

โมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน:
วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล ในบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่าน
ของผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานคร
และปริมณฑล

**A Causal Model of Digital Leadership on Employee Creativity:
The Mediating Role of Digital Organizational Culture of SMEs
Entrepreneurs in Bangkok Metropolitan Region**

ปรีชา คำมาดี

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

Preecha Khammadee

College of Innovative Management,

Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal Patronage

E-mail: preecha.kham@vru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำดิจิทัลและวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และวิเคราะห์ผลกระทบทางอ้อมของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ผ่านวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และใช้โมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ผู้จัดการ พนักงานของธุรกิจ SMEs ในภาคการค้า ภาคการผลิต และภาคบริการ และนักวิชาการด้านการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีผลทางตรงต่อทั้งตัวแปรวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การดิจิทัลมีผลทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และภาวะผู้นำดิจิทัลมีผลทางอ้อมต่อตัวแปรความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานผ่านตัวแปรส่งผ่านคือ วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล หากองค์การมีภาวะผู้นำดิจิทัลเพิ่มขึ้นจะมีวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลที่เพิ่มขึ้น

* วันที่รับบทความ : 14 ธันวาคม 2567; วันที่แก้ไขบทความ 22 ธันวาคม 2567; วันที่ตอบรับบทความ : 23 ธันวาคม 2567

Received: December 14 2024; Revised: December 22 2024; Accepted: December 23 2024

ซึ่งส่งผลต่อการมีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น จากข้อค้นพบนี้องค์การควรสร้างภาวะผู้นำดิจิทัลให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลเพื่อส่งเสริมพนักงานในองค์การให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในระดับที่สูงขึ้น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำดิจิทัล; วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล; ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

Abstract

This study aims to analyze the influence of the digital leadership and digital organizational culture on employee creativity, and to investigate the indirect effect of digital leadership on employee creativity through digital organizational culture. Mixed methods have been employed in this quantitative research and the qualitative research. The study model was empirically tested using questionnaire survey of 400 SMEs in Bangkok metropolitan region were selected through stratified random sampling. Statistics was employed for data analysis in terms of path analysis to find out causal relationship using structural equation modeling technique. In the qualitative research, data were collected from 19 key informants consisting of executives, managers, employees, and organization and human resources management analysts with using the technique of in-depth interview and purposive sampling. Data were analyzed by content analysis.

The findings have revealed a significant connection of the digital leadership and digital organizational culture with the employee creativity. Second, the digital organizational culture mediates between the digital leadership and employee creativity. Therefore, digital leadership was important for enhancing digital organizational culture and employee creativity. The findings of the research can be a guideline for the organization to consider the integration of digital leadership and digital organizational culture in order to leverage the employee creativity in the organizations.

Keywords: Digital Leadership; Digital Organizational Culture; Employee Creativity

บทนำ

ในอดีตที่ผ่านมาผลของกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการปฏิวัติเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งผลทำให้ธุรกิจนั้นเปลี่ยนไปด้วยอัตราเร่งที่เร็วมากเช่นกัน (Buchanan, Kelley, & Hatch, 2016 : Online) อุตสาหกรรม 4.0 ได้เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ กลยุทธ์ กระบวนการทำงาน และรูปแบบเดิมของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การในยุคดิจิทัล (Mergel, Edelman, & Haug, 2019 : Online; Wesseling, Bidmon, & Bohnsack, 2020 : Online; Zhu, Zhang, Xie, & Cao, 2022 : Online) การสนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและ

นวัตกรรมดิจิทัล เพื่อช่วยยกระดับศักยภาพความสามารถ พัฒนาคุณภาพชีวิต และปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลทำให้ประเทศสามารถขับเคลื่อนด้วยคุณค่าใหม่ต่อไปได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2566 : ออนไลน์)

ภาวะผู้นำดิจิทัล เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารธุรกิจในการอยู่รอดในยุคดิจิทัลใหม่ เนื่องจากธุรกิจในปัจจุบันต้องปรับกลยุทธ์องค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำในปัจจุบันต้องใช้บูรณาการและใช้สิ่งใหม่ ที่มีความคล่องแคล่ว และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งใช้การสื่อสารและการจัดองค์การด้วยวิธีการใหม่ๆ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลที่ทันสมัยต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (El Sawy, Kræmmergaard, Amsinck, & Vinther, 2016 : 141; Kane, Anh, Phillips, & Garth, 2019; Shin, Mollah, & Choi, 2023 : 34) อีกทั้งผู้นำองค์การในปัจจุบันมีความท้าทายอย่างมากต่อการสร้างสมดุลให้แก่พนักงาน เช่น การให้ความสำคัญกับการจูงใจพนักงาน การส่งเสริมทักษะที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์ อีกทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ เพื่อคิดค้นวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งขององค์การ (George & Zhou, 2002 : 687-697; Shaubroeck, Hannah, Avolio, Kozlowski, Lord, Trevino, & Peng, 2012 : 1053)

การทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่าภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล (Shin et al., 2023 : Online) โดยงานวิจัยของ Zhu et al. (2022 : Online) พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน การศึกษาของ Wang, Lin, and Sheng (2022 : Online) พบว่าวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างผู้นำดิจิทัลและนวัตกรรมแบบสำรวจ และการศึกษาของ Mbayong and Placide (2021 : 49) ที่พบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ซึ่งยังขาดแคลนการศึกษาในการบูรณาการทั้งสามตัวแปรนี้เข้าไว้ด้วยกัน

ดังนั้น การศึกษานี้จึงพยายามเติมเต็มช่องว่างโดยการบูรณาการโมเดลในตัวแปรดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้ครอบคลุมการบริหารจัดการภายในองค์การที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำดิจิทัล วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และตรวจสอบในธุรกิจที่มีเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลในประเทศไทย โดยธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีมุมมองที่สะท้อนองค์การที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัล สอดคล้องกับ สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (2566 : ออนไลน์) และ รุ่งทิพา ภิรมย์ อรพิน สันติธีรากุล และเขมกร ไชยประสิทธิ์ (2565: 2) ที่ชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อภาคธุรกิจโดยตรง

หากผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลที่มีมาตรฐานได้ เพื่อการยกระดับสินค้าและบริการ สร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจในการแข่งขันรูปแบบใหม่ ซึ่งการวิจัยนี้จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการธุรกิจ

SMEs โดยเฉพาะธุรกิจที่มุ่งเน้นความเป็นองค์การดิจิทัลนำผลวิจัยไปบริหารจัดการองค์การและเพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากรในองค์การ สามารถทำให้พนักงาน สร้างความคิดสร้างสรรค์ เพื่อคิดค้นวิธีแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างดี และเติมเต็มช่องว่างของการวิจัย รวมทั้งการพัฒนาและขยายองค์ความรู้ทางดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ของธุรกิจในประเทศไทยต่อไป และให้มีการศึกษาค้นคว้ามากยิ่งขึ้นด้วย เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในไม่สามารถปรับธุรกิจให้เข้ากับบริบทของสถานการณ์ในปัจจุบันได้ทันถ่วงที โดยมีสาเหตุมาจากประสบการณ์ในการทำธุรกิจ และการไม่ทราบปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับธุรกิจเพื่อนำไปสู่ความเป็นดิจิทัลได้ (รุ่งทิพา ภิรมย์ อรพิน สันติธีราภัก และเชมกร ไชยประสิทธิ์, 2565: 2)

ดังนั้นการจัดองค์การเพื่อนำไปสู่ความเป็นดิจิทัลจึงต้องมาจากผู้นำที่มองเห็นโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล การให้ความสำคัญกับปัญหาในที่ทำงาน ผู้นำต้องเห็นความสำคัญในเรื่องวัฒนธรรมดิจิทัล เพื่อสร้างทีมงาน สร้างบรรยากาศในการเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง เหมาะสมและทันสมัยกับสถานการณ์ในโลกยุคปัจจุบัน การมุ่งเน้นกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อกระตุ้นไอเดียและความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี กระบวนการในการดำเนินงาน นำไปสู่สินค้าและบริการใหม่ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพองค์การต่อไป

จากปรากฏการณ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน: วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล ในบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่าน การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาในบริบทของธุรกิจ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยจะเป็นแนวทางในการจัดการธุรกิจ SMEs ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยต่อไปในอนาคต และเป็นแนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้ผู้นำดิจิทัลสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การได้ สร้างวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล และพัฒนาทักษะความคิดสร้างสรรค์ เพื่อคิดค้นวิธีในการรับมือกับปัญหาขององค์การอย่างสร้างสรรค์ เพื่อประสิทธิภาพและความสามารถทางการแข่งขันอย่างของธุรกิจอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำดิจิทัล วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล ที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน
2. เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบทางอ้อมของภาวะผู้นำดิจิทัลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ผ่านวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ภาคการค้า ภาคการผลิต และภาคบริการ จำนวน 841,624 บริษัท (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566 : ออนไลน์) โดยเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 1-31 ตุลาคม 2566 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Hair, Black, Babin and Anderson (2010 : 637) ซึ่งกำหนดเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต ผู้วิจัยกำหนดตัวอย่างโดยคำนวณจาก 20 เท่าของตัวแปรสังเกต ซึ่งในการศึกษานี้กำหนดตัวแปรสังเกตได้ 12 ตัวแปร จากนั้นนำจำนวนตัวแปรสังเกต คูณด้วย 20 ได้ขนาดตัวอย่าง 240 คน จึงจะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ต้องอาศัยกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ผู้วิจัยดำเนินการเพิ่มตัวอย่างเป็น 400 คน โดยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 400 ชุด คำนวณอัตราการตอบกลับ (Response Rate) คิดเป็นร้อยละ 100.00 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยการแบ่งภาคธุรกิจ SMEs เป็นหน่วยในการสุ่ม และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยคำนวณสัดส่วนตัวอย่าง (Sampling proportion) จากผู้ประกอบการ SMEs แต่ละภาคธุรกิจ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ภาคธุรกิจ	ประชากร	จำนวนตัวอย่าง
1. ภาคบริการ	415,312	197
2. ภาคการค้า	322,858	154
3. ภาคการผลิต	103,454	49
รวม	841,624	400

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2566 : ออนไลน์)

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน 15 คน การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยพิจารณาเกณฑ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ผู้จัดการ พนักงานของธุรกิจ SMEs ในภาคการค้า ภาคการผลิต และภาคบริการ และนักวิชาการด้านการจัดการและทรัพยากรมนุษย์ ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือและการตรวจสอบเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาตามกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำดิจิทัล ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล และส่วนที่ 4 ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามโดยการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้มาตราวัดแบบประมาณค่า (Likert's Scale) มีตัวเลือก 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน มีค่าระหว่าง 0.67-1.00 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) มีความเหมาะสมในการใช้วัดตัวแปร (Rovinelli, & Hambleton, 1977 : 49-60) และนำแบบสอบถามไปทดสอบกับตัวอย่างที่มีคุณลักษณะคล้ายกับตัวอย่างจริง จำนวน 30 บริษัท ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient: α) ของทุกตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010) และขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อทดสอบค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการวิเคราะห์โมเดล การวัด และใช้โมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรทั้งที่เป็นอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่กำหนดไว้ ขั้นตอนที่ 2 ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันและสนับสนุนปัจจัยสาเหตุที่มีความเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิเคราะห์ตามกรอบประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ และสังเคราะห์ในภาพรวม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership)

ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง การบูรณาการความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสามารถของผู้นำเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล โดยผู้นำดิจิทัลสามารถกำหนดโอกาสต่อการส่งเสริมผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Mihardjo, Sasmoko, Alamsyah, & Elidjen, 2019 : 1060; De Waal, Van Outvorst, & Ravesteyn, 2016 : 53) ภาวะผู้นำดิจิทัลประกอบไปด้วย 5 มิติ โดย Zhu (2015) และ Wang et al. (2022 : Online) อธิบายว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำดิจิทัล ประกอบไปด้วย คุณลักษณะดังนี้ (1) การคิดและการค้นหา (Thinking and inquisition) หมายถึง ผู้นำดิจิทัลที่มีความรู้ความสามารถ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ผู้นำที่สามารถสะท้อนภาพองค์การในมิติต่างๆ ได้ และเป็นผู้ที่นำที่สำรวจปัญหาในองค์กรอยู่เสมอ (2) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง บทบาทของผู้นำในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถกำหนดแนวคิดสำหรับธุรกิจในอนาคตที่สามารถทำให้เป็นจริง และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ (3) วิสัยทัศน์สากลและความร่วมมือ (Global Vision and Collaboration) หมายถึง ผู้นำดิจิทัลที่สามารถกำหนดทิศทาง สร้างการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัล และผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย (4) ความใฝ่รู้ (Curiosity) หมายถึง ผู้นำดิจิทัลที่มีความสามารถในการเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ทางดิจิทัล (5) ความรู้เชิงลึก (Deep Knowledge) หมายถึง ผู้นำในทางความคิด ผู้นำดิจิทัลต้องมีความรู้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันอย่างลึกซึ้ง เช่น ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัย เป็นต้น

วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล (Digital Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การมีส่วนร่วมที่เกิดจากค่านิยม ความเชื่อ ความคิด แบบแผนการปฏิบัติ การสื่อสาร และแบบแผนพฤติกรรมที่คนกลุ่มหนึ่งใช้ร่วมกัน และพื้นฐานของแนวคิดวัฒนธรรมจึงมีลักษณะพื้นฐานของการแบ่งปันผ่านกระบวนการเรียนรู้ของการจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ (Awadh, & Saad, 2013 : 168) วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 4 มิติ (Denison, 1990, Denison, & Mishra, 1995 : 204) คือ (1) การมีส่วนร่วม (2) ความเป็นเอกภาพ (3) มุ่งเน้นการปรับตัว และ (4) พันธกิจองค์การ วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล (Digital Organizational Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีภายในองค์กร ความสัมพันธ์ของการจูงใจระหว่างคน เทคโนโลยี และสื่อดิจิทัล การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม ผู้คน และการทำงาน วัฒนธรรมองค์การดิจิทัลนี้ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนองค์การและทักษะของความยั่งยืน มีบรรยากาศการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งเสริมการผิดพลาดได้ มุ่งเน้นทักษะใหม่ทางด้านดิจิทัล ความยืดหยุ่นในการทำงาน เน้นข้อมูลในกรอบความคิดที่จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการดิจิทัลภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์การดิจิทัลนำไปสู่

การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคสินค้าและบริการใหม่ได้ (Duerr, 2018 : 5126; El Sawy et al., 2016 : 144; ภาณุรุจ คงศิริวัฒนา ชมสุภัค ครุฑทะ นวลละออ แสงสุข และวรรณุช แหยมแสง, 2563 : 2172; Levin, & Mamlok, 2021 : 7)

ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Employee Creativity)

ความคิดสร้างสรรค์ได้รับความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน และเป็นปัจจัยสำคัญของความสามารถทางนวัตกรรม โดยเนื่องจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับความคิดใหม่ๆ ที่ช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ ความคิดสร้างสรรค์เหล่านี้จะกลายเป็นความลับและสมบัติอันมีค่าขององค์กร (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005 : 367; Baqal, & Surarchith, 2018 : 90; Johnson, 2015 : 9) ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Employee Creativity) หมายถึง การพัฒนาแนวความคิดใหม่ของพนักงานมีคุณค่าต่อองค์กร โดยความคิดสร้างสรรค์มีพื้นฐานมาจากความศักยภาพของคิดสร้างสรรค์ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน แบ่งออกได้เป็น 3 มิติ (Amabile, 1998: 77) ได้แก่ (1) ความเชี่ยวชาญ (2) ทักษะความคิดเชิงสร้างสรรค์ และ (3) แรงจูงใจ

การกำหนดสมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

Lu, Zhang and Jia (2019 : 507) กล่าวว่า ผู้นำเป็นแหล่งข้อมูลของพนักงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรมแบบใดขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้นำ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบันนี้ทำให้ผู้นำสามารถเข้าถึงพนักงานได้ง่ายและมากขึ้น ผู้นำดิจิทัลมีการนำการสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการใหม่โดยการสื่อสารด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรแบบดิจิทัลไปยังพนักงาน โดยพนักงานจะสามารถสร้างสถานการณ์และวิสัยทัศน์ ประมวลความรู้ภายในแต่ละบุคคล บอกเล่าความคิด และนำไปปฏิบัติท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันได้เป็นอย่างดี โดยสามารถเอาชนะอุปสรรคการต่อต้านสิ่งใหม่ภายในจิตใจของพนักงานแต่ละคนที่มีอยู่ได้ (Schiuma, Schettini, Santarsiero, & Carlucci, 2022 : 1273) โดย Zhu et al. (2022 : Online) พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H₁) ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

2. ภาวะผู้นำดิจิทัลและวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

De Araujo, Priadana, Paramarta and Sunarsi (2021 : 45) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องปรับแนวการจัดการเพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลและความยั่งยืนขององค์กร บทบาทของผู้นำส่งผลต่อการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างโอกาสทางธุรกิจต่อองค์กรและลูกค้า ผู้นำมีบทบาทต่อการวางแผน

