกัดแค่การร่วมมือในระดับประเทศ แต่ยังสามารถขยายไปถึงการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีที่ยั่งยืน ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลและเครื่องมือที่ช่วยให้การปรับตัวสู่ความยั่งยืนมีประสิทธิภาพและทันสมัย

## 6. สรุป

การศึกษาความยั่งยืนในธุรกิจนำไปสู่บทเรียนที่สำคัญเกี่ยวกับการเชื่อมโยงระหว่างการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการดำเนินการของภาคธุรกิจมีความเกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์ไปมาระหว่างประชาชน โลก และผลกำไรหรือผลประโยชน์ วัตถุประสงค์ของการให้ประชาชนยอมรับ ขณะเดียวกันต้องไม่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของโลกด้วย เพราะได้รับผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียวไม่เป็นที่ยอมรับอีกต่อไปจำเป็นต้องมีองค์ประกอบจากประชาชนและโลกด้วยจึงจะทำให้ธุรกิจยั่งยืน

องค์กรที่มีการปรับตัวเข้าสู่แนวทางที่ยั่งยืนไม่เพียงแต่สามารถสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมเท่านั้น แต่ยังสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสร้างความเชื่อมั่นในตลาดได้อย่างยั่งยืน จากกรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย เช่น ปตท. และ ไทยเบฟเวอเรจ ได้แสดงให้เห็นว่าเมื่อองค์กรสามารถผสมผสานกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เน้นความยั่งยืนเข้ากับเป้าหมายทางการเงินได้ ผลกระทบที่เกิดขึ้นไม่เพียงแต่สร้างรายได้และกำไรในระยะยาว แต่ยังช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคและนักลงทุน

ในการสร้างความยั่งยืนในธุรกิจ ผู้บริหารควรวางแผนระยะยาวที่สามารถผสมผสานระหว่างความยั่งยืนและเป้าหมายทางการเงินให้เกิดการเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาว การสร้างกลยุทธ์ที่ไม่เน้นแค่ผลกำไรในระยะสั้นแต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ จะช่วยให้บริษัทสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลดความเสี่ยงจากปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น การพัฒนากลยุทธ์ที่ยั่งยืนควรรวมถึงการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ การจัดการการผลิตอย่างยั่งยืนและการใช้เทคโนโลยีที่ช่วยลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกันควรมีการสนับสนุนจากภาครัฐในเรื่องของนโยบายและการสนับสนุนทางการเงิน เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวเข้าสู่แนวทางที่ยั่งยืนได้โดยไม่ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการเงินมากเกินไป การศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างความยั่งยืนและการสร้างนวัตกรรมในระดับโลกเป็นแนวทางที่น่าสนใจ โดยเฉพาะการค้นคว้าวิธีการใหม่ๆ ในการสร้างมูลค่าทางธุรกิจที่ยั่งยืนผ่านนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและการจัดการ การพัฒนาเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

- Anderson, S., & Harper, J. (2020). Corporate governance in the age of sustainability. *Journal of Business Ethics*, 168(1), 171-186.
- Bianchi, F., Testa, F., & Iraldo, F. (2022). Organizational learning for environmental sustainability: Internalizing lifecycle management. *Organization & Environment*, 35(1), 21-38. <https://doi.org/10.1177/1086026621998744>

- Błach, J., Bukalska, E., Kaźmierska-Jóźwiak, B., & Pesa, A. R. (2025). Sustainability performance, corporate governance, and financial performance: Evidence from Poland and Central European listed companies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 21(1), 58-80. <https://doi.org/10.7341/20252114>
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance. *SSRN*. <https://ssrn.com/abstract=2508281> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2508281>
- Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution. *Harvard Business Review*, 97(3), 56-67. <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution>
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. John Wiley & Sons.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://www.jstor.org/stable/24550546>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Fischer, M., et al. (2023). Corporate sustainability. In *Sustainable business* (pp. 35-76). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25397-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25397-3_4)
- Fombrun, C. J. (2018). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business Press. [https://ri.reptrak.com/hubfs/\\_PDF/RLN/Reputation\\_Book.pdf](https://ri.reptrak.com/hubfs/_PDF/RLN/Reputation_Book.pdf)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (1999). Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review*, 41(1), 23-33. <https://sloanreview.mit.edu/article/global-sustainability-and-the-creative-destruction-of-industries/>



- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.  
[https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0\\_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Marketing%204.0_%20Moving%20from%20Traditional%20to%20Digital%20(%20PDFDrive%20).pdf)
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.  
<https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.1>
- Norton, H., Todd, D., & Crawford, C. (2024). Storage capacity estimates and site conditions of potential locations for offshore-wind powered carbon dioxide removal and carbon sequestration in ocean basalt. *Carbon Capture Science & Technology*, 13, 100231.  
<https://doi.org/10.1016/j.ccst.2024.100231>
- Oertwig, N., et al. (2017). Integration of sustainability into the corporate strategy. In R. Stark, G. Seliger, & J. Bonvoisin (Eds.), *Sustainable Manufacturing. Sustainable Production, Life Cycle Engineering and Management* (pp. 175-200). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-48514-0\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-48514-0_12)
- Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: Legend, myth, farce or prophecy? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(4), 357-370.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13522750510619733/full/html>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- PTT. (2021). *Sustainability report 2021*. PTT Public Company Limited.  
<https://sustainability.pttggroup.com/storage/document/integrated-sustainability-reports/2021/pttgc-isr2021.pdf>
- Sullivan, R. (2011). *Valuing corporate responsibility: How do investors really use corporate responsibility information?* Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351278249>
- ThaiBev. (2020). *Sustainability report 2020*. Thai Beverage Public Company Limited.  
[https://sustainability.thaibev.com/pdf/sr2020\\_en.pdf](https://sustainability.thaibev.com/pdf/sr2020_en.pdf)
- UN Global Compact. (2020). *Annual report 2020*. United Nations Global Compact.  
<https://unglobalcompact.org/library/5221>
- Zadek, S. (2004). *The civil corporation: The new economy of corporate social responsibility*. Earthscan.



## การสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจจากสังคมของการบริหารงานตำรวจในกระบวนการยุติธรรม

Building transparency and trust from society in police management within the justice process

น.ส.มยุรี ศรีเจริญ<sup>1</sup>

Miss.Mayuree Srichareun

### บทคัดย่อ

การสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจจากสังคมในการบริหารงานตำรวจในกระบวนการยุติธรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของประชาชนในระบบกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมโดยรวม เมื่อสังคมเชื่อมั่นในการทำงานของตำรวจและเห็นว่ามีปฏิบัติที่โปร่งใสและยุติธรรม ความเชื่อมั่นในกฎหมายและระเบียบก็จะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การบังคับใช้กฎหมายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสามารถลดปัญหาความขัดแย้งหรือการกระทำผิดในสังคมได้ โดยการสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจนี้ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างตำรวจและชุมชน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เมื่อประชาชนได้รับข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับการทำงานของตำรวจจะทำให้รู้สึกว่าการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ไม่ถูกบิดเบือนหรือไม่เป็นไปตามอำเภอใจ การใช้เทคโนโลยี เช่น กล้องติดตัวเจ้าหน้าที่ตำรวจ การรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน หรือการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสามารถช่วยให้กระบวนการทำงานของตำรวจมีความโปร่งใสมากขึ้น นอกจากนี้การส่งเสริมการตรวจสอบจากภายนอกโดยองค์กรอิสระหรือคณะกรรมการที่มีความเป็นกลางเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนได้มากยิ่งขึ้น การบริหารงานตำรวจในกระบวนการยุติธรรมที่มีความโปร่งใสและยุติธรรมจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นจากสังคม ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบยุติธรรมและการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกันระหว่างตำรวจและชุมชนในด้านต่างๆ ทั้งการสื่อสารที่ดี การให้ข้อมูลที่ชัดเจน และการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของตำรวจจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจจากสังคมในกระบวนการยุติธรรมที่สามารถยั่งยืนได้ในระยะยาว

**คำสำคัญ:** ความโปร่งใส, ความไว้วางใจ, สังคม, การบริหารงานตำรวจ, กระบวนการยุติธรรม

<sup>1</sup> นักวิชาการอิสระ ; independent Scholar, Thailand

## Abstract

Building transparency and trust from society in police management within the justice process is a key factor that impacts public confidence in the legal system and the justice process as a whole. When society trusts the police force and perceives that they operate with transparency and fairness, confidence in law-and-order increases, leading to more effective law enforcement and a reduction in societal conflicts or misconduct. Creating transparency and trust requires collaboration between the police and the community, as well as the use of modern technology to monitor and track police operations. When the public receives clear information about police work, they feel assured that the actions of officers are not distorted or arbitrary. Using technologies such as body cameras for police officers, daily work reports, or the disclosure of operational data can further enhance transparency in police processes. Additionally, promoting external oversight by independent organizations or impartial committees helps to build greater public confidence. Thus, transparent and fair police management within the justice system is key to building trust from society, which, in turn, strengthens the justice system and enhances the effectiveness of law enforcement. Collaborative efforts between the police and the community, such as good communication, clear information sharing, and involvement in monitoring and evaluating police performance, are crucial in establishing long-term transparency and trust in the justice process.

**Keywords:** transparency, trust, society, police management, justice process

### 1. บทนำ

บทบาทของตำรวจในกระบวนการยุติธรรม ตำรวจถือเป็นกลไกแรกของกระบวนการยุติธรรมซึ่งมีหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมายและคุ้มครองความปลอดภัยของประชาชนในชีวิตประจำวัน ด้วยเหตุนี้ตำรวจจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยในสังคม โดยทำหน้าที่เป็นผู้ที่รับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ในเบื้องต้นเช่น การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การควบคุมฝูงชนในกรณีที่เกิดความไม่สงบ และการให้บริการทางด้านความปลอดภัยในสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ตำรวจไม่เพียงแต่รับผิดชอบในด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย แต่ยังเป็นตัวแทนของรัฐที่มีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการของการบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้ประชาชนเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม การกระทำของตำรวจที่ไม่โปร่งใสหรือใช้อำนาจในทางที่ไม่เหมาะสมอาจนำไปสู่การสูญเสียความไว้วางใจจากประชาชนและ

ทำลายความเชื่อมั่นในระบบยุติธรรม โดยเฉพาะเมื่อกระทำการทุจริต การใช้ความรุนแรง หรือการละเมิดสิทธิของประชาชน (Miller, Hess & Orthmann, 2014, p. 142)

การทำงานของตำรวจในฐานะด่านแรกของกระบวนการยุติธรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในแง่ของการรับมือกับอาชญากรรมและการสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่เป็นธรรมจะมีการแก้ไขและฟื้นฟูความยุติธรรมให้กลับคืนมาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การสร้างความมั่นคงและยุติธรรมในสังคมจึงต้องเริ่มต้นจากการบริหารงานตำรวจอย่างมีประสิทธิภาพที่มุ่งเน้นการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และรับผิดชอบ ซึ่งถือเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงทั้งในด้านกฎหมายและในระดับจิตใจของประชาชน

ในด้านการบริหารงานตำรวจเพื่อสร้างความยุติธรรมและความมั่นคงในสังคม การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตำรวจในด้านการปฏิบัติตามหลักกฎหมายและจริยธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการเสริมสร้างความสามารถในการตัดสินใจที่มีความยุติธรรมในการปฏิบัติงานทั้งในสถานการณ์ต่างๆ และในกระบวนการสอบสวน ขณะเดียวกันต้องมีการติดตามและประเมินผลการทำงานของตำรวจอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันปัญหาการละเมิดสิทธิของประชาชนและการทุจริตภายในองค์กร (Tyler, 2006, p. 74)

บทความนี้มุ่งเน้นไปที่การสำรวจปัญหาสำคัญสองประการคือจะทำให้การบริหารงานตำรวจสามารถส่งเสริมความโปร่งใสในกระบวนการยุติธรรมได้อย่างไร? การพิจารณาถึงการเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบจากภายนอก และกระบวนการที่ช่วยให้สังคมเชื่อมั่นในความยุติธรรมของการดำเนินงานของตำรวจและปัจจัยใดที่มีผลต่อความไว้วางใจจากสังคมต่อองค์กรตำรวจ? การสำรวจเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมั่นในตำรวจ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความยุติธรรมในการบังคับใช้กฎหมาย ความเป็นมืออาชีพของเจ้าหน้าที่ตำรวจ และการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาการทำงานของตำรวจ (Miller et al., 2014, p. 213) ทั้งสองประเด็นสำคัญเป็นจุดมุ่งหมายของบทความในการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญสองประการที่ส่งผลถึงความโปร่งใสและความไว้วางใจในกระบวนการทำงานของตำรวจ โดยการดำเนินการที่สอดคล้องกับหลักการปฏิบัติที่ดี การป้องกันการทุจริต และการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนที่ได้รับผลกระทบ และการเสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานตำรวจเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในสังคม ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงการฝึกอบรม การพัฒนาทักษะการทำงาน และการใช้เทคโนโลยีในการติดตามและตรวจสอบการทำงานของตำรวจเพื่อให้มีความโปร่งใสมากขึ้น ทั้งหมดทำให้การบริหารงานของตำรวจมีความโปร่งใสและได้รับความไว้วางใจจากสังคม

## 2.สภาพแวดล้อมของการบริหารงานตำรวจในกระบวนการยุติธรรม

สภาพแวดล้อมของการบริหารงานตำรวจในกระบวนการยุติธรรมมีบทบาทสำคัญในการรักษาความปลอดภัยและความเป็นระเบียบในสังคม ตำรวจเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติการในการบังคับใช้กฎหมายและป้องกันอาชญากรรม โดยการทำงานของตำรวจต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น อัยการ และศาล เพื่อให้กระบวนการยุติธรรมดำเนินไปอย่างราบรื่น การบริหารงานตำรวจต้องคำนึงถึงทั้งการจัดการทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีที่ใช้ในการสืบสวนสอบสวน และการพัฒนามาตรฐานการทำงาน เพื่อให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรม

## 2.1หน้าที่และความรับผิดชอบของตำรวจในกระบวนการยุติธรรม

ตำรวจมีบทบาทสำคัญในการดำเนินกระบวนการยุติธรรม โดยทำหน้าที่เป็นหน่วยงานแรกที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ทางกฎหมายและอาชญากรรมในสังคม หน้าที่หลักของตำรวจ ได้แก่ การบังคับใช้กฎหมายและการรักษาความสงบเรียบร้อยซึ่งเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อสังคม และในกรณีที่เกิดเหตุอาชญากรรมแล้ว การดำเนินการอย่างรวดเร็วเพื่อหยุดยั้งการกระทำผิดและบังคับใช้กฎหมาย เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง การบังคับใช้กฎหมายโดยตำรวจไม่เพียงแต่ทำการจับกุมผู้กระทำผิดตามอำนาจของกฎหมาย แต่ยังรวมถึงการสื่อสารกับชุมชนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยสมัครใจ การรักษาความสงบเรียบร้อยในสังคมมีผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนในระบบยุติธรรม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือจากชุมชนในการป้องกันและลดอาชญากรรม (Schmallegger, 2014, p. 195)

ตำรวจยังมีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมพยานหลักฐานและการสอบสวนคดี เพื่อเป็นการทำให้กระบวนการยุติธรรมมีความเที่ยงธรรมและมีข้อมูลที่ชัดเจนในการตัดสินคดี ความรับผิดชอบนี้มีความสำคัญเพราะการเก็บรวบรวมหลักฐานอย่างถูกต้องและครบถ้วนสามารถนำไปสู่การพิสูจน์ความผิดหรือความบริสุทธิ์ของผู้ต้องสงสัยได้ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ของคดี การสอบสวนคดีต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบและปราศจากอคติ เพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีการละเมิดสิทธิของผู้ต้องสงสัยและทุกฝ่ายได้รับความยุติธรรม (Bittner, 1970, p. 41) ในกระบวนการนี้ตำรวจจำเป็นต้องมีทักษะในการวิเคราะห์และใช้เครื่องมือทางการสืบสวนเพื่อรวบรวมหลักฐานที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการพิจารณาคดีและต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ อย่างเช่น อัยการและศาล เพื่อให้กระบวนการยุติธรรมสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ไม่เพียงแต่มีความสมบูรณ์ แต่ต้องถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐานทางวิชาการจะช่วยให้กระบวนการยุติธรรมมีความเป็นกลางและโปร่งใส

การบริหารงานตำรวจในกระบวนการยุติธรรมจึงต้องให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักกฎหมายและจริยธรรม รวมถึงการเสริมสร้างความสามารถของตำรวจในการจัดการกับกรณีต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน โดยต้องมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ตำรวจมีทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่และรักษาความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในสังคม

## 2.2ปัญหาที่ท้าทายในการบริหารปัจจุบัน

ในบริบทปัจจุบันองค์กรตำรวจเผชิญกับความท้าทายหลายประการที่สามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการคอร์รัปชันในองค์กรตำรวจที่ถือเป็นหนึ่งในอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการพัฒนาความเชื่อมั่นจากประชาชน การคอร์รัปชันในระดับต่างๆ ภายในองค์กรตำรวจ เช่น การรับสินบนจากผู้กระทำผิด การใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่ถูกต้อง หรือการปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมาย ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อความโปร่งใสและความเชื่อมั่นของสาธารณะต่อกระบวนการยุติธรรม การจัดการกับปัญหานี้ต้องการการปรับปรุงมาตรการภายในองค์กร เช่น การตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ การฝึกอบรมเรื่องจริยธรรม และการเสริมสร้างการรับผิดชอบต่อการทำงานของตำรวจ (Khana, Ahmeda & Ahmed, 2021)

อีกหนึ่งความท้าทายสำคัญคือการขาดความโปร่งใสในการสอบสวนและการตัดสินใจภายในองค์กรตำรวจ การขาดความโปร่งใสในกระบวนการนี้มักนำไปสู่ข้อกล่าวหาการปกปิดหลักฐานหรือการบิดเบือนข้อมูล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการพิจารณาคดีที่ไม่ยุติธรรม โดยเฉพาะในกรณีที่เกี่ยวข้องกับคดีอาญาหรือคดีที่มีผู้ต้องสงสัยเป็นบุคคลสำคัญ การมีมาตรการที่ชัดเจนในการตรวจสอบกระบวนการสอบสวนและการตัดสินใจ เช่น การบันทึกข้อมูลการสอบสวน การเปิดเผยผลการสอบสวนในบางกรณี และการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก จะช่วยเสริมสร้างความโปร่งใสและลดการเกิดปัญหาการคอร์รัปชัน (Tyler, 2003, p. 284)

### 2.3 ความคาดหวังของสังคมต่อองค์กรตำรวจ

ในยุคปัจจุบันสังคมมีความคาดหวังสูงเกี่ยวกับบทบาทขององค์กรตำรวจในการรักษาความยุติธรรมและความเป็นธรรมในกระบวนการยุติธรรม การรักษาความยุติธรรมในกระบวนการปฏิบัติงานของตำรวจหมายถึงการที่ตำรวจดำเนินการตามหลักการที่เท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมในการสอบสวน การจับกุม และการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การที่ตำรวจสามารถรักษาความยุติธรรมในกระบวนการปฏิบัติงานได้จะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นจากประชาชนและเพิ่มประสิทธิภาพในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม (Murphy & McPherson, 2022, p. 318)

ความคาดหวังสำคัญอีกประการจากสังคมคือการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนและความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานของตำรวจ การรักษาสิทธิมนุษยชนในกระบวนการตำรวจหมายถึงการที่ตำรวจให้ความสำคัญกับการคุ้มครองสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชน โดยเฉพาะในการดำเนินคดีที่เกี่ยวข้องกับการจับกุม การค้นหา และการสอบสวน โดยต้องดำเนินการตามหลักการที่ไม่ละเมิดสิทธิของผู้ต้องสงสัย การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ตำรวจในเรื่องสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติตามหลักการทางกฎหมายอย่างเคร่งครัดจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนและเสริมสร้างความยุติธรรมในสังคม (Goldsmith, 2000, p. 108) การคุ้มครองสิทธิมนุษยชนและความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานของตำรวจไม่เพียงแต่จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นจากประชาชน แต่ยังส่งเสริมการพัฒนาองค์กรตำรวจที่มีคุณธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างความยั่งยืนในกระบวนการยุติธรรม

## 3. ความโปร่งใสในการบริหารงานตำรวจ

ความโปร่งใสในการบริหารงานตำรวจเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในระบบการบังคับใช้กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม การดำเนินการของตำรวจต้องเปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้เพื่อป้องกันการทุจริตและการใช้ดุลยพินิจในทางที่ไม่เป็นธรรม การมีระบบตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการเปิดเผยข้อมูลและผลการดำเนินงานต่อสาธารณะจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชน และทำให้ตำรวจสามารถปฏิบัติตามภารกิจอย่างมีความรับผิดชอบและยุติธรรม นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมให้มีการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานในอนาคต

### 3.1 ความสำคัญของความโปร่งใส

ความโปร่งใสในกระบวนการบริหารงานตำรวจมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นจากประชาชนและการป้องกันการใช้อำนาจในทางที่ผิด เมื่อเจ้าหน้าที่ตำรวจทำงานภายใต้กรอบของความโปร่งใส

พวกเขาจะต้องเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการต่างๆ และทำให้กระบวนการต่างๆเป็นที่ตรวจสอบได้ การเปิดเผยข้อมูลเหล่านี้จะช่วยลดความกังวลของประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจหรือการกระทำที่อาจขาดความเป็นธรรม หรืออาจเกิดขึ้นจากการกระทำที่มีผลประโยชน์ส่วนตัวซ่อนเร้น (Tyler, 2003, p. 302)

การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการสอบสวน การตัดสินใจในคดี และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ไม่เพียงแต่เป็นการเพิ่มความโปร่งใสเท่านั้น แต่ยังช่วยให้ประชาชนมีโอกาสตรวจสอบและติดตามความถูกต้องของการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับสิทธิและเสรีภาพของพวกเขา สิ่งนี้จะช่วยลดช่องว่างของความไม่ไว้วางใจที่อาจเกิดขึ้นระหว่างองค์กรตำรวจและประชาชน ในหลายประเทศ การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมความโปร่งใสและการป้องกันการทุจริตภายในองค์กร (Murphy, Eckersley & Ferry, 2017)

นอกจากนี้การตรวจสอบได้ในกระบวนการทำงานของตำรวจยังช่วยเสริมสร้างระบบการรับผิดชอบในองค์กร เมื่อเจ้าหน้าที่ตำรวจรู้ว่ากระบวนการปฏิบัติงานของพวกเขาถูกตรวจสอบโดยภายนอกหรือได้รับการเปิดเผยให้สาธารณชนทราบ พวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังและใส่ใจในความถูกต้องตามกฎหมายมากขึ้นซึ่งมีผลช่วยลดการกระทำที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้อำนาจในทางที่ผิด เช่นการรับสินบน การคุกคาม หรือการละเมิดสิทธิมนุษยชน (Kochel & Skogan, 2021)

การเปิดเผยข้อมูลและการตรวจสอบกระบวนการต่างๆ จึงถือเป็นการลดข้อครหาที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับการใช้อำนาจในทางที่ผิดซึ่งเป็นหนึ่งในปัญหาที่สำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไขภายในองค์กรตำรวจ การที่ตำรวจดำเนินการอย่างมีความโปร่งใสจะทำให้การตัดสินใจของพวกเขาควมมีเหตุผลและสามารถยอมรับได้ในสายตาของประชาชน ทำให้ความเชื่อมั่นในองค์กรตำรวจและกระบวนการยุติธรรมโดยรวมเพิ่มขึ้น (Goldsmith & Lewis, 2000)

ความโปร่งใยังช่วยป้องกันการเกิดปัญหาคอร์รัปชันภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัญหาที่หลายองค์กรตำรวจในหลายประเทศต้องเผชิญ การเปิดเผยข้อมูลสำคัญ เช่นรายงานผลการสอบสวน การบันทึกคำให้การ หรือการดำเนินการที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้ต้องสงสัยและผู้เสียหาย เป็นวิธีที่ช่วยให้มีการตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติหน้าที่ภายใต้หลักการที่ถูกต้องและลดโอกาสในการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่เหมาะสม (Singh, 2022, p. 69) โดยสรุปแล้วความโปร่งใสในการบริหารงานตำรวจไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นของสาธารณชน แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม การเปิดเผยข้อมูลและการตรวจสอบได้เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการป้องกันการใช้อำนาจในทางที่ผิดและการคอร์รัปชันในองค์กรตำรวจ

### 3.2 แนวทางการส่งเสริมความโปร่งใส

การใช้เทคโนโลยีเช่นกล้องติดตัวตำรวจ (Body Cameras) หนึ่งในแนวทางที่ได้รับความนิยมในการส่งเสริมความโปร่งใสในองค์กรตำรวจคือการใช้เทคโนโลยี เช่น กล้องติดตัวตำรวจซึ่งช่วยบันทึกภาพและเสียงจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานการณ์ต่างๆ กล้องเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้ในกรณีที่เกิดข้อพิพาทหรือข้อครหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตำรวจ (Lum et al., 2015, p. 128) การติดตั้งกล้องติดตัวเจ้าหน้าที่ตำรวจสามารถช่วยป้องกันการกระทำที่ไม่ถูกต้องจากทั้งเจ้าหน้าที่ตำรวจ



และประชาชน อีกทั้งยังช่วยเพิ่มความมั่นใจให้แก่สาธารณชนว่าการดำเนินการต่าง ๆ ของตำรวจเป็นไปอย่างโปร่งใสและยุติธรรม

การบันทึกข้อมูลจากกล้องติดตัวตำรวจสามารถนำไปใช้เป็นหลักฐานในการสอบสวนหรือการตรวจสอบข้อเท็จจริงซึ่งเป็นการลดข้อครหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจในทางที่ผิดและการละเมิดสิทธิมนุษยชน นอกจากนี้ยังสามารถช่วยปรับปรุงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ตำรวจในเรื่องการปฏิบัติตามหลักการทางจริยธรรม โดยการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากกล้องติดตัว (Ariel et al., 2016, p. 442) ด้วยเหตุนี้การใช้เทคโนโลยีนี้จึงไม่เพียงแต่เสริมสร้างความโปร่งใส แต่ยังช่วยพัฒนาคุณภาพการทำงานของตำรวจในระยะยาว

การจัดทำรายงานและสถิติการทำงานที่โปร่งใสอีกแนวทางหนึ่งที่สำคัญในการส่งเสริมความโปร่งใสในการบริหารงานตำรวจคือการจัดทำรายงานและสถิติการทำงานที่โปร่งใส การจัดทำรายงานนี้จะช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของตำรวจ เช่น รายงานการจับกุม การสอบสวน หรือการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับสิทธิของประชาชน (Tyler, 2003) รายงานเหล่านี้ควรได้รับการเผยแพร่ต่อสาธารณชนในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและมีข้อมูลที่สำคัญ เช่น สถิติการดำเนินคดีและผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

การมีรายงานที่โปร่งใสจะช่วยให้ประชาชนสามารถตรวจสอบกระบวนการทำงานของตำรวจได้อย่างชัดเจน การเปิดเผยข้อมูลเหล่านี้จะช่วยลดข้อครหาเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่เป็นธรรมจากเจ้าหน้าที่ตำรวจ นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการทำงานของตำรวจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลจากรายงานและสถิติจะช่วยสร้างความรับผิดชอบและเสริมสร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม (Parker et al., 2018, p. 157)

### 3.3 ตัวอย่างจากกรณีศึกษาต่างประเทศ

การใช้เทคโนโลยีและนโยบายส่งเสริมความโปร่งใสในระบบตำรวจ เช่น สหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักร หลายประเทศได้ใช้เทคโนโลยีและนโยบายต่างๆ ในการส่งเสริมความโปร่งใสในองค์กรตำรวจ โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักร ซึ่งเป็นตัวอย่างที่สำคัญในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและการตรวจสอบได้ในกระบวนการปฏิบัติงานของตำรวจ ในสหรัฐอเมริการะบบกล้องติดตัวตำรวจ (Body Cameras) ได้รับการยอมรับในหลายรัฐเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มความโปร่งใสในการทำงานของตำรวจ ตัวอย่างเช่นโครงการในเมืองบัลติมอร์และลอสแอนเจลิสที่ได้ติดตั้งกล้องติดตัวตำรวจในจำนวนมากเพื่อบันทึกภาพและเสียงจากการปฏิบัติงานในแต่ละเหตุการณ์ การใช้กล้องเหล่านี้ช่วยลดข้อครหาเกี่ยวกับการใช้ความรุนแรงเกินจำเป็นและการละเมิดสิทธิของผู้ต้องสงสัย (Ariel et al., 2015, p. 509) รายงานจากการวิจัยพบว่า การใช้กล้องติดตัวตำรวจช่วยลดการใช้ความรุนแรงจากเจ้าหน้าที่และสร้างความโปร่งใสในกระบวนการสอบสวนและการจับกุม (White, 2017, p. 400)

ในสหราชอาณาจักรการส่งเสริมความโปร่งใสในองค์กรตำรวจได้รับการสนับสนุนจากการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของตำรวจท้องถิ่น ซึ่งมีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมของตำรวจ สถิติการจับกุม และรายงานการดำเนินคดีที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ประชาชนสามารถตรวจสอบความถูกต้องของการทำงานของตำรวจได้ นอกจากนี้ยังมีการใช้เทคโนโลยีในการติดตามการดำเนินงานของตำรวจผ่านระบบการ

รายงานแบบออนไลน์เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความรับผิดชอบในกระบวนการยุติธรรม (Emsley, 1997, p. 302).

