JAOD
Journal of Administration, Organization, and Development
https://doi.org/10.67884/jaod.2027.e289570
Journal of Administration, Organization, and Development
Vol. 25 No. 1 (January – April 2027): e289570

บทความวิจัย

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อความสามารถเชิงพลวัต: การศึกษาเปรียบเทียบบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน

The Influence of Organizational Culture on Dynamic Capabilities: A Comparative Study between Public and Private Sector Employees

ศิริพงษ์ สามารถเจริญ[1*] และ จุล ธนศรีวนิชชัย[1]

Siripong Samartcharoen[1*] and Jul Thanasrivanitchai[1]

[1] คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10900 ประเทศไทย

[1] Faculty of Business Administration, Kasetsart University, Bangkok 10900, Thailand

[*] ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: siripong.sam@ku.th)

Received: 16 July 2026 *Revised: 11 September 2026* *Accepted: 23 September 2026*

Abstract

This study aims to (1) examine the influence of four organizational culture types (Clan, Adhocracy, Market, and Hierarchy) on three dimensions of dynamic capabilities (Sensing, Seizing, and Transforming), and (2) test whether public- and private-sector organizations are influenced equally by the same organizational culture, explaining the mechanisms behind any differences found. Data were collected from 432 public-and private-sector employees in Thailand through an online survey and analyzed using hierarchical moderated regression.

Results show that all four culture types strongly and measurably predict dynamic capabilities across every dimension, suggesting that investing in organizational culture yields measurable positive effects. However, public- and private-sector organizations diverge in their response to culture only on Seizing while Sensing and Transforming behave identically across both sectors, suggesting Seizing is where organizational context matters most. Notably, Market Culture predicts Seizing is significantly more intense in the public sector than in the private sector, even though Market Culture is the norm in private firms that already operate. Regarding Market Culture, it is suggested that culture which is unfamiliar to an organization can carry more transformative power than culture which it already embodies. These findings reveal that the most effective organizational culture investments differ between public and private sectors.

Copyright: © 2026 by the authors.
This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (CC BY-4.0).

Therefore, the public sector should prioritize developing Market Culture by linking performance systems to digital outcomes, as its impact on opportunity-seizing is twice that of the private sector. Conversely, the private sector should strengthen Adhocracy Culture while controlling Clan Culture intensity to prevent it from hindering agile decision-making.

Keywords: *organizational culture, dynamic capabilities, public sector, private sector*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ทดสอบอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Adhocracy Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ (Market Culture) และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) ต่อความสามารถเชิงพลวัต 3 ด้าน คือ การตรวจจับการเปลี่ยนแปลง (Sensing) การคว้าและใช้โอกาส (Seizing) และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming) และ (2) ทดสอบว่าภาครัฐและภาคเอกชนได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรแบบเดียวกันในระดับเท่ากันหรือไม่ พร้อมอธิบายกลไกเบื้องหลังความแตกต่างที่พบ เก็บข้อมูลจากบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชนในไทย 432 คน ด้วยแบบสอบถามออนไลน์ วิเคราะห์ด้วยการถดถอยพหุคูณแบบมีตัวแปรกำกับตามลำดับขั้น

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมทั้งสี่แบบส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัตทุกด้านอย่างชัดเจนและวัดผลได้จริง แต่ภาครัฐและภาคเอกชนได้รับอิทธิพลแตกต่างกันเฉพาะในมิติการคว้าและใช้โอกาส (Seizing) ขณะที่การตรวจจับการเปลี่ยนแปลง (Sensing) และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming) ให้ผลเหมือนกันในทั้งสองภาคส่วน สะท้อนว่า การคว้าและใช้โอกาส (Seizing) คือจุดที่บริบทองค์กรเข้ามามีบทบาทมากที่สุด ที่โดดเด่นที่สุด คือ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ (Market Culture) มีอิทธิพลต่อการคว้าและใช้โอกาส (Seizing) ในภาครัฐสูงกว่าภาคเอกชนอย่างชัดเจน แม้จะเป็นค่านิยมที่ภาคเอกชนคุ้นเคยอยู่แล้ว ชี้ว่าวัฒนธรรมที่แปลกใหม่สำหรับองค์กรหนึ่งอาจมีอิทธิพลกว่าวัฒนธรรมที่คุ้นเคย เมื่อกล่าวถึงการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า การลงทุนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่อาจให้ผลสูงสุดนั้นแตกต่างกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้น ภาครัฐจึงควรเร่งพัฒนาวัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ (Market Culture) โดยเชื่อมโยงการประเมินผลกับตัวชี้วัดดิจิทัล เนื่องจากมีอิทธิพลต่อการคว้าโอกาสสูงกว่าภาคเอกชน ถึง 2 เท่า ส่วนภาคเอกชนควรมุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Adhocracy Culture) ควบคู่กับการควบคุมวัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) ไม่ให้เข้มข้นจนเป็นอุปสรรคต่อความคล่องตัวในการตัดสินใจ

คำสำคัญ: *วัฒนธรรมองค์กร, ความสามารถเชิงพลวัต, ภาครัฐ, ภาคเอกชน*

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างเผชิญกับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ทวีความเข้มข้นอย่างต่อเนื่อง ความสามารถขององค์กรในการรับรู้สัญญาณคว้าโอกาส และปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดรับกับบริบทดิจิทัล หรือที่เรียกว่า ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) กลายเป็นเครื่องบ่งชี้ความอยู่รอดและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ตามกรอบแนวคิดของ Teece (2021) ซึ่งจากรายงาน World Digital Competitiveness Ranking ของ IMD World Competitiveness Center (2025) จัดอันดับความสามารถทางการแข่งขันด้านดิจิทัลของไทยอยู่ที่อันดับ 38 จาก 69 ประเทศ ลดลงจากอันดับ 37 ในปีก่อนหน้า ขณะที่รายงาน IMD World Competitiveness Booklet 2026 ของ IMD World Competitiveness Center (2026) ระบุว่ามิติ ประสิทธิภาพของภาครัฐ (Government Efficiency) ของไทยร่วงลงจากอันดับ 24 เหลืออันดับ 32 ในรอบปีเดียว ซึ่งเป็นมิติที่ร่วงแรงที่สุด สะท้อนว่าภาครัฐมีอัตราการปรับตัวด้านดิจิทัลล่าช้ากว่าภาคเอกชนอย่างชัดเจน ขณะที่ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐโดย Digital Government Development Agency (DGA, 2025) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับความพร้อมที่ต้องพัฒนาต่อเนื่อง สะท้อนช่องว่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม ดัชนีเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดในระดับมหภาคที่สะท้อนผลรวมของสมรรถนะขององค์กร ซึ่งหล่อหลอมโดยวัฒนธรรมและบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ งานวิจัยนี้จึงมุ่งตรวจสอบกลไกในระดับบุคลากรที่อยู่เบื้องหลังดัชนีดังกล่าว ไม่ใช่การอนุมานโดยตรงจากดัชนีระดับประเทศ

งานวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ตั้งอยู่บนข้อสมมติโดยนัยว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและสมรรถนะองค์กรมีทิศทางและขนาดที่สม่ำเสมอโดยไม่ขึ้นกับบริบทองค์กร อย่างไรก็ตาม ภาครัฐและภาคเอกชนดำเนินงานภายใต้โครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกันอย่างเป็นระบบทั้งในแง่ระบบแรงจูงใจ กลไกการตัดสินใจ และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Rainey, 2009) ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่อาจปรับเปลี่ยนพลังของวัฒนธรรมให้ออกมาต่างกันแม้จะเป็นวัฒนธรรมประเภทเดียวกัน

ความแตกต่างเชิงโครงสร้างดังกล่าวนำไปสู่คำถามที่มีนัยสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ นั่นคือ วัฒนธรรมองค์กรประเภทเดียวกันส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัต ในลักษณะเดียวกันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนหรือไม่ แม้งานวิจัยในเรื่องของกรอบแนวคิดคุณค่าที่แข่งขันกัน (Competing Values Framework: CVF) และความสามารถเชิงพลวัตจะสะสมมาอย่างต่อเนื่อง แต่งานส่วนใหญ่ยังทดสอบความสัมพันธ์เหล่านี้โดยไม่แยกแยะบริบทองค์กร (Hartnell et al., 2011) ทำให้ขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ตอบคำถามนี้อย่างเป็นระบบ โดย Teece (2021) ได้แบ่งความสามารถนี้ออกเป็น การตรวจจับการเปลี่ยนแปลง (Sensing) การคว้าและใช้โอกาส (Seizing) และ การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming) ทั้งสามมิติขึ้นอยู่กับกระบวนการที่แตกต่างกัน และแต่ละกระบวนการอาจมีระดับความอ่อนไหวต่อบริบทภาครัฐและภาคเอกชนในระดับที่ไม่เท่ากัน ซึ่งเป็นประเด็นที่ยังรอการตรวจสอบเชิงประจักษ์

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อความสามารถเชิงพลวัต และเปรียบเทียบว่าภาครัฐและภาคเอกชนได้รับอิทธิพลแตกต่างกันหรือไม่ พร้อมอภิปรายรูปแบบความสัมพันธ์ที่พบและเสนอแนวทางประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมกับแต่ละภาคส่วนในบริบทองค์กรไทย

การทบทวนวรรณกรรม

วัฒนธรรมองค์กรและกรอบแนวคิดคุณค่าที่แข่งขันกัน

วัฒนธรรมองค์กรคือระบบค่านิยม ความเชื่อ และสมมติฐานพื้นฐานที่สมาชิกยึดถือร่วมกัน ซึ่งกำหนดพฤติกรรมและการตัดสินใจขององค์กร (Robbins & Judge, 2019) โดย Cameron and Quinn (2011) พัฒนา CVF ด้วยการจำแนกวัฒนธรรมออกเป็น 4 แบบ บนแกนสองมิติ ได้แก่ ความยืดหยุ่น-ความมั่นคง และการมุ่งเน้นภายใน-ภายนอก ทำให้ได้วัฒนธรรม 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan) ที่เน้นความไว้วางใจและการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Adhocracy) ที่ส่งเสริมนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยง วัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ (Market) ที่เน้นประสิทธิภาพและการแข่งขัน และวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy) ที่ยึดถือกฎระเบียบและมาตรฐานการปฏิบัติ วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นนี้แม้จะดูเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวในมุมมองของงานวิจัยตะวันตก แต่ Helfrich et al. (2007) ชี้ว่ามาตรฐานและกระบวนการที่ชัดเจนช่วยให้การตรวจจับสัญญาณการเปลี่ยนแปลง (Sensing) ผ่านช่องทางการรายงานที่เป็นระบบ และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming) ผ่านการดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ขณะที่ Hartnell et al. (2011) ทำการสังเคราะห์อภิมาน (Meta-analysis) จากงานวิจัย 84 ชิ้น พบว่าวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์กร แต่ผ่านกลไกที่แตกต่างกัน ในบริบทการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล Butt et al. (2024) ศึกษาองค์กรอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ 3 แห่งในยุโรป พบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จสามารถนำค่านิยมใหม่ที่ท้าทายสมมติฐานเดิมเข้าสู่ระบบได้ ในบริบทไทย Jewapatarakul and Ueasangkomsate (2024) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรเชิงดิจิทัลทำหน้าที่เป็นทุนเชิงพฤติกรรมที่ทำให้การเปลี่ยนผ่านดิจิทัลมีความยั่งยืนกว่าการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพียงลำพัง

ความสามารถเชิงพลวัต

แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต ถูกเสนอโดย Teece et al. (1997) ในฐานะส่วนขยายของทฤษฎี Resource-Based View (RBV) ที่ตอบคำถามว่าเหตุใดองค์กรที่มีทรัพยากรเทียบเท่ากันจึงมีประสิทธิภาพแตกต่างกัน Teece (2021) ปรับปรุงกรอบนี้ให้ตอบสนองต่อบริบทดิจิทัล โดยแบ่งออกเป็น การตรวจจับการเปลี่ยนแปลง (Sensing) การคว้าและใช้โอกาส (Seizing) และ การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming) โดย Helfrich et al. (2007) ชี้ว่า Seizing ต้องอาศัยสามองค์ประกอบพร้อมกัน ได้แก่ การรับรู้โอกาส การมีอำนาจตัดสินใจ และบรรยากาศองค์กรที่เอื้อให้ลงมือทดลอง ทั้งสามองค์ประกอบนี้มีความอ่อนไหวต่อโครงสร้างองค์กรสูง เนื่องจากภาครัฐและภาคเอกชนมีรูปแบบการตัดสินใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สอดคล้องกับ Pulakos et al. (2000) ที่บ่งชี้ว่าสมรรถนะการปรับตัวอาจถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมองค์กรเป็นส่วนสำคัญ มากกว่าคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความสามารถเชิงพลวัต

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น วัฒนธรรมองค์กรและความสามารถเชิงพลวัตต่างได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวาง แต่งานวิจัยที่เชื่อมโยงสองแนวคิดนี้เข้าหากันโดยตรงยังมีจำกัด Cao et al. (2025) แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบส่งผลต่อมิติความสามารถเชิงพลวัตที่แตกต่างกัน ขณะที่ Alshammari et al. (2024) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านดิจิทัล อย่างไรก็ตาม งานเหล่านี้ยังไม่ได้ตรวจสอบว่าบริบทองค์กร โดยเฉพาะความแตกต่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ดังกล่าวอย่างไร

