



ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารในองค์กร

Digital leadership of administrators in Organization

ยงยุทธ นฤทธิมนตรี¹,
เกษม ชนระวงศ์²,
กุหลาบ ปุริสาร³

บทคัดย่อ

บทความวิชาการ เรื่อง ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารในองค์กร โดยวิธีวิจัยเอกสาร (Documentary Study) ผู้เขียนได้วิเคราะห์ สังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 18 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารในองค์กรซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้บริหารองค์กรเพื่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บทความนี้ ในที่นี้จะนำเสนอองค์ความรู้เนื้อหาประกอบด้วย 1. ความหมายของผู้นำยุคดิจิทัล 2. ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำดิจิทัลมี 4 ตัวชี้วัด 1) พัฒนาความคล่องทางดิจิทัล 2) พัฒนาขีดความสามารถใหม่และเต็มใจที่จะทดลอง 3) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงสังคมและธุรกิจ และ 4) ส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง 3. ด้านบทบาทภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารองค์กร มี 7 ตัวชี้วัด 1) เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมในองค์กรและทำให้เกิดความคล่องตัว 2) เกิดความมีเหตุผลในการพัฒนาองค์กร 3) ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง 4) เกิดความน่าเชื่อถือและความเป็นธรรม 5) องค์กรมีการเติบโตและสามารถแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล 6) สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี และ 7) เกิดภูมิปัญญาที่ไม่เคยมีมาก่อน 4. ด้านการสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารองค์กร มี 12 ตัวชี้วัด 1) วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) มีความรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์ม (Platform) และเทคโนโลยีใหม่ ๆ 4) วิเคราะห์เนื้อหาดิจิทัลที่มีคุณภาพจากข้อมูลสารสนเทศ 5) สะท้อนภาพดิจิทัลภายในตนเอง 6) การบริหารเวลาเพื่อส่วนรวมและขอบเขตความเป็นส่วนตัว 7) มีกลยุทธ์การสร้างแบรนด์แบบออนไลน์เชิงวิชาชีพ 8) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคล 9) บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าเป็นผู้นำการแสดงตน 10) แก้ปัญหาความขัดแย้งทางไซเบอร์และการไกล่เกลี่ย 11) มีกลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัลอิงตามกิจกรรมสร้างสรรค์ที่เป็นบวก และ 12) การใช้สื่อสังคมเพื่อประโยชน์ทางสังคม และ 5. ด้านทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล มีตัวชี้วัด 5 ด้าน 1) ด้านความสามารถ สามารถสร้างความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) สามารถควบคุมกำกับและการปฏิบัติตามกฎหมายนโยบายและมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard, and Compliance) สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology) สามารถออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design) สามารถบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (Strategic and Project Management) สามารถเป็นผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) และ สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation) 2) ด้านความรู้ มี 18 ตัวชี้วัด ด้านความรู้ ดังนี้ ความรู้เกี่ยวกับความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงานและแผนการดำเนินงานขององค์กร ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) ความรู้เกี่ยวกับสถาปัตยกรรมองค์กรและการกำกับดูแล (Enterprise Architecture) ความรู้ด้านการจัดการโครงการ (Project Management) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสร้างทีม

¹นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาคุณวิบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

(Team Building) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน (Human Resource Management and Development) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการเป็นหัวหน้างานที่ดีการสอนงาน (Coach and Mentor) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Management) ความรู้เกี่ยวกับการทำงานและประยุกต์ใช้งานแบบอไจล์ (Agile) ความรู้ด้านการกระบวนกรขั้นตอนการจัดทำ ความรู้ด้านการจัดการความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management) ความรู้เกี่ยวกับแนวทางวิธีการในการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล เทคนิคการจัดการข้อตกลงระดับการให้บริการและการทำงาน (Service-Level Agreement Management) เทคนิคการออกแบบการให้บริการ ความรู้เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security) ความรู้ด้านการจัดการการให้บริการด้านไอที (IT Service Management) และ มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาซอฟต์แวร์ 3) **ด้านประสบการณ์** จะประกอบด้วย 13 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้ ประสบการณ์การจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงาน (Policy Making) การนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ (Implementation) การทำงานแบบเป็นเครือข่ายกับองค์กรและประชาชน เพื่อผลสำเร็จร่วมกัน การใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และสังเคราะห์ การทำงานบริหารจัดการ ควบคุม กำกับโครงการของหน่วยงาน การบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงาน การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน การบริหารจัดการคุณภาพองค์กร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์พัฒนาองค์กรกับส่วนราชการที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล การวิเคราะห์และออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) การบริหารจัดการระบบ IT ขององค์กร การพัฒนาซอฟต์แวร์ และการทำงานด้าน IT Security 4) **ด้านคุณลักษณะ** จะมี 5 ตัวชี้วัดย่อยดังนี้ มุ่งเป้าหมาย คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้ เปิดรับประสบการณ์ใหม่ ริเริ่ม สร้างสรรค์ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นกล้าตัดสินใจ พร้อมรับความเสี่ยงรับผิดชอบ และมีคุณธรรมจริยธรรม และ 5) **ด้านสมรรถนะ** จะมี 4 ตัวชี้วัดย่อยดังนี้ วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) และการสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Other) ทั้งนี้ ผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจะสามารถนำแนวคิดและองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารในองค์กรนี้ไปพัฒนาตนเองและหน่วยงานองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าตามเป้าหมายที่กำหนด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำดิจิทัล, ผู้บริหารในองค์กร

Abstract

This academic articles on Digital Leadership of Executives in Organizations by using documentary research. The authors analyzed and synthesis to set new body of knowledge from the ideas of 18 academics both in Thai and abroad, with the objective of presenting knowledge about digital leadership of executives in organizations. Which can be applied to inspire corporate executives to change strategies for managing organizations in the digital era with efficiency and effectiveness. This article will present knowledge, content consisted of **1. Definition of Digital Leadership 2. Digital Leadership Characteristics;** There are 4 indicators 1) develop digital fluency, 2) develop new capabilities and be willing to experiment, 3) understand how technology affects digital transformation, social and business change indicators; and 4) promote an inclusive environment. **3. As for the role of digital leadership of corporate executives;** there are 7 indicators: 1) creating innovation in the organization and enabling flexibility, 2) rationalization in organizational development,



3) strengthening communities 4) where Credibility and fairness; 5) the organization grows and can effectively solve problems; 6) good adaptability to change, and 7) unprecedented wisdom. **4. Organizational executives** have 12 indicators 1) vision, Leadership, 2) creativity, 3) knowledge of platforms and new technologies, 4) analyze quality digital content from information, 5) reflect the digital image within oneself, 6) public time management and privacy domain 7) have a professional online branding strategy, 8) build a network of communication Personal learning, 9) integrate digital technology into presence leadership, 10) cyber conflict resolution and mediation, 11) have a positive, creative activity-based digital decision-making strategy, and 12) social media use. For social benefits and **5. Digital leadership skills for digital organization transformation**, there are 3 indicators: **1) ability to create understanding** and use of digital technology (Digital Literacy) to be able to control and regulate and compliance with laws, policies and digital management standards (Digital Governance, Standard, and Compliance) Can use digital technology to enhance organizational potential (Digital Technology) Able to design processes and services with digital systems for improving the quality of government work (Digital Process and Service Design) able to manage strategy and project management (Strategic and Project Management) Able to be a digital leader (Digital Leadership) and able to drive digital transformation (Digital Transformation). **2) Knowledge there are 18 knowledge indicators as follows:** knowledge about the linkage of the country's policy direction and strategy with agencies and corporate action plan, knowledge of digital transformation, knowledge of organizational architecture and governance (Enterprise Architecture), knowledge of project management, knowledge of team building techniques, knowledge of human resource management and manage development, analyze and synthesize data, knowledge of techniques for being a good supervisor, coaching and mentoring and performance management, knowledge of stakeholder management techniques, work and apply the agile method (Agile), knowledge of the process of preparation, knowledge of digital risk management (Digital Risk Management), knowledge of approaches and methods for linking work between agencies for digital government transformation, service-level agreement management techniques, service design techniques, knowledge of information technology security (Cybersecurity), knowledge of IT service management (IT Service Management) and knowledge of software development. **3) Experience consists of 13 characters;** Sub-measures are as follows: Experience in making plans for information technology and communication of the agency (Policy Making), implementation of organizational strategies, networking with organizations and people for mutual success using data for analysis and synthesis working on the management, control, and supervision of the project of the agency, organization budget management administration and human resource development of the agency, organizational quality management exchange of organizational development experiences with government agencies that have been transformed into digital agencies, analysis and design of enterprise architecture (Enterprise Architecture), management of the organization's IT system, software development and work in IT Security. **4) On features, there are 5 sub-metrics as follows:** goal-oriented, analytical, problem-solving, open Get new experiences, be creative, learn by yourself, communicate and work with others to make decision, ready to accept responsibility and have morals and

ethics and 5) In terms of competency, there will be 4 sub-metrics as follows: visioning, strategic orientation, change leadership, and coaching and empowering others. Finally, public and private organizations will be able to apply the concepts and knowledge of digital leadership of executives in this organization to develop themselves and their organizational units to achieve progress of their goals.

