

ความสามารถเชิงพลวัตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวัฒนธรรมองค์กร
มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร: เอกสารเชิงหลักการ
Dynamic Information Technology Capability and Organizational Culture
to Firm Performance: Concept Paper

ศิริพัฒน์ ศรีจันทร์*

Siripat Srichan*

สาขาวิชาการจัดการสมัยใหม่ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Modern Management, Faculty of Business Administration, Northeastern University

*Corresponding author's email: siriput.sri@neu.ac.th

วันที่รับบทความ (Received)

8 เมษายน 2567

วันที่แก้ไขบทความ (Revised)

8 พฤษภาคม 2567

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted)

21 พฤษภาคม 2567

บทคัดย่อ

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร ยังเป็นกังวลสำหรับผู้บริหารองค์กรว่า การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความคุ้มค่าหรือสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นหรือไม่ จึงเป็นประเด็นที่ควรศึกษาว่า ปัจจัยความสามารถเชิงพลวัตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร นั้นมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ดังนั้น บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงพลวัตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร และ 2) เพื่อสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร จากการทบทวนวรรณกรรม จึงได้ตัวแปรและปัจจัยสังเกตได้ ดังนี้ การวัดผลการดำเนินงานได้จาก 2 ปัจจัย คือ การรับรู้ผลการดำเนินงานทางการเงิน และการรับรู้ผลการดำเนินงานทางการตลาด การวัดความสามารถเชิงพลวัตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้จาก 4 ปัจจัย คือ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน และการออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ และสำหรับวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และ วัฒนธรรมพันธกิจ

คำสำคัญ: ความสามารถเชิงพลวัตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, วัฒนธรรมองค์กร, ผลการดำเนินงานขององค์กร
มูลค่าทางธุรกิจของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ABSTRACT

The implementation of information technology (IT) in organizations is still a concern for executives. They are unsure whether investing in IT will create value, provide a competitive advantage, and lead to better performance. Therefore, it is important to study the impact of dynamic IT capability and organizational culture on organizational performance. There were two objectives for this research paper; 1) to study concepts, theories, and research related to dynamic IT capability, organizational culture, and organizational performance, and 2) to develop a model of the relationship between dynamic IT capability, organizational culture, and organizational performance. From the literature review, the following variables and observable factors were obtained: Perceived Financial Firm Performance and Perceived Market Firm Performance. There were 4 factors from Dynamic IT Capability; IT infrastructure, Human IT resources, Intangible IT resources, and IT configurability. Moreover, there were 4 factors in Organizational Culture; Involvement culture, Consistency culture, Adaptability culture, and Mission culture

Keywords: Dynamic Information Technology Capability, Organizational Culture, Firm Performance, Information Technology Business Value

บทนำ

ในยุคดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ในด้านการบริหารธุรกิจมีการนำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง อาจเกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการการผลิตและการบริการ ซึ่งอาจใช้ในระดับต่ำ ปานกลาง หรือระดับสูง ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร แต่อย่างไรก็ตามในด้านเศรษฐกิจมีการเติบโตทางด้านเทคโนโลยี โดยจะมุ่งเน้นไปที่การใช้เทคโนโลยีใหม่สำหรับการผลิตและบริการด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง เพื่อรองรับการใช้ทรัพยากรที่สำคัญในอนาคต มีการใช้เพื่อให้เกิดขึ้นอย่างอัตโนมัติ และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และสามารถนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที จะเห็นได้ว่าหลายองค์กรพยายามปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงโดยการลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกันมากขึ้น (ดนุสิทธิ์ สกุนวัฒน์, 2559)

การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ธุรกิจจะต้องค่อย ๆ ปรับปรุงพัฒนาไปเรื่อย ๆ และสิ่งสำคัญ คือจะต้องรักษาระดับศักยภาพในการแข่งขันให้สมดุลไปด้วย เนื่องจากมีต้นทุนในการจัดซื้อ และการบำรุงดูแลรักษาที่สูง ถือว่าเป็นข้อจำกัดในการลงทุน ธุรกิจจะต้องเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ของ Barney (1991) ที่กล่าวถึงความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าจะขึ้นอยู่กับทางเลือกทรัพยากรมาใช้อย่างเหมาะสมกับ