บทบาทกำกับของประเภทองค์กรและช่องว่างทางวรรณกรรม

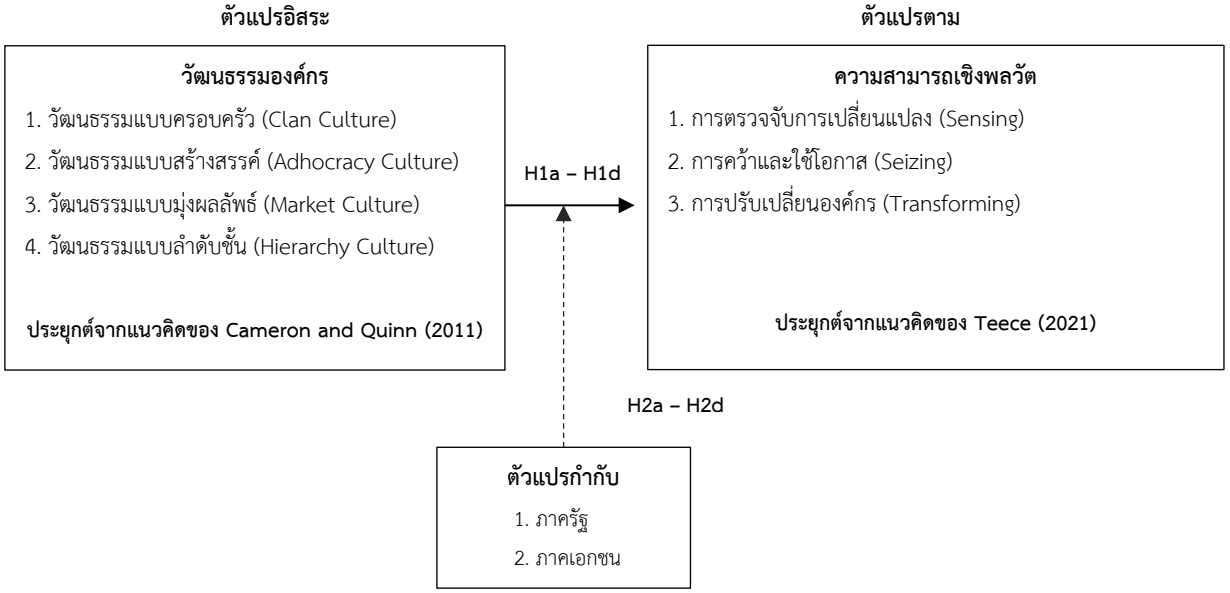
Rainey (2009) อธิบายว่าองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนแตกต่างกันในสามมิติหลัก คือ (1) โครงสร้างแรงจูงใจ โดยภาครัฐไม่ใช้กำไรเป็นตัวชี้วัด (2) ข้อจำกัดด้านกระบวนการอนุมัติและความโปร่งใสต่อสาธารณะ และ (3) วัฒนธรรมพื้นฐานที่มีแนวโน้มเป็นแบบลำดับชั้นสูงกว่า ความแตกต่างเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่ากลไกที่วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัตอาจทำงานต่างกันระหว่างสองภาคส่วน ซึ่งงานวิจัยในสาขานี้ยังขาดความสอดคล้องในหลายประเด็น เช่น Cao et al. (2025) และ Sun (2024) พบว่าวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลสูงสุดต่อนวัตกรรมดิจิทัล

อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมที่ผ่านมายังขาดงานวิจัยที่ตรวจสอบบทบาทกำกับของประเภทองค์กรต่อความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบกับความสามารถเชิงพลวัตครบทั้ง 3 มิติอย่างเป็นระบบ งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมช่องว่างดังกล่าว

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดสร้างขึ้นบนแนวทางทฤษฎีสองชั้น ชั้นแรกคืออิทธิพลหลัก (Main Effect) ของวัฒนธรรมองค์กรต่อความสามารถเชิงพลวัต ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากวรรณกรรมอย่างกว้างขวาง (Butt et al., 2024; Hartnell et al., 2011) ชั้นที่สองคือบทบาทกำกับ (Moderating Role) ของประเภทองค์กรต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยมีสมมติฐานพื้นฐานว่ากลไกที่วัฒนธรรมส่งผลต่อความสามารถเชิงพลวัตถูกขยายหรือลดทอนโดยโครงสร้างแรงจูงใจ กระบวนการตัดสินใจ และข้อจำกัดที่แตกต่างกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Rainey, 2009) ตัวแปรควบคุม ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษา

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานเพิ่มเติมว่า ประเภทองค์กรมีบทบาทกำกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความสามารถเชิงพลวัต โดยเฉพาะในภาครัฐที่ขาดกลไกตลาดและแรงกดดันจากการแข่งขัน วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นตัวแปรที่มีบทบาทชี้ขาดมากกว่าในภาคเอกชน (Rainey, 2009) ดังนั้น จึงคาดว่าผลกำกับของประเภทองค์กรจะเด่นชัดกว่าในภาครัฐ โดยสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังนี้



ตัวแปรควบคุม: เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา

หมายเหตุ: ตัวแปรทั้งหมดวัดจากการรับรู้ของบุคลากร (Individual-level Perception)

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย
ที่มา: ผู้วิจัย

สมมติฐานการวิจัย

H1a: วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร

H1b: วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร

H1c: วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลลัพธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร

H1d: วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร

H2a: ประเภทองค์กรมีบทบาทกำกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวกับความสามารถเชิงพลวัต

H2b: ประเภทองค์กรมีบทบาทกำกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับความสามารถเชิงพลวัต

H2c: ประเภทองค์กรมีบทบาทกำกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลลัพธ์กับความสามารถเชิงพลวัต

H2d: ประเภทองค์กรมีบทบาทกำกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นกับความสามารถเชิงพลวัต

โดยความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรครอบคลุมทั้งมิติการตรวจจับการเปลี่ยนแปลง (Sensing) การคว้าและใช้โอกาส (Seizing) และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยผ่านแบบสอบถามออนไลน์ หน่วยการวิจัยเป็นระดับบุคคล (Individual-level) โดยผู้ตอบรายงานการรับรู้ของตนต่อวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรที่ตนสังกัด

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรคือ บุคลากรในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตร Cochran (1977) โดยกำหนด $Z = 1.96$ (ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95), $p = q = 0.5$, $e = 0.05$ ได้ขนาดตัวอย่าง 384 คน เพิ่มเป็น 400 เพื่อชดเชยการตกหล่น ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้ร้อยละ 5 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมขั้นต่ำคือ 384 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบโควตา เพื่อให้ได้สัดส่วนทั้งสองภาคส่วนใกล้เคียงกัน เผยแพร่แบบสอบถามผ่าน Google Forms ทำการป้องกันการตอบซ้ำด้วยการจำกัด 1 การตอบต่อ 1 บัญชี Google โดยมีอัตราการตอบกลับร้อยละ 100 เนื่องจากแบบสอบถามเป็นแบบบังคับตอบทุกข้อก่อนส่ง กำหนดเกณฑ์ให้ผู้ตอบต้องมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรปัจจุบันไม่น้อยกว่า 1 ปี เก็บข้อมูลช่วงเดือนมกราคม ถึง มีนาคม พ.ศ. 2569 ในการเก็บข้อมูลจริงได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 432 ชุด ซึ่งเกินกว่าขนาดตัวอย่างขั้นต่ำที่กำหนดไว้ จึงนำข้อมูลทั้งหมด 432 ชุดมาวิเคราะห์เพื่อเพิ่มความแม่นยำของผลการวิจัย