#### 4. การสร้างความไว้วางใจของสังคมต่อองค์กรตำรวจ

ความไว้วางใจของสังคมต่อองค์กรตำรวจเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความมั่นคงและความเชื่อมั่นในระบบการบังคับใช้กฎหมาย เมื่อประชาชนมีความไว้วางใจในตำรวจจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานของตำรวจมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม การสร้างความไว้วางใจนี้ต้องอาศัยความโปร่งใสในการทำงาน ความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อประชาชน และการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาการทำงานขององค์กรตำรวจ

##### 4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในองค์กรตำรวจ

หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความไว้วางใจในองค์กรตำรวจคือการให้บริการที่เป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ หากประชาชนเห็นว่าตำรวจดำเนินการกับทุกคนอย่างเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติตามเชื้อชาติ เพศ หรือสถานะทางสังคมจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในระบบตำรวจได้อย่างมาก (Tyler, 2017, p. 102) การทำงานของตำรวจในลักษณะนี้ช่วยยืนยันให้ประชาชนเห็นว่าองค์กรตำรวจมีความเป็นกลางและยึดมั่นในหลักการของความยุติธรรม การให้บริการที่ไม่เลือกปฏิบัติจะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นที่สำคัญในการบังคับใช้กฎหมาย ซึ่งช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจจากประชาชน

อีกปัจจัยที่สำคัญคือการแสดงความรับผิดชอบเมื่อเกิดความผิดพลาดในกระบวนการทำงานของตำรวจ การยอมรับความผิดพลาดและการแสดงความรับผิดชอบในการกระทำที่ไม่ถูกต้องสามารถช่วยบรรเทาความไม่พอใจจากประชาชนและเพิ่มความไว้วางใจในองค์กรตำรวจ (Emsley, 1997, p. 309) หากตำรวจสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดและให้ความสำคัญกับการปรับปรุงตนเอง ความไว้วางใจจากสังคมจะเพิ่มขึ้นและสามารถนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประชาชนและตำรวจ

##### 4.2 บทบาทของการสื่อสารและความสัมพันธ์กับชุมชน

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจในองค์กรตำรวจ การสร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดเผยและเข้าถึงได้ เช่น การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการของตำรวจและการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนสามารถช่วยเสริมความไว้วางใจในองค์กรตำรวจได้ (Skogan, 2006, p. 119) การประชุมกับชุมชนและการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับบทบาทของตำรวจในสังคมจะช่วยลดความไม่เข้าใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตำรวจและประชาชน

การรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนก็เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างความไว้วางใจ การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัยในชุมชนหรือการปฏิบัติงานของตำรวจ จะช่วยให้ประชาชนรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมและเห็นว่าพวกเขามีบทบาทในการสร้างสังคมที่ปลอดภัยขึ้น (Mazerolle et al., 2013, p. 29) เมื่อประชาชนได้รับการฟังและเห็นว่าความต้องการของพวกเขาถูกนำมาพิจารณาในกระบวนการทำงานของตำรวจ จะทำให้ความไว้วางใจในองค์กรตำรวจเพิ่มขึ้น

#### 4.3 ผลกระทบของความไว้วางใจต่อกระบวนการยุติธรรม

ความไว้วางใจจากประชาชนมีผลกระทบที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎหมาย หากประชาชนมีความไว้วางใจในองค์กรตำรวจ พวกเขาจะมีความเต็มใจที่จะร่วมมือและให้ข้อมูลที่สำคัญในการแก้ไขคดีต่างๆ ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎหมายได้ (Tyler, 2017, p. 105) ความไว้วางใจที่สูงจะช่วยให้ตำรวจสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามหลักการของความยุติธรรม

นอกจากนี้ ความไว้วางใจยังมีผลกระทบโดยตรงต่อการลดอาชญากรรมและการสร้างสังคมที่ปลอดภัย เมื่อประชาชนเชื่อมั่นในตำรวจและเห็นว่ากฎหมายได้รับการบังคับใช้อย่างยุติธรรมและโปร่งใส พวกเขามีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามกฎหมายและร่วมมือกับตำรวจในการป้องกันและลดอาชญากรรม (Skogan, 2006, p. 122) การสร้างความไว้วางใจในตำรวจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สังคมมีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้นและเสริมสร้างความ เป็นธรรมในกระบวนการยุติธรรม

#### 5. การพัฒนาการบริหารงานตำรวจในกระบวนการยุติธรรม

หลักการบริหารงานตำรวจในกระบวนการยุติธรรมที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความเชื่อมั่นในสังคมและการรักษาความยุติธรรมในทุกมิติ โดยต้องยึดถือหลักความโปร่งใส ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ ต่อสาธารณชน ตำรวจต้องปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และไม่เลือกปฏิบัติ นอกจากนี้ การบริหารงานต้องมีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรม เพื่อให้เกิด ความรวดเร็วและประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นปัจจัย สำคัญที่ช่วยเสริมสร้างการปฏิบัติหน้าที่อย่างมืออาชีพ รวมถึงการสร้างความไว้วางใจผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ กระบวนการยุติธรรมดำเนินไปด้วยความยั่งยืนและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายในสังคม

ความจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานตำรวจในกระบวนการยุติธรรมเกิดจากความต้องการในการ เสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อกระบวนการยุติธรรมและการรักษาความสงบเรียบร้อยในสังคม การ เปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้ตำรวจต้องปรับตัวและพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ เช่น อาชญากรรมไซเบอร์ การค้ามนุษย์ และปัญหาที่ซับซ้อนอื่นๆ นอกจากนี้ การปฏิบัติงานของตำรวจยังต้องคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน ความเสมอภาค และความโปร่งใส เพื่อลดความ ขัดแย้งและการเลือกปฏิบัติในสังคม การพัฒนาในด้านนี้ยังรวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การส่งเสริม การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานใน กระบวนการยุติธรรม เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ยุติธรรม และตอบสนองต่อความต้องการของ สังคมได้อย่างแท้จริง

การพัฒนาการบริหารงานตำรวจในกระบวนการยุติธรรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎหมายและรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม การพัฒนาเหล่านี้ครอบคลุมทั้ง การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ตำรวจ การใช้เทคโนโลยีทันสมัยในการสืบสวนและจัดการข้อมูล การเสริมสร้างความ

โปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตำรวจและประชาชน เพื่อให้กระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรมต่อทุกฝ่าย

### 5.1 การอบรมและพัฒนาบุคลากรตำรวจ

การอบรมและพัฒนาบุคลากรตำรวจเป็นหนึ่งในขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาการบริหารงานตำรวจ เพื่อให้การทำงานของตำรวจสอดคล้องกับหลักการของความยุติธรรมและความโปร่งใส ซึ่งการเสริมสร้างจริยธรรมในองค์กรตำรวจเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่สามารถมองข้ามได้ (Cole, 2017, p. 202) บุคลากรตำรวจต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการตัดสินใจที่เป็นธรรม การเคารพลีทิมมนุษย์ชน และการปฏิบัติหน้าที่ไม่เลือกปฏิบัติ การมีจริยธรรมที่ดีจะช่วยลดปัญหาการคอร์รัปชันและการละเมิดสิทธิของประชาชน และส่งผลให้ตำรวจมีความน่าเชื่อถือจากประชาชน (Caldero, Dailey & Withrow, 2018, p. 190)

การอบรมที่มุ่งเน้นทักษะในการสื่อสารก็เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตำรวจและประชาชนโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่อาจเกิดความตึงเครียด การสื่อสารที่ชัดเจนและมีความเข้าใจจะช่วยให้ตำรวจสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเข้าใจผิดที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง (Abdi, & Hashi, 2024, p. 120) การฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะการสื่อสารไม่เพียงแต่จะช่วยลดความตึงเครียด แต่ยังส่งเสริมให้ตำรวจทำงานร่วมกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความไว้วางใจจากประชาชน

นอกจากนี้การพัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านสิทธิมนุษยชนเป็นการฝึกอบรมที่สำคัญไม่แพ้กัน ตำรวจที่มีความเข้าใจและเคารพในสิทธิมนุษยชนจะสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีความยุติธรรมและไม่ละเมิดสิทธิของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากประชาชน (Waddington, 2016, p. 173) การฝึกอบรมด้านสิทธิมนุษยชนยังช่วยให้ตำรวจมีความเข้าใจในกระบวนการและกรอบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานของตำรวจมีความถูกต้องและสอดคล้องกับหลักกฎหมายในระดับสากลการพัฒนาบุคลากรตำรวจในด้านต่างๆ ดังกล่าวไม่เพียงแต่ช่วยปรับปรุงการทำงานของตำรวจในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบยาวในการสร้างความยุติธรรมในกระบวนการยุติธรรมและเสริมสร้างความโปร่งใสในการทำงานของตำรวจ ซึ่งจะมีผลต่อความไว้วางใจในสังคมและความเชื่อมั่นในองค์กรตำรวจในที่สุด

### 5.2 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน

การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานตำรวจมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะในด้าน การเก็บรวบรวมหลักฐานและการติดตามคดี การใช้ระบบฐานข้อมูลดิจิทัลในการเก็บข้อมูลพยานหลักฐานช่วยให้ตำรวจสามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น (Ferguson, 2022) ระบบฐานข้อมูลนี้สามารถใช้ในการจัดเก็บข้อมูลอาชญากรรมรวมทั้งข้อมูลผู้ต้องสงสัยและหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับคดี ซึ่งทำให้การตรวจสอบข้อมูลเป็นไปอย่างมีระเบียบและโปร่งใสมากขึ้น การใช้เทคโนโลยีนี้ยังช่วยให้การติดตามคดีและการอัปเดตสถานะคดีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดเวลาในการดำเนินการได้อย่างมาก (Miller & Hess, 2017, p. 142) การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการวิเคราะห์ข้อมูลอาชญากรรมมีศักยภาพในการเสริมสร้างการตัดสินใจที่รวดเร็วและมีข้อมูลรองรับ ปัญญาประดิษฐ์สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนได้ในเวลาสั้นๆ และช่วยให้ตำรวจสามารถคาดการณ์และ

ติดตามแนวโน้มของอาชญากรรมในพื้นที่ต่างๆ (Davies & Krame, 2023) ด้วยการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์  
 ดำรวจสามารถคาดการณ์การเกิดอาชญากรรมในพื้นที่เฉพาะ หรือระบุพฤติกรรมที่อาจนำไปสู่การก่อ  
 อาชญากรรมได้เร็วขึ้น ซึ่งจะช่วยในการวางแผนการป้องกันอาชญากรรมได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 5.3 การตรวจสอบและกำกับดูแลองค์กรตำรวจ

การตรวจสอบและกำกับดูแลองค์กรตำรวจเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ  
 ในกระบวนการทำงานของตำรวจ การจัดตั้งคณะกรรมการอิสระเพื่อกำกับดูแลถือเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถ  
 ส่งเสริมการตรวจสอบภายในองค์กรตำรวจได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการดังกล่าวสามารถประกอบ  
 ด้วยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกหน่วยงานตำรวจ รวมถึงตัวแทนจากภาคประชาชนซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจใน  
 การปฏิบัติการของตำรวจได้รับการตรวจสอบจากหลากหลายมุมมองและลดการตัดสินใจที่อาจไม่เป็นธรรม  
 (Ali & Pirog, 2019 )

การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของตำรวจเป็นอีกกลไกที่ช่วยเพิ่ม  
 ความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม การจัดทำช่องทางร้องเรียนที่เข้าถึงง่ายและมีความยุติธรรม  
 ในการดำเนินการจะช่วยให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นหรือรายงานพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของ  
 ตำรวจได้อย่างเปิดเผย และกระบวนการนี้จะทำให้การบริหารงานตำรวจมีความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น (Maguire,  
 2014, p. 205) การสร้างความโปร่งใสนี้ผ่านการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจจาก  
 ประชาชนในองค์กรตำรวจ และเป็นการส่งเสริมการทำงานของตำรวจให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่ง  
 ท้ายที่สุดจะช่วยให้กระบวนการยุติธรรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรม

การบริหารงานตำรวจไทยในกระบวนการยุติธรรมจำเป็นต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับความ  
 เปลี่ยนแปลงของสังคมและความคาดหวังของประชาชน การพัฒนานี้ควรครอบคลุมทั้งในเชิงโครงสร้าง  
 กระบวนการทำงาน และทัศนคติของบุคลากร แม้ว่าโครงสร้างองค์กรโดยเฉพาะระบบการบริหารงานตำรวจใน  
 ไทยยังคงมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจ ซึ่งอาจนำไปสู่ความล่าช้าในการตัดสินใจและการดำเนินงาน การกระจาย  
 อำนาจให้สถานีตำรวจท้องถิ่นมีบทบาทมากขึ้นจะช่วยเสริมประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อปัญหาเฉพาะ  
 พื้นที่ นอกจากนี้ยังต้องมีการปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อสนับสนุนการทำงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับ  
 สถานการณ์ แต่การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมตำรวจอย่างต่อเนื่องในด้านจริยธรรม การปฏิบัติงานตาม  
 หลักสิทธิมนุษยชนและการจัดการปัญหาที่ซับซ้อน เช่น อาชญากรรมไซเบอร์หรือคดีที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี  
 เป็นสิ่งจำเป็น ควรมีการพัฒนาทักษะการสื่อสารและการให้บริการประชาชน เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ  
 ตำรวจในสายตาสาธารณะ ประสานกับการบูรณาการเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล การนำเทคโนโลยีมาใช้ใน  
 กระบวนการทำงาน เช่น การบริหารจัดการข้อมูล การติดตามคดี และการตรวจสอบหลักฐาน จะช่วยเพิ่มความ  
 แม่นยำและลดความเสี่ยงของการทุจริต ตำรวจไทยควรลงทุนในระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยและเชื่อมโยงข้อมูล  
 ระหว่างหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมจะช่วยสร้างความโปร่งใสและไว้วางใจต่อสังคมได้ดียิ่งขึ้น

## 6. สรุป

ความโปร่งใสและความไว้วางใจถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานตำรวจในกระบวนการยุติธรรม การสร้างความโปร่งใสช่วยให้กระบวนการทำงานของตำรวจสามารถตรวจสอบได้อย่างเปิดเผยและลดข้อครหาในเรื่องการใช้อำนาจในทางที่ผิด ในขณะเดียวกัน ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบและไม่เลือกปฏิบัติจะเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนและทำให้กระบวนการยุติธรรมสามารถเดินหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความไว้วางใจจากสังคมไม่เพียงแต่เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความเชื่อมั่นในตำรวจ แต่ยังช่วยให้ประชาชนพร้อมที่จะร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ในการปราบปรามอาชญากรรมและเสริมสร้างความปลอดภัยในสังคม เมื่อทั้งสองปัจจัยนี้รวมกันจะทำให้การบริหารงานตำรวจมีความโปร่งใสและมีความไว้วางใจจากสังคม ซึ่งส่งผลดีต่อการสร้างความยุติธรรมในกระบวนการยุติธรรมทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและสังคมโดยรวม

ในการพัฒนาองค์กรตำรวจในระยะยาวเพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจในสังคม ควรเน้นไปที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความโปร่งใสเป็นหลัก การเสริมสร้างจริยธรรมและการอบรมในด้านสิทธิและความเป็นธรรมจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีมุมมองและการทำงานที่ถูกต้องตามหลักการของกฎหมายและสิทธิมนุษยชน การจัดทำระบบที่ช่วยตรวจสอบและรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนอย่างเปิดเผยและโปร่งใสก็จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรในระยะยาว การใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลและการทำงาน ระบบติดตามคดีดิจิทัล หรือการใช้กล้องติดตัวตำรวจ จะช่วยให้การทำงานของตำรวจมีความโปร่งใสมากยิ่งขึ้น การใช้ความไว้วางใจเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสังคมจะช่วยให้ตำรวจสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความตึงเครียดระหว่างตำรวจและประชาชน การสื่อสารที่ดีและการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของตำรวจจะช่วยลดความไม่เข้าใจและการต่อต้านจากชุมชน การใช้เครื่องมือดังกล่าวจะเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาองค์กรตำรวจที่มีความโปร่งใสและสร้างความไว้วางใจในสังคมอย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

- Abdi, A. N. M., & Hashi, M. B. (2024). Impact of police effectiveness on public trust and public cooperation with the Somalia police service: exploring the mediating role of citizen satisfaction. *Cogent Social Sciences*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2327137>
- Ali, M., & Pirog, M. (2019). Social accountability and institutional change: The case of citizen oversight of police. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3488575>
- Ariel, B., Farrar, W.A. & Sutherland, A. The Effect of Police Body-Worn Cameras on Use of Force and Citizens' Complaints Against the Police: A Randomized Controlled Trial. *J Quant Criminol* 31, 509–535 (2015). <https://doi.org/10.1007/s10940-014-9236-3>