Keywords: Digital leadership, Administrators in organization

1. บทนำ

สถานการณ์โลกมีการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การระบาดของโรคภัยต่าง ๆ มีแนวโน้มสูงขึ้น ความเจริญด้านเทคโนโลยีสูงขึ้น เกิดความก้าวหน้าวิชาการ ทั้งทางอินเทอร์เน็ต การติดต่อสื่อสาร การสืบค้นข้อมูล ความเจริญขึ้น ยุคดิจิทัลนำไปสู่การพัฒนาหลายๆ ด้าน ทั้งทางนโยบายรัฐบาล และกระทรวง เกษตรและสหกรณ์, World economic forum (2017) ได้กำหนดอัจฉริยะทางเทคโนโลยีดิจิทัล (digital intelligence), การปฏิวัติดิจิทัล (digital revolution), แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (organization development), การสื่อสารเพื่องานชลประทานในยุค disruption, การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของกรมชลประทาน, แนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมชลประทาน และการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของกรมชลประทาน (กรมชลประทาน “ยุทธศาสตร์กรมชลประทาน 20 ปี”, 2560)

ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นประเทศไทยที่มั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนบนหลักปรัชญาพอเพียง จำเป็นอย่างยิ่งที่ภาครัฐซึ่งเป็นแกนหลักในการพัฒนาประเทศ ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งปรับกรอบความคิด พฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กร วิธีการทำงาน และการให้บริการภาครัฐใหม่ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล หรือการเป็นภาครัฐที่เชื่อมโยงเสมือนเป็นองค์กรเดียว และเป็นภาครัฐที่เปิดให้ภาคประชาชนและภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมบริการและการทำงานให้กับชุมชน สังคมและประเทศ โดยภาครัฐเป็นฐานต่อยอดการพัฒนาและสร้างคุณค่าร่วมกันกับทุกภาคส่วน (Government as a Platform for Business and Citizen) อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดร่วมกันตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนแลประสิทธิภาพภาครัฐที่กำหนดให้ภาครัฐมีขีดสมรรถนะสูง เทียบเท่ามาตรฐานสากลและมีความคล่องตัว อันมีระดับ Digital Government Maturity Mode (Gartner) เป็นตัวชี้วัดรวมทั้งตามแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2561-2565 ที่มุ่งหมายสร้างภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่หลากหลายผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงภาครัฐ (กรมชลประทาน “ยุทธศาสตร์ 20 ปี”, 2560)

กรมชลประทานในฐานะผู้นำการปรับเปลี่ยนหน่วยงานสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับกลยุทธ์และองค์ประกอบของหน่วยงานให้มีความทันสมัย อันจะนำไปสู่การพัฒนาภาครัฐที่ขับเคลื่อน โดยความต้องการและช่วยแก้ไข้ปัญหาที่แท้จริงของประชาชนผู้รับบริการ (Citizen-driven) การพัฒนาการบริการและการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความสะดวกรวดเร็ว เชื่อม โยงและเป็นบูรณาการ การเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ การสร้างความเป็นธรรมให้กับสังคม และการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างทุกภาคส่วน รวมทั้งเป็นภาครัฐที่มีการดำเนินงานบนพื้นฐานของความรับผิดชอบ ความโปร่งใสปราศจากการทุจริตและประพฤติมิชอบ และเปิดให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และนวัตกรรมมาใช้อย่างเต็มศักยภาพในการนี้ เพื่อสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงภาครัฐ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการพัฒนาภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลอันจะก่อให้เกิดการประสาน



บูรณาการ และการเชื่อมต่อการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลทั้งในระดับภาครัฐในภาพรวมส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นองค์รวม และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร (Digital Government Transformation) ตั้งแต่การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการไปสู่รัฐบาลดิจิทัลการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการและการทำงานภาครัฐให้ทันสมัย และการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและการจัดองค์ประกอบอย่างพลิกโฉม ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน ผู้รับบริการ และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและระหว่างประเทศ (กาญจจินทร์ สระประทุม, 2560)

ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงภาครัฐ หรือ Government Chief Information Officer เรียกโดยย่อว่า GCIO เป็น ผู้สนับสนุนการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Transformation in Chic) ตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศรวมถึงนโยบายและแผนที่คณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติตามความเห็นของคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล โดยมีบทบาทในการบูรณาการและนำเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และนวัตกรรม เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร นำการพัฒนาการบริการและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของภาครัฐ (Business and Operating Model) ให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ สอดรับกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมรวมถึงความต้องการและวิถีชีวิตของประชาชนและผู้รับบริการ จัดระเบียบองค์กร กระบวนการทำงาน ข้อมูล และเทคโนโลยีภาครัฐ ให้มีลักษณะเปิดกว้าง กะทัดรัดเป็นบูรณาการเชื่อมโยงกันแบบไร้รอยต่อมีการแบ่งปันและใช้ประโยชน์ร่วมกันรวมทั้งพัฒนาระบบนิเวศและวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล ความมั่นคงปลอดภัย และความเป็นส่วนบุคคล (กรมชลประทาน กองแผนงาน “นโยบายการกำกับองค์กรที่ดี”, 2564)

ในส่วนของกรมชลประทาน มีวิสัยทัศน์ “กรมชลประทานเป็นองค์กรอัจฉริยะ ที่มุ่งสร้างความมั่นคงด้านน้ำ (Water Security) เพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการ ภายในปี 2580” พันธกิจ “พัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทานตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เกิดความสมดุล, บริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการให้เพียงพอ ท่วถึง และเป็นธรรม, ดำเนินการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำตามภารกิจอย่างเหมาะสม, เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาแหล่งน้ำ และการบริหารจัดการน้ำ” และประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทานตามศักยภาพลักษณะลุ่มน้ำ (Basin-based Approach) , การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการ ตามวัตถุประสงค์การใช้, การป้องกันความเสียหายและสนับสนุนการบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ, การเสริมอำนาจประชาชนในระดับพื้นที่ (Empowering การสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน, ในงานบริหารจัดการน้ำชลประทาน (Networking Collaboration Participation), การปรับเปลี่ยน สู่องค์กรอัจฉริยะ (Turnaround to Intelligent Organization)” (กรมชลประทาน รายงานประจำปี, 2564)

ในบทความทางวิชาการเรื่องนี้ ผู้เขียนจึงใคร่ศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารในองค์กรด้วยวิธีวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสาร (Documentary Study) ซึ่งคาดว่าจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์กรและผู้เกี่ยวข้องอย่างแน่นอน และจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารในองค์กร

1. ความหมายของผู้นำยุคดิจิทัล

Flanagan, Jacobson (2003) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีภารกิจต่อนักเรียน เป็นความแน่วแน่มุ่งต่อการกิจในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับนักเรียนโดยมีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้มีการใช้เทคโนโลยีสำหรับการศึกษา

Nak Ai (2006) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการบริหารงานของผู้ที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายของเทคโนโลยี โดยใช้คุณลักษณะของผู้นำ ตลอดจนกระบวนการบริหารปฏิบัติทางวิชาชีพ

Kerdtip (2006) ได้ให้ความหมายว่า เป็นลักษณะของบุคคลที่สามารถใช้เทคโนโลยีเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และรู้จักนำความรู้เหล่านั้นไปบูรณาการกับการจัดการศึกษาให้เป็นหนึ่งเดียวอย่างมีความหมาย

Stodd (2014) กล่าวว่าคือ รูปแบบของการเป็นผู้นำที่ทำหน้าที่เชื่อมช่องว่างระหว่างองค์กรที่เป็นทางการและกึ่งทางการ ให้มีปฏิสัมพันธ์กับสังคมที่เกี่ยวข้อง จัดเป็นรูปแบบของผู้นำที่สำคัญในยุคนี้ที่องค์กรต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้การบริหารงานจำเป็นต้องมีความคล่องตัว รับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

Woodward, & DeMille (2015) กล่าวว่าคือ รูปแบบของการเป็นผู้นำที่อุทิศชีวิตและทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อการพัฒนาสังคม โดยไม่คำนึงถึงสถานะทางสังคม ความมั่งคั่งหรือสิทธิผู้นำในยุคนี้เป็นผู้ให้ และนำความปรารถนาดีต่อ ผู้อื่น สร้างความงามแก่โลก ยกย่องวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล และความเป็นไปได้ที่เหมาะสมเพื่อมนุษยชาติ และสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตให้กล้าแกร่งยิ่งขึ้น ปกป้องสิทธิเสรีภาพ รักษาสันติภาพ และนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองเท่าที่เป็นไปได้

สรุปได้ว่า ผู้นำยุคดิจิทัล หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารที่ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีสามารถเรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการบริหารองค์การให้เจริญรุ่งเรืองเท่าที่เป็นไปได้

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำดิจิทัล

Sieber, Kaganer, & Zamora (2013) ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการเป็นผู้นำแบบดิจิทัลว่าต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. พัฒนาความคล่องทางดิจิทัล (Become digitally fluent) ยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญต่อการเข้าสู่โลกดิจิทัล ตระหนักถึงความจำเป็นของความคล่องทางดิจิทัล และการบูรณาการความคิดเชิงดิจิทัลเข้าสู่การจัดการในชีวิตประจำวัน