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน **ส่วนที่ 1** ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ **ส่วนที่ 2** คำถามวัดวัฒนธรรมองค์กร 14 ข้อ ดัดแปลงจาก Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ของ Cameron and Quinn (2011) ประกอบด้วย Clan 3 ข้อ Adhocracy 4 ข้อ Market 3 ข้อ และ Hierarchy 4 ข้อ และ **ส่วนที่ 3** คำถามวัดความสามารถเชิงพลวัต 14 ข้อ พัฒนาจาก Teece (2021) ประกอบด้วย Sensing 5 ข้อ Seizing 4 ข้อ และ Transforming 5 ข้อ ทุกข้อใช้มาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด

ก่อนเก็บข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พบว่าค่า IOC ทุกข้ออยู่ระหว่าง .67–1.00 (เกณฑ์ ≥ .50) การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) จากการ Try-out 30 ตัวอย่าง พบค่า Cronbach's Alpha ดังนี้ วัฒนธรรมแบบครอบครัว ($\alpha = .80$) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ ($\alpha = .81$) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ ($\alpha = .71$) วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ($\alpha = .84$) การตรวจจับการเปลี่ยนแปลง ($\alpha = .87$) การคว้าและใช้โอกาส ($\alpha = .84$) และ การปรับเปลี่ยนองค์กร ($\alpha = .83$) ทุกค่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ของ George and Mallery (2003)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Hierarchical Moderated Regression Analysis ด้วยโปรแกรม SPSS ตามแนวทางของ Aiken and West (1991) โดยแปลงค่าตัวแปรอิสระทุกตัวให้เป็นค่าเบี่ยงเบนจากค่าเฉลี่ย (Mean-Centering) ก่อนสร้างตัวแปรปฏิสัมพันธ์ การวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 (Model1) ใส่ตัวแปรควบคุม (เพศ อายุ และระดับการศึกษา) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของปัจจัยประชากรศาสตร์ก่อนนำตัวแปรวัฒนธรรมเข้าสู่สมการ

$$DC = \beta_0 + \beta_1(Gender) + \beta_2(Age) + \beta_3(Education) + \varepsilon$$

ขั้นตอนที่ 2 (Model2) เพิ่มตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรทีละด้าน (Simple Regression) เพื่อทดสอบอิทธิพลหลัก (H1a–H1d) การวิเคราะห์อิทธิพลหลักของวัฒนธรรมองค์กรทีละด้านสอดคล้องกับแนวทางของ Hartnell et al. (2011) ที่แยกวิเคราะห์วัฒนธรรมแต่ละแบบเพื่อให้ทราบขนาดอิทธิพลต่อผลลัพธ์องค์กรแต่ละมิติ สมการได้แก่

$$DC = \beta_0 + \beta_1(Gender) + \beta_2(Age) + \beta_3(Education) + \beta_4(Cultc) + \varepsilon$$

ขั้นตอนที่ 3 (Model3) เพิ่มตัวแปรปฏิสัมพันธ์ (Interaction Terms) โดยความมีนัยสำคัญของ β_6 และ ΔR^2 เป็นหลักฐานหลักในการทดสอบ H2a–H2d สมการได้แก่

$$DC = \beta_0 + \beta_1(Gender) + \beta_2(Age) + \beta_3(Education) + \beta_4(Cultc) + \beta_5(OrgType) + \beta_6(Cultc \times OrgType) + \varepsilon$$

จริยธรรมการวิจัย

โครงการวิจัยนี้ได้รับการรับรองการยกเว้นการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (KUREC) รหัสอนุมัติการยกเว้น COE68/173 วันที่รับรอง 30 ธันวาคม 2568 โดยผู้วิจัยได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ผู้เข้าร่วมทราบก่อนทำการเก็บข้อมูล การตอบแบบสอบถามเป็นไปโดยสมัครใจ ผู้ตอบสามารถยุติการตอบได้ทุกเมื่อโดยไม่มีผลกระทบใด ๆ ข้อมูลทั้งหมดถูกเก็บรวบรวมในลักษณะนิรนาม ไม่มีการระบุตัวตนของผู้ตอบ และนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น

ผลการวิจัย

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

จากการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างมีทั้งสิ้น 432 คน โดยมีสัดส่วนภาครัฐ 222 คน (ร้อยละ 51.40) และภาคเอกชน 210 คน (ร้อยละ 48.60) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.60 อยู่ในช่วงอายุ 30–39 ปี ร้อยละ 31.50 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 74.80 และปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ร้อยละ 62.70 ระดับวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถเชิงพลวัตของกลุ่มตัวอย่างแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถเชิงพลวัตของกลุ่มตัวอย่าง (n = 432)

ตัวแปร	M	SD
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ (Market Culture)	4.18	0.57
วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture)	4.16	0.54
วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture)	4.03	0.67
วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Adhocracy Culture)	3.87	0.67
ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กร	**4.06**	**0.61**
การตรวจจับการเปลี่ยนแปลง (Sensing)	4.09	0.59
การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming)	4.08	0.53
การคว้าและใช้โอกาส (Seizing)	4.03	0.57
ภาพรวมความสามารถเชิงพลวัต	**4.07**	**0.56**

จากตารางที่ 1 พบว่า บุคลากรในภาครัฐและภาคเอกชน มีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบอยู่ในระดับมาก (M = 3.87–4.18) โดยวัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (M = 4.18, SD = 0.57) และวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (M = 3.87, SD = 0.67) ในส่วนความสามารถเชิงพลวัตด้านการตรวจจับการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (M = 4.09, SD = 0.59) รองลงมาคือ การปรับเปลี่ยนองค์กร (M = 4.08, SD = 0.53) และ การคว้าและใช้โอกาส (M = 4.03, SD = 0.57)

ผลของตัวแปรควบคุมด้านประชากรศาสตร์

ก่อนทดสอบสมมติฐานหลัก ผู้วิจัยทดสอบว่าเพศ อายุ และระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงพลวัตหรือไม่ โดยใช้ Independent Samples t-test สำหรับเพศ และ One-way ANOVA สำหรับอายุและระดับการศึกษา ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรควบคุมด้านประชากรศาสตร์ต่อความสามารถเชิงพลวัต (n = 432)

ตัวแปรควบคุม	สถิติที่ใช้	ความสามารถเชิงพลวัต		
		การตรวจจับการเปลี่ยนแปลง	การคว้าและใช้โอกาส	การปรับเปลี่ยนองค์กร
เพศ	t-test	t = .711, p = .478	t = −.297, p = .766	t = .048, p = .962
อายุ	One-way ANOVA	F = .267, p = .899	F = .870, p = .482	F = .509, p = .729

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปรควบคุม	สถิติที่ใช้	ความสามารถเชิงพลวัต		
		การตรวจจับการเปลี่ยนแปลง	การคว้าและใช้โอกาส	การปรับเปลี่ยนองค์กร
ระดับการศึกษา		F = 2.438, p = .064	F = 2.261, p = .081	F = 1.523, p = .208
R^2 (Model 1)	Regression	.006	.015	.008

หมายเหตุ: ไม่มีตัวแปรควบคุมใดมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกมิติ

จากตารางที่ 2 พบว่าเพศ อายุ และระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงพลวัตทั้ง 3 มิติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกกรณี ($p = .064–.962$) ค่า R^2 ของ Model 1 ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ Hierarchical Multiple Regression โดยใส่เฉพาะตัวแปรควบคุมในขั้นแรกอยู่ในระดับต่ำมากในทุกสมการ ($R^2 = .006–.015$) บ่งชี้ว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนในความสามารถเชิงพลวัตได้ ผลนี้ยืนยันความจำเป็นในการควบคุมตัวแปรเหล่านี้ไว้ในสมการก่อนทดสอบสมมติฐานหลัก