- Bittner, E. (1970). *The Functions of the Police in Modern Society: A Review of Background Factors, Current Practices, and Possible Role Models* (No. 2059). National Institute of Mental Health, Center for Studies of Crime and Delinquency.
- Caldero, M., Dailey, J., & Withrow, B. (2018). *Police ethics: The corruption of a noble profession*. Routledge.
- Cole, G. F. (2017). *The American system of criminal justice* (15th ed.). Cengage Learning.
- Davies, A., & Krame, G. (2023). Integrating body-worn cameras, drones, and AI: A framework for enhancing police readiness and response. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 17, paad083. <https://doi.org/10.1093/police/paad083>
- Emsley, C. (1997). *The English Police: A Political and Social History* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315842899>
- Ferguson, A. G. (2022). Why digital policing is different. *Ohio State Law Journal*, 83(3), 817–848. American University, WCL Research Paper 2022-22. <https://ssrn.com/abstract=4133670>
- Goldsmith, A., & Lewis, C. (Eds.). (2000). *Civilian oversight of policing: Governance, democracy and human rights*. Hart.
- Kochel, T. R., & Skogan, W. G. (2021). Accountability and transparency as levers to promote public trust and police legitimacy: findings from a natural experiment. *Policing*, 44(6), 1046-1059. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-04-2021-0062>
- Maguire, E. R. (2014). Police organizations and the iron cage of rationality. In M. D. Reisig & R. J. Kane, *Oxford handbook of police and policing* (68-100). Oxford University Press
- Mazerolle, L., Bennett, S., Davis, J., Sargeant, E., & Manning, M.G. (2013). Procedural justice and police legitimacy: a systematic review of the research evidence. *Journal of Experimental Criminology*, 9, 245 - 274. DOI:10.1007/s11292-013-9175-2
- Miller, L. L., Hess, K. M., & Orthmann, C. H. (2014). *Community policing: Partnerships for problem solving* (7th ed.). Clifton Park:Wadsworth Publishing.
- Miller, L. S., & Hess, K. M. (2017). *Community policing: Partnerships for problem solving* (8th ed.). Cengage Learning.
- Murphy, K., & McPherson, B. (2022). Fostering trust in police in a stigmatized community: When does procedural justice and police effectiveness matter most to Muslims? *International Criminal Justice Review*, 2, 317–331. <https://doi.org/10.1007/s43576-021-00040>

- Murphy, P., Eckersley, P., & Ferry, L. (2017). Accountability and transparency: Police forces in England and Wales. *Public Policy and Administration*, 32(3), 276–294.  
<https://doi.org/10.1177/0952076716671033>
- Schmallegger, F. (2014). *Criminal justice: A brief introduction* (11th ed.). Pearson.
- Shakeel Ahmad Khana, Alia Ahmeda and Kaleem Ahmed. Enhancing police integrity by exploring causes of police corruption. *Management Science Letters* 11 (2021) 1949–1958. [https://www.growingscience.com/msl/Vol11/msl\\_2021\\_6.pdf](https://www.growingscience.com/msl/Vol11/msl_2021_6.pdf)
- Singh, D. (2022). The causes of police corruption and working towards prevention in conflict-stricken states. *Laws*, 11(5), 69. <https://doi.org/10.3390/laws11050069>
- Skogan, W. G. (2006). Asymmetry in the Impact of Encounters with Police. *Policing and Society*, 16(2), 99–126. <https://doi.org/10.1080/10439460600662098>
- Tyler, T. R. (2003). Procedural justice, legitimacy, and the effective rule of law. *Crime and Justice*, 30, 283–357.
- Tyler, T. R. (2006). *Why people obey the law*. Princeton:Princeton University Press.
- Waddington, P. A. J. (2016). *Policing citizens: Authority and rights*. Routledge.
- White, M. D. (2018). *Technology and policing: From manual to automated crime fighting*. Springer.



## การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล

Using technology to enhance the effectiveness of teaching and learning in the digital age

นายพิชัย วิริยานนท์<sup>1</sup>

Mr.Pichai Wiriyanon

### บทคัดย่อ

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนในยุคดิจิทัลเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในปัจจุบัน เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียน และ ช่วยให้การสอนมีความหลากหลายและเข้าถึงได้มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้เครื่องมือออนไลน์ในการจัดการ เรียนการสอน การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้เสมือนจริง การใช้โปรแกรมและแอปพลิเคชันเพื่อเสริมสร้างทักษะ ต่างๆเช่น การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล การใช้สื่อภาพและเสียงเพื่อเพิ่มความน่าสนใจในการเรียน หรือการใช้ ปัญญาประดิษฐ์ ในการช่วยตอบคำถามหรือแนะนำเนื้อหาการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีไม่เพียงแต่ช่วยให้การ เรียนการสอนมีความน่าสนใจและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังช่วยสร้างโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยการ ใช้สื่อดิจิทัลที่มีความยืดหยุ่นและสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตามความสะดวกและ ความสามารถของตัวเอง อย่างไรก็ตามการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนยังมีความท้าทายหลายด้าน เช่นความพร้อมของอุปกรณ์และการฝึกอบรมครูในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากมีการวางแผน และเตรียมความพร้อมที่ดี การนำเทคโนโลยีมาใช้จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนได้อย่าง สูงสุดและเป็นประโยชน์ในระยะยาว

**คำสำคัญ:** เทคโนโลยี, ประสิทธิภาพ, การเรียนการสอน, ยุคดิจิทัล

---

<sup>1</sup> นักวิชาการอิสระ ; independent Scholar, Thailand

Corresponding author, e-mail: pichaiwiriyanon@gmail.com, Tel. 086-31181477

## Abstract

The integration of technology in teaching and learning in the digital age is a crucial approach to improving the quality of education today. Technology plays an important role in enhancing the learning effectiveness of students and allows teaching to become more diverse and accessible. This includes the use of online tools for managing teaching and learning, virtual learning platforms, software and applications to enhance various skills such as digital communication, using multimedia to make learning more engaging, or even applying artificial intelligence to assist in answering questions and recommending learning materials. The use of technology not only makes teaching and learning more engaging and effective but also creates opportunities for lifelong learning by offering flexible digital media that can be accessed at any time. Students can learn at their own convenience and pace. However, integrating technology into teaching still presents challenges such as the availability of devices and the need for training teachers to effectively use technology. Nonetheless, with proper planning and preparation, technology can significantly enhance teaching and learning outcomes, providing long-term benefits for both educators and learners.

**Keywords:** technology, effectiveness, teaching and learning, digital age

### 1. บทนำ

ในยุคดิจิทัลที่โลกกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ระบบการศึกษาที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ การศึกษาสมัยใหม่ต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่เพียงแต่การปรับวิธีการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับยุคสมัย แต่ยังคงเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนเพื่อให้สามารถเผชิญกับโลกที่เต็มไปด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว การศึกษาจึงไม่เพียงแต่เน้นไปที่การถ่ายทอดความรู้พื้นฐานเท่านั้น แต่ยังเน้นไปที่การพัฒนาทักษะที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ความต้องการของโลกที่เชื่อมโยงกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Anderson, 2016, p. 45)

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 หรืออาจเรียกว่าการศึกษาในยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม โลกที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญทำให้ระบบการศึกษาต้องพัฒนาไปตามความต้องการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่การเชื่อมต่อข้อมูลแบบไร้สาย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน ไปจนถึงการเรียนรู้ผ่าน

ระบบออนไลน์ที่ทำให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้จากทุกที่และทุกเวลา โลกยุคดิจิทัลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลต่อการศึกษาในหลายด้าน เช่น การเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของนักเรียน การใช้เครื่องมือดิจิทัลในการวิเคราะห์ข้อมูลการเรียนรู้ และการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ ที่มีอยู่ทั่วโลก (Selwyn, 2022, p. 123)

ในศตวรรษที่ 21 การศึกษาไม่เพียงแต่ให้ความรู้ในด้านวิชาการอย่างเดียวแต่ยังต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะที่สำคัญสำหรับการดำรงชีวิตในยุคดิจิทัล เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การศึกษายุคใหม่จึงไม่เพียงแต่การเรียนรู้ในห้องเรียนแต่ยังต้องเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในโลกภายนอก โดยการเรียนรู้ที่สามารถต่อยอดไปสู่ทักษะและความสามารถที่ตอบสนองต่อการทำงานในอนาคต (Puentedura, 2019, p. 210) การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้การเรียนรู้ไม่ได้จำกัดอยู่แค่การเรียนในห้องเรียนแบบดั้งเดิม แต่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการเรียนรู้ ในขณะที่นักเรียนและผู้สอนต้องพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กระบวนการเรียนการสอนที่ผ่านการปฏิรูปเชิงดิจิทัลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมันสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นได้ (Bates, 2015, p. 98)

บทบาทของเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นในกระบวนการเรียนการสอน ในยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างการเรียนรู้เทคโนโลยีต่างๆ ได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงการศึกษาไปในทิศทางที่ดีขึ้น เครื่องมือเหล่านี้ไม่เพียงแต่เพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลการเรียนรู้ แต่ยังเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเป็นอิสระจากเวลาและสถานที่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจึงช่วยขยายขอบเขตของการเรียนรู้ให้กว้างขึ้น (Siemens, 2005, p. 53) การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนสามารถพบได้ในหลายรูปแบบ การใช้สื่อการสอนดิจิทัล เช่น วิดีโอการสอน การใช้ซอฟต์แวร์การเรียนรู้ หรือการจัดทำฐานข้อมูล การศึกษาออนไลน์เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้จากที่ใดก็ได้ การใช้แอปพลิเคชันต่างๆ ในการช่วยให้ผู้เรียนสามารถทดลองและฝึกฝนทักษะในด้านต่างๆ เช่นการใช้โปรแกรมจำลอง การเขียนโค้ด หรือการทดลองวิทยาศาสตร์ การเรียนการสอนในยุคดิจิทัลจึงเป็นการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีและการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Anderson & Dron, 2014, p. 72) ระบบการศึกษาในยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายซึ่งเกิดจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้การพัฒนาการศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์ของบทความนี้จะวิเคราะห์การนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการศึกษาว่าเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลต่อการเรียนการสอนอย่างไร โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีในระบบการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่นระบบการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Systems -LMS) และแอปพลิเคชันเพื่อการเรียนรู้ เช่นห้องเรียนกนูเกิล ( Google Classroom ) และไมโครซอฟท์ทีม (Microsoft Teams) ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ในการปรับเนื้อหาการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละบุคคล และประเมินผลกระทบและเสนอแนวทางการบริหารจัดการการศึกษาในยุคดิจิทัลว่าปัจจัยใดที่ช่วยสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้? เพื่อทำความเข้าใจถึง

ผลกระทบในเชิงบวกและลบของการนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น การลดช่องว่างทางการศึกษาผ่านการเรียนทางไกล หรือความท้าทายด้านความปลอดภัยของข้อมูลผู้เรียน การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้สามารถเสนอแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการระบบการศึกษาเพื่อความยั่งยืนในอนาคต

## 2. บริบทของการศึกษาในยุคดิจิทัล

ระบบการศึกษาในยุคดิจิทัลได้นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนอย่างมีนัยสำคัญซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาทักษะ ความรู้ และศักยภาพของผู้เรียนในระดับที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น การศึกษานี้ครอบคลุมทั้งความหมายและความสำคัญของการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล

### 2.1 ความหมายของการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล

การเรียนการสอนในยุคดิจิทัลหมายถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือการเรียนการสอนในยุคดิจิทัลอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล เช่นระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning) ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาได้ทุกที่ทุกเวลารวมถึงการใชปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการปรับรูปแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน (Selwyn, 2022, p. 92) นอกจากนี้เทคโนโลยีการจำลองภาพเสมือนจริง (Augmented Reality-AR/Virtual Reality-VR) ยังเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ที่สมจริงและมีความโต้ตอบ (Interactivity) มากขึ้น (Anderson, 2016, p. 55) นอกจากนี้การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-centered Learning) ซึ่งผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิธีการเรียนรู้ของตนเอง โดยครูทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะแทนที่จะเป็นผู้บรรยายหลัก (Bates, 2015, p. 67) เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการจัดหาเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถสำรวจข้อมูล สร้างองค์ความรู้ และมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ได้มากขึ้น

### 2.2 ความสำคัญของเทคโนโลยีในการศึกษา

เทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอน แต่ยังมีบทบาทสำคัญในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อระบบการศึกษาโดยรวม โดยการขยายโอกาสทางการศึกษา เทคโนโลยีช่วยลดข้อจำกัดด้านภูมิศาสตร์และทรัพยากร เช่น การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนในพื้นที่ห่างไกลสามารถเข้าถึงการศึกษาได้ (Bates, 2015, p. 102) นอกจากนี้โปรแกรมหลักสูตรการเรียนการสอนแบบออนไลน์แบบเปิด (Massive Open Online Courses -MOOCs) ยังช่วยกระจายการเรียนรู้ไปยังผู้เรียนจำนวนมากได้ในต้นทุนที่ต่ำ

การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของผู้เรียนและครูการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนช่วยเสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skills) ให้แก่ผู้เรียนและครู ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคที่เทคโนโลยีมีบทบาทในทุกภาคส่วนของสังคม (Puentedura, 2013) ผู้เรียนได้รับการฝึกฝนให้ใช้เครื่องมือดิจิทัลในการค้นคว้าและแก้ปัญหา ขณะที่ครูได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการสอน

การสร้างประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นในกระบวนการเรียนรู้ เทคโนโลยีช่วยลดความซับซ้อนในการจัดการด้านการศึกษา เช่น ระบบการจัดการเรียนรู้ (LMS) ที่ช่วยติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนและจัดการ

ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ยังช่วยให้ผู้เรียนและครุมีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาและสถานที่ (Anderson, 2016, p. 89)

### 3. การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน

ในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในกระบวนการเรียนการสอน โดยเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้จากรูปแบบดั้งเดิมสู่ระบบที่เน้นการใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ หรือการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา

#### 3.1 ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning)

การสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ เช่นระบบการจัดการเรียนรู้(LMS) ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning)คือการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างสื่อการเรียนรู้และจัดการกระบวนการเรียนการสอน หนึ่งในตัวอย่างที่โดดเด่นคือการใช้ระบบการจัดการเรียนรู้(LMS) ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่ออกแบบมาเพื่อสนับสนุนการจัดการหลักสูตร การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน และการประเมินผลระบบการจัดการเรียนรู้ เช่น มูดเดิล (Moodle), กลูเกิลคลาสรูม ( Google Classroom) และแบลคบอร์ด ( Blackboard )ได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับทั้งผู้สอนและผู้เรียน (Kintu, Zhu, & Kagambe, 2017, p. 124) นอกจากระบบการจัดการเรียนรู้แล้วยังมีการใช้เทคโนโลยีอื่นๆ เช่นวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ แพลตฟอร์มการเรียนรู้ผ่านมือถือและแอปพลิเคชันที่ออกแบบมาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ตัวอย่างเช่นการใช้ซูม ( Zoom) และไมโครซอฟทีม ( Microsoft Teams) ในการสอนออนไลน์แบบเรียลไทม์ ช่วยให้ผู้เรียนและผู้สอนสามารถโต้ตอบกันได้แบบทันที (Hrastinski, 2019, p. 566)

