

**แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม**  
**Guidelines for Developing Agile Leadership Among Executives of Small  
and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Nakhon Phanom  
Special Economic Zone**

ปรางทิพย์ เสยกระโทก<sup>1</sup> ภิญญา สุขวิวัฒน์<sup>2\*</sup> และ พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ<sup>3</sup>  
Prangthip Soeykrathoke<sup>1</sup> Pinya Sukwiphat<sup>2\*</sup> and Phongsak Phakamach<sup>3</sup>

\*Corresponding author email: pinya@npu.ac.th

(Received: July 15, 2025    Revised: August 23, 2025    Accepted: September 09, 2025)

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะ องค์ประกอบ และระบุแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 94 คน หัวหน้าแผนก จำนวน 493 คน รวมทั้งสิ้น 587 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสนทนากลุ่ม จากนั้นทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การตรวจสอบด้วยวิธีทวิภาคีสามเส้าด้านข้อมูล และการยืนยันร่างแนวทางโดยวิธีการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ การวิจัยนี้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาแบบพรรณนาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการแสดงองค์ประกอบเชิงสำรวจรวมถึงรายงานตัวบ่งชี้ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวประกอบด้วย (1) คุณลักษณะส่วนตัว (2) การพัฒนาองค์กรธุรกิจแบบองค์รวม และ (3) การส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้คล่องตัว องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมี 8 องค์ประกอบ 82 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลัง (2) การปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและมีความยืดหยุ่น (3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและสร้างแรงบันดาลใจ (4) วุฒิภาวะทางอารมณ์และการตัดสินใจ (5) การสื่อสารและการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบมีกลยุทธ์ (6) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัล

<sup>1</sup> อาจารย์ วิทยาลัยธาดูพนม มหาวิทยาลัยนครพนม

Lecturer, Thatphanom College, Nakhon Phanom University

<sup>2</sup> อาจารย์ วิทยาลัยธาดูพนม มหาวิทยาลัยนครพนม

Lecturer, Thatphanom College, Nakhon Phanom University

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Assistant Professor, Ph.D., Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technology Rattakosin

(7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว และ (8) การสร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์ ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวประกอบด้วย วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัว 5 วิธี ได้แก่ (1) การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง (2) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (3) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (4) การเรียนรู้ผ่านเอไอ (5) การให้คำปรึกษาและใช้กรณีศึกษา กระบวนการการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่เหมาะสมโดยใช้ PIERI ได้แก่ (1) การวางแผน (2) การนำไปปฏิบัติ (3) การประเมินผล (4) การสะท้อนผล และ (5) การปรับปรุง

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว; ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม; พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

## Abstract

This research aimed to study the characteristics, components, and identify guidelines for developing agile leadership among executives of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Nakhon Phanom Special Economic Zone. A mixed-methods research approach was employed. The sample consisted of 587 executives and employees from SMEs in Nakhon Phanom Special Economic Zone, comprising 94 executives and 493 department heads, selected using a multi-stage sampling method. Research instruments included questionnaires, in-depth interviews, and focus group discussions. Subsequently, exploratory factor analysis was conducted, along with data triangulation for validation, and the draft guidelines were confirmed through expert focus group discussions. Qualitative data were analyzed using descriptive content analysis, while quantitative data were analyzed through exploratory factor analysis and indicator reporting. The research findings revealed that the characteristics of agile leadership comprise: (1) Personal Attributes, (2) Holistic Business Organizational Development, and (3) Fostering Employee Agility. The components of agile leadership consist of 8 components and 82 indicators: (1) Powerful Influence and Charisma, (2) Agile Adaptation and Flexibility, (3) Individual Consideration and Inspirational Motivation, (4) Emotional Maturity and Decision-Making, (5) Strategic Communication and Change Management, (6) Digital Skill and Competency Development, (7) Building an Agile Organizational Culture, and (8) Fostering a Creative Atmosphere and Shared Values. Furthermore, the guidelines for developing agile leadership comprise 5 development methods: (1) Self-directed Learning and Development, (2) Online Learning, (3) Workshop Training, (4) AI-assisted Learning, and (5) Mentoring and Case Studies. The appropriate process for developing agile leadership, utilizing the PIERI framework, included: (1) Planning, (2) Implementing, (3) Evaluating, (4) Reflecting, and (5) Improving.

**Keywords:** Agile Leadership; Small and Medium-sized Enterprises; Nakhon Phanom Special Economic Zone

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในบริบทของเศรษฐกิจโลกที่ขับเคลื่อนด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งมักถูกอธิบายด้วยคำย่อ VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ที่สะท้อนถึงความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (World Bank, 2023) การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ทั่วโลกต่างต้องเผชิญกับความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ประเทศไทยก็ประสบปัญหาไม่ต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ที่มีศักยภาพเชิงยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจสูง เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ซึ่งตั้งอยู่บนชายภูมิอันเป็นศูนย์กลางการค้า การลงทุน และโลจิสติกส์ของอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Subregion: GMS) การเป็นประตูสู่ภูมิภาคอินโดจีนและจีนตอนใต้ ทำให้จังหวัดนครพนมมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงเศรษฐกิจระดับประเทศเข้ากับเครือข่ายเศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium-sized Enterprises: SMEs) ซึ่งเป็นกระดูกสันหลังของระบบเศรษฐกิจไทย มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 90 ของสถานประกอบการทั้งหมด และเป็นผู้สร้างงานจำนวนมาก กำลังเผชิญกับแรงกดดันมหาศาลในการปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรม หากปราศจากการปรับตัวที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ธุรกิจเหล่านี้อาจไม่สามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ได้ (Sriram & Vinodh, 2021; Tubtemdee, 2024) ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่ยึดติดกับโครงสร้างแบบลำดับชั้น การวางแผนระยะยาวที่ไม่รัดกุม และการตัดสินใจแบบรวมศูนย์หรืออำนาจจากบนลงล่าง อาจไม่เพียงพออีกต่อไปที่จะนำพาองค์กรฝ่าฟันความท้าทายที่ไม่คาดฝัน และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Alamäki & Korpela, 2021; Malik et al., 2025) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสู่โลกออนไลน์ การเข้ามาของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นจากทั้งคู่แข่งภายในและภายนอกประเทศ ล้วนบีบให้ผู้บริหาร SMEs ต้องแสวงหารูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถส่งเสริมความยืดหยุ่น การเรียนรู้ และการตอบสนองที่ว่องไว (Chen et al., 2021; Marshall et al., 2024; Nawanir & Moshood, 2025) ด้วยเหตุนี้ แนวคิด “ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว” (Agile Leadership) ซึ่งให้ความสำคัญกับการปรับตัว การทำงานร่วมกัน การให้อำนาจทีม และการส่งมอบคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Adhiatma et al., 2022; Agile Business Consortium, 2024) จึงไม่ได้เป็นเพียงทางเลือก แต่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนสำหรับการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ SMEs ในเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวนั้นแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมอย่างสิ้นเชิง โดยมุ่งเน้นที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทดลอง การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเปิดกว้างต่อผลสะท้อนกลับ และความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำแบบคล่องตัวไม่ได้เป็นเพียงผู้สั่งการ แต่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และผู้ฝึกสอนหรือที่เลี้ยงที่เชี่ยวชาญ (Coach) ที่อำนวยความสะดวกให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างอิสระ มีประสิทธิภาพ และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองภายใต้กรอบเป้าหมายที่ชัดเจน (Akkaya & Yazici, 2020; Roblek et al., 2024) นอกจากนี้มีงานวิจัยที่ผ่านมาได้กล่าวถึงผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของการขาดภาวะผู้นำแบบคล่องตัวอย่างชัดเจนว่าผลกระทบเชิงบวกระบุว่า การที่องค์กรไม่มีภาวะผู้นำแบบคล่องตัวอาจส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็ว (แต่ก็อาจขาดการไตร่ตรอง) โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการที่ยืดหยุ่นซับซ้อน ผู้บริหารอาจยึดติดกับโครงสร้าง