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความสามารถเชิงพลวัต

ก่อนการวิเคราะห์การถดถอย ผู้วิจัยตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่าวัฒนธรรมองค์กรทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถเชิงพลวัตทุกมิติอย่างมีนัยสำคัญ ($r = .297–.661$, $p < .01$ ทุกคู่) ความสัมพันธ์สูงสุดพบระหว่าง วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์กับการคว้าและใช้โอกาส ($r = .661$) และต่ำสุดระหว่าง วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นกับการคว้าและใช้โอกาส ($r = .297$) นอกจากนี้ ค่าดัชนีความสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปร (VIF) อยู่ระหว่าง 1.000–1.015 แสดงว่าไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ร่วมระหว่างตัวแปร (Multicollinearity) จึงสามารถดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยได้

เมื่อเพิ่มตัวแปรวัฒนธรรมเข้าสู่สมการ (Model 2) พบว่า การคว้าและใช้โอกาส มีขนาดอิทธิพลสูงสุด ($R^2 = .465$, $\Delta R^2 = .450$, $f^2 = .869$) รองลงมาคือ การตรวจจับการเปลี่ยนแปลง ($R^2 = .415$, $\Delta R^2 = .409$, $f^2 = .709$) และการปรับเปลี่ยนองค์กร ($R^2 = .326$, $\Delta R^2 = .318$, $f^2 = .484$) ทั้งหมดมีขนาดอิทธิพลระดับสูง ($f^2 \geq .35$) ตามเกณฑ์ของ Cohen (1988) โดยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) ของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร แต่ละด้านแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กร (n = 432)

ตัวแปร	ความสามารถเชิงพลวัต								
	การตรวจจับการเปลี่ยนแปลง			การคว้าและใช้โอกาส			การปรับเปลี่ยนองค์กร		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture)	.477	.035	.548***	.402	.036	.475***	.361	.034	.457***
วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Adhocracy Culture)	.478	.036	.543***	.563	.031	.661***	.407	.033	.512***
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ (Market Culture)	.545	.042	.532***	.520	.041	.526***	.448	.040	.485***
วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture)	.454	.047	.423***	.309	.048	.297***	.307	.045	.315***
เพศ/อายุ/ระดับการศึกษา			n.s.			n.s.			n.s.
R^2 (Model 2)			.415			.465			.326
ΔR^2			.409			.450			.318
f^2			.709			.869			.484

หมายเหตุ: *** $p < .001$; n.s. = ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ; B = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยไม่มาตรฐาน (Unstandardized Coefficient); SE = ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error); β = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Standardized Coefficient); รายงานจาก Simple Regression ทีละตัวแปร

จากตารางที่ 3 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรทุกด้านส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตทั้ง 3 มิติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยวัฒนธรรมแบบครอบครัวมีอิทธิพลสูงสุดต่อการตรวจจับการเปลี่ยนแปลง (B = .477, β = .548) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลสูงสุดต่อการคว้าและใช้โอกาส (B = .563, β = .661) และ การปรับเปลี่ยนองค์กร (B = .407, β = .512) ขณะที่วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นมีค่า β ต่ำสุดในทุกมิติ (β = .297–.423) แต่ยังมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกกรณี

บทบาทกำกับของประเภทองค์กร

ผู้วิจัยทดสอบบทบาทกำกับของประเภทองค์กรด้วยการเพิ่มตัวแปรปฏิสัมพันธ์ (Interaction Terms) (วัฒนธรรม × ประเภทองค์กร) เข้าสู่สมการใน Model 3 ผลการทดสอบแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบตัวแปรปฏิสัมพันธ์: วัฒนธรรมองค์กร × ประเภทองค์กร (n = 432)

Interaction Term	ΔR² (Sens.)	p (Sens.)	ΔR² (Seiz.)	p (Seiz.)	ΔR² (Trans.)	p (Trans.)
Clan × org_type	.002	.329	.013	.007**	.002	.288
Adhocracy × org_type	.003	.203	.011	.004**	.006	.055
Market × org_type	.000	.604	.028	< .001***	.003	.192
Hierarchy × org_type	.000	.707	.003	.238	.001	.565

หมายเหตุ: *** p < .001; ** p < .01; ΔR² = การเพิ่มขึ้นของค่า R² เมื่อเพิ่ม Interaction Term เข้าสู่สมการ

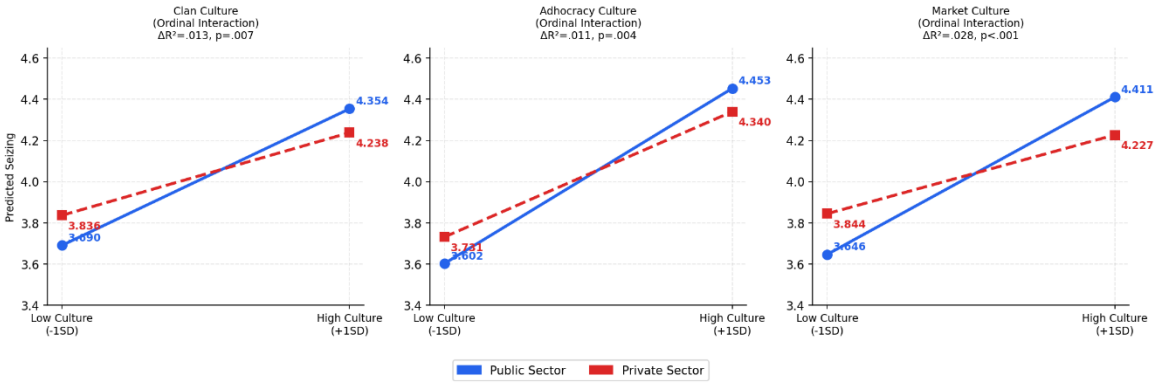
จากตารางที่ 4 พบว่าประเภทองค์กรมีบทบาทกำกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการคว้าและใช้โอกาส อย่างมีนัยสำคัญใน 3 จาก 4 วัฒนธรรม ได้แก่วัฒนธรรมแบบครอบครัว (ΔR² = .013, p = .007) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (ΔR² = .011, p = .004) และ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ (ΔR² = .028, p < .001) ขณะที่ วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น ไม่มีนัยสำคัญ (ΔR² = .003, p = .238) สำหรับมิติการตรวจจับการเปลี่ยนแปลง และ การปรับเปลี่ยนองค์กร ไม่พบตัวแปรปฏิสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญในวัฒนธรรมใดเลย (p = .055–.707) ชี้ว่า การคว้าและใช้โอกาส เป็นมิติที่ไวต่อบริบทองค์กรมากที่สุด

เพื่อตรวจสอบทิศทางและลักษณะของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญ โดยการวิเคราะห์ความชันเดี่ยว (Simple Slopes) ที่ระดับ −1SD และ +1SD ของตัวแปรวัฒนธรรม แสดงในตารางที่ 5 และภาพที่ 2