การสร้างสรรค์หรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมดิจิทัลเพื่อความได้เปรียบทางธุรกิจขององค์กรให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น (Erhan, Uzunbacak, & Aydin, 2022 : 1524) ภาวะผู้นำดิจิทัลในองค์กรมีความเป็นไดนามิกและเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และการบูรณาการวัฒนธรรมและความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัลจะนำไปสู่การสร้างสรรค์คุณค่าให้กับองค์กร (Mihardjo, & Rukmana, 2018 : Online; Oberer, & Erkollar, 2018 : 408) โดย Shin et al. (2023 : Online) พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล นอกจากนั้นงานวิจัยของ Wang et al. (2022 : Online) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทเป็นตัวแปรเชื่อมโยงระหว่างผู้นำดิจิทัลและนวัตกรรมแบบสำรวจ จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานที่ 2 ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 (H₂) ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

3. วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

Buchanan et al. (2016 : Online) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการใช้เทคโนโลยีขององค์กร ทั้งเรื่องประสิทธิภาพในงาน และการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของทีมงาน นักวิชาการในปัจจุบันสนใจเป็นอย่างมากในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยได้รับการวิเคราะห์ในบริบทของกลไกในการสร้างแรงบันดาลใจ (Amabile, 1997; Liu, Jiang, Shalley, Keem, & Zhou, 2016 : Online) จากการศึกษาของ Makumbe, W. (2022 : 523) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ผลลัพธ์นี้เองทำให้องค์กรต้องมีการให้การสนับสนุนนโยบายที่เหมาะสมในการส่งเสริมให้พนักงานมีวัฒนธรรมองค์กรนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานให้เกิดขึ้นในองค์กร Mbayong and Placide (2021 : 49) พบ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และ Medah and Hendarman (2023 : 18) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลมีความอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 (H₃) วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

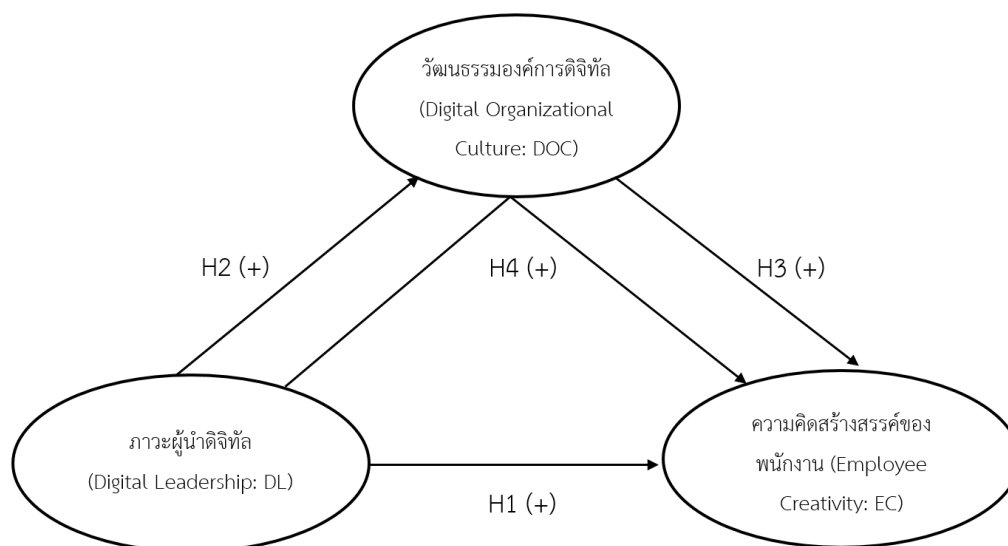
4. บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลในการเป็นตัวแปรส่งผ่าน

วัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานของความมั่นคงขององค์กร ยากต่อการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างได้ แต่สามารถพัฒนาด้วยแนวทางของดิจิทัลได้ โดยองค์กรต้องทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในบริบทที่เกี่ยวกับดิจิทัล (Costanza, Blacksmith, Coats, Severt, & DeCostanza, 2016 : 361-363) วัฒนธรรมองค์กรดิจิทัลมุ่งเน้นองค์กรมีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ และเกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และการสร้างสินค้าและบริการทางดิจิทัล Nylén and Holmström, (2015 : 58) โดยผู้นำถือเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญของพนักงาน เกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ ของพนักงาน (Lu et al., 2019 : 508) โดย Shin et al. (2023 : Online) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของ

ภาวะผู้นำดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล อีกทั้งการศึกษาของ Mbayong and Placide (2021 : 49) พบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4 (H₄) ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ แสดงดังภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ 400 คน ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็น เพศหญิง (ร้อยละ 55.80) อายุ 30-40 ปี (ร้อยละ 39.50) การศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 68.50) อายุงาน มากกว่า 20 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 27.75) อยู่ในตำแหน่งเจ้าของธุรกิจ (ร้อยละ 42.80) ทุนดำเนินงาน ต่ำกว่า 5,000,000 บาท (ร้อยละ 49.00) จำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน (ร้อยละ 49.75) ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป (ร้อยละ 32.5) รายได้จากการขายสินค้า/บริการ ต่ำกว่า 5,000,000-20,000,000 บาท (ร้อยละ 42.25) และส่วนใหญ่เป็นภาคธุรกิจบริการ (ร้อยละ 49.25)