และแผนงานเดิมที่เคยประสบความสำเร็จ ทำให้งานมีความเสถียรและคาดการณ์ได้ในระยะสั้น ส่วนผลกระทบเชิงลบมีมากกว่าอย่างชัดเจนโดยระบุว่า องค์กรที่ขาดภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจะปรับตัวช้าต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยี ทำให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขัน พนักงานอาจขาดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพราะยึดติดกับกฎระเบียบเดิม ๆ ขวัญและกำลังใจของบุคลากรลดลง และในที่สุดองค์กรอาจ ล้มเหลว ในการอยู่รอดในระยะยาว (Akkaya & Yazici, 2020; Adhiatma et al., 2022) สำหรับบริบทของธุรกิจ SMEs ในนครพนม ซึ่งอาจมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและกระบวนการใหม่ ๆ การเปลี่ยนผ่านสู่ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจึงไม่ใช่เรื่องง่ายและต้องเผชิญกับอุปสรรคหลายประการ เช่น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างองค์กรที่ตายตัว การขาดความเข้าใจในหลักการแห่งความคล่องตัวอย่างถ่องแท้ และความไม่พร้อมของบุคลากรที่จะรับบทบาทใหม่ (Attar & Abdul-Kareem, 2020; Malik et al., 2025) อย่างไรก็ตาม ศักยภาพและโอกาสที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมมอบให้นั้นมีมหาศาล ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวของการค้าชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน การเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ การพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป และการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและธรรมชาติ การที่ธุรกิจ SMEs ในพื้นที่นี้สามารถประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวได้ จะช่วยให้กิจการสามารถคว้าโอกาสเหล่านี้ สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของตลาดที่หลากหลายและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศ (Sriram & Vinodh, 2021; Kadenic & Tambo, 2023; Tabassum et al., 2025) การลงทุนในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจึงไม่ใช่เพียงแค่การยกระดับความสามารถของผู้บริหารแต่ละบุคคล แต่เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันและความสามารถในการเติบโตให้กับระบบนิเวศทางธุรกิจ SMEs ทั้งหมดในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ซึ่งจะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจของจังหวัดและประเทศโดยรวมในระยะยาว

ด้วยความสำคัญและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม วัตถุประสงค์เพื่อระบุถึงทักษะ คุณสมบัติ และแนวปฏิบัติที่สำคัญของผู้นำแบบคล่องตัวที่เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ SMEs ในพื้นที่นี้ รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยส่งเสริมและอุปสรรคในการนำภาวะผู้นำแบบคล่องตัวไปประยุกต์ใช้นอกจากนี้ การวิจัยจะนำเสนอโมเดลหรือกรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติที่สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในการพัฒนาตนเองและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความคล่องตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากผู้บริหารธุรกิจ SMEs ผู้เชี่ยวชาญด้านความคล่องตัว และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ผลการวิจัยที่ได้จะช่วยเติมเต็มช่องว่างทางความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบคล่องตัวในบริบทของธุรกิจ SMEs ไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษซึ่งยังมีการศึกษาน้อย การค้นพบที่สำคัญจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม การให้คำปรึกษา และการสนับสนุนที่เหมาะสม เพื่อเร่งการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจ SMEs ในนครพนม ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมให้เติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนในอนาคต

## จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม
3. เพื่อระบุแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา (Population) เป็นผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ประกอบด้วย (1) ธุรกิจการผลิต 71 แห่ง (2) ธุรกิจขายปลีก/ขายส่ง 330 แห่ง และ (3) ธุรกิจบริการ 537 แห่ง รวมจำนวนธุรกิจ SMEs ทั้งสิ้น 938 แห่ง และรวมประชากรศึกษาทั้งสิ้น 938 คน (รายงานข้อมูลธุรกิจเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษนครพนม พ.ศ. 2568)

### 2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ประกอบด้วย

1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ (1) ผู้บริหารธุรกิจ SMEs จาก 3 กลุ่มธุรกิจ จำนวน 94 คน (2) หัวหน้าแผนก จำนวน 493 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 587 คน โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดประชากรกลุ่มหลัก (PSUs) และกลุ่มย่อย (SSUs) เป็นผู้บริหารและหัวหน้าแผนก โดยใช้สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนกลุ่มธุรกิจในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

ขั้นที่ 2 ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในระดับย่อยลงไปโดยเน้นผู้บริหารและหัวหน้าแผนก โดยแบ่งกลุ่มย่อยตามสัดส่วนกลุ่มธุรกิจในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม และใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย

ขั้นที่ 3 สุ่มกลุ่มตัวอย่างสุดท้าย (USUs): ในกลุ่มย่อยระดับสุดท้ายที่เลือกไว้ จะทำการสุ่มเลือกสมาชิกแต่ละรายเพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษารวมทั้งสิ้น จำนวน 587 คน โดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ (1) ผู้บริหารธุรกิจ SMEs จำนวน 25 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่กำหนด ได้แก่ (1) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจที่ได้รับรางวัลประเภทต่าง ๆ หรือได้รับการรับรองระบบคุณภาพจากหน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ (2) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการบริหารกลุ่มธุรกิจ SMEs หรือสตาร์ทอัพอย่างน้อย 5 ปี และ/หรือ (3) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จและมีรางวัลคุณภาพเชิงประจักษ์ในการพัฒนารูปแบบการบริหารธุรกิจในระดับสากล (2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจ SMEs และสตาร์ทอัพ จำนวน 12 คน จากการเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง

## ขอบเขตด้านเนื้อหาของงานวิจัย

- 1) นิยามและความหมายของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว การพัฒนาองค์กร ธุรกิจแบบองค์รวม และการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้คล่องตัว
- 2) บริบทธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ได้แก่ (1) ธุรกิจการผลิต (2) ธุรกิจขายปลีก/ขายส่ง และ (3) ธุรกิจบริการ

## การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

ภาวะผู้นำแบบคล่องตัว (Agile Leadership) ได้กลายเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในบริบททางธุรกิจที่ผันผวนและซับซ้อนในปัจจุบัน (Hayward, 2021) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้เร็วกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ SMEs (Franquesa & Vera, 2021) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจสูง เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ซึ่งเป็นประตูสู่การค้าและการลงทุนในภูมิภาคอินโดจีน การทบทวนวรรณกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจแนวคิด หลักการ และแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่เกี่ยวข้องกับบริบทของธุรกิจ SMEs และเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม โดยจะเน้นไปที่ทฤษฎีที่รองรับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัว รูปแบบและคุณลักษณะของผู้นำที่คล่องตัว กลยุทธ์และวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาและข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น (Roblek et al., 2024; Agazu et al., 2025)

ส่วนแนวคิดหลักของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมีรากฐานมาจากหลักการของ Agile Manifesto ซึ่งเน้นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การทำงานร่วมกัน การสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง และการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง (Akkaya & Yazici, 2020) ผู้นำที่คล่องตัวจึงไม่ได้เป็นเพียงผู้สั่งการ แต่เป็นผู้ที่อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้ฝึกสอนหรือพี่เลี้ยง (Coach) และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Motivator) ที่สามารถนำพาองค์กรฝ่าฟันความไม่แน่นอนและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว (Koning, 2020) Fernandes et al. (2023) ระบุว่าคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบคล่องตัว ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้จากความล้มเหลว การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Visionary) แต่ยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน (Collaboration) การสร้างทีมที่หลากหลายและเสริมพลังอำนาจ (Empower) สมาชิกในทีมให้ตัดสินใจและรับผิดชอบ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การมองเห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ในองค์กรและผลกระทบของการตัดสินใจ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การเข้าใจและจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รวมถึงความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Roblek et al., 2024; Tabassum et al., 2024) นอกจากนี้ ผู้นำที่คล่องตัวยังต้องมีความกล้าหาญในการทดลองสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับความเสี่ยง เพื่อเปิดโอกาสให้องค์กรได้เรียนรู้และเติบโต (Nugroho et al., 2024)

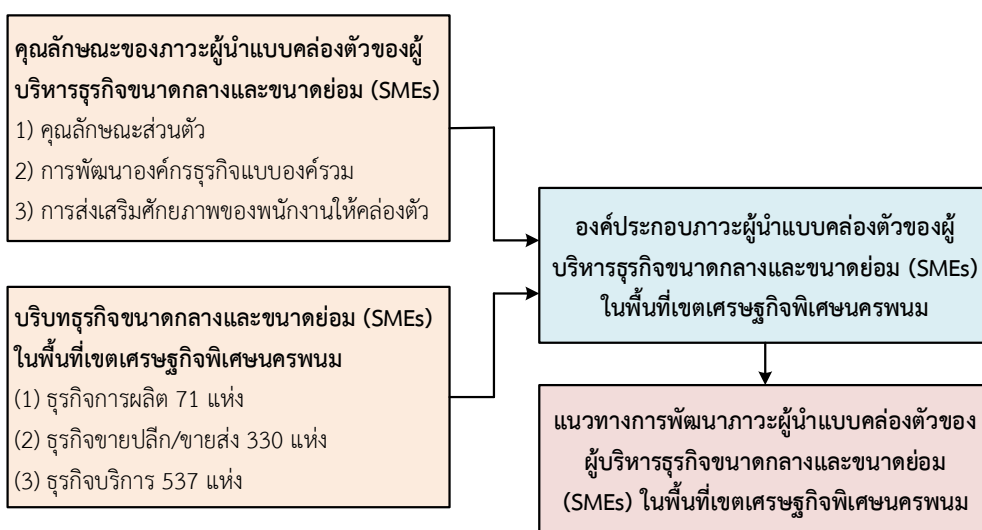
สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวในบริบทของธุรกิจ SMEs แนวทางที่สำคัญได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ (Training and Skill Development) ซึ่งครอบคลุมทั้งทักษะด้านความคล่องตัวและทักษะที่จำเป็นอื่น ๆ เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ไขปัญหา การสื่อสาร และการทำงานเป็นทีม (Attar & Abdul-Kareem, 2020) การโค้ชและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บริหาร

หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการนำแนวคิดความคล่องตัวมาใช้จริง จะช่วยให้ผู้นำธุรกิจ SMEs ได้รับคำแนะนำและการสนับสนุนในการนำหลักการความคล่องตัวไปประยุกต์ใช้ในองค์กร (Cimini et al., 2021) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการทดลอง (Learning and Experimentation Culture) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการส่งเสริมให้ผู้นำและพนักงานกล้าที่จะลองผิดลองถูกและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด โดยไม่กลัวความล้มเหลว ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Chen et al., 2021; Schindler et al., 2024) นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ (Networking and Collaboration) กับผู้ประกอบการอื่น ๆ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม จะช่วยให้ผู้นำธุรกิจ SMEs ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการแบบคล่องตัว (Attar & Abdul-Kareem, 2020) การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีเพื่อสนับสนุนการทำงานแบบคล่องตัว เช่น เครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการโปรเจกต์ (Project Management Tools) หรือแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันออนไลน์ (Online Collaboration Platforms) ก็เป็นอีกปัจจัยที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำแบบคล่องตัว (Adhiatma et al., 2022; Kadenic & Tambo, 2023; Malik et al., 2025) ในบริบทของเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ผู้นำธุรกิจ SMEs อาจเผชิญกับความท้าทายเฉพาะทาง เช่น การขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจด้านความคล่องตัว การเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยี และความผันผวนของตลาดในภูมิภาค ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (World Bank, 2023) การทำความเข้าใจบริบททางสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจของพื้นที่ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่เหมาะสมและยั่งยืนสำหรับผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