2. พัฒนาขีดความสามารถใหม่ (Develop new capabilities) กระตุ้นให้พนักงานทุกคนพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล เพราะยังมีคนงานมีความสามารถทางดิจิทัลมากขึ้นเท่าไร ก็ยังมีเพิ่มพูนศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่า

3. เต็มใจที่จะทดลอง (Willingness to experiment) ใช้เครื่องมือโซเซียลมีเดียแบบเรียลไทม์ เช่น ทวิตเตอร์ ความรวดเร็วจะกลายเป็นวิสัยสำคัญในการรับข้อมูลเชิงลึกทันทีในการพัฒนาต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว เพื่อรับรู้อารมณ์สาธารณะ เพื่อรักษาฐานลูกค้าและเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยความคล่องแคล่ว Professor Kaganer ให้คำแนะนำคือ “ยอมรับการสูญเสียการควบคุมและเริ่มสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันใหม่กับลูกค้าและพนักงานที่มีอำนาจผ่านทางดิจิทัลในวันนี้”

4. ทำความเข้าใจว่าเทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนแปลงสังคมและมีผลกระทบต่อองค์กรทางธุรกิจ (Understand how technology is transforming society, and translate into business impact) Professor Zamora ผู้นำด้านดิจิทัล ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (พฤติกรรมเศรษฐกิจ สังคม) เทคโนโลยีกำลังสร้างเช่นโทรศัพท์มือถือเครือข่ายสังคมออนไลน์ ข้อมูลขนาดใหญ่ ผู้นำจะต้องเพิ่ม Professor Kaganer กล่าวว่า "ความเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานที่สำคัญเหล่านี้เป็นผลกระทบทางเศรษฐกิจในระดับอุตสาหกรรมองค์กรและคน"

5. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง (Promote collaborative environment) ฝ่ายไอทีไม่สามารถแยกออกจากกันได้อีกต่อไปและไม่ถือว่าเทคโนโลยีเป็นพื้นที่ธุรกิจแบบแยกอิสระได้ เห็นว่าดิจิทัลแทรกซึมทั้งองค์กรและส่งผลกระทบต่อทุกขั้นตอนในห่วงโซ่ของคุณค่าในลักษณะเดียวกับที่ผู้จัดการสามารถตีความงบดุลได้เขาจะสามารถรู้ได้ว่าเทคโนโลยีจะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทได้อย่างไร



Hearsum (2015) ให้แนวทางการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำด้านดิจิทัล ดังนี้

1. การกำหนดเงื่อนไขและสมมติฐานพื้นฐานเกี่ยวกับดิจิทัลในบริบทเฉพาะของตนเอง

- 1.1 รวดเร็วและมีสติจะทำให้เพิ่มความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ
- 1.2 บุคคลและชุมชนควรมีการติดต่อด้านดิจิทัลกับบุคคลและสังคม เพราะอาจมีการเพิ่มของการแยกตัวของบุคคลในสังคมได้
- 1.3 จากบนลงล่างและรากหญ้า ดิจิทัลสร้างแรงกดดันให้องค์กรจะเป็นการดีกว่าถ้าเราฟังเสียงจากระดับล่างเพื่อไม่ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในองค์กร
- 1.4 รายละเอียดกับภาพรวมข้อมูลจะเป็นประโยชน์แต่ก็กินเวลา
- 1.5 ความยืดหยุ่นและมั่นคงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นเราต้องทำตัวเป็นของเหลว เพราะความยืดหยุ่นคือความแข็งแกร่งของมัน

2. ยอมรับว่าตนเองกำลังทำงานที่มีความเข้าใจกันไม่ได้ ซึ่งสามารถจัดการได้ แต่ไม่สามารถแก้ไขได้แก่นของสมรรถนะการเป็นผู้นำด้านดิจิทัลไม่ได้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็วแต่หมายถึงทักษะการอำนวยความสะดวกของผู้นำที่มีต่อองค์กรบุคคลและวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

3. ไม่สร้างวงล้อมความสัมพันธ์ต่อการเป็นผู้นำแบบดิจิทัล มีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนความเป็นผู้นำสมรรถนะที่ผู้นำด้านดิจิทัล ควรมีคือ

- 3.1 ความสามารถในการปรับตัว
- 3.2 การทำงานร่วมกับความสมดุลระหว่างการสนับสนุนและความท้าทายความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และท้าทายกับเพื่อนร่วมงานไม่ว่าระดับใด จะเหมาะสมหรือไม่
- 3.3 นวัตกรรมมีความเสี่ยงและล้มเหลวและเรียนรู้
- 3.4 ศูนย์กลางผู้ใช้ข้อมูล
- 3.5 การเข้าใจตนเองและผู้อื่น
- 3.6 ความฉลาดเชิงระบบ
- 3.7 การป้องกันเสียงเรียกร้องจากระดับล่าง
- 3.8 เข้าใจความแตกต่างระหว่างดิจิทัลเทคโนโลยี และดิจิทัลด้านวัฒนธรรม
- 3.9 รู้ เข้าใจ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ และก้าวทันข้อมูลในโลกดิจิทัล

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2560) กล่าวถึงผู้นำแบบดิจิทัลในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลว่าจะมีบทบาทและหน้าที่ในการผลักดันองค์กรที่แตกต่างจากเดิมในหลายมิติ เช่น

1. เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างรวดเร็วผู้นำต้องผสมผสานปัจจัย “3C” เข้าด้วยกัน คือ Climate สภาพแวดล้อมการทำงาน Culture วัฒนธรรมองค์กร และ Creativity ความคิดสร้างสรรค์ตัวอย่างเช่น Google ใช้การออกแบบสถานที่ทำงานเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ตลอดเวลาเพื่อการทำงานเป็นทีม รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ใน “Google Plex” พนักงานแต่ละคนมี “เด็นท์” ส่วนตัว แต่ใช้วัสดุโปร่งใสทำให้แต่ละคนรู้สึกถึงความเป็นอิสระในการทำงาน ขณะเดียวกันก็ยังสามารถสบตาในลักษณะ “Eye Contact” ทำให้รู้สึกเสมือนตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ การดีไซน์เครื่องตกแต่งในสำนักงานให้เป็นลักษณะวิถีโอทีที่มีผนังและประตูเป็นอะคริลิกโปร่งใส ยังให้ความรู้สึกด้านเป็นส่วนตัวและเปิดรับต่อความคิดใหม่ ๆ จากภายนอก

2. ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องผลักดันให้หน่วยงานคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องหากไม่มี S-Curve ใหม่ หรือมีช้าเกินไปการเติบโตจากหยุดนิ่งและดิ่งลงอย่างรวดเร็ว เพราะธุรกิจในยุคดิจิทัลจะอยู่ได้ยาว ผู้นำจะชนะครั้งเดียวไม่พอ สตีฟ จอบส์ (Steven Jobs) เป็นตัวอย่างของผู้คนที่ผลักดันบริษัทแอปเปิ้ลให้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่สร้างประสบการณ์ให้ผู้ใช้งานที่แตกต่างกว่าเดิมออกสู่ตลาดทุกปี

3. เมื่อถึงเวลาต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในยุคดิจิทัลสามารถปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ทั้งหมด หรือเปลี่ยนไปทำธุรกิจที่ใกล้เคียง สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ เช่น บริษัท IBM ที่มุ่งเน้นการเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจ (IBM Business Consulting) จนสามารถสร้างการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง Fujifilm ที่ใช้กลยุทธ์ในการแตกไลน์สินค้าใหม่โดยใช้ความรู้เดิมที่มีอยู่โดยเฉพาในด้านเคมีและนาโนเทคโนโลยี จนสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ เครื่องสำอางบำรุงผิวและลดริ้วรอย ในบางครั้งเมื่อเห็นว่าไม่สามารถแข่งขันต่อไปได้ ผู้นำต้องตัดสินใจที่จะหยุดและออกจากการแข่งขันโดยทันที ซึ่งอาจจะขายธุรกิจเพื่อดึงเงินทุนกลับมาในขณะที่ธุรกิจยังมีมูลค่าอยู่ เช่น บริษัทอีสต์แมน โคดัก ขายสิทธิบัตรด้านถ่ายภาพดิจิทัลให้กับกูเกิลและแอปเปิ้ล เพื่อนำเงินที่ได้ไปผ่อนชำระหนี้และคงธุรกิจบางส่วนไว้ เป็นต้น

4. การทำธุรกิจในยุคดิจิทัลต้องเผชิญกับแรงกดดันจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำลายธุรกิจที่ปรับตัวไม่ทันจนสมสลาย “Disruptive Technology” ผู้นำในยุคดิจิทัล ต้องกล้าที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ มาแทนที่สินค้าหรือบริการเดิมที่เริ่มล้าสมัย เช่น อเมซอน สามารถรักษาอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มาแทนที่ผลิตภัณฑ์เดิมของตนเอง เช่น Kindle e book มาแทนการจำหน่ายหนังสือทางออนไลน์ Amazon Prime ให้บริการดูภาพยนตร์จำนวนมากทางอินเทอร์เน็ตแทนการจำหน่าย DVD ทางออนไลน์ เป็นต้น

5. ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเข้าใจคุณลักษณะของ “Digital Worker” เชื้อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี (Digital Native) มีคนเหล่านี้มี และเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิด มีอิสระในการตัดสินใจสร้างผลงานเต็มที่ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ กล้าทดลองนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ แนวทางที่ผู้นำในยุคดิจิทัลควรนำมาใช้คือการมีส่วนร่วม เรียกว่ากรอบการทำงานแบบ ICT ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ระดับ คือ ขั้นที่ 1 influence + Co-operate +Engage ขั้นที่ 2 initiate + Collaborate + Enhance และขั้นที่ 3 Integrate + Co-create + Empower ตัวอย่าง เช่น บริษัท Honda ที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานโดยการมอบอำนาจเด็ดขาด ให้อิสระทางความคิด ตัดสินใจเอง ทำให้นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์จนสามารถผลิตหุ่นยนต์ Asimo ที่ทำงานได้คล้ายมนุษย์ก่อนหน้าบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำอื่น ๆ เป็นต้น

6. องค์กรในยุคดิจิทัลเริ่มมีการนำระบบยนต์ (Robot) เข้ามาทำงานร่วมกับมนุษย์มากขึ้นเรียกว่า “Collaborative Robot” หรือ “Cobot” ตามกฎ 3 ข้อของ Isacc Asimov บิดาแห่งนิยายวิทยาศาสตร์ที่ใช้เป็นกรอบในการอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์และหุ่นยนต์ คือ 1) หุ่นยนต์มีอาจระทำการอันตรายต่อผู้ที่เป็นมนุษย์หรือหนึ่งเฉยปล่อยให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ตกอยู่ในอันตรายได้ 2) หุ่นยนต์ต้องเชื่อฟังคำสั่งของมนุษย์ เว้นแต่คำสั่งนั้นขัดแย้งต่อกฎข้อแรก 3) หุ่นยนต์ต้องปกป้องสถานะความเป็นตัวตนของตัวเองไว้ตราบนานเท่าที่การกระทำนั้นมิได้กั้นอย่างต่อกฎข้อแรกและข้อที่สอง หุ่นยนต์ต้องออกแบบให้ปลอดภัย และมีหน้าที่ช่วยเหลือการทำงานของมนุษย์ น้ำหนักเบา เคลื่อนย้ายและดูแลรักษาได้ง่าย ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องบริหารองค์กรที่มีการใช้ “Cobot” ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทักษะของพนักงานให้ใช้หรือควบคุมระบบ Automation และหุ่นยนต์ได้อย่างเป็นปกติ องค์กรในยุค Digital Economy ต้องมีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีการจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อทำงานสำหรับอนาคต ต้องมีผู้นำดิจิทัลที่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรและบุคลากรให้ทำงานได้ดีภายใต้สิ่งแวดล้อมแบบดิจิทัล ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาผสมผสานกับการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมีความรวดเร็วในการตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเข้าใจ คือความสามารถของเทคโนโลยีและการนำมาใช้ ซึ่งจะช่วยสร้างความโดดเด่นแบบแตกต่างและให้ประสบการณ์ (Customer Experience) ที่เหนือความคาดหมายกับลูกค้าที่เลือกใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ



สรุป จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำดิจิทัล มี 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) พัฒนาความคล่องทางดิจิทัล 2) พัฒนาขีดความสามารถใหม่และเต็มใจที่จะทดลอง 3) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงสังคมและธุรกิจ และ 4) ส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง

3. บทบาทภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารองค์กร

ความเข้าใจบทบาทของภาวะผู้นำในดิจิทัล จะทำให้ผู้นำสามารถประสบความสำเร็จได้ ซึ่งมีบทบาทแตกต่างกันตามแต่ละองค์กร จากการศึกษาของ Stodd (2014) พบว่าบทบาทที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

1. ทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร องค์กรที่มีระบบการทำงานที่เป็นทางการ และทำงานแบบเดิม ๆ ทำให้เกิดการหยุดชะงักของความคิดที่เป็นอิสระ และทำลายองค์กรที่มีนวัตกรรม จะมีความท้าทายกับสิ่งที่รู้ว่าจะทำในวันนี้ และสิ่งทีอาจจะประสบความสำเร็จในวันข้างหน้า ผู้นำจะมีบทบาทในการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดและถกเถียงความคิดต่าง ๆ จนเกิดเป็นนวัตกรรมขึ้นได้

2. ทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัว ผู้นำในองค์กรจะต้องพัฒนาความสามารถรองรับกับการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเป็นระบบ ทำให้การบริหารงานนั้นเกิดความคล่องตัว นอกจากนั้นการมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นจะช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงานได้คล่องตัวขึ้น

3. ทำให้เกิดความมีเหตุมีผลในการพัฒนาองค์กร ผู้นำที่มีเหตุมีผลที่ดีนั้น จะมีความสามารถในการถกเถียงความรู้ใหม่ ๆ และบอกเล่าเรื่องราว และแบ่งปันประสบการณ์แก่ผู้ร่วมงานอันเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร

4. ทำให้ชุมชนที่อยู่เกิดความเข้มแข็ง ผู้นำที่ให้การดูแล สร้างความไว้วางใจและสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและชุมชน โดยการกำหนดนโยบายที่มีความเป็นธรรมและพร้อมให้ตรวจสอบได้ ย่อมจะทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดการรวมกลุ่มกันของชุมชนที่มีความเข้มแข็ง

5. ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ ผู้นำสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคลต่อองค์กร จะนำไปสู่การยอมรับจนเกิดความเชื่อถือทำให้มีชื่อเสียงในทางที่ดี และการมีชื่อเสียงที่ดีนั้น จะทำให้ผู้นำคนนั้นได้รับการยอมรับและน่าเชื่อถือ

6. ทำให้เกิดความเป็นธรรม ผู้นำที่มีความเป็นธรรมทั้งในคำพูดและการกระทำจะดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน ทำให้องค์กรเติบโตได้ความเป็นธรรมทำให้งานสามารถทำต่อไปได้ภายใต้กรอบการทำงานที่เหมาะสม การรับฟังและการเรียนรู้จากชุมชน ทำให้มีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

7. ทำให้องค์กรมีการเติบโต ผู้นำต้องทำความเข้าใจโครงสร้างที่เป็นพื้นฐานขององค์กรและความร่วมมือกับชุมชนจึงจะทำให้องค์กรเติบโตได้ จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้

8. ทำให้เกิดการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล สภาพแวดล้อมทั้งในตลาดที่รู้จักและตลาดที่เกิดขึ้นใหม่ มีความท้าทายและซับซ้อนมากขึ้น ทำให้รูปแบบของธุรกิจประสบกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น แต่องค์กรยังต้องการการเติบโต ดังนั้นการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผลเราต้องรับฟังความคิดเห็นที่กว้างขวางและหลากหลายที่มาจากชุมชนที่ไว้วางใจเรา เท่ากับว่า แนวทางการแก้ปัญหาผ่านการรณรงค์ทางสังคม ทำให้เกิดการยอมรับและส่งผลดีต่ออำนาจของผู้นำ

9. ทำให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี กระแสโลกาภิวัตน์สะท้อนถึงพลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อโลกอย่างรวดเร็วและรุนแรง ดังนั้นประชาคมโลกไม่ว่าจะอยู่ ณ จุดใด ก็สามารถรับรู้สัมพันธ์หรือรับผลกระทบจากสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ผู้นำจะทำหน้าที่คอยอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนความคล่องตัวในการออกแบบองค์กรที่สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งต่างจากผู้นำในยุคก่อน ๆ ที่จะพยายามรักษากฎเกณฑ์และควบคุม สิ่งต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปตามแผนเท่านั้น

10. ทำให้เกิดภูมิปัญญาที่ไม่เคยมีมาก่อน ผู้นำให้ความสำคัญกับสังคมมากขึ้น จึงสร้างโอกาสในการรับรู้ภูมิปัญญาที่ไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่เราต้องการจะทำ จึงเป็นอีกแนวทางที่ทำให้ภูมิปัญญาใหม่เกิดขึ้นได้จะเห็นได้ว่าบทบาทของภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ทำให้เราเปิดมุมมองใหม่ของผู้มีอำนาจว่าองค์กรจะเติบโตได้นั้นจำเป็นต้องมีความคล่องตัว (Agility) การทำความเข้าใจในบทบาท ของผู้นำยุคดิจิทัลจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งได้ และเป็นอีกแง่มุมหนึ่งของการมีอำนาจของผู้นำโดยผ่านชุมชน มีการปรับตัว มีการตอบสนองและร่วมกันสร้างด้วยความเป็นธรรม

สรุป จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ด้านบทบาทภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารองค์กร มี 7 ตัวชี้วัด 1) เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมในองค์กรและทำให้เกิดความคล่องตัว 2) เกิดความมีเหตุมีผลในการพัฒนาองค์กร 3) ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง 4) เกิดความน่าเชื่อถือและความเป็นธรรม 5) องค์กรมีการเติบโตและสามารถแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ 6) สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี และ 7) เกิดภูมิปัญญาที่ไม่เคยมีมาก่อน