การวิเคราะห์โมเดลการวัด

จากการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัว พบว่า ภายหลังจากการปรับโมเดล โมเดลที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคสแควร์สัมพันธ์ (normed chi-square: χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 2.552 สอดคล้องกับ Schumacker and Lomax (2010) ที่กำหนดให้ค่าต่ำกว่า 3.00 ดัชนีวัดความเป็นปกติ (Normed Fit Index: NFI) มีค่าเท่ากับ 0.932 และดัชนีวัดความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.941 เป็นไปตามเกณฑ์ของ Hair, et al. (2010) ที่ระบุว่าดัชนีทั้งสองควรมีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.908 สอดคล้องกับ Kelloway (2015) ที่กำหนดค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.031 สอดคล้องกับ Schumacker and Lomax (2010) ที่ระบุค่าที่เหมาะสมต่ำกว่า 0.05 และค่ารากกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Squared Error of Approximation: RMSEA) เท่ากับ 0.037 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดย Kelloway (2015) ที่กำหนดให้ดัชนีดังกล่าวมีค่าต่ำกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากตารางที่ 2 พบว่าโมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading: SFL) ทุกตัวมีค่าเกิน 0.5 (Nunnally, & Bernstein, 1994) ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) มีค่าเกินกว่า 0.5 (Fornell, & Larcker, 1981) ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบรวม (Composite Reliability: CR) มีค่าเกินกว่า 0.7 (Nunnally, & Bernstein, 1994) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ของตัวแปรทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.7 (Hair et al., 2010)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่น

ตัวแปร	Standardized Factor Loading	AVE	CR	Cronbach's Alpha
ภาวะผู้นำดิจิทัล (DL)				
DL1 การคิดและค้นหา	0.708			
DL2 ความคิดสร้างสรรค์	0.887			
DL3 วิสัยทัศน์สากลและความร่วมมือ	0.810	0.573	0.751	0.947
DL4 ความใฝ่เรียนรู้	0.840			
DL5 ความรู้เชิงลึก	0.895			
วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล (DOC)				

DOC1 การมีส่วนร่วม	0.820			
DOC2 ความเป็นเอกภาพ	0.852	0.546	0.764	0.923
DOC3 มุ่งเน้นการปรับตัว	0.808			
DOC4 พันธกิจองค์การ	0.790			
ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (EC)				
EC1 ความเชี่ยวชาญ	0.800			
EC2 ทักษะความคิดสร้างสรรค์	0.866	0.589	0.749	0.902
EC3 แรงจูงใจ	0.862			

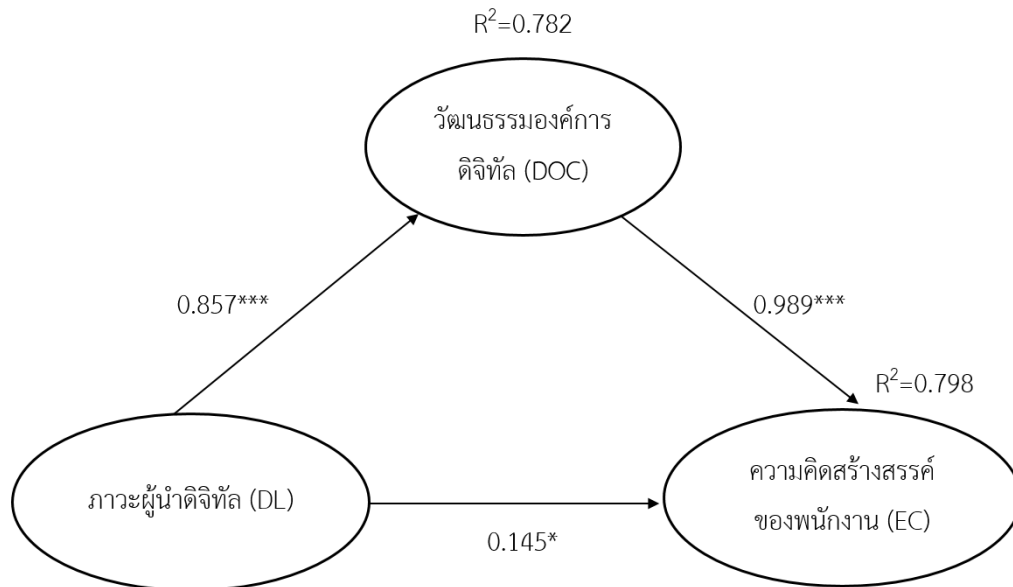
ตารางที่ 3 ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Matrix)

ตัวแปร	ภาวะผู้นำดิจิทัล	วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล	ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน
ภาวะผู้นำดิจิทัล	1.000		
วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล	0.791	1.000	
ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน	0.647	0.740	1.000

การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Matrix) จากตารางที่ 3 พบว่า ความสัมพันธ์ของคู่ที่มีค่าสูงสุด คือ ภาวะผู้นำดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล มีค่าเท่ากับ 0.791 และความสัมพันธ์ของตัวแปรคู่ที่มีค่าต่ำสุด คือ ภาวะผู้นำดิจิทัล และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน มีค่าเท่ากับ 0.647 โดยระดับความสัมพันธ์ของทุกคู่มีค่าไม่เกิน 0.800 (Strevens, 2009)

การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง

จากการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน แสดงดังภาพที่ 2 พบว่าภายหลังการปรับโมเดล โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2 = 107.19$, $df = 42$, $p\text{-value} = 0.061$, $\chi^2/df = 2.552$, $NFI = 0.932$, $CFI = 0.941$, $GFI = 0.908$, $SRMR = 0.031$, $RMSEA = 0.037$



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างอิทธิพลของภาวะผู้นำดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล ที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

	เส้นทางอิทธิพล	β	t-value	ทิศทาง	ผลการทดสอบ
H1	DL ----> EC	0.145	2.271*	(+)	ยอมรับ
H2	DL ----> DOC	0.857	15.712***	(+)	ยอมรับ
H3	DOC ----> EC	0.989	7.740***	(+)	ยอมรับ
H4	DL --> DOC --> EC	0.848	7.410***	(+)	ยอมรับ

หมายเหตุ: *** $p < 0.001$, * $p < 0.01$, $p < 0.05$

ผลจากการตรวจสอบสมมติฐาน พบว่า สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\beta_1 = 0.145$, $t = 2.271$, $p < 0.05$) สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($\beta_2 = 0.857$, $t = 15.712$, $p < 0.001$) สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การดิจิทัลมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($\beta_3 = 0.989$, $t = 7.740$, $p < 0.001$) สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยมีวัฒนธรรม

องค์การดิจิทัลทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ($\beta_4 = 0.848$, $t = 7.410$, $p < 0.001$)

สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล ที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัล (DL) อธิบายความแปรปรวนของวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล (DOC) ได้ร้อยละ 78.20 ($R^2 = 0.782$) และภาวะผู้นำดิจิทัล (DL) และวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล (DOC) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (EC) ได้ร้อยละ 79.80 ($R^2 = 0.798$) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 อิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวม

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรตาม					
	วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล (DOC)			ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (EC)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำดิจิทัล (DL)	0.857	-	0.857	0.145	0.848	0.993
วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล (DOC)	-	-	-	0.989		0.989
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R^2)		0.782			0.798	

หมายเหตุ: Direct Effect (DE) = อิทธิพลทางตรง

Indirect Effect (IE) = อิทธิพลทางอ้อม

Total Effect (TE) = อิทธิพลรวม

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ จากการวิจัยเชิงปริมาณมาศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อยืนยันและสนับสนุนผลการวิจัยที่ได้จากเชิงปริมาณ

ผลลัพธ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้ประกอบการ SMEs ให้ความเห็นว่า เทคโนโลยีดิจิทัลมีความสำคัญทางธุรกิจเป็นอย่างมาก ผู้นำปัจจุบันต้องปรับตัวให้ได้อย่างทันถ่วงที เพื่อรักษาระดับความสามารถขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน ดังตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น “บทบาทของผู้นำในปัจจุบันมีจำเป็นเป็นอย่างมากในการพัฒนาตนเองและองค์กรให้มีความคล่องตัวในทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะการ Reskill - Upskill ส่งผลให้องค์กรปรับตัวได้รวดเร็ว รวมทั้งต้องมีความยืดหยุ่นต่อทุกสถานการณ์ จะส่งผลให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว” ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลหลักบางส่วนกล่าวว่า “ผู้นำรุ่นใหม่หรือ

ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ไว เรียนรู้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล้าลงทุนในเทคโนโลยี จะส่งผลให้องค์การแห่งนั้นเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยีมีความได้เปรียบคู่แข่งอื่นๆ อีกทั้งยังสร้างวัฒนธรรมมีติด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วย องค์กรที่มีผู้นำที่มองเห็นโอกาส มีวัฒนธรรมเทคโนโลยีที่แข็งแกร่ง ผลักดันให้พนักงานเกิดไอเดียและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมในองค์กรต่อไป” นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัจจัยความสามารถอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความสามารถทางความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 2. การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร 3. ความผูกพันต่องาน 4. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ 5. การมีส่วนร่วมในกระบวนการของความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับคำพูดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่กล่าวว่า “การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในปัจจุบัน ต้องหมั่นศึกษาหาองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา การทำธุรกิจในปัจจุบันต้องเน้นการมีส่วนร่วมทั้งจากลูกค้า พนักงาน และคู่แข่ง และความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรก็อาศัยมุมมองของพนักงานทุกคนในองค์กร องค์กรจะต้องสร้างกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ผ่านการมีส่วนร่วม การให้การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกกับพนักงาน รวมทั้งระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในความคิดสร้างสรรค์ เกิดความผูกพันต่องาน ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานและองค์กรต่อไป”

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถอภิปรายประเด็นจากผลการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1) ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 1 หมายความว่า การที่องค์กรมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดิจิทัลที่ดี จะส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรที่มากขึ้นด้วย แสดงว่า ผู้นำในองค์กรถือเป็นแหล่งทรัพยากรข้อมูลของพนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรมแบบใดขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้นำ (Lu et al., 2019 :507) แสดงว่าให้เห็นอีกว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญกับมิติต่างๆ เช่น ผู้นำต้องมีการรอบความคิดเชิงนวัตกรรม แสวงหาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ทางด้านดิจิทัล อีกทั้งผู้นำต้องสามารถบูรณาการการเปลี่ยนแปลงและความสามารถของผู้นำทางเทคโนโลยีดิจิทัล โดยความสามารถของผู้นำดิจิทัลนั้นจะสามารถกำหนดโอกาสในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Mihardjo et al., 2019 : 1060; De Waal et al., 2016 : 53) โดยผู้นำต้องให้ความสำคัญกับองค์ความรู้เชิงลึก ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร มุมมองวิสัยแบบความเป็นสากล การแสวงหาความรู้ ความใฝ่ในการเรียนรู้ โดยสอดคล้องกับ Zhu et al. (2022 : Online) พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ 0.001

2) ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 2 หมายความว่า องค์การที่มีผู้บริหารที่มีความเป็นดิจิทัลในระดับที่สูงจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย เนื่องจาก ภาวะผู้นำดิจิทัลในองค์การถือเป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนไปสู่ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล และวัฒนธรรมในความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัลจะนำไปสู่การสร้างสรรคคุณค่าให้กับองค์การ (Mihardjo, & Rukmana, 2018 : Online; Oberer, & Erkollar, 2018 : 408) สอดคล้องกับ Shin et al. (2023 : Online) ที่ได้พบว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การดิจิทัล และ De Araujo et al. (2021 : 45) สนับสนุนว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในปัจจุบันเป็นสิ่งที่องค์การต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงนี้้องค์การต้องจัดการบริหารองค์การด้วยวัฒนธรรมแบบดิจิทัล เพื่อการนำไปสู่องค์การที่ยั่งยืนต่อไป

3) วัฒนธรรมองค์การดิจิทัลมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 3 หมายความว่า การที่องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี ทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ที่มากขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีความเชื่อมโยงต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ (Buchanan et al., 2016 : Online) จากการศึกษาของ Makumbe (2022 : 523) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ผลลัพธ์นี้เองทำให้องค์การต้องมีการให้การสนับสนุนนโยบายที่เหมาะสมให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ที่มาจากพนักงานขององค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ Mbayong and Placide (2021 : 49) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

4) ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานโดยมีวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ 4 หมายความว่า การที่องค์การมีภาวะผู้นำดิจิทัลที่ดีจะส่งผลให้องค์การมีวัฒนธรรมดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ นำมาสู่ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การดิจิทัลมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน สอดคล้องกับคำอธิบายของทฤษฎีองค์ประกอบที่มีรากฐานมาจากแนวความคิดสร้างสรรค์ตามพื้นฐานจากความรู้ส่วนบุคคล โดยการนำความคิดสร้างสรรค์ที่สร้างใหม่นี้ไปปรับใช้ภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการแสดงศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Amabile, 1995 : 423; เมทีนี วงศ์ธราวัฒน์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2565 : 728) สอดคล้องกับการศึกษาของภาวะผู้นำ และ วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Fatimah, & Martdianty, 2020 : Online; Karamipour, Mehraban, & Jahani, 2015 : 40; Khan, Bashir, Abrar, & Saqib, 2017 : 217; Shin et al., 2023 : Online) ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวถือเป็นข้อค้นพบที่น่าสนใจประการหนึ่งของการศึกษารั้งนี้ เพราะจากการทบทวนวรรณกรรม ภาวะผู้นำดิจิทัลมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก

ต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานผ่านวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลที่มีอยู่ พบว่ามีเพียงการศึกษาที่แยกการเสนอประเด็นทางภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความคิดสร้างสรรค์ ยังไม่พบว่ามีการศึกษาที่นำมาติดเกี่ยวกับประเด็นทางดิจิทัลเข้าไปศึกษาร่วมกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน หรือบูรณาการในภาพรวมกรอบแนวความคิดที่ผู้วิจัยได้ศึกษาในครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าผู้นำที่มีความคล่องตัว เรียนรู้เทคโนโลยีได้ไว มีรอบรู้ทางด้านดิจิทัล ผู้นำก็จะเป็นแรงผลักดันต่อการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การทางด้านดิจิทัลให้กับองค์กร และยังส่งผลต่อการมุ่งเน้นในกระบวนการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน อีกทั้งความคิดสร้างสรรค์นี้จะนำไปสู่แนวทางการสร้างสรรค์ในการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีนวัตกรรมคุณค่าใหม่ต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยนี้ผู้บริหารในองค์การควรส่งเสริมปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้นำดิจิทัล ในการศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลส่งผลกระทบทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน อีกทั้งยังส่งผลผ่านตัวแปรวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลด้วย โดยผู้บริหารในปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับความเป็นดิจิทัลในตัวของผู้บริหาร ผู้นำระดับสูงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีกรอบความคิดเชิงนวัตกรรมที่มองเห็นองค์การในมิติต่างๆ อยู่เสมอ ผู้นำระดับสูงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีกรอบความคิดเชิงนวัตกรรมที่มองเห็นภาพอนาคต สามารถสร้างให้เป็นจริงได้ในเชิงธุรกิจ ผู้นำระดับสูงต้องมีวิสัยทัศน์ที่มีมุมมองสากล มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายทั้งในประเทศและทั่วโลกอย่างแข็งแกร่ง ผู้นำระดับสูงต้องมีความกระหายต่อการเรียนรู้ ประยุกต์ใช้ความรู้ทางดิจิทัลอย่างเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้นำระดับสูงต้องใช้ความสามารถผ่านการตั้งสมมติฐาน และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากข้อมูลขององค์การเพื่อประโยชน์ต่อไป

1.2 วัฒนธรรมองค์การดิจิทัล ผลวิจัยนี้แสดงข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างยิ่งว่าวัฒนธรรมองค์การดิจิทัลมีผลกระทบทางตรงต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ผู้บริหารองค์การควรให้ความสำคัญกับการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน โดยการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการที่มีส่วนร่วมของพนักงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมสามารถเรียนรู้ความผิดพลาดได้ องค์การต้องมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยวัฒนธรรมองค์การ โดยต้องคำนึงถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัลที่มาจากทีมงานด้วย

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยในอนาคตสามารถนำกรอบแนวคิดนี้ไปศึกษากับธุรกิจในปีอื่น ๆ โดยการหามิติใหม่ๆ หรือเพิ่ม ตัวแปรเชิงสาเหตุ เช่น การมุ่งเน้นการตลาด ความสามารถทางดิจิทัล ความเป็นผู้ประกอบการดิจิทัล และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หรือตัวแปรผลลัพธ์ เช่น ผลการดำเนินงานขององค์กร นวัตกรรม โมเดลธุรกิจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อขยายองค์ความรู้และต่อยอดผลการวิจัยต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ภานุรุจ คงศิริวัฒนา, ชมสุภักดิ์ ครุฑทะกะ, นวลละออ แสงสุข และ วรณัฐ แหยมแสง. (2563). การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ของบริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชั่น จำกัด. *งานประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 12 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*. 9-10 กรกฎาคม 2563 (2167-2182). นครปฐม, ประเทศไทย.
- เมทินี วงศ์ธราวัฒน์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2565). อิทธิพลของคุณค่าที่อยู่ในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกละและการปฏิบัติงาน ผ่านความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ร่วมกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของสถาบันการบันพลเรือน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*. 12 (4), 724-744.
- รุ่งทิพา ภิรมย์ อรพิน สันติธีรากุล และเชมกร ไชยประสิทธิ์. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ ในการปรับเปลี่ยนธุรกิจด้วยดิจิทัล. *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. 8 (3), 1-14
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2566). สถิติข้อมูลผู้ประกอบการ SME ในแต่ละพื้นที่จังหวัด. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2566 แหล่งที่มา: <https://www.smebigdata.com/msme/dashboard-a>.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2566). เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลกับการสร้างมูลค่า ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2566. แหล่งที่มา: <https://www.depa.or.th/article-view/tech-innovation-article>
- Amabile, T. M. (1995). Attributions of creativity: what are the consequences?. *Creativity Research Journal*. 8 (4), 423-426.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. 40 (1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*. 76 (5), 76-87.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*. 50 (3), 367-403.