โดยสรุป ตัวแปรหรือตัวชี้วัดที่บ่งชี้สำคัญของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจะครอบคลุมหลายด้านที่สะท้อนถึงความสามารถในการนำพาองค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่คล่องตัวจะถูกวัดจากความเร็วและความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ เมื่อเผชิญกับข้อมูลใหม่หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด รวมถึงความเต็มใจที่จะทดลองและเรียนรู้จากความล้มเหลวแทนที่จะยึดติดกับแผนงานเดิม นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถในการให้อำนาจและให้สิทธิกับทีม (Empowerment) เพื่อให้พนักงานสามารถตัดสินใจและลงมือทำได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มความเร็วขององค์กร ตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ การสื่อสารที่เปิดเผยและสม่ำเสมอเพื่อสร้างความไว้วางใจ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมสมัยใหม่ โดยการกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบและนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ตัวชี้วัดเหล่านี้ไม่ได้เน้นเพียงแค่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ แต่ยังสะท้อนถึงกระบวนการและพฤติกรรมที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้นภาวะผู้นำแบบคล่องตัวเป็นแนวทางที่สำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวต้องอาศัยการผสมผสานแนวทางที่หลากหลาย ทั้งการฝึกอบรม การใช้ระบบพี่เลี้ยง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและเครือข่ายความร่วมมือ การทำความเข้าใจในคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบคล่องตัว การประยุกต์ใช้หลักการแห่งความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และการพิจารณาบริบทเฉพาะของพื้นที่ จะเป็นกุญแจสำคัญในการออกแบบและดำเนินโครงการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

สำหรับ SMEs ในเขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม การวิจัยในอนาคตควรสำรวจถึงผลกระทบของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในพื้นที่ ตลอดจนปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคที่เฉพาะเจาะจงในบริบทดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและการส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ คณะผู้วิจัยนำมาออกแบบกระบวนการวิจัยโดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) แบบลู่เข้า-คู่ขนาน (Convergent Parallel Approach) โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ทโดยมีเนื้อหา 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว การพัฒนาองค์กรธุรกิจแบบองค์รวม และการส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน กำหนดเกณฑ์ในการใช้วัดคะแนนดังนี้ “มากที่สุด” ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 5 “มาก” ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 4 “ปานกลาง” ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 3 “น้อย” ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 2 และ “น้อยที่สุด” ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 1 ส่วนการสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview Guide) และแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Guide)

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามโดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเชิงเนื้อหา ตลอดจนการใช้ภาษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องมือการวิจัย จำนวน 3 คน พิจารณาเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ .5 ขึ้นไป ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง .68-1.0 และค่า IOC โดยรวมเท่ากับ .895 แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาทดสอบหาความเชื่อมั่นโดยใช้สูตร Cronbach's Alpha Coefficient และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่า Item Total Correlation ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .941

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจ SMEs และผู้เชี่ยวชาญ โดยการสนทนากลุ่มผ่านระบบออนไลน์ ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณเก็บรวบรวมโดยการสร้างลิงค์ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต จำนวน 587 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนมา จำนวน 587 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม-มีนาคม พ.ศ. 2568

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยมีแผนงานและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ตามลำดับ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม โดยการค้นคว้าแนวคิดภาวะผู้นำแบบคล่องตัวจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ จำนวน 25 คน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารธุรกิจ SMEs ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในขั้นตอนนี้ดำเนินการโดยนำข้อมูลส่วนที่ 1 และ 2 มาวิเคราะห์ และสกัดเนื้อหาสาระ (Content Message) โดยคำนึงถึงบริบทของการบริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ตามกรอบขององค์การพัฒนาธุรกิจสตรีทอปเป็นประเด็นหลัก การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเริ่มต้นด้วยการถอดความ (Transcription) จัดระเบียบข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ ทำการอ่านและทำความเข้าใจข้อมูลทั้งหมด เพื่อหาธีมหรือแนวคิดหลัก (Familiarization) ต่อไปคือการเข้ารหัสข้อมูล (Coding) โดยการกำหนดรหัสสั้น ๆ ให้กับส่วนของข้อมูลที่น่าสนใจหรือมีความหมายคล้ายคลึงกัน จากนั้นจึงจัดกลุ่มรหัส (Grouping) เหล่านั้นเข้าเป็นหมวดหมู่หรือธีมหลัก (Themes) ซึ่งเป็นแก่นสำคัญของการวิเคราะห์ สุดท้ายคือการตีความและสรุปผล (Interpretation) เพื่อเชื่อมโยงธีมที่ค้นพบเข้ากับวัตถุประสงค์การวิจัยและนำเสนอข้อค้นพบที่น่าเชื่อถือ จนไปถึงการสรุปประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว

**ขั้นตอนที่ 2** การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

การวิเคราะห์องค์ประกอบดำเนินการโดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ตามคุณลักษณะที่ได้ผลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 โดยสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว การพัฒนาองค์กรธุรกิจแบบองค์รวม และการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้คล่องตัว เพื่อสอบถามหัวหน้าแผนก ในธุรกิจ SMEs จำนวน 493 คน แล้วนำข้อมูลเชิงปริมาณเหล่านี้มาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว ของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม โดยแบ่งกลุ่มที่ใช้วิธีวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) จำนวน 287 คน และวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) จำนวน 300 คน การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ดำเนินการดังนี้

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบและสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) ร่วมกับการหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีโปรแมกซ์ (Promax) กำหนดเกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบโดยองค์ประกอบนั้นต้องมีค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1.0 ขึ้นไป และตัวแปรแต่ละตัวในองค์ประกอบต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป

2) การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์โดยใช้สูตรเพียร์สันโปรดักโมเมนต์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นการตรวจสอบและยืนยันความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถแบ่งขั้นตอนตามลำดับด้วยการกำหนดข้อมูลจำเพาะ ทดสอบความสอดคล้องโมเดลการวัดขององค์ประกอบ และการแปรผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างโมเดล (Chi-square) ค่าความสามารถในการปรับโมเดล (df) ค่าทดสอบ ความสอดคล้อง (p-value) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และค่าดัชนีรากของกำลังที่สองเฉลี่ยส่วนที่เกิน (RMR)