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลไว้อย่างหลากหลายผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

Ribble, Baily, & Ross (2004) ได้พัฒนาเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้นำแบบดิจิทัลว่ามี 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1. มีความรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์ม (Platform) และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
2. วิเคราะห์เนื้อหาดิจิทัลที่มีคุณภาพจากข้อมูลที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง
3. รู้จักตนเองสะท้อนภาพดิจิทัลภายในตนเอง
4. การบริหารเวลาเพื่อส่วนรวม ทั้งสร้างขอบเขตความเป็นส่วนตัว
5. มีกลยุทธ์การสร้างแบรนด์แบบออนไลน์ เชิงวิชาชีพ
6. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคล
7. บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าเป็นผู้นำการแสดงตน
8. แก้ปัญหาความขัดแย้งทางไซเบอร์และการไกล่เกลี่ย
9. กลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัลอิงตามกิจกรรมที่เป็นบวก และมีความเป็นผู้นำที่แท้จริงและกิจกรรม

สร้างสรรค์

10. การใช้สื่อสังคมเพื่อประโยชน์ทางสังคม

Duickert (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพันธกิจของผู้บริหารระบบดิจิทัล สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล ได้ว่า

1. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และความไว้วางใจและกล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ
2. โพรโมทสื่อดิจิทัลและฐานงาน (Platform) เพื่อเพิ่มความเร็วและความยืดหยุ่นของงาน ผ่านระบบเครือข่ายดิจิทัล
3. สนับสนุนการจัดการความรู้ มีการปรับความรู้ใหม่ ๆ ให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดในการทำงาน
4. การพัฒนาผู้บริหารไปพร้อมกับบุคลากรและสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้ที่ทันสมัย ที่ครบวงจรอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพราะเป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินชีวิตในอนาคต
5. มีความโปร่งใสในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าปลอดภัยและชัดเจนสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง



Zhu (2016) ผู้นำทางความคิดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอเมริกและการค้าระหว่างประเทศได้เขียนบทความหัวข้อประกอบสำคัญในภาวะผู้นำแบบดิจิทัล องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำแบบดิจิทัลประกอบด้วย

1. **วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ** คือ การมองการณ์ไกลเพื่อดูความต้องการในอนาคตขององค์กรความมุ่งมั่นที่จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่จำเป็นในการย้ายองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นสิ่งที่ยอดเยี่ยมที่จะทำเช่นนั้นได้ เนื่องจากเป็นการดีที่สุดสำหรับองค์กร วันนี้เป็นเรื่องสำคัญยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และคุณลักษณะของยุคดิจิทัลของ VUCA

2. **ความคิดสร้างสรรค์** ความคิดสร้างสรรค์เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้นำแบบดิจิทัล ซึ่งมักได้รับแรงบันดาลใจจากความอยากรู้อยากเห็นให้ค้นพบวิธีใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ ความเป็นผู้นำด้านความคิดสร้างสรรค์หลีกเลี่ยงขั้นตอนและลำดับขั้นที่ไม่จำเป็น

3. **การเอาใจใส่** ฟังดูท้าทายและสรุปในเชิงบวกในแง่ที่ว่าบุคคล/กลุ่มผู้นำเข้าใจองค์กรในระดับใด รู้ว่าทีมงานของตนมีจุดแข็งจุดอ่อน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีความสามารถในการมองเห็นและปฏิบัติต่อผู้คนได้อย่างดี หลายนคนไม่รู้การทำงานและอาศัยอยู่ในกล่องของตัวเองและมักจะมองไม่เห็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคน การเป็นเช่นนั้นจะทำให้ไม่สามารถมองเห็นภาพของการทำงานทั้งหมดในขอบเขตที่กว้างขึ้น ผู้นำระดับโลกในปัจจุบันต้องเข้าใจวัฒนธรรมหลายมุมมองหลาย ๆ แง่มุมการย้ายความเป็นผู้นำจากความไม่แยแสไปสู่การเห็นอกเห็นใจต่อการเอาใจใส่

4. **การทำงานร่วมกัน** การทำงานร่วมกันมีความจำเป็นต้องสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่น ๆ อยากร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความเป็นผู้นำคือการทำงานร่วมกันสร้างสภาพแวดล้อมที่สร้างความสำเร็จร่วมกันมีผลตอบแทนมากกว่าผลงานของแต่ละบุคคล ความผู้นำคือการทำให้อื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการให้พวกเขาทำเพราะต้องการทำผู้นำสามารถกระตุ้นผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและทีมงานได้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการสนับสนุนภารกิจขององค์กรในขณะที่มั่นใจได้ว่าสมาชิกในชุมชนแต่ละคนมีการสนับสนุนแหล่งข้อมูลและแนวทางในการประสบความสำเร็จความเป็นผู้นำคือความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่ผันผวนไม่แน่นอนซับซ้อนและกลุ่มเครือข่ายที่จะสร้างชุมชนเพื่อรับมือกับความท้าทาย

5. **พื้นความรู้ความสามารถเท่านั้นที่สามารถเหนือกว่าความเป็นผู้นำจากตีไปอย่างยิ่งใหญ่** หน้าที่สำคัญของผู้นำคือการตัดสินใจพื้นความรู้ความสามารถเกี่ยวข้องกับความต้องการของการตัดสินใจพื้นความรู้ความสามารถส่วนใหญ่ประกอบด้วยการมีประสบการณ์และอยากทราบว่ามีอะไรที่ประสบการณ้นั้น เมื่อคุณมาถึงความรู้ใหม่ ๆ พรหมแดนใหม่เพื่อความรู้ที่มีอยู่พื้นความรู้ความสามารถเป็นชุดของการเรียนรู้ การยกเลิกการเรียนรู้ การเรียนรู้บวกกับความคิดที่เปิดกว้าง

Gerald C. (Jery) Kane (2018) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลไว้ว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. **ได้วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์นี่คือลักษณะผู้นำแบบดิจิทัล** ที่ต้องการมากที่สุดและบันดาลใจที่ชัดเจนที่ทำหน้าที่เป็นเข็มทิศในการชี้แนะพนักงานในขณะที่ทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมแบบกระจายที่พวกเขา มักจะมีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น ทว่า วิสัยทัศน์นั้นอาจไม่เพียงพอ ผู้นำจะต้องให้ออกาสในการดำเนินการ ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล คุณต้องมีวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งมาก รายการที่คุณจะไปไหนและมันจะแตกต่างอย่างไร George Westerman นักวิทยาศาสตร์การวิจัยหลักของโรงเรียนการจัดการสโลแกน "คุณต้องการมีส่วนร่วมอย่างมากกับคนของคุณในการเป็นเจ้าของและทำให้วิสัยทัศน์นั้น" คลี่คลายลงและคุณต้องมีการกำกับดูแลที่ดีมาก เข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างเพียงพอที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์นั้น

2. **สร้างเงื่อนไขที่จะทดสอบผู้บริหารต้องการให้ผู้นำแสดงความอยากรู้อยากเห็นวางแผนฟอร์มเสมือนหรือทางกายภาพในที่ที่ผู้คนสามารถทดลองกับแนวคิดและรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ รวมถึงกับบุคคลอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัยหรือ**

ผู้ประกอบการ ไม่มีใครเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าสภาพแวดล้อมดิจิทัลจะพัฒนาไปอย่างไรเพื่อให้ทันกับแนวโน้มดิจิทัลและหาวิธีนำไปใช้กับธุรกิจของคุณการทดลองเป็นสิ่งจำเป็น

3. ช่วยให้เห็นที่คิดแตกต่างกัน การคิดที่ต่างกัมนั้นเกี่ยวข้องกับการรู้ไม่เพียงแต่สิ่งที่พนักงานมองเห็นเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ยังรวมถึงสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ผู้นำดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ต้องสร้างวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ยังต้องเสริมสร้างความเป็นผู้นำที่ครอบคลุม

4. ให้ความร่วมมือข้ามพรมแดน เมื่อเราขอให้องค์กรแบ่งปันอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดในการทำงานร่วมกันพวกเขาเน้นไปที่วัฒนธรรมความคิดและไซโลเป็นหลัก โลกดิจิทัลต้องการและเปิดใช้งานการทำงานร่วมกันได้ดีกว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่เรียบง่าย

สมศักดิ์ จีวัฒนา (2555) ได้นำเสนอตัวอย่างชี้ภาวะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนขั้นพื้นฐานในยุคดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ คือ 1) ทรรศนะภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ 2) การเรียนการสอน 3) ความเป็นองค์กรวิชาชีพต้นแบบและความชำนาญเชิงวิชาชีพ 4) แนวคิดและกระบวนการจัดการเทคโนโลยี 5) การวัดผลและประเมินผล และ 6) สังคม จรรยาบรรณ และกฎหมาย

มลิวลัย ธรรมแสง (2558) ได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบของภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลเพื่อการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ผู้นำทางดิจิทัล 2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีในโรงเรียน 3) วัฒนธรรมเรียนรู้ในยุคดิจิทัล 4) ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 5) การบูรณาการเทคโนโลยีในการจัดการศึกษา 6) การประเมินและการนิเทศด้วยเทคโนโลยี 7) สังคม จริยธรรม และกฎหมายสำหรับพลเมืองยุคดิจิทัล และ 8) ความเป็นมืออาชีพ