บริบทและเป็นการเฉพาะเจาะจงขององค์กรนั้น ๆ จนยากที่จะลอกเลียนแบบ แต่ตามทฤษฎีพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) ของ Teece et al., (1998) ที่กล่าวว่า การมีมุมมองที่เพิ่มขึ้น คือ เปลี่ยนระบบสารสนเทศใหม่ จะมีความสำคัญกว่าการใช้แบบเดิม ๆ เพราะจะนำไปสู่การแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีกว่า นอกจากนี้บทบาทที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การเพิ่มขึ้นของมูลค่าของบริษัท เนื่องจาก การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นในธุรกิจด้วย เช่น การเพิ่มขึ้นของสาขา การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ของธุรกิจ และปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งปัจจัยอื่นที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน อันเนื่องมาจากการลงทุนเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสมัยใหม่จะนำไปสู่การเติบโตขององค์กรได้หรือไม่

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า การลงทุนเกี่ยวเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องคำนึงถึง 3 ปัจจัย คือ 1) มูลค่าของธุรกิจที่เพิ่มขึ้น (IT Business Value) 2) ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Capability) ตามแนวคิดสมรรถนะเชิงพลวัต (Dynamic IT Capability และ 3) วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) ด้วย ทั้งหมดจะนำไปสู่ผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรนั่นเอง ซึ่งการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับผลการดำเนินงานนั้น เป็นคำถามว่าคุ้มค่าหรือไม่ และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นหรือไม่ ยังเป็นที่ถกเถียงของนักวิจัยมาเกือบสองศตวรรษที่ผ่านมา จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับงานวิจัยทางด้านมูลค่าบริษัทของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน และเพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลเชิงประจักษ์ในผลการศึกษาผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน จึงนำแนวทางการศึกษาที่เคยศึกษามาศึกษาเพิ่มเติม เช่น Joshi et al. (2021) ได้ศึกษา ผลกระทบของกระบวนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อการดำเนินงาน (Impact of IT Governance Process Capability on Business Performance: Theory and Empirical Evidence) Chen et al. (2022) ที่ได้ศึกษา การใช้การประมวลผลคลาวด์มีผลกระทบทางเศรษฐกิจของภาคอุตสาหกรรม (Estimating the Impact of Cloud Computing on Firm Performance: An Empirical Investigation of Listed Firm) และ Abrokwhah-Larbi & Awuku-Larbi (2023) ที่ได้ศึกษา ปัญญาประดิษฐ์ทางการตลาดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจ (The Impact of Artificial Intelligence in Marketing on the Performance of Business Organizations: Evidence from SMEs in an Emerging Economy)

แนวคิดเกี่ยวกับมูลค่าทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Business Value)

คำนิยามของมูลค่าทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีคำนิยามไว้หลากหลาย จะเห็นได้จากนักวิชาการดังนี้ Melville et al. (2004) ได้กล่าวว่า มูลค่าทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในระดับกระบวนการและทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ระดับความสามารถในการแข่งขัน Thornley et al. (2019) เป็นการสนับสนุนมูลค่าทางธุรกิจที่ขับเคลื่อนโดยการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรดำเนินโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ Roberts et al. (2023) กล่าวใน

มุมมองเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรของบริษัทโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยมูลค่าทางธุรกิจ ถือว่าเป็นชุดของทรัพยากรที่จะนำไปสู่การแข่งขันซึ่งเป็นกลยุทธ์เฉพาะของบริษัทที่ยากต่อการเลียนแบบ จากคำนิยามข้างต้นจะเห็นว่ามูลค่าทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศถือว่าการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจงานทุกระดับ ทุกด้าน และช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันเวลาและเหมาะสม นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันโดยที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนได้

ด้วยรูปแบบการบริหารธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เท่าทันกับเหตุการณ์ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องนำมาปรับปรุงเพื่อให้เกิดความทันสมัย ส่วนหนึ่งคือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดมูลค่าทางธุรกิจได้อย่างไร ดังนั้น งานวิจัยทางด้านนี้จึงเป็นที่สนใจของนักวิจัย ผู้ผลิตหรือผู้ขายซอฟต์แวร์ (Software) รวมทั้งผู้บริหารองค์กร ปัจจุบันยังมีการศึกษาจำนวนมาก จะเห็นได้จากการทบทวนวรรณกรรมของ Enholm et al. (2021) โดยตั้งคำถามเกี่ยวกับการใช้ปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในบริษัทจะนำไปสู่มูลค่าของธุรกิจหรือไม่ เนื่องจากปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้พยายามนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้กันมากขึ้น พบว่า ปัญญาประดิษฐ์มีความสำคัญมากขึ้นในการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ส่วนใหญ่ในระยะเริ่มต้นจะประสบกับความล้มเหลวเนื่องจากต้องอาศัยการลงทุนด้านเวลา ความพยายามของพนักงาน และขาดทรัพยากรในการสนับสนุน หรือการขาดความเข้าใจในปัญญาประดิษฐ์ ว่าสามารถสร้างมูลค่าทางธุรกิจได้อย่างไร และมูลค่าทางธุรกิจประเภทใดที่สามารถคาดหวังได้ โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อมูลค่าขององค์กรและผลการดำเนินงานจะอ้างอิงตามทฤษฎีฐานทรัพยากร และความสามารถเชิงพลวัต