**ขั้นตอนที่ 3** การตรวจสอบและสรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหาร ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ขั้นตอนนี้จะดำเนินการตรวจสอบ องค์ประกอบด้วยวิธีทริแองกูเลชันสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation Technique) ซึ่งเป็นการพิสูจน์ความถูกต้อง ของข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งที่มาต่าง ๆ โดยพิจารณาแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน คณะผู้วิจัยดำเนินการจัดหมวดหมู่ของข้อมูล เปรียบเทียบข้อมูล ทำดัชนีข้อมูล (Indexing) โดยแยกเป็นหมวดหมู่ (File) ให้เห็นได้ง่ายและมีความชัดเจน จากนั้นทำการสรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวและวิเคราะห์ องค์ประกอบในลักษณะของการบรรยาย (Descriptive) โดยนำข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาสรุปยืนยัน (Conclusion and Verification)

**ขั้นตอนที่ 4** การนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม โดยการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) ด้านการบริหารธุรกิจ SMEs และสตาร์ทอัพ จำนวน 12 คน โดยการนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 มากำหนด เป็นแนวทางเพื่อหาข้อสรุปแนวทางที่เหมาะสมของการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมโดยการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis)

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยสามารถแสดงผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

### 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ประกอบด้วย (1) ธุรกิจการผลิต คิดเป็น 24% (2) ธุรกิจขายปลีก/ขายส่ง คิดเป็น 30% และ (3) ธุรกิจบริการ คิดเป็น 46% ส่วนประเภทของธุรกิจ SMEs ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ประกอบด้วย (1) ธุรกิจการผลิต ได้แก่ อาหารปลอดภัยและแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร เช่น โคนมและโคนเนือ ผลิตภัณฑ์ที่ทำจากฟางและวัสดุถักสาน (2) ธุรกิจขายปลีก/ขายส่ง ได้แก่ อาหารปลอดภัยและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร และ (3) ธุรกิจบริการ ได้แก่ ร้านอาหารและภัตตาคาร การท่องเที่ยววิถีพุทธ การค้าชายแดน และโลจิสติกส์ เป็นต้น

คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีทัศนคติและเจตคติเชิงบวก มีการทำงานเชิงรุกแบบยิ่งยวด (Proactive) มีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ของงานสูง มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตามสถานการณ์ ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิบัติตนให้เกียรติแก่พนักงาน ตัดสินใจด้วยเหตุและผล ตรงไปตรงมา มีมนุษยสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีความยุติธรรม ความเห็นอกเห็นใจ และคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้ความเข้าใจบริบทการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก การคิดค้นและทดลองเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเอง

2) ด้านการพัฒนาองค์กรธุรกิจแบบองค์รวม ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายของการบริหารธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การวิเคราะห์ SWOT ที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง พัฒนาโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจน มอบหมายและกำกับกับการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ผู้นำในการจัดทำแผนธุรกิจแบบมีส่วนร่วมที่ตรงกับความต้องการ การใช้ผลงานเชิงประจักษ์ในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ และรับผิดชอบเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจเชิงสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ การสร้างสังคมแห่งผู้ประกอบการ การสร้างสรรค์พัฒนาธุรกิจสมัยใหม่เพื่อการพัฒนาประเทศ

3) ด้านการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้คล่องตัว ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจและการปรับตัวด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างคล่องแคล่ว เช่น ประชุมสัมมนาและอบรมให้ความรู้ด้วยตนเอง การเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์จริงภายนอกมาบรรยาย การพาไปศึกษาดูงานในองค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศ การให้ไปฝึกอบรมตามความสนใจและความถนัด กระตุ้นให้พนักงานทุกคนพัฒนาตนเองโดยมุ่งผลลัพธ์และเป้าหมายของธุรกิจ การทำวิจัยธุรกิจ การคิดค้นนวัตกรรมและทดลองวิธีการดำเนินงานใหม่ ๆ จัดกิจกรรมหรือนิทรรศการให้พนักงานได้แสดงและเผยแพร่ผลงานรูปแบบต่าง ๆ การส่งเสริมให้พนักงานเป็นผู้นำสามารถให้คำแนะนำกับผู้อื่นได้ การส่งเสริมสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่ง และการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ

## 2. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบและสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (PCA) ร่วมกับการหมุนแกนแบบมูมาติก โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบโดยองค์ประกอบนั้นต้องมีค่าไอเกน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1.0 ขึ้นไป จากข้อมูลเชิงปริมาณได้ตัวแปรทั้งสิ้น จำนวน 95 ตัวแปร โดยตัวแปรแต่ละตัวในองค์ประกอบต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .50 ขึ้นไป

2) การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์โดยใช้สูตรเพียร์สันโปรดักโมเมนต์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าระหว่าง .06 - .94 ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวก แสดงว่าตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจต่อไปได้ และทำการทดสอบค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ของตัวแปรสังเกตทุกตัวพบว่า มีค่า Bartlett's Test of Sphericity เท่ากับ 12558.326 มีค่า df เท่ากับ 1584 และค่า p-value มีค่าน้อยกว่า .001 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณะ และ มีค่าดัชนี Kaiser-Meyerolkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) เท่ากับ .978 ซึ่งมีค่ามากกว่า .50 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ แสดงดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** การวัดค่าความเหมาะสมของข้อมูลด้วย KMO and การทดสอบความสัมพันธ์ด้วย Bartlett's Test

| Kaiser-Meyerolkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) | Bartlett's Test of Sphericity |           |
|------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|
| .978                                                 | Approx. Chi-Square            | 12558.326 |
|                                                      | df                            | 1584      |
|                                                      | p-value                       | .001      |

3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยพิจารณาจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างโมเดล (Chi-square) เท่ากับ 117 ค่าความสามารถในการปรับโมเดล (df) เท่ากับ 101 ค่าทดสอบความสอดคล้อง (p-value) เท่ากับ .083 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .987 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .992 และค่าดัชนีรากของกำลังที่สองเฉลี่ยส่วนที่เกิน (RMR) เท่ากับ .042

โดยสรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวบ่งชี้ พบว่ามี 11 องค์ประกอบ และเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .50 ขึ้นไป และมีตัวบ่งชี้อย่างน้อย 3 ตัว สามารถจัดเป็นองค์ประกอบได้ 8 องค์ประกอบ โดยสามารถกำหนดชื่อขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบด้วยการพิจารณาจากลักษณะที่ตัวบ่งชี้เหล่านั้นมุ่งร่วมกันดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** จำนวนองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)  
ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

| องค์ประกอบ | ชื่อองค์ประกอบ                                   | จำนวนรายการ |          | ค่าร้อยละของ |
|------------|--------------------------------------------------|-------------|----------|--------------|
|            |                                                  | จาก         | ค่าไอเกน |              |
| ที่        |                                                  | แบบสอบถาม   |          | ความแปรปรวน  |
| 1.         | การมีอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลัง                   | 13          | 17.228   | 22.994       |
| 2.         | การปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและมีความยืดหยุ่น      | 12          | 14.185   | 17.819       |
| 3.         | การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและสร้างแรงบันดาลใจ        | 11          | 10.338   | 12.976       |
| 4.         | วุฒิภาวะทางอารมณ์และการตัดสินใจ                  | 10          | 9.684    | 8.327        |
| 5.         | การสื่อสารและการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบมีกลยุทธ์ | 10          | 9.684    | 8.327        |
| 6.         | การพัฒนาทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัล               | 9           | 6.225    | 4.871        |
| 7.         | การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว                | 9           | 6.225    | 4.871        |
| 8.         | การสร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์    | 8           | 4.291    | 2.685        |
| รวม        |                                                  |             |          | 82.87        |

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ จำนวน 82 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่มีตัวบ่งชี้มากที่สุดคือ องค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวบ่งชี้ 13 ตัว รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 2, 3, 4, 5, 6, 7, และ 8 ตามลำดับ แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

ส่วนผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมจากองค์ประกอบที่ 1-8 พบว่าโมเดลองค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถวัดจากข้อคำถามทุกข้อได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยองค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายถึงภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารได้ร้อยละ 82.87 และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ แสดงดังภาพที่ 2 ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1** การมีอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลัง (Powerful Influence and Prestige) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตามทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำทำสิ่งที่ถูกต้องดีงามและยินดีปฏิบัติตามผู้นำ องค์ประกอบด้านนี้มี 13 รายการ ได้แก่ 1) มีอารมณ์มั่นคงและควบคุมตนเองได้ 2) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น 3) มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จ 4) ยึดมั่นอุดมการณ์อย่างสร้างสรรค์ 5) ให้เกียรติและไม่วางตนแสดงอำนาจว่าอยู่เหนือผู้อื่น 6) มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่ 7) ปฏิบัติตนอย่างเพื่อนและให้ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน 8) มีความเมตตา ช่วยเหลือ และดูแลเอาใจใส่ทุกซอกทุกส่วนของผู้ร่วมงาน 9) มีพลังอำนาจและบารมีที่ทรงพลัง 10) มีทักษะการคิดและปฏิบัติเป็นไปในทางบวก 11) มีคุณธรรมจริยธรรม 12) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป และ 13) มีความยุติธรรม น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้

**องค์ประกอบที่ 2** การปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและมีความยืดหยุ่น (Agile and Flexible Adaptation) หมายถึง ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วโดยนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความยืดหยุ่นมาผสมผสานกับกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจสมัยใหม่เพื่อพัฒนาให้เกิดคุณภาพและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์ประกอบด้านนี้มี 12 รายการ ได้แก่ 1) มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด 2) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการตามบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลง 3) ความสามารถในการปรับตัวเมื่อเกิดสถานการณ์พลิกโฉมทางธุรกิจ 4) มีวิธีก้าวหน้าทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง 5) มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี 6) กล้าคิดค้นริเริ่มสิ่งใหม่ที่แปลกแตกต่าง 7) มีเทคนิคและวิธีการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ 8) เปิดรับประสบการณ์ในการจัดทำแผนธุรกิจในอนาคต 9) มีความรอบรู้และเรียนรู้ในการจัดการ 10) เข้าใจถึงหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง 11) มีความยืดหยุ่นต่อทุกสถานการณ์ และ 12) ความสามารถในการปรับตัวเพื่อสังคมและประเทศชาติ

**องค์ประกอบที่ 3** การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและสร้างแรงบันดาลใจ (Individuality and Inspiration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและเคารพความแตกต่างของแต่ละบุคคล จงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงานเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร องค์ประกอบด้านนี้มี 11 รายการ ได้แก่ 1) การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงาน 2) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต 3) สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนส่งเสริมงานวิจัยธุรกิจ 4) การมอบหมายงานตามศักยภาพของผู้ตาม 5) การสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ตาม 6) การให้เกียรติและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเสมอภาค 7) การเพิ่มศักยภาพให้แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ตามต้องการ 8) การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการทุ่มเทและความพยายามในการปฏิบัติงาน 9) การสร้างความยึดมั่นผูกพันในองค์กร 10) การสร้างให้เห็นคุณค่าและความท้าทายโดยกระตุ้นให้ทำงานเป็นทีมด้วยสติปัญญา และ 11) การให้คำปรึกษาชี้แนะเชิงสร้างสรรค์

**องค์ประกอบที่ 4** วุฒิภาวะทางอารมณ์และการตัดสินใจ (Emotional Maturity and Decision-Making) หมายถึง การที่ผู้นำมีวุฒิภาวะทางอารมณ์คงที่และมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยใช้หลักความเข้าใจและความเสมอภาค ตลอดจนมีกระบวนการคิดและการตัดสินใจเชิงรุกเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร องค์ประกอบด้านนี้มี 10 รายการ ได้แก่ 1) ผู้นำที่แสดงความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง 2) ตระหนักรู้ในตนเอง เห็นอกเห็นใจ และสามารถจัดการอารมณ์ของตนเองได้ 3) การสร้างความศรัทธาและความเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น 4) การสร้างสภาพแวดล้อมของทีมเชิงบวกและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดี 5) การให้โอกาสบุคลากรในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สังเกต และปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน 6) ผู้นำจะให้ทีมมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ 7) มีวิธีการทำงานร่วมกันแบบมีปฏิสัมพันธ์โดยใช้ประโยชน์จากมุมมองที่หลากหลาย 8) การตัดสินใจที่มีข้อมูลครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ 9) การวางรากฐานของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นประสิทธิภาพของทีม และ 10) การกระตุ้นให้เกิดจินตนาการเชิงบวกทั่วทั้งองค์กร