ชูชาติ พุทธลา, และกนกอร สมปราชญ์ (2561) ศึกษาทฤษฎีแนวคิดและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล สรุปได้ว่าองค์ประกอบของสภาวะผู้นำทางดิจิทัล มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 10 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างเครือข่ายทางเทคโนโลยี 2) การสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมใหม่เพื่อการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี 3) การมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี 4) ความสามารถในการใช้เครื่องมือทางดิจิทัล 5) การสร้างแบรนด์ (ตราสินค้า) 6) การวางแผนงานแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน 7) การพัฒนาวิชาชีพ 8) การสำรวจและการคัดเลือกข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย 9) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎความปลอดภัยของข้อมูลทางดิจิทัล และ 10) การวัดและประเมินผล

ปรกรณ์ ศรีสกุล (2561) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบดิจิทัลไว้ว่าประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญคือ

1. Data - driven ดิจิทัลทำให้เราสามารถเก็บข้อมูลและนำมาใช้ได้อย่างไม่จำกัด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดส่ง ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ ข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในยุคนี้จะต้องมีความสามารถในการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

2. Vision คือ ทุกสิ่งทุกอย่างของดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เป็นโอกาสในการแข่งขันและเพื่อแข่งขัน คุณต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีและกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรของคุณทั้งจากมุมมองระยะยาวและระยะสั้น ผู้นำดิจิทัลที่แข็งแกร่งมักจะมาจากภายนอกอุตสาหกรรมของคุณและนำความคิดที่สดใหม่มาสู่อุตสาหกรรม ซึ่งมันทำให้พวกเขาพร้อมที่จะเขย่าอุตสาหกรรมและสร้างความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริงที่เปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมนั้น

3. Experimental นับเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำยุคใหม่ ต้องเข้าใจว่า ความล้มเหลวของการทดลองเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม ธุรกิจในปัจจุบันต้องขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเป็นหลัก ผู้นำที่ดีต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานตัดสินใจเลือกได้อย่างสร้างสรรค์ เพราะเนื่องจากเราสนใจแต่ผลลัพธ์เป็นหลัก จำนวนความล้มเหลวของการทดลองมีผลโดยตรงกับจำนวนนวัตกรรมขององค์กร



4. Talent Management ความเข้าใจในความรู้และทักษะความสามารถของคนในองค์กรรวมถึง การบริหารจัดการ และสร้างสมดุลของทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กร ณ เวลานั้น ๆ ตัวอย่าง เช่น องค์กรที่กำลังต้องการสร้าง S-Curve ใหม่ จำเป็นที่จะต้องมีคนในองค์กรเน้นหนักไปทางความเป็นผู้ประกอบการและนัก ประดิษฐ์คิดค้นเป็นหลัก

5. Network & Collaborative Environment รูปแบบองค์กรแบบสายงานบังคับบัญชาเคยมีประสิทธิภาพ ในอดีต แต่ในปัจจุบันโลกปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา สายงานบังคับบัญชาอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัล รวมถึงลดความสร้างสรรค์ในการทำงาน องค์กรที่มีลำดับชั้นในการทำงานที่ไม่มากจนเกินไป จะส่งผลให้ผู้นำตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

กนกพร สมปราชญ์ (2562) ได้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบดิจิทัลที่ส่งผลต่อการเกิดแบรนด์ของโรงเรียน พบว่า มุ่งองค์ประกอบหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบดิจิทัล มุ่งองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์ผู้นำแบบ ดิจิทัล 2) การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรและผู้บริหาร 3) สมรรถนะและความสามารถทางดิจิทัลของผู้บริหาร 4) การสร้าง เครือข่ายดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ 5) จริยธรรมองค์กรและสังคมดิจิทัล สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของ บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้ตนเองและบุคคลอื่นในองค์กร มีความสามารถ ในการคิดวิเคราะห์และเชื่อมโยง พร้อมสร้างนวัตกรรมและศักยภาพ เพื่อผลักดันโอกาสและความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง การทำงานในยุคดิจิทัล

สรุป จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ด้านการสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารองค์กร มี 12 ตัวชี้วัด 1) วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) มีความรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์ม (Platform) และเทคโนโลยีใหม่ ๆ 4) วิเคราะห์เนื้อหา ดิจิทัลที่มีคุณภาพจากข้อมูลสารสนเทศ 5) สะท้อนภาพดิจิทัลภายในตนเอง 6) การบริหารเวลาเพื่อส่วนรวมและขอบเขต ความเป็นส่วนตัว 7) มีกลยุทธ์การสร้างแบรนด์แบบออนไลน์เชิงวิชาชีพ 8) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคล 9) บูรณาการ เทคโนโลยีดิจิทัลเข้าเป็นผู้นำการแสดงตน 10) แก้ปัญหาความขัดแย้งทางไซเบอร์และการไกล่เกลี่ย 11) มีกลยุทธ์การตัดสินใจ แบบดิจิทัลอิงตามกิจกรรมสร้างสรรค์ที่เป็นบวก และ 12) การใช้สื่อสังคมเพื่อประโยชน์ทางสังคม

5. ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล

ทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลที่จำเป็นของข้าราชการและบุคลากรเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ความสามารถ (2) ความรู้ (3) ประสบการณ์ (4) คุณลักษณะ และ (5) สมรรถนะ

1. ความสามารถ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมและความสามารถในการปฏิบัติงานที่บุคลากรต้องมีเพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง จัดแบ่งเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1.1 ความสามารถด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) หมายถึง ความสามารถในการนำประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อการพัฒนางานและพัฒนาองค์กร ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 7 หน่วยความสามารถ ดังนี้

- 1) เข้าถึงและตระหนักดิจิทัล
- 2) ใช้งานเครื่องมือด้านดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน
- 3) ใช้ดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกัน
- 4) ประยุกต์ใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงาน
- 5) ผลิตชุดข้อมูลเพื่อการบริการสาธารณะ (Open Public Data)
- 6) ใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

7) ใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ

1.2 ความสามารถด้านการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมายนโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard, and Compliance) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสาร ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ความรู้ ความเข้าใจด้านนโยบายกฎหมาย และมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น ประกอบด้วย 6 หน่วยความสามารถ ดังนี้

- 1) ปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล
- 2) กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบธรรมาภิบาล (Governance Framework) และหลักปฏิบัติที่ดีด้านดิจิทัล
- 3) ประยุกต์ใช้กรอบการดำเนินงานร่วมกันสำหรับพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Interoperability Framework)
- 4) ปฏิบัติตามข้อตกลงระดับการให้บริการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Service-Level Agreement; SLA)
- 5) บริหารความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)
- 6) จัดทำ แก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกกฎหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่รัฐบาลดิจิทัล

1.3 ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology) หมายถึง ความสามารถในการคัดสรร เลือก หรือนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบ/กระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ประกอบด้วย 7 หน่วยความสามารถ ดังนี้

- 1) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล
- 2) จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล
- 3) กำกับการใช้งานสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)
- 4) บริการเทคโนโลยีดิจิทัล
- 5) พัฒนาแผนบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยและความต่อเนื่องการให้บริการแบบดิจิทัล
- 6) วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อตีความและหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ
- 7) พัฒนาซอฟต์แวร์ตามแนวทางพลวัตปรับปรุงต่อเนื่อง

1.4 ความสามารถด้านการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design) หมายถึง ความสามารถในการออกแบบและปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ โดยคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ เพิ่มความรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมายกระดับคุณภาพงานบริการ ประกอบด้วย 7 หน่วยความสามารถ ดังนี้

- 1) กำหนดกรอบการให้บริการแบบเชื่อมโยง และเทคนิคการออกแบบกระบวนการ
- 2) วางกลยุทธ์การให้บริการสมาร์ตดิจิทัลและนำสู่การปฏิบัติ
- 3) ออกแบบนวัตกรรมบริการ
- 4) สร้างเครือข่ายเพื่อสร้างนวัตกรรมบริการดิจิทัล
- 5) สร้างนวัตกรรมบริการแก่นที่ใช้การได้และสำเร็จได้ (Minimum Viable Service) ในระยะเวลาสั้น และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด



6) ปรับปรุงกระบวนการงานและพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

7) บริหารจัดการประสิทธิภาพการให้บริการและการทำงานดิจิทัล

1.5 ความสามารถด้านการบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (Strategic and Project Management)

หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ทั้งในมิติของการสร้าง/บริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรเพื่อไปสู่องค์กรดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การสื่อสารองค์กร การสร้างแนวร่วม/การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ ประกอบด้วย 6 หน่วยความสามารถ ดังนี้

1) กำหนดทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรดิจิทัลที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานข้ามหน่วยงาน

2) ออกแบบองค์กรดิจิทัล (Future Design)

3) จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการบูรณาการสำหรับองค์กรดิจิทัล

4) ริเริ่มและวางแผนโครงการภายใต้รัฐบาลดิจิทัล (Project Initiation and Planning)

