



ISSN: 2985-2366 (Online)

วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน
Journal of Administration Management and Sustainable Development

Homepage: <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd>e-mail: jamsdonline@gmail.com

การวางแผนกลยุทธ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืน Strategic planning and the transformational leadership in the context of sustainable organizational development

หวัง ตงฮุย^{1*}, ธนกร สิริสุคันธา², สุรัชชัย กังวล³Wang Donghui^{1*}, Thanakorn Sirisugandha², Surachai Kungwon³^{1,2} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง³ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้^{1,2} Faculty of Management Science, Lampang Rajabhat University³ Faculty of Economics, Maejo University*Corresponding author's e-mail: dhui.w@outlook.com.^{1*}, noithonglek@hotmail.com²,surachai_k@mju.ac.th³

Received: November 15, 2025

Revised: December 09, 2025

Accepted: December 21, 2025

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นบทความเชิงแนวคิดที่อาศัยการทบทวนวรรณกรรมมุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืน โดยพิจารณาถึงการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนและการพัฒนาผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์เหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของบทความ ได้แก่ 1. อธิบายแนวคิดและประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง และ 2. สังเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านกลยุทธ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทความยั่งยืน การศึกษาได้เน้นบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างยั่งยืน โดยผู้นำจะต้องมีทักษะในการคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษาได้เสนอว่าการพิจารณาความหลากหลายขององค์กรในด้านขนาดและสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์และพัฒนาผู้นำที่เหมาะสม การผสมผสานระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนและการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น จะช่วยให้

องค์กรสามารถเติบโตและพัฒนาได้ในระยะยาว โดยไม่เพียงแต่สร้างผลกำไร แต่ยังต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การเชื่อมโยงทั้งสององค์ประกอบดังกล่าวมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนขององค์กรในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม การสร้างสมดุลในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จในระยะยาว

คำสำคัญ: การวางแผนกลยุทธ์, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความยั่งยืน, การสร้างการมีส่วนร่วม

Abstract

This conceptual paper, grounded in a review of pertinent literature, emphasizes strategic planning and the cultivation of change leadership within the framework of sustainable organizational development. The purpose of this paper is to clarify key ideas related to sustainability-driven strategic planning and to synthesize leadership characteristics that support the effective implementation of such strategies. It examines the connection between sustainability-driven strategic planning and the leadership development needed to effectively drive these strategies. The study highlights the role of leadership in driving change and the importance of fostering employee engagement to ensure sustainable transformation. Leaders must possess strategic thinking skills, the ability to inspire, and adaptability to rapidly changing environments. The analysis indicates that considering organizational diversity in terms of size and context is crucial in designing appropriate strategies and leadership development. The integration of sustainable strategic planning with change leadership development enables organizations to grow and operate effectively over the long term, not only by generating profits but also by considering the social and environmental impacts. Achieving a balance across economic, social, and environmental aspects is a key factor that ensures an organization's operations are sustainable and its success is long-lasting.

Keywords: strategic planning, change leadership, sustainability, employee engagement

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงในทุกมิติของเศรษฐกิจและสังคมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีความยั่งยืนเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และเติบโตในระยะยาว โดยเฉพาะในสถานะที่ภาวะการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร การขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญที่ทุกองค์กรต้องเผชิญเพื่อสร้างการเติบโตที่มีคุณค่าทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Turyandi et al., 2025) การวางแผนกลยุทธ์ที่มีความยั่งยืนจึงไม่เพียงแต่ต้องตอบสนองต่อความต้องการในปัจจุบัน แต่ยังต้องคำนึงถึงการสร้างมูลค่าในระยะยาวอย่างรอบคอบและสมดุล (Sancak, 2023)

การวางแผนกลยุทธ์ที่มีความยั่งยืนถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว กลยุทธ์ที่เหมาะสมต้องสะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวและสร้างคุณค่าในหลายมิติ โดยเฉพาะการสร้างสมดุลระหว่างผลกำไรทางการเงิน การเสริมสร้างคุณค่าทางสังคม และการคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Waldman

& Siegel, 2008) การวางแผนกลยุทธ์ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน (Bansal, 2005)

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ยั่งยืนได้ต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร การตัดสินใจที่มีวิสัยทัศน์ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในองค์กร (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994; Yukl, 2010) ความเข้มแข็งด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่มุ่งเน้นความยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคที่ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการอยู่รอดขององค์กร