ตารางที่ 5 ผลดำเนินการวิเคราะห์ความชันเดี่ยว: ค่า Predicted Seizing ในสองบริบทองค์กร (n = 432)

วัฒนธรรมองค์กร	ภาครัฐ (−1SD)	ภาครัฐ (+1SD)	Δ รัฐ	เอกชน (−1SD)	เอกชน (+1SD)	Δ เอกชน
วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture)	3.690	4.354	+0.664	3.836	4.238	+0.402
วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Adhocracy Culture)	3.602	4.453	+0.851	3.731	4.340	+0.609
วัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ (Market Culture)	3.646	4.411	+0.765	3.844	4.227	+0.383
วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

หมายเหตุ: (−1SD) และ (+1SD) แสดง Predicted Seizing เมื่อวัฒนธรรมอยู่ในระดับต่ำและสูง; n.s. = Interaction ไม่มีนัยสำคัญ



ภาพที่ 2 Simple slope analysis: บทบาทกำกับของประเภทองค์กรต่อความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กร–Seizing

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 5 พบว่ารูปแบบตัวแปรปฏิสัมพันธ์แตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม วัฒนธรรมแบบครอบครัวทั้งในส่วนภาครัฐและภาคเอกชนแสดงทิศทางเดียวกัน คือ การคว้าและใช้โอกาสเพิ่มขึ้นเมื่อวัฒนธรรมแบบครอบครัวสูงขึ้น โดยภาครัฐได้รับประโยชน์มากกว่า (Δ = +0.664 เทียบกับ +0.402) แสดงรูปแบบปฏิสัมพันธ์แบบทิศทางเดียวกัน (Ordinal Interaction) ซึ่งวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ทั้งสองภาคส่วน มีการคว้าและใช้โอกาสเพิ่มขึ้นเมื่อวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์สูง โดยภาครัฐได้ประโยชน์มากกว่า (Δ = +0.851 เทียบกับ +0.609) ซึ่งเป็นรูปแบบปฏิสัมพันธ์แบบทิศทางเดียวกัน ในส่วนของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์แสดงปฏิสัมพันธ์แบบทิศทางเดียวกัน ที่โดดเด่นที่สุด เมื่อวัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ต่ำ ภาคเอกชนมีค่าการคว้าและใช้โอกาสสูงกว่าภาครัฐเล็กน้อย (3.844 > 3.646) แต่เมื่อวัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์สูง ภาครัฐกลับมีค่าการคว้าและใช้โอกาสสูงกว่า (4.411 > 4.227) จึงทำให้ภาครัฐได้รับประโยชน์อย่างโดดเด่น (Δ = +0.765) ขณะที่ภาคเอกชนได้รับประโยชน์น้อยกว่า (Δ = +0.383) ต่างกันเกือบ 2 เท่า (Δ = +0.765 เทียบกับ +0.383) ดังแสดงในภาพที่ 2

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานทั้งหมด

จากการทดสอบสมมติฐานทั้งหมดสามารถสรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน H1a–H2d

สมมติฐาน	ผล (DC)	Stat.	สรุปผลการทดสอบ
H1a: Clan ⟶ DC	Sens/Seiz/Trans	β = .548 / .475 / .457***	สนับสนุน
H1b: Adhocracy ⟶ DC	Sens/Seiz/Trans	β = .543 / .661 / .512***	สนับสนุน
H1c: Market ⟶ DC	Sens/Seiz/Trans	β = .532 / .526 / .485***	สนับสนุน
H1d: Hierarchy ⟶ DC	Sens/Seiz/Trans	β = .423 / .297 / .315***	สนับสนุน

ตารางที่ 6 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผล (DC)	Stat.	สรุปผลการทดสอบ
H2a: OrgType × Clan	Seizing เท่านั้น	$\Delta R^2 = .013$, $p = .007$	สนับสนุนบางส่วน
H2b: OrgType × Adhocracy	Seizing เท่านั้น	$\Delta R^2 = .011$, $p = .004$	สนับสนุนบางส่วน
H2c: OrgType × Market	Seizing เท่านั้น	$\Delta R^2 = .028$, $p < .001$	สนับสนุนบางส่วน
H2d: OrgType × Hierarchy	ทุกมิติ	$p = .238–.707$ n.s.	ไม่สนับสนุน

หมายเหตุ: “สนับสนุนบางส่วน” หมายถึงพบผลกำกับมีนัยสำคัญเฉพาะมิติการคว้าและใช้โอกาส (Seizing); ในส่วนมิติ การตรวจจับการเปลี่ยนแปลง (Sensing) และ การปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming) ไม่พบผลกำกับที่มีนัยสำคัญในทุกวัฒนธรรม; *** $p < .001$

จากตารางที่ 6 สมมติฐาน H1a–H1d ได้รับการสนับสนุนครบทั้ง 4 ข้อ โดยวัฒนธรรมองค์กรทุกแบบส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถเชิงพลวัตทั้ง 3 มิติอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .001$) ขณะที่สมมติฐาน H2a–H2c ได้รับการสนับสนุนบางส่วน โดยพบผลกำกับเฉพาะมิติการคว้าและใช้โอกาส (Seizing) เท่านั้น ในขณะที่ H2d ไม่ได้รับการสนับสนุน ดังนั้น ข้อสรุปร่วมคือประเภทองค์กรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความสามารถเชิงพลวัตเฉพาะมิติการคว้าและใช้โอกาส ซึ่งเป็นมิติที่ไวต่อบริบทองค์กรมากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวพยากรณ์หลักของความสามารถเชิงพลวัต

วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบส่งผลเชิงบวกต่อการตรวจจับการเปลี่ยนแปลง (Sensing) การคว้าและใช้โอกาส (Seizing) และการปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming) อย่างมีนัยสำคัญ ด้วยขนาดอิทธิพลระดับสูงในทุกสมการ ยืนยันแนวคิดของ Teece (2021) ว่าความสามารถในการปรับตัวหยั่งรากอยู่ในค่านิยมที่วัฒนธรรมหล่อหลอม สอดคล้องกับ Hartnell et al. (2011) โดยวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Adhocracy Culture) มีอิทธิพลสูงสุดต่อการคว้าและใช้โอกาส สะท้อนว่าบรรยากาศที่เปิดรับความเสี่ยงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการคว้าโอกาสดิจิทัล (Cao et al., 2025; Sun, 2024) วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) มีอิทธิพลสูงสุดต่อการตรวจจับการเปลี่ยนแปลง ชี้ว่าความไว้วางใจและการสื่อสารภายในช่วยให้บุคลากรแลกเปลี่ยนสัญญาณการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วกว่า แม้วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) จะมีอิทธิพลต่ำสุด แต่ยังมีนัยสำคัญในทุกด้าน ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยตะวันตกที่มักมองวัฒนธรรมลำดับชั้นว่าเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัว สะท้อนลักษณะเฉพาะของบริบทองค์กรไทยที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม ทั้งนี้ผลที่พบถือเป็นข้อค้นพบเชิงประจักษ์เบื้องต้น ที่ยังต้องการการยืนยันด้วยงานวิจัยในอนาคตที่ใช้การออกแบบแบบติดตามระยะยาวและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนมากขึ้น