5) ดำเนินโครงการและควบคุมโครงการดิจิทัล

6) ทบทวนโครงการและปิดโครงการ

1.6 ความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำองค์กรดิจิทัล (Digital Leadership) ในมิติของการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการทีมที่มีคุณภาพ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การสื่อสารเชิงใจและเจรจาต่อรอง การกระตุ้นการเรียนรู้ และการเป็นแบบอย่าง (Role model) การพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่บุคลากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วย 3 หน่วยความสามารถ ดังนี้

1) นำการพัฒนาคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) สำหรับพัฒนาองค์กรดิจิทัล

2) นำการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน (Across Boundaries)

3) เก่งกระบวนการ เข้าใจองค์กรดิจิทัล และสื่อสารต่อยอดการเปลี่ยนแปลง

1.7 ความสามารถด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล ทั้งในมิติของการสร้าง/บริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล การสื่อสารองค์กร การสร้างแนวร่วม/การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ ประกอบด้วย 3 หน่วยความสามารถ ดังนี้

1) ขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation)

2) บริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัล

3) สนับสนุนการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่องและ

2. ความรู้ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเชิงวิชาการและวิชาชีพที่บุคลากรต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง จำแนกเป็น 2 กลุ่มย่อย ดังนี้

2.1 ความรู้พื้นฐาน เพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลความรู้พื้นฐานที่บุคลากรภาครัฐทุกกลุ่มควรต้องมีเพื่อการทำงานในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำนวน 5 เรื่อง ดังนี้

(1) เทคนิคการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และการทำงานร่วมกัน

(2) ความรู้ด้านการใช้งานเทคโนโลยีอย่างปลอดภัย รวมถึง ประเด็นทางสังคม ความเป็นส่วนตัว และจริยธรรม

(3) ความรู้เกี่ยวกับหลักการสำคัญเกี่ยวกับข้อมูล การเลือกใช้และการตีความข้อมูล (Data Literacy)

(4) ความรู้ด้านกรอบธรรมาภิบาล มาตรฐาน หลัก แนวปฏิบัติที่ดี กฎหมายดิจิทัลและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(5) ความรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ กระบวนการทำงานและการให้บริการของหน่วยงาน

2.2 ความรู้ที่จำเป็น ในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลความรู้ที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแต่ละกลุ่มควรต้องมี เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลได้ จำนวน 18 เรื่อง ดังนี้

(1) ความรู้เกี่ยวกับความเชื่อมโยงทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศกับหน่วยงาน และแผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

(2) ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)

(3) ความรู้เกี่ยวกับสถาปัตยกรรมองค์กรและการกำกับดูแล (Enterprise Architecture)

(4) ความรู้ด้านการจัดการโครงการ (Project Management)

(5) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสร้างทีม (Team Building) และจัดการเครือข่ายการทำงาน

(6) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน (Human Resource Management and Development)

(7) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อการวางแผนและการตัดสินใจ

(8) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการเป็นหัวหน้างานที่ดี การสอนงาน (Coach and Mentor) และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

(9) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Management)

(10) ความรู้เกี่ยวกับการทำงานและประยุกต์ใช้งานแบบอไจล์ (Agile)

(11) ความรู้ด้านการกระบวนกรขั้นตอนการจัดทำ แก้ไขเพิ่มเติมและยกเลิกกฎหมาย

(12) ความรู้ด้านการจัดการความเสี่ยงดิจิทัล (Digital Risk Management)

(13) ความรู้เกี่ยวกับแนวทาง วิธีการในการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล

(14) เทคนิคการจัดการข้อตกลงระดับการให้บริการและการทำงาน (Service-Level Agreement Management)

(15) เทคนิคการออกแบบการให้บริการ

(16) ความรู้เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security)

(17) ความรู้ด้านการจัดการการให้บริการด้านไอที (IT Service Management)

(18) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาซอฟต์แวร์

3. ประสบการณ์ หมายถึง สิ่งที่บุคลากรเคยทำหรือความสำเร็จในอดีตที่บุคลากรต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จจุลวงจำแนกเป็น 2 กลุ่มย่อย ดังนี้

3.1 ประสบการณ์พื้นฐาน เพื่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลประสบการณ์พื้นฐานที่บุคลากรภาครัฐทุกกลุ่มควรต้องมีเพื่อการทำงานในบริบทการเป็นรัฐบาลดิจิทัล จำนวน 5 เรื่อง ดังนี้

(1) ประสบการณ์การใช้งานดิจิทัลในการทำงานและในชีวิตประจำวัน อย่างถูกต้องและปลอดภัย

(2) ประสบการณ์การใช้และตีความข้อมูลเพื่อการทำงาน



(3) ประสบการณ์การให้บริการตามภารกิจของหน่วยงาน หรือมีประสบการณ์ในการรวบรวม วิเคราะห์ และสื่อสารข้อมูลความต้องการใช้งาน (Requirement) ของผู้รับบริการหรือผู้ใช้งาน จนสามารถนำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการมาปรับปรุงระบบการทำงานและการให้บริการได้

(4) ประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายทั้งภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุนของส่วนราชการ ในระดับที่เข้าใจภารกิจ กฎระเบียบ กระบวนการและความเชื่อมโยงของส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ทั้งภายใน และระหว่างหน่วยงาน

(5) ประสบการณ์ในการตีความ และ/หรือ บังคับใช้บทบัญญัติของกฎหมาย

3.2 ประสบการณ์ที่จำเป็น ในการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลประสบการณ์ที่ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ แต่ละกลุ่มควรต้องมี เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมที่คาดหวังในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัล ได้ จำนวน 13 เรื่อง ดังนี้

(1) ประสบการณ์การจัดทำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน กลยุทธ์ของหน่วยงาน หรือแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงานภาครัฐ (Policy Making)

(2) ประสบการณ์การนำนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน หรือกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ (Implementation)

(3) ประสบการณ์การประสานความร่วมมือหรือทำงานแบบเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานภาคเอกชน หรือประชาชน เพื่อผลสำเร็จร่วมกัน

(4) ประสบการณ์การใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และสังเคราะห์ หรือเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

(5) ประสบการณ์การทำงานบริหารจัดการ ควบคุม กำกับ โครงการของหน่วยงาน

(6) ประสบการณ์การบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงาน

(7) เคยเป็นกรรมการหรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของหน่วยงาน

(8) ประสบการณ์การบริหารจัดการคุณภาพองค์กรหรือคุณภาพของกระบวนการหรือการบริการตามมาตรฐาน

(9) ประสบการณ์การทำงาน การศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์พัฒนาองค์กร กับส่วนราชการที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นหน่วยงานดิจิทัล

(10) ประสบการณ์การวิเคราะห์และออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)

(11) ประสบการณ์การบริหารจัดการระบบ IT ขององค์กร

(12) ประสบการณ์การพัฒนาซอฟต์แวร์

(13) ประสบการณ์การทำงานด้าน IT Security

4. คุณลักษณะ หมายถึง นิสัย ความชอบ และแรงจูงใจของบุคลากรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความสำเร็จในงาน ประกอบด้วย 5 หน่วยคุณลักษณะ โดยกำหนดให้ทั้ง 5 หน่วยคุณลักษณะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ข้าราชการทุกกลุ่มจำเป็นต้องมีเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล ดังนี้

(1) มุ่งเป้าหมาย คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้

(2) เปิดรับประสบการณ์ใหม่ ริเริ่ม สร้างสรรค์ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

(3) สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นกล้าตัดสินใจ

(4) พร้อมรับความเสี่ยง รับผิดชอบ

(5) มีคุณธรรมจริยธรรม

5. สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร ในกรณีนี้ได้นำสมรรถนะทางการบริหาร ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 4 สมรรถนะ มาใช้เพื่อการนี้ด้วย ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ (Visioning)

(2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

(3) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

(4) การสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Other)

สรุป จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ด้านทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล มีตัวชี้วัด 5 ด้าน 1) ด้านความสามารถ สามารถสร้างความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ออกแบบกระบวนการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ 2) ด้านความรู้ ความรู้ด้านการจัดการโครงการ (Project Management) ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสร้างทีม (Team Building) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน (Human Resource Management and Development) 3) ด้านประสบการณ์ ประสบการณ์การจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงาน (Policy Making) การทำงานแบบเป็นเครือข่ายกับองค์กร การใช้ข้อมูล การบริหารจัดการคุณภาพองค์กร 4) ด้านคุณลักษณะ มุ่งเป้าหมาย คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาได้ เปิดรับประสบการณ์ใหม่ ริเริ่ม สร้างสรรค์ เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นกล้าตัดสินใจ พร้อมรับความเสี่ยง รับผิดชอบ และมีคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านสมรรถนะ วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) การสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Other)