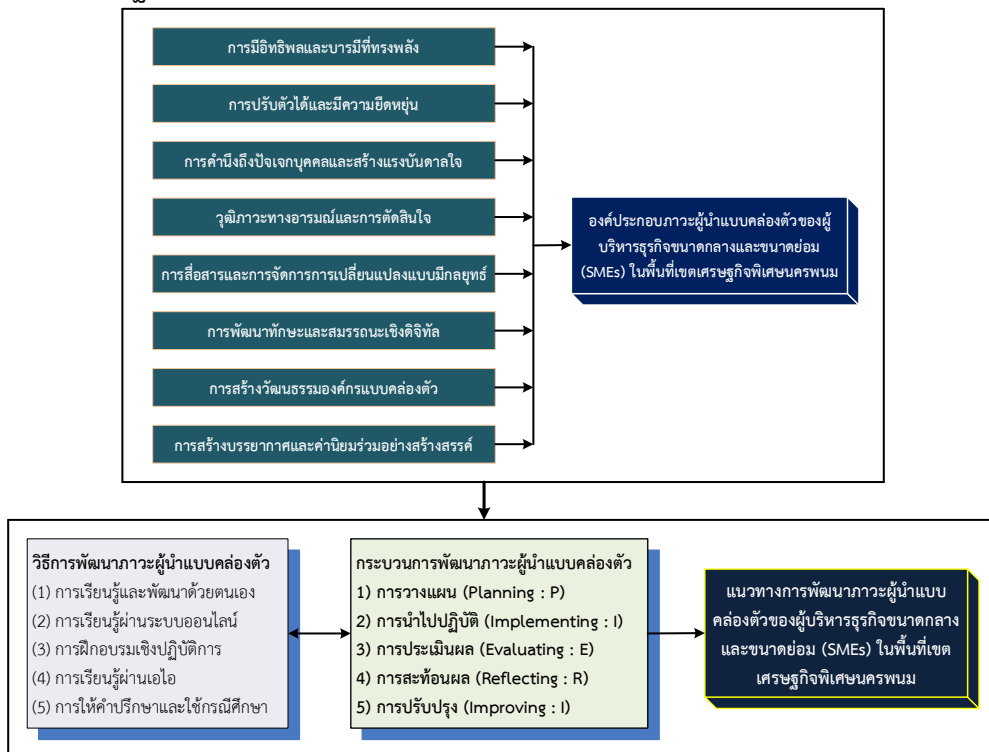
**องค์ประกอบที่ 5** การสื่อสารและการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบมีกลยุทธ์ (Strategic Communication and Change Management) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อการสื่อสารองค์กรและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงและพร้อมให้การสนับสนุนองค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรธุรกิจที่เป็นเลิศ องค์ประกอบด้านนี้มี 10 รายการ ได้แก่ 1) การสื่อสารแบบผู้นำที่เปิดกว้างและมีประสิทธิภาพ 2) มีความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 3) กลยุทธ์ส่งเสริมให้ทีมจัดระเบียบตนเอง ตัดสินใจร่วมกัน และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ 4) การคำนึงถึงมาตรฐานทางวิชาชีพ 5) สนับสนุนการคิดเชิงกลยุทธ์และเชิงระบบรวมถึงเข้าใจผลที่ตามมาของการตัดสินใจที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 6) เข้าใจในศักยภาพแห่งตนโดยเรียนรู้วิธีการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ ๆ และทดลองปฏิบัติจริง 7) การส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางธุรกิจรูปแบบใหม่ 8) รู้เท่าทันเหตุการณ์และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้ง 9) ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางและการให้คำปรึกษาชี้แนะเชิงสร้างสรรค์ และ 10) กลยุทธ์การจัดลำดับความสำคัญของทีมมากกว่ารายบุคคล

**องค์ประกอบที่ 6** การพัฒนาทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัล (Digital Skills and Competency Development) หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตระหนักรู้ถึงการพัฒนาทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัล ซึ่งเป็นทักษะที่ต้องตระหนักรู้และปฏิบัติได้ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) องค์ประกอบด้านนี้มี 9 รายการ ได้แก่ 1) เรียนรู้และเข้าใจศาสตร์เชิงดิจิทัลที่หลากหลาย 2) สามารถปรับตัวเพื่อตอบรับปรากฏการณ์ New Media 3) มีความคิดแบบประยุกต์และปรับตัวได้ทุกสถานการณ์ 4) มีศักยภาพในการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อพัฒนาธุรกิจ 5) สามารถสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ดิจิทัล 6) มีความรู้ความเข้าใจในทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน 7) มีความสามารถพัฒนาทักษะเชิงดิจิทัลของตนเองอยู่เสมอ 8) มีความสามารถสร้างสรรค์พัฒนาสมรรถนะเชิงดิจิทัลแก่ผู้ร่วมงาน และ 9) นำทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัลไปใช้สำหรับการจัดการธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

**องค์ประกอบที่ 7** การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว (Building a Agile Corporate Culture) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิดที่ถูกต้องในการบริหารจัดการอย่างคล่องแคล่วและพร้อมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน องค์ประกอบด้านนี้มี 9 รายการ ได้แก่ 1) กำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ 2) สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี 3) กำหนดระเบียบที่ปฏิบัติได้อย่างคล่องตัว 4) การสร้างความร่วมมือร่วมใจในทีมงานอย่างคล่องตัว 5) การสร้างระบบการทำงานเป็นทีมที่คล่องตัว 6) การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจไม่ตี 7) การสร้างการรับรู้และระบบการยอมรับซึ่งกันและกัน 8) การสร้างระบบความยืดหยุ่นผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร และ 9) การแสดงความรับผิดชอบเมื่อเกิดกรณีผิดพลาดด้วยใจจริง

**องค์ประกอบที่ 8** การสร้างบรรยากาศองค์กรและค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์ (Creating a Creative Corporate Atmosphere and Shared Values) หมายถึง การที่ผู้นำสรรค์สร้างบรรยากาศที่ดีขององค์กร แสวงหาโอกาสเพื่อการปรับตัวให้ทัน มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึงความเสี่ยงทุกรูปแบบ และสร้างค่านิยมร่วมเชิงสร้างสรรค์ องค์ประกอบด้านนี้มี 8 รายการ ได้แก่ 1) การสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) การสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร 3) การสร้างระบบนิเวศเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) การเป็นผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้และตื่นรู้ 5) การสร้างสรรค์กระบวนการคิด การรับรู้ และมีวิธีเสริมแรงผู้ร่วมงานเชิงบวก 6) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมทุกมิติ 7) การสร้างให้เห็นคุณค่าและความท้าทายโดยกระตุ้นให้ทำงานเป็นทีม และ 8) การปรับแนวความคิดเพื่อเปิดรับมุมมองใหม่ทางธุรกิจดิจิทัล