ประโยชน์ของระบบการเรียนรู้ออนไลน์ในการเข้าถึงการเรียนการสอนทุกที่ทุกเวลา ระบบการเรียนรู้ออนไลน์เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างไม่จำกัดโดยไม่ต้องอาศัยการเดินทางมาที่สถานศึกษาช่วยลดข้อจำกัดด้านสถานที่และเวลา ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ตามความสะดวกของตนเอง และสามารถกลับไปศึกษาเนื้อหาได้หลายครั้งตามต้องการซึ่งช่วยเสริมประสิทธิภาพในการเรียนรู้ (Singh & Thurman, 2019, p. 295) ตัวอย่างเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่าระบบการเรียนรู้ออนไลน์มีบทบาทสำคัญในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ระบบการศึกษาทั่วโลกต้องปรับตัวมาใช้ในการเรียนการสอนออนไลน์ แพลตฟอร์มระบบการเรียนรู้ออนไลน์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้การศึกษาไม่หยุดชะงัก และยังช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในบางพื้นที่ โดยเฉพาะในชนบทที่การเข้าถึงครูผู้สอนหรือแหล่งความรู้อาจมีข้อจำกัด (Bao, 2020, p. 114)

นอกจากนี้ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ยังช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) โดยเปิดโอกาสให้บุคคลที่ทำงานแล้วสามารถกลับมาเรียนเพิ่มเติมในเวลาที่เหมาะสมกับตนเอง เทคโนโลยีนี้จึงไม่เพียงส่งผลต่อการศึกษาในระดับโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย แต่ยังช่วยพัฒนาทักษะวิชาชีพในหลากหลายสาขาอีกด้วย (Almaiah, Al-Khasawneh, & Althunibat, 2020, p. 5261) การนำระบบการเรียนรู้ออนไลน์มาใช้ในกระบวนการเรียนการสอนมีศักยภาพสูงที่จะสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อระบบการศึกษาในระยะยาวทั้งใน

ด้านการขยายโอกาสทางการศึกษา การเสริมสร้างทักษะดิจิทัล และการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน

### 3.2 การนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการศึกษา

ในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกภาคส่วน ปัญญาประดิษฐ์ได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบการศึกษา โดยมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน (Learning Analytics) ปัญญาประดิษฐ์มีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน (Learning Analytics) เพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน โดยสามารถรวบรวมและประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการเรียนรู้ เช่น ความถี่ในการเข้าสู่ระบบ การทำแบบฝึกหัด หรือการตอบคำถามในชั้นเรียน ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ครูสามารถประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียนและปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้เหมาะสมได้ (Siemens & Baker, 2012, p. 255) ตัวอย่างเช่นระบบปัญญาประดิษฐ์สามารถแจ้งเตือนครูเมื่อผู้เรียนมีปัญหาในการเรียนรู้ เช่น คะแนนที่ลดลงหรือการไม่เข้าร่วมกิจกรรม ระบบเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และช่วยลดอัตราการหลุดออกจากระบบการศึกษา (Dropout rates) (Luckin et al., 2016, p. 25)

การออกแบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) ปัญญาประดิษฐ์ยังถูกนำมาใช้ในการออกแบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคลโดยสามารถปรับเนื้อหาและรูปแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียนแต่ละคน ตัวอย่างของระบบปัญญาประดิษฐ์ เช่น การเรียนรู้ที่สามารถปรับให้เหมาะสมกับระดับความสามารถของผู้เรียนที่มีความแตกต่างกัน (Adaptive learning systems) สามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหาหรือข้อสอบให้สอดคล้องกับระดับความรู้และความสามารถของผู้เรียน เช่น แพลตฟอร์มดูโอลิงโก (Duolingo) และคานอคาเดมี (Khan Academy) (Holmes et al., 2019, p. 31) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการศึกษาไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนรู้ แต่ยังส่งเสริมความสามารถของผู้เรียนในการจัดการการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-regulated learning) และสร้างความมั่นใจในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ

### 3.3 เทคโนโลยีอื่นๆ ในการศึกษา

นอกเหนือจากปัญญาประดิษฐ์ยังมีเทคโนโลยีอีกหลายรูปแบบที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอน โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างประสบการณ์การเรียนรู้แบบใหม่การใช้เทคโนโลยีการจำลองภาพเสมือนจริง (VR/AR) ในการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ เทคโนโลยีการจำลองภาพเสมือนจริงเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่สมจริงและมีปฏิสัมพันธ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการจำลองภาพเสมือนจริง (VR) ในการจำลองสภาพแวดล้อมในวิชาชีพ เช่น การฝึกแพทย์ผ่าตัด หรือการใช้เทคโนโลยีการจำลองภาพเสมือนจริง (AR) ในการแสดงข้อมูลเพิ่มเติมบนสื่อการสอน เช่น ภาพสามมิติที่ปรากฏบนหน้าจอเมื่อสแกนด้วยแอปพลิเคชัน (Ferguson et al., 2019, p. 78) เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้ผู้เรียนสามารถทดลองหรือเรียนรู้ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถจำลองได้ในห้องเรียนปกติ เช่น การสำรวจดาวเคราะห์ในวิชาดาราศาสตร์ หรือการเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ผ่านการจำลองเหตุการณ์ในอดีต นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความจำของผู้เรียนด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่มีความน่าสนใจ

การนำเทคโนโลยีการประมวลผลและจัดเก็บข้อมูลแบบกระจายศูนย์(Blockchain)มาใช้ในการจัดเก็บและตรวจสอบข้อมูลด้านการศึกษา การประมวลผลและจัดเก็บข้อมูลแบบกระจายศูนย์ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มักใช้ในด้านการเงินกำลังเริ่มถูกนำมาใช้ในระบบการศึกษา โดยมีคุณสมบัติเด่นในด้านความปลอดภัย ความโปร่งใส และความสามารถแก้ไขข้อมูลย้อนหลังได้ เทคโนโลยีนี้ช่วยในการจัดเก็บและตรวจสอบข้อมูลด้านการศึกษา เช่น ประวัติการเรียน วุฒิการศึกษา หรือใบรับรองต่างๆ (Grech & Camilleri, 2017, p. 29) ตัวอย่างเช่นมหาวิทยาลัยบางแห่งในสหรัฐอเมริกาและยุโรปได้เริ่มใช้การประมวลผลและจัดเก็บข้อมูลแบบกระจายศูนย์เพื่อออกใบรับรองการศึกษาในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งช่วยลดปัญหาการปลอมแปลงเอกสาร นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้เรียนสามารถจัดการและแบ่งปันข้อมูลส่วนตัวกับนายจ้างหรือสถาบันอื่นได้อย่างปลอดภัย

#### 4. การบริหารทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้แบบดิจิทัล

ในยุคดิจิทัล การจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมมีความสำคัญต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

##### 4.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เช่นการอบรมเพื่อใช้เครื่องมือและแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล เช่นระบบการจัดการเรียนรู้ (LMS) และการสร้างสื่อการสอนที่มีประสิทธิภาพผ่านโปรแกรมต่างๆ เช่น โปรแกรมแคนวา (Canva) หรือโปรแกรมอะโดบี แคปทีเวท (Adobe Captivate) การศึกษาในหลายประเทศแสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีจะสามารถออกแบบการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัลได้ดียิ่งขึ้น (Kundu & Bej, 2021, p. 67) ตัวอย่างเช่นโครงการพัฒนาทักษะดิจิทัลสำหรับครู ( Digital Skills for Teachers)ในยุโรป ได้จัดการอบรมสำหรับครูเพื่อพัฒนาทักษะในการใช้เครื่องมือดิจิทัล โดยเน้นการสร้างความมั่นใจและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการสอนในห้องเรียนแบบผสมผสาน (Blended learning) และการเรียนรู้แบบออนไลน์ (OECD, 2020, p. 112)

การอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อใช้เทคโนโลยีในการสอน การอบรมบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญ เช่นการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous professional development) โดยเน้นให้ครูสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ในการสอนในลักษณะที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของผู้เรียน เช่น การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์จุดอ่อนของนักเรียน หรือการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เสมือนจริง( VR / AR) นอกจากนี้การอบรมควรครอบคลุมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและการใช้งานเทคโนโลยีอย่างปลอดภัย เช่นการปกป้องข้อมูลส่วนตัวของนักเรียน และการป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ (Ghavifekr & Rosdy, 2015, p. 184) โครงการในประเทศฟินแลนด์ เช่น Teacher 2020 ได้เน้นการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลโดยเน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องสามารถเสริมสร้างการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 4.2 การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน

การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี เช่นอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและอุปกรณ์ดิจิทัล การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้แบบดิจิทัล อุปกรณ์ดิจิทัล เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงมีบทบาทสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทและพื้นที่ที่มีทรัพยากรจำกัด ในประเทศเกาหลีใต้ โครงการ Smart Education Initiative ได้ลงทุนพัฒนาอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและแจกอุปกรณ์ดิจิทัลให้นักเรียนทั่วประเทศ ส่งผลให้นักเรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาออนไลน์ได้อย่างสะดวก (UNESCO, 2021, p. 48) การลงทุนในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มโอกาสทางการศึกษา แต่ยังเป็นการสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยี

การสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนช่วยเสริมสร้างทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอน เช่นการพัฒนาสื่อดิจิทัลที่มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคดิจิทัล ตัวอย่างเช่นการพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้แบบออนไลน์ เช่นคานอคาเดมี (Khan Academy) หรือครอสเริรา (Coursera) ที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือขององค์กรเอกชนและภาครัฐ ทำให้เกิดแหล่งข้อมูลการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับผู้เรียนทั่วโลก ในประเทศอินเดียโครงการ Diksha เป็นตัวอย่างความสำเร็จของการร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์สำหรับครูและนักเรียนทั่วประเทศ โดยมีเป้าหมายในการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาในพื้นที่ชนบท (World Bank, 2022, p. 27)

#### 4.3 การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี

การสร้างเครือข่ายที่เสถียรสำหรับการเรียนรู้ออนไลน์ ความเสถียรของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ออนไลน์ การออกแบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่รองรับการใช้งานในปริมาณมาก เช่นการเพิ่มแบนด์วิดท์และการกระจายจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในโรงเรียน เป็นวิธีที่ช่วยลดปัญหาการเชื่อมต่อ ตัวอย่างเช่นในประเทศสิงคโปร์รัฐบาลได้ลงทุนในโครงการ Nationwide Broadband Network (NBN) เพื่อสร้างระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงและครอบคลุมทั่วประเทศ ส่งเสริมการเรียนรู้แบบออนไลน์และสนับสนุนโครงการการศึกษาต่าง ๆ (OECD, 2022, p. 56)

การจัดตั้งศูนย์สนับสนุนด้านเทคโนโลยีในสถานศึกษา การจัดตั้งศูนย์สนับสนุนด้านเทคโนโลยี (IT Support Centers) ในโรงเรียนและสถาบันการศึกษาช่วยลดปัญหาทางเทคนิคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการเรียนการสอน เช่น การช่วยเหลือเกี่ยวกับอุปกรณ์ดิจิทัล การซ่อมบำรุง และการปรับปรุงระบบเครือข่าย ในประเทศออสเตรเลีย รัฐบาลได้สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีในโรงเรียนโดยให้การอบรมแก่เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการและซ่อมบำรุงอุปกรณ์ รวมถึงการให้คำแนะนำในการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลสำหรับการสอน (Australian Government Department of Education, 2021, p. 34)



## 5. ปัญหาในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการศึกษา

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบศึกษามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล แต่ในขณะเดียวกันก็เผชิญกับปัญหาหลายด้านที่ต้องได้รับการแก้ไขเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หนึ่งในปัญหาหลักคือความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยีของนักเรียนและสถานศึกษา ซึ่งทำให้บางพื้นที่หรือบางกลุ่มนักเรียนไม่สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้การขาดแคลนอุปกรณ์ที่มีคุณภาพการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ การฝึกอบรมครูอย่างต่อเนื่อง และการสร้างความพร้อมในการเข้าถึงเทคโนโลยีให้กับทุกคนในระบบการศึกษา

### 5.1 ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงเทคโนโลยีของโรงเรียนในเมืองและชนบท หนึ่งในความท้าทายที่สำคัญที่สุดของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการศึกษาคือความไม่เท่าเทียมกันด้านโครงสร้างพื้นฐาน โรงเรียนในเมืองมักจะได้รับการสนับสนุนที่ดีในเรื่องอุปกรณ์ดิจิทัลและการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ในขณะที่โรงเรียนในชนบทมักขาดแคลนทรัพยากรเหล่านี้ ส่งผลให้นักเรียนในพื้นที่ชนบทไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มที่ รายงานของยูเนสโก (UNESCO, 2021) ระบุว่าโรงเรียนในประเทศกำลังพัฒนามากกว่า 50% ยังขาดแคลนอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและอุปกรณ์พื้นฐาน เช่น คอมพิวเตอร์และแท็บเล็ต ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลอย่างมาก (p. 15)

ปัญหาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบการศึกษาของไทยเกิดจากหลายปัจจัยที่ยังคงท้าทายความสามารถในการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาโดยรวม หนึ่งในปัญหาสำคัญคือความไม่เท่าเทียมกันในด้านโอกาสและการเข้าถึงเทคโนโลยี นักเรียนในพื้นที่ห่างไกลหรือครอบครัวที่มีรายได้น้อยมักขาดอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์หรืออินเทอร์เน็ตที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้แบบออนไลน์ ครูผู้สอนจำนวนไม่น้อยยังขาดความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นผลมาจากการขาดการฝึกอบรมที่เพียงพอและระบบสนับสนุนที่เหมาะสมจากภาครัฐหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง

### 5.2 การต่อต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง

การปรับตัวของครูและนักเรียนต่อการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีมักทำให้ครูและนักเรียนต้องเผชิญกับความยากลำบากในการปรับตัว ครูหลายคนยังขาดทักษะด้านดิจิทัลและความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการสอน ขณะที่นักเรียนบางกลุ่มอาจรู้สึกไม่คุ้นเคยหรือไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่นการสำรวจในประเทศไทยพบว่า 40% ของครูรู้สึกไม่มั่นใจในการใช้ระบบการจัดการเรียนรู้ (LMS) เพื่อจัดการชั้นเรียนออนไลน์ (Voratitipong, Wannapiroon, & Nilsook, (2019) การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและทรัพยากรจึงเป็นสิ่งจำเป็น

### 5.3 การพัฒนาหลักสูตรที่รองรับเทคโนโลยี

การออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีเป็นอีกหนึ่งความท้าทาย หลักสูตรการศึกษาแบบดั้งเดิมอาจไม่เหมาะสมกับการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและการใช้เทคโนโลยีเสริมทักษะ ตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จคือประเทศ

ฟินแลนด์ซึ่งได้นำหลักสูตรที่ออกแบบมาเพื่อการเรียนรู้ผ่านโครงการ (Project-Based Learning) โดยผสมผสานเทคโนโลยีและการแก้ปัญหาในชีวิตจริง ส่งผลให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับโลกยุคใหม่ (OECD, 2022) อย่างไรก็ตามในบางประเทศการขาดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและสถาบันการศึกษายังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อรองรับเทคโนโลยี

แนวทางการพัฒนาการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล การสนับสนุนจากภาครัฐโดยการออกนโยบายที่ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา โดยการออกนโยบายที่ชัดเจนและการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน เช่นการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในทุกโรงเรียน และการจัดหาอุปกรณ์ดิจิทัลสำหรับครูและนักเรียน นโยบายดังกล่าวไม่เพียงแต่ช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา แต่ยังสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับผู้เรียน ตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จคือ “โครงการโรงเรียนดิจิทัล” ของประเทศเกาหลีใต้ซึ่งรัฐบาลได้จัดหาแท็บเล็ตให้กับนักเรียนทุกคนและสนับสนุนหลักสูตรที่เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลให้นักเรียนมีทักษะด้านไอทีที่สูงขึ้นและสามารถเข้าถึงข้อมูลการเรียนรู้ได้อย่างเสรี (Ayhan, 2024, p. 162)

การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน การสร้างความร่วมมือในการพัฒนาแพลตฟอร์มและทรัพยากรการเรียนการสอนการพัฒนาการศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ภาคเอกชนสามารถช่วยพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัล สื่อการเรียนการสอน และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในขณะที่ภาครัฐทำหน้าที่กำกับดูแลและสนับสนุนการใช้งาน ตัวอย่างเช่นความร่วมมือระหว่างกระทรวงศึกษาธิการของสิงคโปร์กับบริษัทเทคโนโลยี เช่น ไมโครซอฟท์ (Microsoft) และกูเกิล (Google) เพื่อพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่มีความปลอดภัยและเหมาะสมกับการเรียนรู้ในแต่ละระดับชั้น

การศึกษาความเหมาะสมของเทคโนโลยีในบริบทของการศึกษาไทย การวิจัยและพัฒนาเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางของการใช้เทคโนโลยีในระบบการศึกษาไทย การศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของเทคโนโลยีในบริบทของผู้เรียนไทย เช่นการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เทคโนโลยีการจำลองภาพเสมือนจริง (VR หรือ AR) ในการเรียนรู้เฉพาะกลุ่ม จะช่วยให้การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่นการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีการจำลองภาพเสมือนจริงในการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ พบว่านักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อสัมผัสกับการจำลองสถานการณ์ที่สมจริง (Watthanapas et al., 2023, p. 517) การพัฒนางานวิจัยเช่นนี้สามารถนำไปสู่การออกแบบการเรียนการสอนที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน

ปัญหาที่สำคัญของไทยคือความล้าหลังของระบบการศึกษาในการปรับตัวให้เข้ากับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล แม้จะมีนโยบายจากภาครัฐที่ส่งเสริมการเรียนรู้ดิจิทัล แต่การดำเนินงานยังคงขาดความต่อเนื่องและขาดการวางแผนที่ชัดเจน เช่น การจัดสรรงบประมาณที่ไม่เพียงพอ การขาดเครื่องมือที่ทันสมัย และการขาดการประเมินผลการใช้งานเทคโนโลยีในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลในระบบการศึกษาไทยยังไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีเท่าที่ควร และยังคงต้องการการปรับปรุงและการพัฒนาที่สอดคล้องกับยุคสมัยอย่างเร่งด่วน

## 6. สรุป

เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาในยุคปัจจุบัน ด้วยความสามารถในการขยายขอบเขตการเรียนรู้และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าถึงข้อมูลที่หลากหลายและทันสมัย เทคโนโลยีดิจิทัลเช่น ระบบการเรียนรู้ออนไลน์ ปัญญาประดิษฐ์ และสื่อใหม่ๆ เช่น เทคโนโลยีการจำลองภาพเสมือนจริงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถปรับให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละบุคคลและการเรียนรู้ออนไลน์ที่สามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลา การใช้เทคโนโลยียังช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยการทำให้การศึกษาเข้าถึงผู้เรียนในพื้นที่ห่างไกลและขยายขอบเขตการเรียนรู้ไปยังกลุ่มเป้าหมายที่อาจไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาแบบดั้งเดิมได้ สร้างความเท่าเทียมในการศึกษาในระดับสากล การนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการศึกษาต้องการการวางแผนและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างยั่งยืนและเป็นประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารการศึกษาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูและบุคลากรทางการศึกษา การอบรมครูในการใช้เทคโนโลยีในการสอนและการออกแบบหลักสูตรที่สามารถปรับใช้กับเทคโนโลยีดิจิทัลได้จะเป็นการเสริมสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืนเป็นเรื่องที่ไม่ควรมองข้าม ภาครัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีให้เพียงพอ และต้องมีการสนับสนุนทางการเงินอย่างต่อเนื่องเพื่อให้โรงเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการสอนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

- Almaiah, M. A., Al-Khasawneh, A., & Althunibat, A. (2020). Exploring the critical challenges and factors influencing the E-learning system usage during COVID-19 pandemic. *Education and Information Technologies, 25*(6), 5261–5280. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10219-y>
- Anderson, T. (2016). Theories for learning with emerging technologies (pp. 35-64). Canada: Athabasca University Press.
- Anderson, T., & Dron, J. (2014). *Teaching crowds: Learning and social media*. Edmonton: AU Press. [https://www.aupress.ca/app/uploads/120235\\_99Z\\_Dron\\_Anderson-Teaching\\_Crowds.pdf](https://www.aupress.ca/app/uploads/120235_99Z_Dron_Anderson-Teaching_Crowds.pdf)
- Australian Government Department of Education. (2021). *Connected, creative, caring: Australian strategy for international education 2021-2030: Consultation paper* (March 2021).

- Ayhan, İ. (2024). South Korea's educational leap forward: Fostering reforms in pedagogy and curriculum through digitalization and innovation. In B. Akgün & Y. Alpaydın (Eds.), *Global agendas and education reforms* (pp. 151-170). Palgrave Macmillan.  
[https://doi.org/10.1007/978-981-97-3068-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-981-97-3068-1_8)
- Bao, W. (2020). COVID-19 and online teaching in higher education: A case study of Peking University. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(2), 113–115.  
<https://doi.org/10.1002/hbe2.191>
- Bates, T. (2015). *Teaching in a digital age: Guidelines for designing teaching and learning*. Tony Bates Associates.  
<https://www.dawsoncollege.qc.ca/faculty-hub/wp-content/uploads/sites/182/Teaching-in-a-Digital-Age-Second-Edition.pdf>
- Ferguson, R., Coughlan, T., & Herodotou, C. (2019). Analytics for learning design: A layered framework and tools for collaboration. *British Journal of Educational Technology*, 50(1), 68–83.
- Ghavifekr, S., & Rosdy, W. A. W. (2015). Teaching and learning with technology: Effectiveness of ICT integration in schools. *International Journal of Research in Education and Science*, 1(2), 175–191. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1105224.pdf>
- Grech, A., & Camilleri, A. F. (2017). *Blockchain in education*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.  
[https://www.pedocs.de/volltexte/2018/15013/pdf/Grech\\_Camilleri\\_2017\\_Blockchain\\_in\\_Education.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2018/15013/pdf/Grech_Camilleri_2017_Blockchain_in_Education.pdf)
- Hernandez-Leo, D., Martinez-Maldonado, R., Pardo, A., Munoz-Crist, J. A., & Rodriguez-Triana, M. J. (2019). Analytics for learning design: A layered framework and tools. *British Journal of Educational Technology*, 50(1), 139–161.  
<https://doi.org/10.1111/bjet.12645>
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Boston: Center for Curriculum Redesign.  
<https://curriculumredesign.org/wp-content/uploads/AIED-Book-Excerpt-CCR.pdf>
- Hrastinski, S. (2019). What do we mean by blended learning? *TechTrends*, 63(5), 564–569.  
<https://doi.org/10.1007/s11528-019-00375-5>

- Kintu, M. J., Zhu, C., & Kagambe, E. (2017). Blended learning effectiveness: The relationship between student characteristics, design features, and outcomes. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 14(7), 123–140.  
<https://doi.org/10.1186/s41239-017-0043-4>
- Kundu, A., & Bej, T. (2021). Ingestion and integration of ICTs for pedagogy in Indian private high schools. *E-Learning and Digital Media*, 18(2), 163-184.  
<https://doi.org/10.1177/2042753020957493>
- Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). *Intelligence unleashed: An argument for AI in education*. London: Pearson Education.  
<https://static.googleusercontent.com/media/edu.google.com/th//pdfs/Intelligence-Unleashed-Publication.pdf>
- OECD. (2020). *Professional growth in times of change: Supporting teachers' continuing professional learning and collaboration*. OECD Education Policy Perspectives, 112.
- OECD. (2022). *Digital equity and inclusion in education*. OECD Digital Education Report, 56.  
[https://one.oecd.org/document/EDU/EDPC/RD\(2022\)4/en/pdf](https://one.oecd.org/document/EDU/EDPC/RD(2022)4/en/pdf)
- Puentedura, R. R. (2013). SAMR and TPCK: Intro to advanced practice.  
[http://hippasus.com/resources/sweden2010/SAMR\\_TPCK\\_IntroToAdvancedPractice.pdf](http://hippasus.com/resources/sweden2010/SAMR_TPCK_IntroToAdvancedPractice.pdf)
- Selwyn, N. (2022). *Education and technology: Key issues and debates* (2nd ed.). London: Bloomsbury Academic.
- Siemens, G., & Baker, R. S. J. D. (2012). Learning analytics and educational data mining: Towards communication and collaboration. *Proceedings of the 2nd International Conference on Learning Analytics and Knowledge*, 252–254.  
<https://learninganalytics.upenn.edu/ryanbaker/BakerSiemensHandbook2013.pdf>
- Singh, V., & Thurman, A. (2019). How many ways can we define online learning? A systematic literature review of definitions of online learning. *American Journal of Distance Education*, 33(4), 289-306. <https://doi.org/10.1080/08923647.2019.1663082>
- UNESCO. (2021). *Smart education initiatives in East Asia: A case study of South Korea* (p. 48).  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387833>
- Voratitipong, A., Wannapiroon, P., & Nilsook, P. (2019). Digital-education scenario for Thailand. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 10(2), 97-103.  
<https://www.ijimt.org/vol10/843-LC0003.pdf>

Watthanapas, N., Hao, Y.-W., Ye, J.-H., Hong, J.-C., & Ye, J.-N. (2023). The effects of using virtual reality on Thai word order learning. *Brain Sciences*, *13*(3), 517.

<https://doi.org/10.3390/brainsci13030517>

World Bank. (2023). *Increasing access to technology for inclusion*.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099631003072338051/pdf/IDU1116c98a914ebc14dc31a47a1495a00553bae.pdf>

## ภาคผนวก

### กระบวนการพิจารณาบทความ

รายละเอียดขั้นตอนการพิจารณาบทความเพื่อตีพิมพ์ในวารสาร ประกอบด้วย

#### 1. การพิจารณาบทความเบื้องต้น โดยกองบรรณาธิการ

เมื่อได้รับบทความจากผู้เสนอบทความ วารสารจะดำเนินการส่งให้กองบรรณาธิการพิจารณาเบื้องต้น ต่อมาการเสนอชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาบทความ โดยกองบรรณาธิการจะตรวจสอบรูปแบบบทความ ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์และผลการวิจัย ความชัดเจนของเนื้อหา ความถูกต้องตามหลักวิชาการ รูปแบบการเขียนอ้างอิง รวมถึงความซ้ำ/ซ้ำซ้อนเบื้องต้นของเนื้อหาในบทความ (Duplications/Plagiarism) หากบทความมีรูปแบบไม่เป็นไปตามกำหนด หรือมีความซ้ำ/ซ้ำซ้อน กองบรรณาธิการจะไม่รับบทความดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการพิจารณา

#### 2. การพิจารณาบทความ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

วารสารมีกระบวนการประเมินคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนตีพิมพ์ โดยบทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างน้อย 2-3 ท่านในลักษณะปกปิดรายชื่อ (Double blind peer-reviewed) บทความที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือกเบื้องต้นแล้ว กองบรรณาธิการจะเสนอชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ 2-3 ท่าน เพื่อพิจารณาบทความโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณาจะไม่อยู่ในสังกัดเดียวกันกับผู้เสนอบทความ ทั้งนี้บทความจากผู้นิพนธ์ภายในจะได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกหน่วยงานที่จัดทำวารสาร ส่วนบทความจากผู้นิพนธ์ภายนอกจะได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายใน หรือนอกหน่วยงานที่จัดทำวารสารที่มีความเชี่ยวชาญในสาขา และไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์

#### 3. การปรับแก้ไขบทความ

เมื่อได้รับผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิครบแล้ว วารสารจะดำเนินการส่งผลการพิจารณาให้กับผู้เสนอบทความในช่องทางใดช่องทางหนึ่งในระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่นผ่าน E-mail เพื่อให้ผู้แต่งปรับแก้ไขซึ่งบทความที่จะได้รับการตีพิมพ์จะต้องมีผลการประเมินเป็น “เห็นสมควรให้ตีพิมพ์เผยแพร่” หรือ “ให้ตีพิมพ์โดยมีการแก้ไขปรับปรุง” จากผู้ทรงคุณวุฒิอย่างน้อย 2 ใน 3 ท่าน **ส่วนที่ผู้แต่งปรับปรุงแก้ไขให้ทำการเน้น (Highlight) หรือเปลี่ยนสีตัวอักษรเป็นสีอื่นเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกับก่อนการแก้ไข**

#### 4. การพิจารณาความสมบูรณ์ของบทความหลังจากผู้เสนอบทความปรับแก้ไข โดยบรรณาธิการ

เมื่อผู้เสนอบทความปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว วารสารจะดำเนินการส่งบทความที่ปรับแก้ไขส่งให้บรรณาธิการพิจารณาความสมบูรณ์ของบทความ กองบรรณาธิการจะตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของบทความ และความครบถ้วนของการแก้ไขบทความตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

## 5. การออกใบตอบรับ และการตีพิมพ์บทความ

เมื่อกองบรรณาธิการพิจารณาความสมบูรณ์ของบทความแล้ว และเห็นสมควรให้ออกใบตอบรับและตีพิมพ์เผยแพร่ได้ วารสารจะดำเนินการออกใบตอบรับ และนำบทความตีพิมพ์เผยแพร่บนเว็บไซต์ของวารสารต่อไป

### คำแนะนำสำหรับผู้แต่ง

บทความที่ส่งมาขอรับการตีพิมพ์ในวารสารควรจะมีเนื้อหาทางวิชาการอยู่ในขอบเขตทางบริหารหรือธุรกิจ หรือเกี่ยวเนื่องกับบริหาร ธุรกิจ และเป็นบทความจะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น ผู้เขียนบทความจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความวิชาการหรือบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอย่างเคร่งครัด รวมทั้งระบบการอ้างอิงต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของวารสาร

วารสารได้กำหนดการตรวจความซ้ำซ้อนของผลงานที่จะส่งเข้าตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร โดยการ  
ใช้โปรแกรม CopyCat ของเว็บ Thaijo ในระดับ ไม่เกิน 20% สำหรับบทความทั้งหมด

### 1.รูปแบบการเตรียมต้นฉบับของวารสาร ประกอบด้วย

1.1 บทความต้องเป็นตัวพิมพ์ สำหรับบทความภาษาอังกฤษใช้ชุดแบบอักษร (Font) ชนิดแอเรียล (Arial) ส่วนบทความภาษาไทยใช้ชุดแบบอักษร (Font) ชนิดไทยสารบรรณ (TH-Sarabun-PSK )

1.2 เนื้อหา (ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ) ให้จัดพิมพ์เป็น 1 คอลัมน์ และจัดพิมพ์เนื้อหาภาษาอังกฤษให้จัดพิมพ์เป็น Single Space