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV)

การพัฒนาทฤษฎีฐานทรัพยากร ทรัพยากรที่นำมาใช้ภายในองค์กรมีความสำคัญ จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาตลอดเวลาตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามในอดีตมองว่า ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งจะมีความสำคัญเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เนื่องจากผู้บริหารจะมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างทางการตลาดเพื่อให้แตกต่างจากคู่แข่งทางการค้า ถือว่าแต่ละองค์กรจะมีความเป็นเอกลักษณ์และอยู่ในบริบทของตนเอง ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันที่ไม่สมบูรณ์ กล่าวคือ ทฤษฎีฐานทรัพยากร จะถือว่าความแตกต่างขององค์กรนี้เป็นหัวใจหลักที่สำคัญในการทำงาน เพราะแต่ละบริษัทจะมีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ พันธกิจ และภารกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจที่เหมาะสม หรือการขยายโครงการการลงทุน ซึ่งจะเกิดผลประโยชน์แก่องค์กร (ธนุตร์ เอี่ยมอร่าม, 2559) ดังนี้

1. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และความสามารถที่เหนือกว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง กระบวนการความคิดที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบของธุรกิจที่มีเหนือกว่าธุรกิจคู่แข่ง หรืออุตสาหกรรมทั้งหมดในตลาดหนึ่ง ๆ เช่น ระบบการผลิตที่เหนือกว่า ค่าจ้างและเงินเดือนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง รวมทั้งสถานที่ตั้ง อย่างไรก็ตามความหมายข้างต้นยังคงเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ เช่น Barney

(1991) มองว่า ธุรกิจที่จะนำมาเปรียบเทียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนควรขึ้นอยู่กับโอกาสทางธุรกิจ และความสามารถในการขยายธุรกิจ เช่น ธนาคาร บริษัทเงินทุน เป็นธุรกิจที่ลอกเลียนแบบยาก แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันสามารถวัดความยั่งยืนได้หลายปัจจัย เช่น มูลค่าหุ้น ส่วนแบ่งทางการตลาด และความสามารถในการทำอะไร

2. การประเมินทรัพยากรขององค์กรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ ทรัพยากรขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ จะประกอบด้วย ทรัพยากรที่สำคัญ 2 ประการ คือ ทรัพยากรที่มีตัวตน ได้แก่ สินทรัพย์ต่าง ๆ ที่องค์กรมักจะมีบันทึกในงบดุล และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน เช่น ทักษะ ชื่อเสียง ความรู้ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าและประสบการณ์ ทั้งนี้ ตามทฤษฎีฐานทรัพยากร ทรัพยากรที่องค์กรที่มีลักษณะที่มีคุณค่า หมายถึง ทรัพยากรนั้นมีคุณสมบัติที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ดังนั้น องค์กรจะต้องประเมินว่า ทรัพยากรเหล่านั้นเป็นที่ต้องการของลูกค้าหรือไม่ จะเป็นทรัพยากรที่หายากและขาดแคลนหรือไม่ เนื่องจากว่า ถ้าหากเป็นทรัพยากรที่หายาก คู่แข่งขันก็จะสามารถหาทรัพยากรนั้น และลอกเลียนแบบได้ ดังนั้น ทรัพยากรที่หายากจะทำให้ธุรกิจสามารถสร้างระดับความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้