- Awadh, A. M., & Saad, A. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2 (1), 168-175.
- Baqal, Y. F., & Surarchith, N. K. (2018). The impact of organizational culture and creativity of employees on performance of employees—evidence from IT based companies in India, *International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics*. (pp. 89-97). Erbil-Kurdistan, Iraq: Tishk International University.
- Buchanan, J., Kelley, B., & Hatch, A. (2016). Digital workplace and culture: How digital technologies are changing the workforce and how enterprises can adapt and evolve. *Online*. Retrieved March 1, 2024. From <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-digital-workplace-and-culture.pdf>.
- Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., & DeCostanza, A. H. (2016). The effect of adaptive organizational culture on long-term survival. *Journal of Business and Psychology*, 31 (3), 361-381.
- De Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2 (1), 45-56.
- De Waal, B., Van Outvorst, F., & Ravesteyn, P. (2016). Digital leadership: the objective-subjective dichotomy of technology revisited. In *Proceedings of the 12th European Management, Leadership and Governance ECMLG*. (pp. 52–61). Bucharest, Romania: Curran Associates, Inc.
- Denison, Daniel R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Duerr, S., Holotiuk, F., Wagner, H. T., Beimbom, D., & Weitzel, T. (2018). What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*. (pp. 5126–5135). USA: Hilton Waikoloa Village.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15 (2), 141-166.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45 (11), 1524-1543.
- Fahmi, T. A., Tjakraatmadja, J. H., & Ginting, H. (2023). An empirical study of emerging digital culture and digital attitudes in an established company. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 16 (2), 342-362.
- Fatimah, W., & Martdianty, F. (2020). The influence of transformational leadership on employee creativity mediated by organizational culture and organizational learning (studies on ESQ employees). *SSRN Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3757886>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39–50.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 687-697.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Inam, A., Ho, J. A., Zafar, H., Khan, U., Sheikh, A. A., & Najam, U. (2021). Fostering creativity and work engagement through perceived organizational support: The interactive role of stressors. *Sage Open*, 11 (3), 1-16.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Johnson, A. (2015). Creativity and Intuition. *Journal of Gifted Education and Creativity*, 2 (2), 9-21.
- Kane, G. C., Anh, N., Phillips, J. C., & Garth, A. (2019). How digital leadership is(n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60 (30), 34–39.
- Karamipour, M. R., Mehraban, M., & Jahani, S. (2015). The effect of organizational culture on the employee's creativity. *SAUSSUREA Multidisciplinary International Peer Reviewed Journal*, 3 (2), 40-53.
- Kelloway, E. K. (2015). *Using Mplus for structural equation modeling: A researcher's guide. (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Khan, A. A., Bashir, M., Abrar, M., & Saqib, S. (2017). The effect of organizational culture on employee's creativity, the mediating role of employee's cognitive ability. *International Journal of Information, Business and Management*, 9 (2), 217-230.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7 (1), 1-16.
- Levin, I., & Mamlok, D. (2021). Culture and society in the digital age. *Information*, 12 (2), 1-13.
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational behavior and human decision processes*, 137, 236-263. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.001>
- Lu, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2019). Does servant leadership affect employees' emotional labor? A social information-processing perspective. *Journal of Business Ethics*, 159 (2), 507-518.
- Makumbe, W. (2022). The impact of organizational culture on employee creativity amongst Zimbabwean academics. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 14 (2), 523-531.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>

- Mbayong, N. A., & Placide, D. N. N. (2021). Assessing the role of organisational culture on workforce creativity; an assessment of the support staff of university of bamenda, cameroon. *European journal of management and marketing studies*, 6 (2), 49-80.
- Medah, F. U. F., & Hendarman, A. F. (2023). The relationship between digital culture and employee performance in PT. PLN (Persero) UID Jakarta Raya and PT. PLN (Persero) UP3 Menteng. *American International Journal of Business Management*, 6 (3), 18-26.
- Mergel, I. , Edelmann, N. , & Haug, N. (2019) . Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36 (4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsyah, F., & Elidjen, E. J. M. S. L. (2019). The influence of digital leadership on innovation management based on dynamic capability: Market orientation as a moderator. *Management Science Letters*, 9 (7), 1059-1070.
- Mihardjo, L. W. W., & Rukmana, R. A. (2018). Does digital leadership impact directly or indirectly on dynamic capability: Case on Indonesia telecommunication industry in digital transformation?. *The Journal of Social Sciences Research*, 2, 832- 841. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.832.841>
- Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12 (8), 3295. <https://doi.org/10.3390/su12083295>
- Nunnally, J. C. , & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGrawHill.
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58 (1), 57-67.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7 (4), 404–412.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2 (2), 49-60.
- Schiuma, G. , Schettini, E. , Santarsiero, F. , & Carlucci, D. (2022). The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28 (5), 1273-1291.
- Schumacker, R. E. , & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. (3rd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Shaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Trevino, L., & Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organizational levels. *Academy of Management Journal*, 55 (5), 1053-1078.
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15 (3), 2027. <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Stevens, J. P. (2009). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (5th ed.). New York: Taylor & Francis Group.
- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 902693. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693>

- Wesseling, J. H., Bidmon, C., & Bohnsack, R. (2020). Business model design spaces in socio-technical transitions: The case of electric driving in the Netherlands. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119950. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119950>.
- Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy. *Sustainability*, 13, 720. <https://doi.org/10.3390/su13020720>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 827057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>
- Zhu, P. (2015). *Digital master: Debunk the myths of enterprise digital maturity*. Morrisville, NC: Lulu Publishing Services.