1.3 ถ้ามีรูปภาพ/ตารางประกอบควรมีภาพที่ชัดเจน โดยให้จัดพิมพ์แยกออกจากเนื้อหา และให้ระบุคำว่า “ภาพที่” จัดกึ่งกลางของหน้ากระดาษได้ภาพ และ “ตารางที่” จัดชิดซ้ายของหน้ากระดาษ บนตาราง ตามด้วยหมายเลขกำกับใช้ตัวอักษรขนาด 16 ตัวหนา แสดงเนื้อหาสำคัญของเรื่องด้วยข้อความที่กะทัดรัด ชัดเจน ส่วนคำอธิบายใช้ตัวอักษรขนาด 16 ตัวปกติ รูปภาพ/ตารางที่นำเสนอต้องมีรายละเอียดของข้อมูลครบถ้วนและเข้าใจได้โดยไม่จำเป็นต้องกลับไปอ่านที่เนื้อความอีก ระบุลำดับของรูปภาพ/ตารางทุกรูปให้สอดคล้องกับเนื้อหาที่อยู่ในต้นฉบับ โดยคำอธิบายต้องกระชับและสอดคล้องกับรูปภาพที่นำเสนอ

1.4 พิมพ์หน้าเดียวลงบนกระดาษพิมพ์ขนาดเอสี่ (A4) ขนาดของตัวอักษรเท่ากับ 16 ส่วนเลขหน้าขนาด 16 และใส่เลขหน้ากึ่งกลางหน้ากระดาษช่วงบนตั้งแต่ต้นจนจบบทความ โดยมีเนื้อหาบทความรวมบรรณานุกรมควรอยู่ระหว่าง 8-15 หน้า

1.5 การตั้งค่าหน้ากระดาษพิมพ์ให้ห่างจากขอบกระดาษซ้ายกับด้านบน 1 นิ้ว และด้านขวากับด้านล่าง 1 นิ้ว



1.6 การเตรียมข้อมูลต้นฉบับบทความตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้

1.6.1 ชื่อบทความภาษาไทยใช้รูปแบบอักษรขนาด 18 หนา

1.6.2 ชื่อบทความภาษาอังกฤษใช้รูปแบบอักษรขนาด 18 ปกติ

1.6.3 ชื่อผู้เขียน และผู้ร่วมเขียนใช้รูปแบบอักษรขนาด 16 ปกติ

1.6.4 หัวข้อหลักใช้รูปแบบอักษรขนาด 18 หนา

1.6.5 หัวข้อย่อยใช้รูปแบบอักษรขนาด 16 หนา

1.6.6 เนื้อเรื่องใช้รูปแบบอักษรขนาด 16 ปกติ

1.7 ชื่อเรื่องต้องมีภาษาไทยและภาษาอังกฤษให้พิมพ์ไว้หน้าแรก

1.8 ชื่อผู้เขียน ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษต้องใส่ให้ครบทุกคนแต่ไม่เกิน 5 คน ชื่อใช้รูปแบบอักษรขนาด 16 ปกติโดยจัดชิดกันหน้าซ้าย และใส่ Footnote เป็นตัวเลขอารบิกต่อท้ายแต่ละชื่อโดยระบุสังกัด หากเป็นมหาวิทยาลัยให้ระบุ คณะและมหาวิทยาลัย หากเป็นหน่วยงานราชการให้ระบุกรมและกระทรวงที่สังกัด หากเป็นพระสงฆ์ให้ระบุวัดและจังหวัด แต่หากเป็นภาคเอกชนให้ระบุบริษัทหรือองค์กรและจังหวัด การระบุให้ตรงกับเครื่องหมายที่กำหนดไว้ข้างบน โดยให้ระบุเป็นรายบุคคลภาษาไทยและคั่นด้วย (;) ก่อนระบุเป็นภาษาอังกฤษและระบุ Corresponding author, e-mail: ....., Tel. ....ของผู้เขียนหลัก

1.9 บทคัดย่อภาษาไทย และ Abstract ภาษาอังกฤษควรเขียนให้ได้ใจความทั้งหมดของเรื่อง ลักษณะของบทคัดย่อควรประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ (Objective) วิธีดำเนินการวิจัย (Methods) ผลการวิจัย (Results) โดยสรุปให้สั้นกะทัดรัด ระหว่าง 250-400 คำ คำสำคัญ (Keywords) ควรมีคำสำคัญ 3-5 คำ ที่ครอบคลุมชื่อเรื่องที่ศึกษา และจะปรากฏอยู่ในส่วนท้ายของบทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษโดยต้องจัดเรียงคำสำคัญตามตัวอักษร และคั่นด้วยเครื่องหมาย (,)

1.10 การเรียงหัวข้อแต่ละหัวข้อให้เว้น 1 บรรทัด หัวข้อใหญ่สุดให้พิมพ์ชิดขอบด้านซ้าย หัวข้อย่อยเว้นห่างจากหัวข้อใหญ่โดยมีระยะย่อหน้า และหัวข้อย่อยถัดไปโดยมีระยะย่อหน้า

## 2. ส่วนประกอบของบทความ

2.1 บทความวิชาการ ให้เรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

2.1.1 บทนำ (Introduction) แสดงสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอในบทความตามลำดับ บทนำควรอธิบายว่าเรื่องที่ต้องการศึกษามีความสำคัญ วัตถุประสงค์ หรือเค้าโครงของบทความเป็นอย่างไร

2.1.2 เนื้อเรื่อง (Content) แสดงสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับ เนื้อเรื่องสามารถแบ่งเป็นส่วนย่อย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนย่อยที่ 1 ปูพื้นฐานความรู้แก่ผู้อ่านในเรื่องที่จะกล่าวถึง

ส่วนย่อยที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูล ได้แย้งข้อเท็จจริง ใช้เหตุผล หลักฐานเพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้อ่าน

ส่วนย่อยที่ 3 เสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้เขียนต่อประเด็นที่นำเสนอ

2.1.3 สรุปผล (Conclusion) สรุปสาระสำคัญที่ต้องสรุปให้เห็นความสำคัญของบทความตามลำดับ โดยการเลือกเฉพาะประเด็นสำคัญ ๆ ของบทความมาเขียนรวมกันไว้อย่างสั้น ๆ ท้ายบท หรืออาจใช้วิธีการบอกผลลัพธ์ว่าสิ่งที่กล่าวมามีความสำคัญอย่างไรและสามารถนำไปทำอะไรได้บ้าง หรือจะทำให้เกิดอะไรต่อไป หรืออาจใช้วิธีการตั้งคำถามหรือให้ประเด็นทิ้งท้ายกระตุ้นให้ผู้อ่านไปสืบเสาะแสวงหาความรู้ หรือคิดค้นพัฒนาเรื่องนั้นต่อไปเพื่อเป็นการสรุปจุดยืนของผู้เขียนที่มีต่อเรื่องที่เขียน

2.1.4 องค์ความรู้ใหม่ เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลการวิจัย สามารถนำเสนอรูปแบบของโมเดลพร้อมคำอธิบายที่กระชับ เข้าใจง่าย

2.1.5 เอกสารอ้างอิง (References) รูปแบบการเขียนอ้างอิงและบรรณานุกรมใช้แบบ APA (American Psychological Association) ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 6 และจะต้องตรงกันกับการอ้างอิงในเนื้อหา ซึ่งผู้นิพนธ์บทความต้องตรวจสอบและรับผิดชอบต่อความถูกต้องของเอกสารการอ้างอิงทั้งหมด

## 2.2 บทความวิจัย ให้เรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

2.1.1 บทนำ (Introduction) เขียนให้เห็นความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย หรือโจทย์วิจัย

2.1.2 วัตถุประสงค์ (Objective) ควรกล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการศึกษา

2.1.3 วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology) ให้ระบุรูปแบบของการวิจัย การคำนวณหากกลุ่มตัวอย่าง (ถ้ามี) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1.4 สรุปผลการวิจัย/ผลการทดลอง (Research) ให้เสนอผลที่พบตามวัตถุประสงค์การวิจัยตามลำดับอย่างชัดเจน

2.1.5 อภิปรายผลการวิจัย/วิจารณ์ (Discussion) ให้เสนอเป็นความเรียงและให้เชื่อมโยงกับผลการวิจัยตามลำดับอย่างชัดเจนว่ามีความสอดคล้องและไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของผู้ใด ผลวิจัยเป็นไปตามแนวคิด ทฤษฎีของผู้ใด เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

2.1.6 องค์ความรู้ใหม่ (ถ้ามี) เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการวิจัย โดยสามารถนำเสนอรูปแบบของโมเดลพร้อมคำอธิบายที่กระชับ เข้าใจง่าย

2.1.7 ข้อเสนอแนะ (Suggestion) ให้นำเสนอใน 2 ประเด็น คือ 1) ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย และ 2) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือสถาบัน

2.1.8 กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgement) (ถ้ามี) เป็นส่วนที่กล่าวขอบคุณต่อองค์กร หน่วยงาน หรือบุคคลที่ให้ความช่วยเหลือร่วมมือในการวิจัย รวมทั้งแหล่งที่มาของเงินทุนวิจัยและหมายเลขของทุนวิจัย (ถ้ามี) (ให้ใส่เฉพาะกรณีที่ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย หรือกรณีชื่อบทความมีชื่อเรื่องไม่ตรงกับงานวิจัย วิทยานิพนธ์หรือดุษฎีนิพนธ์)

2.1.9 เอกสารอ้างอิง (References) รูปแบบการเขียนอ้างอิงและบรรณานุกรมใช้แบบ APA (American Psychological Association) ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 6 และจะต้องตรงกันกับการอ้างอิงในเนื้อหา ซึ่งผู้นิพนธ์บทความต้องตรวจสอบและรับผิดชอบต่อความถูกต้องของเอกสารการอ้างอิงทั้งหมด

## 2.3 บทความปริทัศน์ (Review Articles) ให้เรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

2.3.1 บทนำ (Introduction) แสดงสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอในบทความตามลำดับ บทนำควรอธิบายให้ภาพรวมโดยย่อของบทความและหัวข้อหลักที่ครอบคลุมว่าเรื่องที่ต้องการศึกษามีความสำคัญ หรือเค้าโครงของบทความเป็นอย่างไร

2.3.2 เนื้อเรื่อง (Content) แสดงสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับ เนื้อเรื่องสามารถแบ่งเป็นส่วนย่อย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนย่อยที่ 1 ปูพื้นฐานความรู้แก่ผู้อ่านในเรื่องที่จะกล่าวถึง

ส่วนย่อยที่ 2 วิเคราะห์ ข้อมูลโต้แย้งข้อเท็จจริง ใช้เหตุผล ในการประเมินรายละเอียดบทความ บทความที่กล่าวถึงเพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้อ่านโดยกล่าวถึงจุดอ่อนจุดแข็งของบทความที่ทบทวนโดยทบทวนจัดลำดับจากเรื่องหนึ่งไปอีกเรื่องหนึ่ง หรือจากผู้วิจัยคนหนึ่งไปอีกคนหนึ่ง โดยนำข้อค้นพบของแต่ละเรื่องมากล่าวโดยสังเขป

ส่วนย่อยที่ 3 สังเคราะห์ เปรียบเทียบ และ/หรือวิจารณ์ เพื่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ในมุมมองใหม่ เสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้เขียนต่อประเด็นที่นำเสนอ โดยอภิปรายถึงความน่าเชื่อถือของผู้เขียน ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่อ้างถึง ความถูกต้องของวิธีการที่ใช้โดยชี้ให้เห็นว่ามีความเป็นมาอย่างไรทั้งในอดีต ปัจจุบัน ความก้าวหน้าล่าสุด เป็นความรู้และข้อเท็จจริง และมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เขียน

2.3.3 สรุปผล (Conclusion) สรุปสาระสำคัญที่ต้องสรุปให้เห็นความสำคัญของบทความตามลำดับ โดยการเลือกเก็บประเด็นสำคัญ ๆ ของบทความมาเขียนรวมกันไว้อย่างสั้น ๆ ท้ายบท หรืออาจใช้วิธีการบอกผลลัพธ์ว่าสิ่งที่กล่าวมามีความสำคัญอย่างไร ผลลัพธ์สามารถนำไปใช้อะไรได้บ้าง หรือจะทำให้เกิดอะไรต่อไป หรืออาจใช้วิธีการตั้งคำถามหรือให้ประเด็นทิ้งท้ายกระตุ้นให้ผู้อ่านไปสืบเสาะแสวงหาความรู้ หรือคิดค้นพัฒนาเรื่องนั้นต่อไป เพื่อเป็นการสรุปจุดยืนของผู้เขียนที่มีต่อเรื่องที่เขียน

## 2.4 บทวิจารณ์หนังสือ ให้เรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

2.4.1 บทนำ (Introduction) แสดงสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอในบทความตามลำดับ บทนำควรอธิบายว่าเรื่องที่ต้องการศึกษามีความสำคัญ วัตถุประสงค์ หรือเค้าโครงของบทความเป็นอย่างไร

2.4.2 เนื้อเรื่อง (Content) แสดงสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับ

2.4.3 บทวิจารณ์ วิเคราะห์ข้อมูล โต้แย้งข้อเท็จจริง ใช้เหตุผล หลักฐานเพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้อ่าน และเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้เขียนต่อประเด็นที่นำเสนอ

2.4.4 สรุปผล (Conclusion) สรุปสาระสำคัญที่ต้องสรุปให้เห็นความสำคัญของบทความตามลำดับ โดยการเลือกเก็บประเด็นสำคัญ ๆ ของบทความมาเขียนรวมกันไว้อย่างสั้น ๆ ท้ายบท หรืออาจใช้วิธีการบอกผลลัพธ์ว่าสิ่งที่กล่าวมามีความสำคัญอย่างไร สามารถนำไปใช้อะไรได้บ้าง หรือจะทำให้เกิดอะไรต่อไป หรืออาจใช้วิธีการตั้งคำถามหรือให้ประเด็นทิ้งท้ายกระตุ้นให้ผู้อ่านไปสืบเสาะแสวงหาความรู้ หรือคิดค้นพัฒนาเรื่องนั้นต่อไป เพื่อเป็นการสรุปจุดยืนของผู้เขียนที่มีต่อเรื่องที่เขียน

2.4.5 เอกสารอ้างอิง (References) รูปแบบการเขียนอ้างอิงและบรรณานุกรมใช้แบบ APA (American Psychological Association) ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 6 และจะต้องตรงกันกับการอ้างอิงในเนื้อหา ซึ่งผู้นิพนธ์บทความต้องตรวจสอบและรับผิดชอบต่อความถูกต้องของเอกสารการอ้างอิงทั้งหมด

### 3. การเขียนเอกสารอ้างอิง

การอ้างอิงในวารสารให้ใช้แบบแทรกในเนื้อหาตามหลักเกณฑ์ APA (American Psychological Association) 6th edition ที่มีการปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยเพื่อรองรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเขียนบรรณานุกรม หรือเอกสารอ้างอิง ใช้มาตรฐานการเขียนแบบ APA ที่พัฒนามาจากนักสังคมศาสตร์และนักพฤติกรรมศาสตร์มากกว่า 80 ปี เพื่อเป็นมาตรฐาน ในการเขียนอย่างเป็นระบบสำหรับการทำวิจัย รายงานการวิจัย การทบทวนวรรณกรรม บทความและกรณีศึกษา ผู้แต่งสามารถดูการอ้างอิงได้จาก