ทฤษฎีฐานทรัพยากร จะมุ่งเน้นการมองการเติบโตขององค์กรใน 2 แนวทาง ทั้งการเติบโตภายในและภายนอกองค์กร โดยที่องค์กรมีหน้าที่ในการสะสมทรัพยากรในการผลิต เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ดีกว่า ซึ่งมี 2 มุมมอง (วีร์ พวงเพิกสิข และปรีดา ศรีนฤวรรณ, 2562) มุมมองแรก เกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรด้านการจัดการนวัตกรรม ทั้งในการปรับปรุงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา เช่น การผลิตสินค้า การเลือกวัตถุดิบเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งถ้าองค์กรสามารถจัดการด้านนวัตกรรมได้จะทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่งขัน ยากที่จะเลียนแบบได้ ทั้งนี้นวัตกรรมเหล่านี้จะถูกผลักดันมาจากปัจจัยภายนอกองค์กร และแบ่งปันกระจายไปสู่ภายในองค์กร อาจกล่าวได้ว่าความรู้ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันนั่นเอง มุมมองที่สอง เกี่ยวข้องกับกระบวนการของการเลือกทรัพยากร ซึ่งมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน กล่าวคือ มีทรัพยากรในองค์กรบางประเภทเท่านั้นที่จะนำมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ และจะต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่สกัดความสามารถของคู่แข่งขันที่คอยจะลอกเลียนทรัพยากรขององค์กร นั่นหมายความว่า ทฤษฎีฐานทรัพยากรที่องค์กรมีกระบวนการในการเลือกทรัพยากรที่เหมาะสมจะเป็นอุปสรรคต่อการเลียนแบบของคู่แข่งขันได้

อย่างไรก็ตามทฤษฎีฐานทรัพยากร ที่กล่าวมาข้างต้นมีการศึกษาเป็นมุมมองขององค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ยังคงเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ว่าเมื่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การปรับตัวขององค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาหรือไม่ จึงทำให้มีการศึกษาทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities)

ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงการจัดการด้านกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร อันเนื่องมาจากการแข่งขันที่อยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่ทราบล่วงหน้า ซึ่งแนวคิดนี้ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีฐานทรัพยากร แนวคิดตามทฤษฎีนี้จะเป็นความสามารถขององค์กรที่สร้าง รวบรวม เปลี่ยนแปลง บูรณาการความสามารถและนำทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกมาบริหารให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมได้ (Teece et al. (1998) โดยลักษณะของความสามารถเชิงพลวัต แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) ความสามารถระดับบุคคล ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการตัดสินใจ และความสามารถด้านนวัตกรรม 2) คุณลักษณะด้านกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะช่วยสนับสนุนความสามารถระดับบุคคล ในการสร้างความสามารถให้กับธุรกิจ (กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช, สุกิจ ขอเชื้อกลาง, และ ลภัสรดา จ่างแก้ว, 2560) แนวคิดตามทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตนี้จะเป็นที่คาดหวังว่าจะนำไปสู่การได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีอย่างยั่งยืน ซึ่ง Teece et al. (1998) ได้อธิบายมุมมองการบริหารงานของบริษัท IBM ซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีว่า ถ้าบริษัทใช้แนวคิดตามทฤษฎีฐานทรัพยากรเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอและเหมาะสมจึงควรใช้แนวคิดทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตเพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับบริษัท เนื่องจากตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทคือ เพื่อตอบสนองเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และบูรณาการและปรับใช้ภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ

ในมุมมองตามทฤษฎีฐานทรัพยากร มีนักวิจัยที่ศึกษาจำนวนมาก แม้ว่าจะมีการใช้ชื่อที่แตกต่างกัน เช่น Soh and Markus (2008) ระบุว่า สินทรัพย์ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ แอปพลิเคชันไอที (IT Application) โครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ ทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ Lewis and Byrd (2017) ใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่ออธิบายการใช้ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกัน เช่น ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เทคโนโลยีการสื่อสาร ข้อมูล แอปพลิเคชันหลักและแนวทางปฏิบัติที่ใหรากฐานทางเทคโนโลยีที่เฉพาะ Sambamurthy and Zmud (1999) ใช้การดูดซับเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับศึกษาความสำเร็จที่ได้รับเกี่ยวกับความสามารถเชิงพลวัตในการเพิ่มผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งการศึกษานี้ไม่เพียงแต่ศึกษาการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในกิจกรรมขององค์กร แต่ยังรวมไปถึงการศึกษาถึงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วย

Bharadwaj (2000) ได้จัดกลุ่มความสามารถเชิงพลวัตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) โครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร แพลตฟอร์ม (Platform) และการใช้ข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน 2) ทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ทักษะการใช้โปรแกรม และทักษะในการบริหารโครงการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะการเป็นผู้นำ 3) สิ่งที่ต้องขาดไม่ได้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ความจงรักภักดีต่อสินค้าของลูกค้า ความรู้ และจากการศึกษาของ Pavlou and El Sawy (2013) นำความสามารถในการกำหนดค่าของเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่มาทำการศึกษา เพื่อต้องการทราบความสามารถของบริษัทในการปรับตัวและการจัดการด้านการใช้

ทรัพยากรเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเหมาะสม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า โครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งที่ต้องไม่ได้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการกำหนดค่าของเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่เป็น 4 องค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัต

ในปัจจุบันยังมีการศึกษาด้านนี้อย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จาก Alghorbany et al. (2022); Ryu et al. (2017); Sayed et al. (n.d.); Peinan et al. (2022) จากการศึกษาข้างต้นเป็นการพยายามที่จะศึกษาเชื่อมโยงระหว่างการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ก็มีนักวิจัยหลายคนเสนอแนะให้ทำการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์มากขึ้นระหว่างความสามารถเชิงพลวัตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นประเด็นที่ถกเถียงกันอย่างมากระหว่างนักวิชาการ นักวิจัย และ นักบริหาร เนื่องจากมีมุมมองนั้นเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ (Alvesson, 2013) จำนวนงานวิจัยที่มีการศึกษาในช่วงทศวรรษที่ผ่านมามีหลากหลายหัวข้อ แต่ความเข้าใจด้านวัฒนธรรมองค์กรก็ยังคงแตกต่างกันทั้ง ทางด้านทฤษฎีและคำนิยาม ส่งผลต่อความหมายที่แตกต่างกันด้วย

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร มีหลากหลายตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ เช่น Denison (2018) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และหลักการพื้นฐานที่ใช้เป็นรากฐานในการบริหารองค์กร ตลอดจนแนวปฏิบัติและพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างสืบต่อกันมาอย่างมีความหมายต่อองค์กร Cameron & Quinn (1999) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่าความนิยมที่ยึดถือ ข้อสรุป ความคาดหวัง การมีส่วนร่วม ความทรงจำ ความมีอยู่ในองค์กรที่สื่อถึงสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ที่นี่ ที่สะท้อนถึงอุดมการณ์โดยที่ไม่ได้บันทึกหรือเขียนไว้ Hofstede (1998) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง โปรแกรมที่เขียนมาเพื่อเป็นศูนย์รวมของจิตใจของกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง จิตใจ หมายถึง หัว หัวใจ และมือ นั่นคือ การคิด ความรู้สึก และการแสดงออก โดยมีผลต่อความเชื่อทัศนคติและทักษะ วัฒนธรรมในแง่นี้รวมถึงค่านิยม ระบบค่านิยมเป็นองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรม และ Schein (2004) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบของการใช้ข้อสมมติฐานที่เป็นพื้นฐานร่วมกันในการแก้ปัญหา มีการรับรู้ คิดและรู้สึกเกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน

จะเห็นว่าผู้เขียนข้างต้นได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันในการอธิบาย เช่น ค่าความนิยม คุณค่า พิธีกรรม อย่างไรก็ตาม มีบางส่วนที่มีความเห็นที่สอดคล้องกัน สรุปได้ 3 ประการ คือ 1) การใช้ร่วมกัน 2) เป็นรูปแบบของค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรม และ 3) ผลลัพธ์มาจากสังคมที่พัฒนาขึ้นมาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Davison & Martinsons, 2003)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นโครงสร้างที่หลากหลายและซับซ้อนและมีทฤษฎีมากมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มุมมองด้านงานวิจัยเชิงคุณภาพ แบบจำลองของการวิจัยเชิงคุณภาพที่โดดเด่นและชัดเจนของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ แบบจำลองของ Hofstede (1998) ซึ่งแบ่งวัฒนธรรม 4 ระดับ ได้แก่ 1) ค่านิยม

2) พิธีกรรม 3) การนับถือ และ 4) สัญลักษณ์ และแบบจำลองของ Schein (2004) ที่เสนอวัฒนธรรม 3 ระดับ ได้แก่ 1) สมมติฐานพื้นฐาน 2) ค่านิยมและความเชื่อ และ 3) ฐานคติ

มุมมองทางวัฒนธรรมที่มาจากหลากหลายทฤษฎี ซึ่งหนึ่งในทฤษฎีที่น่าสนใจที่ผู้วิจัยนำมาเป็นรูปแบบในการศึกษาอ้างอิงในครั้งนี้มาจาก ทฤษฎีที่พัฒนาโดย Denison & Mishra (1995) เนื่องจากได้รับการยอมรับโดยทั่วไป โดยผู้วิจัยจะทำการทบทวนวรรณกรรม จากการวิจัยของ Fey & Denison (2003) และ Denison and Mishra (1995) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร ได้นำเสนอวัฒนธรรมขององค์กร 4 ประการของ คือ 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) 2) วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) 3) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) และ 4) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) จะมาจากทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory) กล่าวคือ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของหลักความผูกพัน การมีส่วนร่วม และการผลึกกำลังหรือการบูรณาการ ซึ่งถือว่าวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ทุกภาคส่วนในองค์กร เพราะเป็นการให้บริการแก่บุคลากรทุกระดับ ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การขับเคลื่อนการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

2. วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) มาจากแนวคิดการผสมผสานกันทางบรรทัดฐาน (Normative Integration) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของค่านิยมร่วมกันกับผลการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมเอกภาพจะสะท้อนให้เห็นถึงการมีความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม มีความสม่ำเสมอมีการประสานงานกันที่ดี และมีการบูรณาการที่ดี บางครั้งอาจมีความแตกต่างกันทางด้านความคิดแต่ความสม่ำเสมอของวัฒนธรรมจะช่วยให้มีเสถียรภาพ และทำให้เกิดการบูรณาการภายในองค์กรร่วมกัน

3. วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability Culture) มาจากแนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จะให้ความสำคัญในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจากการปรับตัวขององค์กรจะถูกผลักดันจากผู้รับบริการ กล่าวคือ การปรับตัวขององค์กรจะมองที่พฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นสิ่งสำคัญ

4. วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) มาจากแนวคิดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรที่สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในเป้าหมายระยะยาว ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งการแสดงถึงยุทธศาสตร์ในอนาคตด้วย แต่อย่างไรก็ตามถ้าพันธกิจเปลี่ยนแปลงไปอาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมด้านอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน

ดังนั้นวัฒนธรรมทั้งหมดสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันได้ แต่อาจอยู่ในปริมาณที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามทั้งหมดจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้น โดยบางองค์กรถือว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ มีนักวิจัยหลายคนที่มีมองว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรจะถูกปลูกฝังและขับเคลื่อนไปทุกภาคส่วน เช่น Barney (1986); Barney (1991); Chan et al. (2007); Fiol, (1991); Heck, (2004) ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร เพราะว่า

มีการพัฒนามาเป็นระยะเวลายาวนานและวัฒนธรรมนั้นจะถูกฝังตัวอยู่ในองค์กร (Wade & Hulland, 2004) การทบทวนวรรณกรรมการศึกษานี้ถือว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตด้านเทคโนโลยีและวัฒนธรรมองค์กรสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

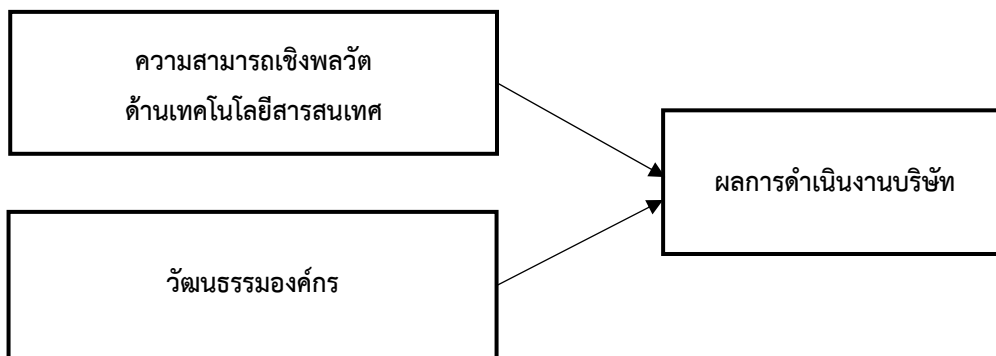
จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัต และผลการดำเนินงานขององค์กร Gold et al. (2015) ยืนยันว่าเทคโนโลยีสารสนเทศทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ Kontoghiorghes and Hansen (2004) อ้างว่าการดูดซับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร เช่น ผลผลิตและความสามารถในการแข่งขัน Bharadwaj (2000) ได้ทำการศึกษาผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในอุตสาหกรรมในปี 1991 ถึง 1994 และพบว่า องค์กรที่มีผลการดำเนินงานสูงมีความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีกว่าองค์กรที่มีผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ยในอุตสาหกรรมเดียวกัน และองค์กรที่มีเป้าหมายถึงความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล ผู้นำองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการดำเนินงานด้วย (สุมาลี ปาปะโม, ฉายรุ่ง ไซยกำบัง, และ เสาวลักษณ์ จิตติมงคล, 2565)