การคว้าและใช้โอกาส (Seizing) คือจุดที่ภาครัฐและภาคเอกชนแตกต่างกันมากที่สุด

ผลการวิจัยพบว่าระดับความสามารถเชิงพลวัตโดยรวมของภาครัฐและภาคเอกชนใกล้เคียงกันในทุกมิติ อย่างไรก็ตาม กลไกที่วัฒนธรรมส่งผลต่อการคว้าและใช้โอกาสแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างสองภาคส่วน โดยพบว่าประเภทองค์กรส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับความสามารถในการปรับตัวเฉพาะมิติการคว้าและใช้โอกาสเท่านั้น ขณะที่การตรวจจับการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ผลเหมือนกันในทั้งสองภาคส่วน เนื่องจากสองมิติแรกเกิดขึ้นในระดับบุคคลและทีม โดยไม่ขึ้นกับภาคส่วนที่สังกัด แต่การคว้าและใช้โอกาสต้องอาศัยการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรภายในกรอบเวลาจำกัด ซึ่งภาครัฐและภาคเอกชนมีโครงสร้างแรงจูงใจและกระบวนการตัดสินใจต่างกันอย่างเป็นระบบ (Rainey, 2009) ในภาคเอกชน กลไกตลาดขับเคลื่อนการคว้าโอกาสอยู่แล้ว แต่ในภาครัฐวัฒนธรรมกลายเป็นตัวแปรชี้ขาด สอดคล้องกับ DiMaggio and Powell (1983) และ Fernandez and Rainey (2006) งานวิจัยนี้เรียกปรากฏการณ์นี้ว่า ผลทวีคูณของวัฒนธรรม (Cultural Leverage Effect) คือวัฒนธรรมมีพลังสูงขึ้นเมื่อกลไกตลาดภายนอกไม่มีอยู่ในบริบทนั้น

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ (Market Culture) มีอิทธิพลมากกว่าในภาครัฐ

ผลที่โดดเด่นที่สุดคือวัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ซึ่งภาคเอกชนมีเป็นปกติ กลับมีอิทธิพลต่อการคว้าและใช้โอกาสในภาครัฐสูงกว่าภาคเอกชนประมาณ 2 เท่า ผลนี้อธิบายได้ 3 กลไก ได้แก่ 1) ภาครัฐดำเนินงานภายใต้วัฒนธรรมที่เน้นกระบวนการ (Thornton et al., 2012) การนำค่านิยมเชิงการแข่งขันเข้ามา จึงสร้างกรอบการตัดสินใจใหม่ที่ไม่เคยมี ขณะที่ภาคเอกชนซึ่งมีค่านิยมนี้อยู่แล้วได้รับผลน้อยกว่า 2) บุคลากรภาครัฐมีแรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะสูง (Perry & Wise, 1990) เมื่อผสานกับวัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์จึงเกิดพลังเสริมแรง ตรงกันข้ามกับภาคเอกชนที่ค่านิยมทับซ้อนกันจนลดพลังของอิทธิพลลง (Frey & Jegen, 2001) และ 3) การนำแนวปฏิบัติแบบเอกชนเข้าสู่หน่วยงานรัฐดั้งเดิมให้ผลกระทบใหญ่กว่า เพราะช่องว่างระหว่างสถานะปัจจุบันกับศักยภาพมีมากกว่า (Rainey & Steinbauer, 1999) งานวิจัยนี้เรียกหลักการนี้ว่า ผลตอบแทนจากช่องว่างทางวัฒนธรรม (Cultural Gap Premium) ซึ่งสอดคล้องกับ Butt et al. (2024) ที่พบว่าองค์กรที่นำวัฒนธรรมที่แตกต่างจากเดิมเข้ามาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าองค์กรที่เสริมวัฒนธรรมที่มีอยู่แล้ว

วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) แสดงผลที่แตกต่างกันตามบริบท

แม้โดยรวม วัฒนธรรมแบบครอบครัวส่งผลเชิงบวกต่อมิติการคว้าและใช้โอกาส (Seizing) แต่เมื่อวัฒนธรรมนี้อยู่ในระดับสูงมาก กลับลดทอนการคว้าโอกาสลง โดยภาคเอกชนลดลงชันกว่าภาครัฐอย่างชัดเจน สะท้อนลักษณะสองหน้าของวัฒนธรรมแบบครอบครัว ที่ Cameron and Quinn (2011) อธิบายว่าค่านิยมด้านความสามัคคีและความไว้วางใจเป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในเวลาเดียวกัน ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นต้องการความคล่องตัวหรือความมั่นคงมากกว่ากัน โดยในภาครัฐที่มีกระบวนการอนุมัติซับซ้อน ความสัมพันธ์และความไว้วางใจช่วยนำทางผ่านข้อจำกัดเหล่านั้น แต่ในภาคเอกชนที่ต้องการ

ความคล่องตัว พันธะทางสังคมที่เข้มข้นเกินไปกลับกลายเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ทันท่วงที (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024)

วัฒนธรรมองค์กรสำคัญกว่าคุณลักษณะส่วนตัว

จากผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ และระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถเชิงพลวัต แม้แต่ด้านเดียว ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรอธิบายความแตกต่างในความสามารถนี้ได้สูง บ่งชี้ว่าการลงทุนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถเชิงพลวัตอย่างกว้างขวาง เพราะวัฒนธรรมที่เข้มแข็งช่วยดึงศักยภาพจากบุคลากรหลากหลายกลุ่ม (Pulakos et al., 2000) โดยควรเลือกวัฒนธรรมให้เหมาะกับบริบทของแต่ละภาคส่วน มิเช่นนั้นการลงทุนอาจได้ผลตอบแทนน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

สิ่งที่งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นชัดเจนที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลดีต่อภาครัฐและภาคเอกชนนั้นแตกต่างกัน การลงทุนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องเลือกให้ตรงจุด ไม่ใช่ทำตามสูตรเดียวกัน ดังนี้

1. สำหรับองค์กรภาครัฐ สิ่งที่ควรลงทุนมากที่สุดคือวัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ (Market Culture) เพราะอาจให้ผลตอบแทนสูงกว่าภาคเอกชนประมาณ 2 เท่า ในทางปฏิบัติทำได้โดยเชื่อมโยงการประเมินผลงานกับผลลัพธ์ดิจิทัลที่วัดได้จริง กำหนดเป้าหมายรายบุคคลพร้อมระบบรางวัลที่โปร่งใส และสร้างพื้นที่ทดลองโครงการนำร่องที่ยืดหยุ่นพอให้ล้มเหลวและเรียนรู้ได้ นอกจากนี้ ยังควรพัฒนาวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Adhocracy Culture) ซึ่งมีผลสูงสุดโดยรวม โดยต้องเริ่มจากการเปลี่ยนมุมมองต่อความล้มเหลวจากสิ่งที่ต้องตรวจสอบและหลีกเลี่ยง ไปสู่ส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