<https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/references/examples>

หรือบางส่วนจากตัวอย่างทั่วไปที่มีผู้เขียนแนะนำไว้มากมาย เช่น

-ฝ่ายบริการทรัพยากรสารสนเทศ สำนักหอสมุดกลาง มศว.ที่

<mailto:https://lib.swu.ac.th/images/Documents/Researchsupport/APA6th-Citation160820.pdf>

-สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่

<mailto:https://www.nupress.grad.nu.ac.th/%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%98%E0%B8%B5%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%80%E0%B8%82%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%99%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%93%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%B8%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1/>

-มหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ [mailto:https://pulinet2022.pulinet.org/wp-](mailto:https://pulinet2022.pulinet.org/wp-content/uploads/2021/07/TEMPLATE_Reference_PULINET2022.pdf)

[content/uploads/2021/07/TEMPLATE\\_Reference\\_PULINET2022.pdf](mailto:https://pulinet2022.pulinet.org/wp-content/uploads/2021/07/TEMPLATE_Reference_PULINET2022.pdf)

### 4. การส่งต้นฉบับ

#### 1. การตรวจสอบก่อนส่งบทความ

ในขั้นตอนการส่งบทความผู้แต่งต้องตรวจสอบและปฏิบัติตามข้อกำหนดรายการตรวจสอบการส่งทุกข้อดังต่อไปนี้ และบทความอาจถูกส่งคืนให้กับผู้แต่งกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดทั้งหมด

1. บทความที่ส่งมาตีพิมพ์ต้องไม่เคยตีพิมพ์ หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาของวารสารใดๆ

2. การเขียนชื่อเจ้าของบทความหลัก, E-mail, เบอร์โทรศัพท์ และสถานที่ทำงาน ต้องเป็นไปตามรูปแบบที่วารสารกำหนด

3. การเตรียมต้นฉบับ ชื่อเรื่อง บทคัดย่อ คำสำคัญ ต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และเป็นไปตามคำแนะนำในการเตรียมต้นฉบับที่วารสารกำหนด



## 5. จริยธรรม

จริยธรรมในการตีพิมพ์ผลงานวิชาการ/วิจัยในวารสารสังคมและมนุษย (Publication Ethics)วารสาร ยึดมั่นในหลักจริยธรรมการพิมพ์ตามมาตรฐานระดับนานาชาติตามกรอบแนวทางจริยธรรมการตีพิมพ์ ของ Committee on Publication Ethics (COPE) ดังต่อไปนี้

(ส่วนใหญ่ปรับปรุงต้นฉบับและแปลจาก <https://publicationethics.org/> )

### 1. จริยธรรมในการตีพิมพ์สำหรับผู้เขียนต้นฉบับ

1. ผู้เขียนบทความจะต้องมีความรับผิดชอบและรับรองว่า บทความที่ส่งมาขอรับการตีพิมพ์ใน วารสาร สังคมศาสตร์ไทยจะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่นๆ

2. ผู้เขียนบทความจะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความวิชาการหรือบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ ในวารสารสังคมศาสตร์ไทยอย่างเคร่งครัด รวมทั้งระบบการอ้างอิงต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของวารสาร

3. ผู้เขียนจะต้องปรับแต่ง แก๊ไขบทความให้ถูกต้องตามรูปแบบของวารสารในหัวข้อ “คำแนะนำ สำหรับผู้แต่ง” โดยเฉพาะหัวข้อรูปแบบของการจัดเตรียมต้นฉบับอันจะนำไปสู่บทความที่มีรูปแบบการตีพิมพ์ ที่ได้มาตรฐานเดียวกัน

4. ผู้เขียนจะต้องคำนึงถึงจริยธรรมการวิจัย คือต้องไม่ละเมิดหรือคัดลอกผลงานของผู้อื่นมาเป็นของ ตนเอง

5. ผู้เขียนซึ่งมีชื่อปรากฏอยู่ในบทความจะต้องเป็นผู้มีส่วนในการจัดทำบทความหรือมีส่วนในการ ดำเนินการวิจัย ซึ่งข้อนี้ขอสงวนสำหรับบุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำบทความจะไม่อนุญาตให้ใส่ชื่อลงไป เด็ดขาด หากมีการตรวจสอบพบว่ามีบุคคลที่ไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำบทความปรากฏอยู่ ทางวารสารจะถอน บทความนั้นออกทันที

6. ผู้เขียนจะต้องมีความรับผิดชอบในการอ้างอิงเนื้อหาในผลงาน ภาพ หรือตาราง หากมีการนำมาใช้ ในบทความของตนเอง โดยให้ระบุ “ที่มา” เพื่อป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ (หากมีการฟ้องร้องจะเป็นความ รับผิดชอบของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว ทางวารสารจะไม่รับผิดชอบใดๆ ทั้งสิ้น) และจะดำเนินการถอนบทความ ออกจากการเผยแพร่ของวารสารทันที

7. ผู้เขียนจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของรายการเอกสารอ้างอิงทั้งในแง่ของรูปแบบและเนื้อหา และไม่ควรนำเอกสารวิชาการที่ไม่ได้อ่านมาอ้างอิง หรือใส่ไว้ในเอกสารอ้างอิง และควรอ้างอิงเอกสารเท่าที่ จำเป็นอย่างเหมาะสม ไม่ควรอ้างอิงเอกสารที่มากจนเกินไป รวมทั้งต้องอ้างอิงจากรูปแบบการอ้างอิงของ บทความโดยจะต้องมีการอ้างอิงตรงตามรูปแบบที่วารสารกำหนดไว้

8. ผู้เขียนจะต้องปรับปรุงแก้ไขบทความตามผลประเมินจากผู้ประเมินบทความและกองบรรณาธิการ ให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด หากไม่ปรับปรุงตามที่กำหนดจะต้องเลื่อนการตีพิมพ์เผยแพร่ออกไป หรือ อาจถูกปฏิเสธการเผยแพร่บทความ

9. ผู้เขียนควรระบุชื่อแหล่งทุนที่ให้การสนับสนุนในการทำวิจัย (ถ้ามี) และควรระบุผลประโยชน์ทับซ้อน (ถ้ามี)

10. ผู้เขียนจะต้องไม่รายงานข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างข้อมูลเท็จ หรือการปลอมแปลง บิดเบือน รวมไปถึงการตกแต่ง หรือ เลือกแสดงข้อมูลเฉพาะที่สอดคล้องกับข้อสรุป

11. ผู้เขียนไม่ควรอ้างอิงเอกสารที่ถูกถอดถอนออกไปแล้ว เว้นแต่ข้อความที่ต้องการสนับสนุนนั้นเป็นข้อความที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการถอดถอน และจะต้องระบุไว้ใน เอกสารอ้างอิงด้วยว่า เป็นเอกสารที่ได้ถูกถอดถอนออกไปแล้ว

12. ผู้เขียนต้องอ้างอิงผลงานของบุคคลอื่นให้ปรากฏการอ้างอิงในเนื้อหา (In-text citation) หากมีการนำผลงานเหล่านั้นมาใช้ในผลงานตัวเอง รวมทั้งจัดทำบรรณานุกรมท้ายบทความทุกรายการ

## **2. จริยธรรมในการตีพิมพ์สำหรับผู้ประเมินบทความ**

1. ผู้ประเมินบทความควรมีจรรยาบรรณคือต้องรับประเมินบทความที่ตนเองนั้นมีความถนัด หรือมีคุณวุฒิหรือมีความเชี่ยวชาญกับเรื่องหรือบทความที่ได้รับการประเมินนั้นๆ ผู้ประเมินบทความควรประเมินบทความในสาขาวิชาที่ตนมีความเชี่ยวชาญ โดยพิจารณาความสำคัญของเนื้อหาในบทความที่มีต่อสาขาวิชานั้นๆ คุณภาพของการวิเคราะห์ และความเข้มข้นของผลงานหรือระบุผลงานวิจัยที่สำคัญๆ และสอดคล้องกับบทความที่กำลังประเมิน แต่ผู้เขียนบทความไม่ได้อ้างอิง เข้าไปในการประเมินบทความด้วย ผู้ประเมินไม่ควรใช้ความคิดเห็นส่วนตัวที่ไม่มีข้อมูลรองรับมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินบทความและควรปฏิเสธในบทความที่ตนเองนั้นไม่ถนัด

2. ผู้ประเมินบทความควรมีจรรยาบรรณคือแนะนำความคิดเห็นทางวิชาการของตนเอง ลงในแบบฟอร์มการประเมินหรือเนื้อหาในบทความด้วยความยุติธรรม ไม่อคติ ตรงไปตรงมา ไม่ลำเอียง รวมทั้งตรงต่อเวลาตามที่วารสารกำหนดในการประเมิน

3. ผู้ประเมินบทความควรมีจรรยาบรรณคือต้องรักษาความลับและไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความที่ส่งมาเพื่อพิจารณาให้แก่บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องในช่วงระยะเวลาของการประเมินบทความ รวมถึงหลังจากที่พิจารณาประเมินบทความเสร็จแล้ว

4. หลังจากได้รับบทความจากบรรณาธิการวารสาร และผู้ประเมินบทความตระหนักว่า ตนเองอาจมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้พิมพ์ที่ทำให้ไม่สามารถให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างอิสระได้ ผู้ประเมินบทความควรแจ้งให้บรรณาธิการวารสารทราบและปฏิเสธการประเมินบทความนั้นๆ

5. ผู้ประเมินบทความควรคำนึงถึงการพิจารณาในหัวข้อ ชื่อเรื่อง หากเป็นบทความวิชาการสามารถพิจารณาให้แก้ไขชื่อเรื่องได้ แต่หากเป็นบทความวิจัย ควรพิจารณาเฉพาะความผิดพลาดด้านตัวสะกด และไม่ควรพิจารณาให้เปลี่ยนชื่อเรื่องบทความวิจัย

6. ผู้ประเมินบทความต้องไม่นำข้อมูลบางส่วนหรือทุกส่วนของบทความไปเป็นผลงานของตนเอง

7.เมื่อผู้ประเมินบทความพบว่า มีส่วนใดของบทความที่มีความเหมือนกัน หรือซ้ำซ้อนกับผลงานชิ้นอื่นๆ ผู้ประเมินบทความต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบพร้อมแสดงหลักฐานให้เห็นเป็นประจักษ์

### 3.จริยธรรมในการตีพิมพ์ของกองบรรณาธิการวารสาร

1.บรรณาธิการจะต้องกำกับติดตามดูแลให้การดำเนินงานของวารสาร เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ให้ถูกต้องตามจริยธรรม/จรรยาบรรณ

2.บรรณาธิการจะต้องกำกับติดตามดูแล และดำเนินการอย่างเหมาะสมกับผู้พิมพ์หรือบทความที่ตรวจพบว่ามีผลกระทบด้านจริยธรรม/จรรยาบรรณ

3.บรรณาธิการต้องกำกับติดตามดูแลการตีพิมพ์เผยแพร่บทความที่มี conflict of interest เช่น การตีพิมพ์เผยแพร่บทความของตนเอง(บรรณาธิการหรือหัวหน้ากองบรรณาธิการ)อย่างมีนัยสำคัญ หรือ ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพบทความก่อนการตีพิมพ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบทความ เป็นต้น

4.บรรณาธิการมีหน้าที่ควบคุมดูแลและพิจารณาคุณภาพของบทความเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร และต้องคัดเลือกบทความมาตีพิมพ์หลังจากผ่านกระบวนการประเมินบทความแล้ว โดยพิจารณาจากความชัดเจน และความสอดคล้องของเนื้อหากับนโยบายของวารสารเป็นสำคัญ และจะต้องมีข้อความรู้ที่สะท้อนมุมมอง แนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากประสบการณ์ การสังเคราะห์เอกสาร หรืองานวิจัย มุ่งเน้นการนำเสนอแนวคิดทฤษฎีใหม่รวมถึงแบบจำลองเชิงแนวคิด (Conceptual Model) ที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันจะนำไปสู่การวิจัยในหัวข้อวิชาการที่สำคัญ

5.บรรณาธิการต้องไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เขียนและผู้ประเมินบทความแก่บุคคลอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องในช่วงเวลาของการประเมินบทความ ซึ่งวารสารได้กำหนดในลักษณะปกปิดรายชื่อ (Double blind peer-reviewed)

6.บรรณาธิการต้องไม่ตีพิมพ์บทความที่เคยตีพิมพ์ที่อื่นมาแล้ว โดยต้องมีการตรวจสอบการคัดลอกผลงานผู้อื่น (Plagiarism) อย่างจริงจังเพื่อให้แน่ใจว่า บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารไม่มีการคัดลอกผลงานของผู้อื่น และหากตรวจพบการคัดลอกผลงานของผู้อื่นเกินตามที่กำหนดไว้ จะต้องหยุดกระบวนการประเมิน และติดต่อผู้เขียนบทความหลักทันทีเพื่อขอคำชี้แจง เพื่อประกอบการ “ตอบรับ” หรือ “ปฏิเสธ” การตีพิมพ์บทความนั้นๆ

7.บรรณาธิการจะต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้เขียน และผู้ประเมิน โดยเด็ดขาด เพื่อรักษาไว้ซึ่งธรรมาภิบาลในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด

8.บรรณาธิการต้องไม่นำข้อมูลบางส่วนหรือทุกส่วนของบทความไปเป็นผลงานของตนเอง

9.บรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยที่มีระเบียบวิธีวิจัยที่ถูกต้อง และให้ผลที่น่าเชื่อถือ โดยนำผลของการวิจัยมาเป็นตัวชี้ว่าสมควรตีพิมพ์เผยแพร่หรือไม่

10.หากบรรณาธิการตรวจพบว่า บทความมีการลอกเลียนบทความอื่นโดยมิชอบ หรือมีการปลอมแปลงข้อมูลซึ่งสมควรถูกถอดถอน แต่ผู้เขียนปฏิเสธที่จะถอนบทความ บรรณาธิการสามารถดำเนินการถอน



บทความได้โดยไม่ต้องได้รับความยินยอมจากผู้เขียนซึ่งถือเป็นสิทธิและความรับผิดชอบต่อบทความของ  
บรรณาธิการ

11. บรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาความสามารถของกองบรรณาธิการ และควรมอบหมายงานให้ตรงกับ  
กับความสามารถของแต่ละท่าน

12. บรรณาธิการต้องกำกับติดตามดูแลทั้งด้วยตนเองและคณะทำงานในเรื่องจำนวนและคุณภาพการ  
อ้างอิงของวารสารที่ผิดไปจากสภาพความเป็นจริง เช่น มีการกำกับและร้องขอให้มีการอ้างอิงบทความใน  
วารสารทั้งในลักษณะลับหรือเปิดเผย และมีการใช้อ้างอิงที่ไม่ถูกต้องและสอดคล้องกับเนื้อหา

13. บรรณาธิการต้องกำกับติดตามดูแล การเก็บค่า Page charge หรือ processing fee คือ ต้องมีการ  
ดำเนินการอย่างโปร่งใส เช่น กำหนดให้มีการประกาศกระบวนการเรียกเก็บอย่างชัดเจน หรือ ระบุราคาหรือ  
เงื่อนไขของการเรียกเก็บค่า Page charge ตามที่ระบุได้ประกาศไว้อย่างเคร่งครัด

ติดต่อ

ศูนย์สังคมศาสตร์ศึกษา (Center for Social Science Studies)

เลขที่ 78/1 หมู่ 9 ต.บ่อพลอย อ.บ่อพลอย จ.กาญจนบุรี 71160

โทร. 081-8437249

อีเมล : [thaicocialscience@gmail.com](mailto:thaicocialscience@gmail.com)

เฟสบุ๊ก: ศูนย์สังคมศาสตร์ศึกษา