การขับเคลื่อนองค์กรในบริบทของความยั่งยืนยังจำเป็นต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในระยะยาวที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และสังคม (Hubbard, 2009; Dyllick & Hockerts, 2002; Freeman, 1984) แนวคิดความยั่งยืนจึงมิได้มุ่งเพียงด้านผลกำไร แต่ยังต้องให้ความสำคัญกับคุณค่าทางสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมควบคู่กัน

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการวางแผนกลยุทธ์ที่ยั่งยืนยังขาดการศึกษาเชิงลึกที่เชื่อมโยงทั้งสองปัจจัยนี้ในบริบทขององค์กรที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก รวมถึงการศึกษาในเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในแต่ละประเภทองค์กร (Teece, 2018; Christensen et al., 2015; Kotter, 1996) งานวิจัยส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นเพียงประเด็นใดประเด็นหนึ่ง คือ การวางแผนกลยุทธ์ หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยยังไม่ได้เชื่อมโยงองค์ประกอบทั้งสองอย่างเป็นระบบตามบริบทความยั่งยืน

ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งเน้นการเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งความยั่งยืนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์เหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของบทความ ได้แก่ 1. อธิบายแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับทั้งสององค์ประกอบ และ 2. เสนอแนวทางเชิงบูรณาการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทองค์กรที่หลากหลาย

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

นิยามและกระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายระยะยาว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Porter, 1985) กระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่สำคัญ เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ การระบุแหล่งทรัพยากรที่จำเป็น และการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้จริงและมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน (Kotler & Keller, 2016) กระบวนการนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้มีทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน แต่ยังช่วยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อองค์กรต้องตอบสนองต่อเป้าหมายด้านความยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์เชื่อมโยงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่กัน

การพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

การพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกล้วนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร (Hill & Jones, 2012) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในมักจะใช้เครื่องมือ SWOT Analysis ซึ่งช่วยให้สามารถระบุจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ขององค์กร รวมถึงโอกาส (opportunities) และภัยคุกคาม (threats) ที่องค์กรต้องเผชิญจากสภาพแวดล้อมภายนอก

(Kotler & Keller, 2016) การประเมินปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันในอุตสาหกรรม จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ (Porter, 1980) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรต้องคำนึงถึงเป้าหมายด้านความยั่งยืน ซึ่งทำให้การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกต้องครอบคลุมผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาวด้วย

กลยุทธ์สำหรับความยั่งยืน

การออกแบบกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืน (sustainability) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สามารถสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรในระยะยาวโดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (elkington, 1997) การใช้แนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ในการออกแบบกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาสอดคล้องระหว่างการสร้างผลกำไรทางเศรษฐกิจ (profit), การเสริมสร้างคุณค่าทางสังคม (people) และการรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม (planet) ได้อย่างยั่งยืน (Armenakis & Harris, 2009) แนวทางนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว แต่ยังช่วยให้องค์กรมีบทบาทในการส่งเสริมความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย (Diener et al., 2003) การออกแบบกลยุทธ์ที่ยั่งยืนจึงต้องเน้นการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจพร้อม ๆ กับการคำนึงถึงผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถอยู่ได้ในระยะยาวและตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมอย่างเต็มที่ (Freeman, 1984) โดยต้องเน้นการเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับเป้าหมายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว การพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้สามารถมองเห็นทั้งโอกาสและความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ และสามารถเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการออกแบบกลยุทธ์สำหรับความยั่งยืนในยุคปัจจุบันเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยต้องคำนึงถึงทั้งผลกำไรทางเศรษฐกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการรักษาสภาพสิ่งแวดล้อมตามแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) พร้อมทั้งเชื่อมโยงกลยุทธ์ให้เข้ากับเป้าหมายความยั่งยืนขององค์กรในภาพรวม เพื่อให้การดำเนินงานสามารถสร้างผลลัพธ์ในระยะยาวได้จริง แทนการมุ่งเน้นเพียงผลสำเร็จในระยะสั้น

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leadership Development for Change Management)

นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leadership for Change Management) หมายถึง บทบาทของผู้นำในการนำพาองค์กรผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการมองการณ์ไกลและวางแผนเพื่อปรับองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ภาวะผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แต่ยังต้องรวมไปถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ (Kotter, 1996) ภาวะผู้นำลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่มักเกี่ยวข้องกับประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อนมากขึ้น

ลักษณะของผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้

ผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีทักษะและคุณลักษณะหลายประการที่สำคัญ โดยเฉพาะการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถมองเห็นภาพรวมและตัดสินใจได้อย่างรอบคอบในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน (Eisenbeiss, 2012) นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่น

และมีแรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและทีมงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Northouse, 2018)

อีกทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถปรับตัวได้ดี (adaptability) ในการรับมือกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งเมื่อองค์กรต้องดำเนินงานภายใต้กรอบความยั่งยืนที่มีการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมและสิ่งแวดล้อมอยู่เสมอ

ทฤษฎีและแบบจำลองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎี Transformational Leadership เป็นหนึ่งในทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับในด้านการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำในรูปแบบนี้จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม และช่วยให้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง ผู้นำประเภทนี้จะกระตุ้นให้ผู้ติดตามเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ที่สามารถพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ในระยะยาว (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994)

ทฤษฎี Transactional Leadership โดย Bass (1985) เน้นไปที่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามผ่านการให้รางวัลและการลงโทษตามผลงานที่ทำ อย่างไรก็ตาม แนวทางนี้มักมีข้อจำกัดในบริบทที่ต้องการความยืดหยุ่นและนวัตกรรม จึงอาจไม่เพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลงในยุคที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

อีกหนึ่งทฤษฎีที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรคือ Adaptive Leadership ซึ่งเน้นการปรับตัวของผู้นำและองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ (Heifetz & Laurie, 1997) แนวคิดนี้สอดคล้องกับความยั่งยืน เนื่องจากผู้นำต้องปรับวิธีการทำงานให้ตอบสนองทั้งความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ ความคาดหวังของสังคม และแรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน การมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและกระตุ้นทีมงานให้มุ่งมั่นเป็นสิ่งที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีต่างๆ เช่น Transformational Leadership, Transactional Leadership, และ Adaptive Leadership ช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมกับลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องเผชิญ โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องคำนึงถึงเป้าหมายด้านความยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยทั้งวิสัยทัศน์และความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

การผสมผสานการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน

การเชื่อมโยงกลยุทธ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนและ ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการขับเคลื่อนกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างองค์กรที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเน้นความยั่งยืนจะไม่สามารถบรรลุผลได้หากขาดการสนับสนุนจากผู้นำที่มีความสามารถในการนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ผู้นำที่มีภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 1996) ผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่ยั่งยืนได้จึงต้องมีทักษะในการมองการณ์ไกลและสามารถปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประเด็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมทวีความสำคัญมากขึ้นในองค์กรยุคปัจจุบัน

การสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของพนักงานช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและการเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบร่วมในความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานจะช่วยให้องค์กรสามารถก้าวผ่านความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น (Smith, 2007) การมีส่วนร่วมที่ดีไม่เพียงแต่จะทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างความร่วมมือระหว่างทีมงานและส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืน โดยถือเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมระหว่างกลยุทธ์ ผู้นำ ผลลัพธ์ความยั่งยืน

การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาผู้นำในองค์กรที่มีความหลากหลาย

การพิจารณาความหลากหลายขององค์กรทั้งในด้านขนาดและสภาพแวดล้อมถือเป็นสิ่งสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์และภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับองค์กรนั้น ๆ องค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีโครงสร้างที่ซับซ้อนมักจะต้องการผู้นำที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในระดับที่กว้างขึ้น และสามารถประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กอาจต้องการผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Tushman & O'Reilly, 1996) การวางแผนกลยุทธ์ในองค์กรที่มีความหลากหลายจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างเหล่านี้ เพื่อให้ผู้นำสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mintzberg, 1994) โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่องค์กรต้องรับมือกับเป้าหมายความยั่งยืนที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การผสมผสานการวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างองค์กรที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและสามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรไม่เพียงแต่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่น แต่ยังช่วยเสริมสร้างความร่วมมือเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน การพิจารณาความหลากหลายขององค์กรทั้งในด้านขนาดและสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์และภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้นำสามารถเลือกกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถทำให้องค์กรเติบโตในทิศทางที่ยั่งยืน โดยเป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์ ผู้นำ ผลลัพธ์ความยั่งยืนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืน

ด้าน	การวางแผนกลยุทธ์	การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืน
การเชื่อมโยงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ	การกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืน โดยคำนึงถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	ผู้นำต้องมีทักษะในการมองการณ์ไกลและการปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	กลไกเชื่อมโยงเกิดขึ้นเมื่อผู้นำสามารถแปลงกลยุทธ์ให้เป็นพฤติกรรมองค์การ (strategy enactment) ส่งผลให้การดำเนินงานมุ่งสู่ผลลัพธ์ความยั่งยืนได้อย่างเป็นรูปธรรม
การสร้างการมีส่วนร่วม	การวางแผนกลยุทธ์ต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ	ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากร	การมีส่วนร่วมกลายเป็นกลไกกลาง (mediating mechanism) ที่ทำให้