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร จากผลการวิจัยของนักวิจัยหลายคนทีกล่าวไว้ข้างต้น พบว่า ผลการดำเนินงานที่ตีมาจากวัฒนธรรมองค์กร แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาเหล่านั้นแสดงผลลัพธ์ที่แตกต่างกันไป เนื่องจากปัญหาหลายประการ เช่น การวัด การวิเคราะห์และความไม่ชัดเจนในมุมมองด้านการตีความเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเห็นได้จากการกล่าวถึงความหมายก่อนหน้านี้

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถเชิงพลวัตมีอิทธิพลสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ตามแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรของ Fey & Denison (2003) ระบุว่ามีความสัมพันธ์กับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยส่งผลกระทบต่อการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จากงานวิจัยของ Bharadwaj (2000) พบว่า โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้องค์กรมีทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าองค์กรจะให้ความสำคัญกับนวัตกรรมใหม่และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือไม่ ส่วนใหญ่จะมาจากการปลูกฝังด้านวัฒนธรรมขององค์กร เช่น วัฒนธรรมที่ปรับตัวกับการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องมากกว่าวัฒนธรรมแบบเดิม ด้วยเหตุนี้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมการปรับตัวที่ดี และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแบบบูรณาการสูงจะมีแนวโน้มที่จะทำได้ดีในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องมากกว่าองค์กรที่ไม่มีการบูรณาการได้เลย เช่นเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรเองยังช่วยส่งเสริมให้ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น บริษัทที่มีทรัพยากร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่แข็งแกร่ง จะสามารถคิดและพัฒนาแอปพลิเคชันที่เชื่อถือได้และคุ้มค่าซึ่งสนับสนุนให้การบริหารธุรกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย (Bharadwaj, 2000) อย่างไรก็ตามแอปพลิเคชันใหม่จะได้รับการยอมรับ และใช้งานโดยพนักงานหรือไม่ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีซึ่งเป็นภาพสะท้อนของค่านิยมทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ บริษัทที่มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่แข็งแกร่งและวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง และลักษณะภายใน มีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับระบบแอปพลิเคชันใหม่ ในทางกลับกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ปรับตัวได้สูง แต่ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่อ่อนแอจะไม่ทำงานได้ดีที่สุด เนื่องจากระบบแอปพลิเคชันที่ออกแบบมาไม่ดี มีเพียงบริษัทที่มีวัฒนธรรมที่ปรับตัวได้ซึ่งยอมรับการเปลี่ยนแปลงและทรัพยากรด้านด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่แข็งแกร่งเท่านั้นที่มีแนวโน้มที่จะยอมรับแอปพลิเคชันใหม่และบรรลุมูลค่าทางธุรกิจที่ดีที่สุด

จากการสังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรม ทำให้ได้ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเชิงพลวัตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวัฒนธรรมองค์กรสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถสรุปความสัมพันธ์ ดังนี้



ภาพที่ 1 ตัวแบบความสัมพันธ์ ความสามารถเชิงพลวัตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ความสามารถเชิงพลวัตด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการกำหนดค่าเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ความสามารถในการกำหนดค่าใหม่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความสามารถของ บริษัทในการปรับทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยความสามารถในการกำหนดค่าเทคโนโลยีสารสนเทศที่แข็งแกร่งขององค์กรต่าง ๆ สามารถจัดสรรและปรับเปลี่ยนทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของตนเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและสอดคล้องกับผลการเนิการขององค์กร อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

กรวัฒน์ สกลคุณเดชม, สกจิ ขอเชื้อกลาง, และ ลภัสรา จ่างแก้ว. (2560). โมเดลความสัมพันธ์เชิง

ธนุสิทธิ์ สกุนต์วัฒน์. (2559, 7 ธันวาคม). *ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล*.
<https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/114556>

วีรวิทย์ พวงเพิกคิก และ ปรีดา ศรีนถวรรณ. (2562). การพัฒนาแบบจำลองเชิงแนวคิด การสร้างนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย. *Journal of Management*, 8(3), 102-114.

Abrokwah-Larbi, K. & Awuku-Larbi, Y. (2023, 28 February). *The Impact of Artificial Intelligence in Marketing on the Performance of Business Organizations: Evidence from SMEs in an Emerging Economy*. X-mol. <https://www.x-mol.net/paper/article/1629902619992473600>

Alvesson, M. (2013, 20 December). *Understanding Organizational Culture*: Untag.

ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Understanding%20organizational%20culture.pdf

- Barney, J. B. (1986, 1 October). *Types of competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework*. Academy of Management.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1986.4283938>
- Barney, J.B. (1991). *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*. University of Illinois Urbana-Champaign. <https://josephmahoney.web.illinois.edu>
- Bharadwaj, A. S. (2000, March). *A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An empirical Investigation*. Researchgate.
<https://www.researchgate.net/publication/220260264>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Researchgate. <https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh/2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-Can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf>
- Chan, L.L.M., Shaffer, M.A., & Snape, E. (2007, 17 February). *In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance*. Taylor & Francis Online <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0958519032000157320>
- Chen, X., Guo, M. & Shanguan, W. (2022, April). *Estimating the Impact of Cloud Computing on Firm Performance: An Empirical Investigation of Listed Firm*. Scienced Direct.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720622000155>
- Davison, R.M. & Martinsons, M., (2003, March). *Guest Editorial Cultural Issues and IT Management: Past and Present*. CityU Scholars.
<https://scholars.cityu.edu.hk/files/171228118/5064541.pdf>
- Denison, D.R. (2018, 6 February). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Researchgate. https://www.researchgate.net/publication/274649299_Corporate_Culture_and_Organizational_Effectiveness
- Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995). *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*. JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/2635122>
- Enholm, I.M., Papagiannidis, E., Mikalef, P. & Krogsite, J. (2021, 25 August). *Artificial Intelligence and Business Values: a Literature Review*. Springer Link.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-021-10186w>

- Fey, C.F., & Denison, D.R. (2003). *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia?*. JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/4135128>
- Fiol, C.M. (1991, March). *Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage*. Sage Journals. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700112>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2015, 9 January). *Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective*. Taylor & Francis Online. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Heck, R. K. Z. (2004, July). *A Commentary on "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture"*. Sage Journals. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2004.00052.x>
- Hofstede, G. (1998, May). *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*. Sage Journals. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069801900305>
- Joshi, A., et al. (2021, 22 September). *Impact of IT Governance Process Capability on Business Performance: Theory and Empirical Evidence*. Researchgate. <https://www.researchgate.net/publication/354466185>
- Kontoghiorghes, C., & Hansen, C.D. (2004). *Identification of Key Predictors of Rapid Change Adaptation*. ProQuest. <https://www.proquest.com/openview/39076852c3a030f50998a7ac154db39f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36482>
- Lewis, B.R., & Byrd, T.A. (2017, 19 December). *Development of a Measure for the Information Technology Infrastructure Construct*. Taylor & Francis Online. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/palgrave.ejis.3000449>
- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004, 2 June). *Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value*. Academia. <https://www.academia.edu/71009602>
- Pavlou, P.A., & El Sawy, O.A. (2013, 20 December). *Searching for a Simple Model of Dynamic Capabilities*. Temple University. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2369378

- Peinan, J., Yan, X., & Yan, S. (2022). *Information Technology Investment and Innovation Performance: Does Investment Paradox Exist?*. Econbiz.
<https://www.econbiz.de/Record/information-technology-investment-and-innovation-performance-does-investment-paradox-exist-peinan/10013361915>
- Roberts, N., Jeyaraj, A., & Pullin, J.E. (2023). *Assessing the Connections among Top Management Support, IT Assimilation, and the Business Value of IT: A Meta-Analysis*. AIS eLibrary. <https://aisel.aisnet.org/jais/vol24/iss1/6/>
- Ryu, K., Park, J., & Park, J. (2017, 24 February). *The Influence of IT Investment and IT Governance on Corporate Performance of Multibusiness Firms*. Springer Link.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11227-017-1974-1>
- Sambamurthy, V. & Zmud, R.W. (1999). *Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies*. JSTOR.
<https://www.jstor.org/stable/249754>
- Sayed, E., Mansour, K., & Hussainey, K. (N.D.). *Intangible Investment and Nonfinancial Performance of Egyptian Firms: The Moderating Role of the COVID-19 Pandemic*. Researchport. https://researchportal.port.ac.uk/files/50955156/Intangible_Investment_and_Non_Financial_Performance_of_Egyptian_firms.pdf
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Untag-smd. http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Soh, C., & Markus, M.L (2008, 21 August). *How IT Creates Business Value: A Process Theory Synthesis*. AIS eLibrary. <https://aisel.aisnet.org/icis1995/4/>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1998, 4 December). *Dynamic capabilities and strategic management*. Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002>
- Thornley, C.V., Crowley, C. & Ashurst. (2019). *Maturity Models as Tool for Benefits-Driven Change: A Qualitative Investigation of Ten Organizations*. AIS eLibrary.
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1048&context=ukais2019>
- Wade, M., & Hulland, J. (2004, March). *Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research*. JSTOR.
<https://www.jstor.org/stable/25148626>.