2. สำหรับองค์กรภาคเอกชน วัฒนธรรมแบบมุ่งผลลัพธ์ที่มีอยู่แล้วไม่คุ้มค่าที่จะลงทุนเพิ่ม เพราะผลตอบแทนต่ำมากในบริบทที่ค่านิยมนี้เป็นปกติอยู่แล้ว สิ่งที่ควรลงทุนคือวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Adhocracy Culture) ผ่านการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมภายใน เช่น Innovation Lab หรือ Hackathon ที่ให้คุณค่ากับการทดลองแม้จะไม่สำเร็จ ส่วนวัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) ควรรักษาไว้ในระดับที่สร้างความไว้วางใจ แต่ไม่ปล่อยให้เข้มข้นจนทำให้ทุกการตัดสินใจต้องผ่านกระบวนการปรึกษาหารือที่ยาวนาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้มีข้อจำกัด 5 ประการที่เปิดโอกาสให้การวิจัยในอนาคตต่อยอดได้ ดังนี้

1. การเก็บข้อมูล ณ ช่วงเวลาเดียวยังไม่สามารถยืนยันความสัมพันธ์เชิงเหตุผลได้ การวิจัยในอนาคตควรใช้การออกแบบแบบติดตามระยะยาว (Longitudinal Design) เพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการพัฒนาวัฒนธรรม

2. กลุ่มตัวอย่างจากงานวิจัยนี้กระจุกตัวในกรุงเทพฯ และปริมณฑล การวิจัยในอนาคตควรขยายสู่ภูมิภาคหรือกำหนดสัดส่วนเชิงพื้นที่เพื่อเพิ่มความสามารถในการนำผลไปประยุกต์ใช้

3. งานวิจัยนี้ไม่ได้วัดระยะเวลาที่บุคลากรอยู่กับวัฒนธรรมนั้น ซึ่งอาจมีผลต่อระดับการซึมซับค่านิยมและวัฒนธรรม

4. การวัดตัวแปรอิสระและตัวแปรตามจากผู้ตอบคนเดียวในเวลาเดียวกันอาจก่อให้เกิดอคติจากวิธีการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทดสอบด้วยวิธีของ Harman (1976) พบว่า Factor แรกอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 32.20 ต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 50 บ่งชี้ว่าปัญหาดังกล่าวไม่รุนแรงในงานวิจัยนี้ (Common Method Bias) ซึ่งอาจทำให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่พบสูงกว่าความเป็นจริง (Podsakoff et al., 2003)

5. การใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) ซึ่งเป็นวิธีที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น ทำให้ไม่สามารถรับประกันความเป็นตัวแทนของประชากรได้อย่างสมบูรณ์ แม้จะควบคุมสัดส่วนภาครัฐและภาคเอกชนให้ใกล้เคียงกันแล้ว การวิจัยในอนาคตควรใช้การสุ่มตัวอย่างแบบความน่าจะเป็นเพื่อเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงผลสู่ประชากรที่กว้างขึ้น การวิจัยในอนาคตควรเก็บข้อมูลตัวแปรอิสระและตัวแปรตามจากแหล่งที่แตกต่างกัน หรือทดสอบ Common Method Variance ด้วยวิธีของ Harman (1976) หรือวิเคราะห์แบบหลายระดับชั้น (Multilevel Analysis) เพื่อยืนยันว่าอคติดังกล่าวไม่ส่งผลต่อการตีความผล ทิศทางที่น่าสนใจในอนาคตได้แก่ การทดสอบแนวคิด “ผลตอบแทนจากช่องว่างทางวัฒนธรรม” (Cultural Gap Premium) ในบริบทข้ามประเทศ และการขยายตัวแปรกำกับสู่ขนาดองค์กร ระดับความเป็นดิจิทัล หรือประเภทอุตสาหกรรม

บทบาทหน้าที่ของผู้แต่ง

ศิริพงษ์ สามารถเจริญ บทบาท คือ การคิดค้นแนวคิด (Conceptualization) การจัดการและดูแลข้อมูล (Data Curation) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก (Formal Analysis) การดำเนินการวิจัย (Investigation) การออกแบบวิธีการวิจัย (Methodology) การตรวจสอบความถูกต้อง (Validation) การสร้างภาพและแผนภูมิข้อมูล (Visualization) การเขียนฉบับร่าง (Writing – Original Draft) การตรวจทานและแก้ไขปรับปรุง (Writing – Review & Editing) **จุล ธนศรีวนิชชัย** บทบาท คือ การให้คำปรึกษา (Supervision) การตรวจสอบความถูกต้อง (Validation) การตรวจทานและแก้ไขปรับปรุง (Writing – Review & Editing)

การเปิดเผยข้อมูล

แหล่งทุนสนับสนุน

ไม่มีแหล่งทุนสนับสนุน

ผลประโยชน์ทับซ้อน

ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

การใช้ปัญญาประดิษฐ์

ผู้นิพนธ์มีการใช้ Google Gemini (Google, 2026) ในกระบวนการจัดทำบทความนี้ เพื่อวัตถุประสงค์ในการขัดเกลาภาษาและตรวจสอบไวยากรณ์เท่านั้น โดยผู้นิพนธ์ได้ตรวจสอบและรับผิดชอบต่อความถูกต้องของเนื้อหาทั้งหมด

เอกสารอ้างอิง

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.

Alshammari, K. H., Alshallaqi, M., & Al-Mamary, Y. H. (2024). Digital transformation dilemma in the era of changing dynamics: How organizational culture influence the success of digital transformation. *Human Systems Management*, *43*(4), 455–472. https://doi.org/10.3233/HSM-230163

Butt, A., Imran, F., Helo, P., & Kantola, J. (2024). Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning, 57*(2)*,* 102415. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management*, *62*, 104135. https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Digital Government Development Agency (DGA). (2025). *Digital government readiness survey of Thai public agencies 2025.* https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dg-readiness-survey/readinesssurvey68/125420 **[in Thai]**

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2)*,* 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review, 66*(2)*,* 168–176. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x

Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys, 15*(5), 589–611. https://doi.org/10.1111/1467-6419.00150

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Allyn & Bacon.

Google. (2026). *Gemini* [Large language model]. https://gemini.google.com

Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the Competing Values Framework. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 677–694. https://doi.org/10.1037/a0021987

Helfrich, C. D., Yu-Fang, L., Mohr, D. C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework. *Implementation Science, 2*(1), 13. https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-13

IMD World Competitiveness Center. (2025). *IMD world digital competitiveness ranking 2025*. https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/

IMD World Competitiveness Center. (2026). *IMD world competitiveness booklet 2026*. https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/

Jewapatarakul, D., & Ueasangkomsate, P. (2024). Digital organizational culture, organizational readiness, and knowledge acquisition affecting digital transformation in SMEs from food manufacturing sector. *SAGE Open, 14*(4), 1–15. https://doi.org/10.1177/21582440241297405

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review, 50*(3), 367–373. https://doi.org/10.2307/976618

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85(4),* 612–624. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). Jossey-Bass.

Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory, 9*(1), 1–32. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Sun, X. (2024). The impact of adhocracy organizational culture, empowering leadership, and organizational creativity on firm performance in Chinese internet companies. *Thammasat Review, 27(1),* 286–310.

Teece, D. J. (2021). *Dynamic capabilities and related paradigms*. Cambridge University Press.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001