ตารางที่ 1 สรุปการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืน (ต่อ)

ด้าน	การวางแผนกลยุทธ์	การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืน
	บุคลากรในองค์กรในทุก ระดับ	มีส่วนร่วมในกระบวนการ เปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์ถูกนำไปใช้จริง เพิ่ม ความรับผิดชอบร่วม และเสริมความ ต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงด้านความ ยั่งยืน
การพิจารณา ความ หลากหลายใน องค์กร	กลยุทธ์ต้องคำนึงถึงความ แตกต่างในขนาดและ สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม	ผู้นำต้องสามารถปรับตัว และใช้วิธีการที่เหมาะสม ตามลักษณะขององค์กรทั้ง ขนาดเล็กและใหญ่	ความหลากหลายทำให้เกิดความแตกต่าง ของรูปแบบกลยุทธ์และวิธีการนำไปใช้ ซึ่งส่งผลต่อระดับความยั่งยืนผ่านการ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับบริบท (context-fit strategy)

จากตารางที่ 1 พบว่า การผสมผสานการวางแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นเพียงการทำงานคู่ขนานกัน แต่เป็นกลไกเชิงระบบ ที่ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการแปลงกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ ผู้นำที่สามารถปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม จะช่วยให้องค์กรดำเนินกลยุทธ์ที่ยั่งยืนได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การคำนึงถึงความหลากหลายด้านขนาดและสภาพแวดล้อมขององค์กรยังช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม ทำให้องค์กรตอบสนองต่อความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความยั่งยืนในทุกมิติของการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

องค์ความรู้

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้สะท้อนให้เห็น ความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนในระยะยาว โดยสามารถสรุปองค์ความรู้ใหม่ได้เป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

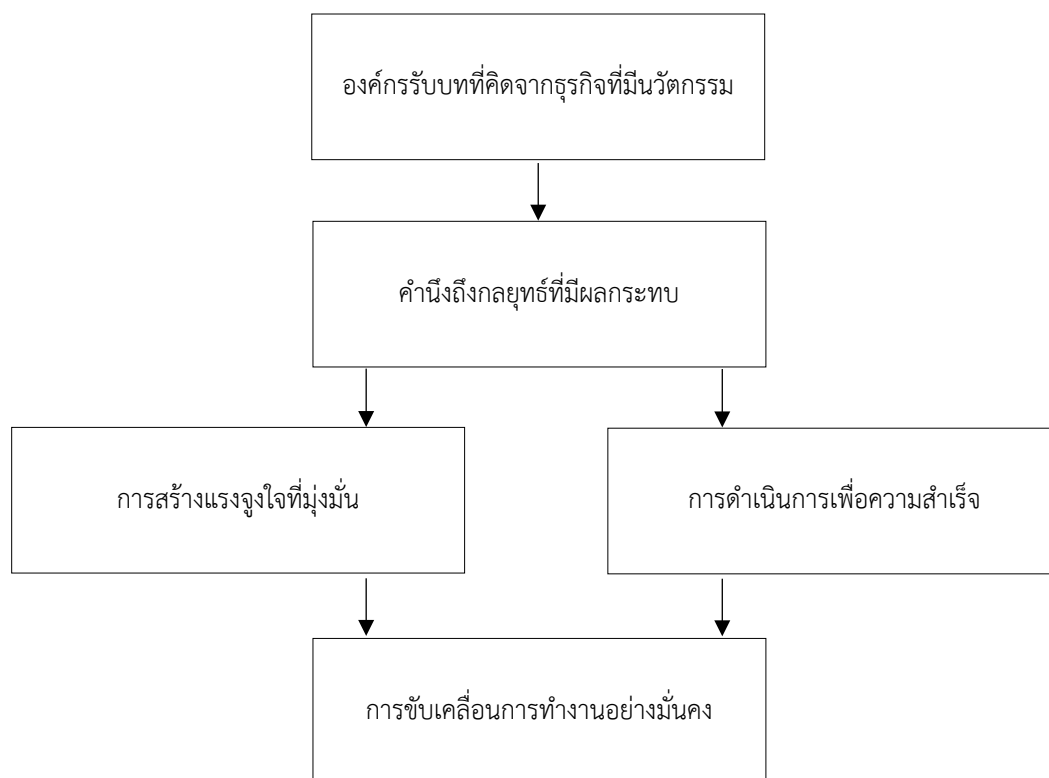
ประเด็นที่หนึ่ง การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับภาวะผู้นำในฐานะกลไกขับเคลื่อนความยั่งยืน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไม่เพียงต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ แต่ต้อง ทำให้กลยุทธ์กลายเป็นพฤติกรรมและการปฏิบัติขององค์กร ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในทุกระดับ การมีส่วนร่วมดังกล่าวทำหน้าที่เป็น “กลไกกลาง” ที่ทำให้กลยุทธ์ด้านความยั่งยืนถูกนำไปใช้จริงและเกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็นที่สอง ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในฐานะปัจจัยสนับสนุนความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมของบุคลากรช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมและความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งช่วยให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดความเชื่อมโยงระหว่างทีมงาน การสร้างแรงบันดาลใจจากผู้นำจึงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการรวมพลังร่วมกันในการขับเคลื่อนความยั่งยืน