6. บทสรุป

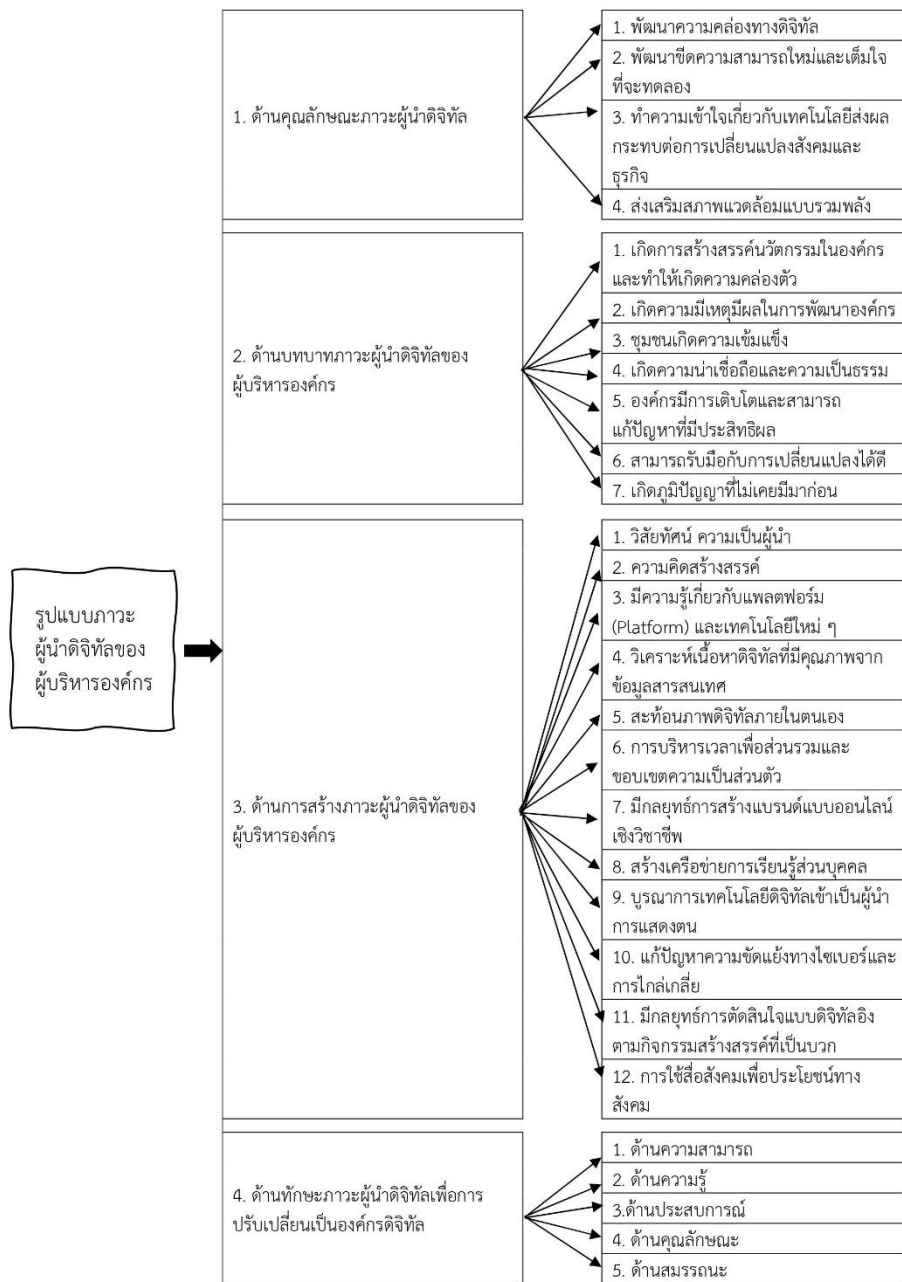
จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารในองค์กร สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารในองค์กร ได้ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำดิจิทัล มี 4 ตัวชี้วัด
 - 1) พัฒนาความคล่องทางดิจิทัล
 - 2) พัฒนาขีดความสามารถใหม่และเต็มใจที่จะทดลอง
 - 3) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงสังคมและธุรกิจ
 - 4) ส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง
2. ด้านบทบาทภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารองค์กร มี 7 ตัวชี้วัด
 - 1) เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมในองค์กรและทำให้เกิดความคล่องตัว
 - 2) เกิดความมีเหตุมีผลในการพัฒนาองค์กร
 - 3) ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง
 - 4) เกิดความน่าเชื่อถือและความเป็นธรรม
 - 5) องค์กรมีการเติบโตและสามารถแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล
 - 6) สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี



- 7) เกิดภูมิปัญญาที่ไม่เคยมีมาก่อน
3. ด้านการสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารองค์กร มี 12 ตัวชี้วัด
 - 1) วิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ
 - 2) ความคิดสร้างสรรค์
 - 3) มีความรู้เกี่ยวกับแพลตฟอร์ม (Platform) และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
 - 4) วิเคราะห์เนื้อหาดิจิทัลที่มีคุณภาพจากข้อมูลสารสนเทศ
 - 5) สะท้อนภาพดิจิทัลภายในตนเอง
 - 6) การบริหารเวลาเพื่อส่วนรวมและขอบเขตความเป็นส่วนตัว
 - 7) มีกลยุทธ์การสร้างแบรนด์แบบออนไลน์เชิงวิชาชีพ
 - 8) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ส่วนบุคคล
 - 9) บูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าเป็นผู้นำการแสดงตน
 - 10) แก้ปัญหาความขัดแย้งทางไซเบอร์และการไกล่เกลี่ย
 - 11) มีกลยุทธ์การตัดสินใจแบบดิจิทัลอิงตามกิจกรรมสร้างสรรค์ที่เป็นบวก
 - 12) การใช้สื่อสังคมเพื่อประโยชน์ทางสังคม
4. ด้านทักษะภาวะผู้นำดิจิทัลเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล มีตัวชี้วัด 3 ด้าน
 - 1) ด้านความสามารถ
 - 2) ด้านความรู้
 - 3) ด้านประสบการณ์
 - 4) ด้านคุณลักษณะ
 - 5) ด้านสมรรถนะ

จากบทสรุปสามารถแสดงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารในองค์กร ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรให้มีคุณภาพสูงสุดต่อไป ดังแสดงในรูปภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารองค์กร

8. เอกสารอ้างอิง

- กรมชลประทาน. (2560). ยุทธศาสตร์กรมชลประทาน 20 ปี (พ.ศ.2560-2579). กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กรมชลประทาน. (2561). แผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษา/โครงการชลประทาน และฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษา. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กรมชลประทาน. รายงานประจำปี 2563 Annual Report 2020. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กรมชลประทาน. รายงานประจำปี 2564 Annual Report 2021. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กองแผนงาน. (2564). นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี. กรมชลประทาน.



กาญจดินทร์ สระประทุม และคณะ. แผนยุทธศาสตร์ด้านต่างประเทศ กรมชลประทาน พ.ศ.2560 – 2564.

กนกอร สมปราชาญ. (2562). **ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎีและการพัฒนา**. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ชูชาติ พุทธลา, และกนกอร สมปราชาญ. (2561). **องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางดิจิทัลสำหรับบริหารโรงเรียนสังกัด**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). **ผู้นำในยุคดิจิทัล**. สืบค้น 19 เมษายน 2562, จาก <http://www.dharmniti.co.th/digital-economy>.

ปกรณ์ ศรีสกุล. (2561). **ภาวะผู้นำในโลกดิจิทัล**. สืบค้น 6 สิงหาคม 2562, จาก <https://today.line.me/th/pc/article/Leadership+in+Digital+Era>.

มลิวลัย ธรรมแสง. (2558). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเฉพาะความพิการ**. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 11(2), 10-11.

สมศักดิ์ จีวัฒนา. (2555). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรทางการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์บัณฑิต). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

สำนักงาน ก.พ. (2552). **เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ**. สืบค้น 3 ตุลาคม 2565, จาก <http://web.lp-pao.go.th/person/wp-content/uploads/study1/03.pdf>.

Duickert, J. (2016). **Digital leadership: Changing paradigms for changing times**. New Jersey: Prentice-Hall.

Flanagan, L., & Jacobsen, M. (2003). **Technology leadership for the twenty-first century principal**. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 124-142.

Gerald, C. (Jerry) Kane. (2018). **Common traits of the best digital leaders**. Retrieved July 1, 2019, from <https://sloanreview.mit.edu/article/commontraits-of-the-best-digital-leaders>.

Hearsum, S. (2015). **How to develop digital leadership capability**. *Strategic HR Review*, 14(5), 112.

Kerdtip, C. (2006). **Development model of education technology leadership for school administrators under the office of basic education commission in southern Thailand**. (Doctoral Dissertation). Thailand: Songkla University.

Ribble, B., & Ross. (2004). **Addressing appropriate technology behavior**. Learning & Learning with Technology.

Sieber, S., Kagner, E., & Leader. (2013). **How to be a digital**. Retrieved August 1, 2019, from <http://www.forbes.com/sites/iese/2013/>.

Stodd, J. (2014). **10 Reasons for social leadership**. Retrieved August 1, 2019, from <https://julianstodd.wordpress.com/2016/07/09/10-reasons-for-socialleadership/>.

Nak Ai, N. (2006). **The factors of E-leadership characteristics and factors affecting E-Leadership effectiveness for basic education principals (Doctoral Dissertation)**. Bangkok: Srinakharinwirot University.

Woodward, O., & DeMille, O. (2015). **What is social leadership?** Retrieved August 1, 2020, from <http://www.thesocialleader.com/socialleadership>

Zhu. (2016). **The plant cell**. *Journal Description*, 18(9), 102.