ประเด็นที่สาม ความหลากหลายขององค์กรเป็นเงื่อนไขที่กำหนดรูปแบบกลยุทธ์และวิธีการนำการเปลี่ยนแปลง ความแตกต่างด้านขนาด โครงสร้าง และสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นปัจจัยที่กำหนดวิธีการที่จะใช้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ โดยผู้นำ

จำเป็นต้อง ปรับวิธีการและแนวทางให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความท้าทายภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในทุกมิติ

องค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญจากการวิเคราะห์นี้ทำให้เห็นว่า ความสำเร็จของการขับเคลื่อนความยั่งยืนขึ้นอยู่กับความสามารถในการเชื่อมโยงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรเข้าด้วยกันเป็นระบบเดียว ผู้นำที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการปรับตัวอย่างเหมาะสมต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง จะเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จในระยะยาว ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

บทสรุป

การศึกษาครั้งนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการผสมผสานระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืน การวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องไม่เพียงมุ่งเน้นผลกำไรทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงความสมดุลในสามมิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อันเป็นหลักสำคัญของแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์เหล่านั้นให้เกิดขึ้นจริง ผู้นำต้องมีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ มองการณ์ไกล และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้นำควรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่งเสริมให้เกิด การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมในความสำเร็จขององค์กร

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การขับเคลื่อนความยั่งยืนเกิดขึ้นได้จริง โดยผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม จะทำ

ให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมั่นคง นอกจากนี้ ความหลากหลายขององค์กรทั้งในด้านขนาด โครงสร้าง และบริหารการดำเนินงาน ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบกลยุทธ์และระบบผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละองค์กร

ในเชิงทฤษฎี องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ความยั่งยืนขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ การนำการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในฐานะองค์ประกอบของระบบเดียวกัน แนวคิดนี้ช่วยเติมเต็มช่องว่างในวรรณกรรมซึ่งมักศึกษากลยุทธ์และภาวะผู้นำแยกขาดจากกัน

ในเชิงปฏิบัติ บทความเสนอว่า ผู้บริหารควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม การสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง และการปรับวิธีการนำให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริงและมีความต่อเนื่องในระยะยาว

ข้อจำกัดของบทความ คือเป็นการวิเคราะห์เชิงแนวคิด ซึ่งยังไม่มีทดสอบในเชิงประจักษ์ จึงควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ ผู้นำ และผลลัพธ์ความยั่งยืนในบริบทประเภทต่าง ๆ

โดยสรุป การขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยทั้ง กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความยั่งยืนและภาวะผู้นำที่เสริมพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่สามารถคิดเชิงระบบ สื่อสารวิสัยทัศน์ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีส่วนร่วม จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงทั้งในมิติของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของความยั่งยืนอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Christensen, C. M., Bartman, T., & van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 30–40.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403–425.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.

- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 791–808.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42-43.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75(1), 124-134.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic management: An integrated approach (10th ed.)*. Cengage Learning.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed). Pearson Education.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed). Sage Publications.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Sancak, I. E. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. *Journal of Environmental Management*, 330, 117165.
- Smith, A. (2007). Translating sustainabilities between green niches and socio-technical regimes. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 427–450.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Turyandi, I., Veranita, M., Wahyudi, & Gunardi. (2025). Transformational leadership in building a sustainable organization: Case study at PT Pos Indonesia (Persero). *International Journal Administration, Business & Organization*, 6(1), 88-98.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 117–131.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed). Pearson.