### 3. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม แสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม

ผลการตรวจสอบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวโดยใช้วิธีทวิภาคีวิจัยสามเส้าด้านข้อมูลและการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญพบว่า

1) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวสามารถทำได้ 5 วิธี ได้แก่ (1) การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง (2) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ โดยผ่านช่องทางออนไลน์ที่จัดโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลของกระทรวงพาณิชย์เป็นหลัก (3) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยอาจใช้หลักสูตรที่กำหนดจากกระทรวงพาณิชย์หรือสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ (4) การเรียนรู้ผ่านเอไอ (5) การให้คำปรึกษาและใช้กรณีศึกษา ส่วนกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดิจิทัล การศึกษาจากตัวแบบ และการประยุกต์ การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ เป็นต้น โดยการปรับใช้วิธีการที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับบริบทของธุรกิจนั้นเป็นหลัก

2) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมที่เหมาะสมโดยใช้กระบวนการ PIERI ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning: P), 2) การนำไปปฏิบัติ (Implementing: I), 3) การประเมินผล (Evaluating: E) และ 4) การสะท้อนผล (Reflecting: R) โดยการสะท้อนผลการปฏิบัติ และ 5) การปรับปรุงรูปแบบและวิธีการ (Improving: I)

3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ได้แก่ การมีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัว การสนับสนุนทรัพยากร การพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวอย่างเหมาะสม การกำกับติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และการสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เป็นต้น

### การสรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยสามารถนำมาสรุปและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยซึ่งมีสาระสำคัญในประเด็นต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว (2) ด้านการพัฒนาองค์กรธุรกิจแบบองค์รวม และ (3) ด้านการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้คล่องตัว

2) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมพบว่ามี 8 องค์ประกอบ 82 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลัง (2) การปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและมีความยืดหยุ่น (3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและสร้างแรงบันดาลใจ (4) วุฒิภาวะทางอารมณ์และการตัดสินใจ (5) การสื่อสารและการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบมีกลยุทธ์ (6) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัล (7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว และ (8) การสร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์ แสดงดังภาพที่ 2

3) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนม ประกอบด้วย 1) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวสามารถทำได้ 5 วิธี ได้แก่ (1) การเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง (2) การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (3) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (4) การเรียนรู้ผ่านเอไอ (5) การให้คำปรึกษาและใช้กรณีศึกษา ส่วนกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดิจิทัล การศึกษาจากตัวแบบและการประยุกต์ การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ เป็นต้น 2) การพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมที่เหมาะสมโดยใช้กระบวนการ PIERI ได้แก่ (1) การวางแผน (P), (2) การนำไปปฏิบัติ (I), (3) การประเมินผล (E) (4) การสะท้อนผล (R) และ (5) การปรับปรุง (I) เป็นต้น โดยการกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานประจำปีที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมทุกแห่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารต่อไป

นอกจากนี้ องค์กรธุรกิจ SMEs หรือสตาร์ทอัพอื่นสามารถนำคุณลักษณะ องค์ประกอบ และแนวทางที่ค้นพบนี้ ไปกำหนดเป็นนโยบายและกลไกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวโดยประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจแห่งนั้นรวมถึงการมุ่งเน้นศักยภาพผู้บริหารเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์พัฒนาผู้นำทุกระดับให้สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปด้วยความคล่องแคล่ว รวมถึงการกำหนดระเบียบปฏิบัติสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้จะส่งผลให้องค์กรธุรกิจแห่งนั้นสามารถพัฒนากระบวนการดำเนินธุรกิจเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

## อภิปรายผลการวิจัย

จากรายงานผลการวิจัยและบทสรุปที่กล่าวมาข้างต้นมีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลเพื่อชี้ให้เห็นประเด็นการวิจัยตามวัตถุประสงค์โดยเน้นองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับผลงานวิจัยในอดีตและผลงานวิชาการที่ผ่านมาได้ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัว (2) ด้านการพัฒนองค์กรธุรกิจแบบองค์รวม และ (3) ด้านการส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้คล่องตัว โดยทั้ง 3 ด้าน สามารถบ่งบอกถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมได้อย่างชัดเจน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้วิจัยสามารถค้นหาตัวแปรที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำแบบคล่องตัวโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นต้นนำ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้บริหารและหัวหน้าแผนก Verma and Mehta (2022), Fernandes et al. (2023), Tabassum et al. (2024), Tabassum et al. (2025) และ Malik et al. (2025) ที่แสดงข้อค้นพบจากการวิจัยว่า คุณลักษณะเด่นของผู้นำแบบคล่องตัวจะต้องมีคุณลักษณะส่วนตัวที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็วตามยุคสมัย มีมุมมองต่อการพัฒนองค์กรโดยเน้นภาพรวมและมีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้มีความคล่องตัวเพื่อให้การบริหารองค์กรประสบผลสำเร็จด้วยความรวดเร็วตามวัตถุประสงค์

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมพบว่ามี 8 องค์ประกอบ 82 ตัวบ่งชี้ แสดงให้เห็นถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวได้อย่างชัดเจน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจากการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือโดยมีรายละเอียดในการอภิปรายแต่ละประเด็นดังนี้

1) องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลัง จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง การมีอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลังต่อผู้ตามเป็นส่วนสำคัญเริ่มแรกของผู้นำ ดังนั้นการสร้างบารมีของผู้นำให้เกิดในตัวผู้ตามเป็นสิ่งที่ผู้นำทุกคนควรจะทำ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Akkaya and Yazici (2020) และ Tabassum et al. (2024) ที่วิจัยพบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติตนของผู้นำด้วยการสร้างอิทธิพลและบารมีที่ทรงพลังโดยมุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงานรวมทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้สอนและบุคลากร ทำให้เกิดบรรยากาศที่เป็นมิตรและสามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมีความเลื่อมใสศรัทธาและยอมปฏิบัติตามได้ด้วยความจริงใจ

2) องค์ประกอบด้านการปรับตัวได้อย่างคล่องตัวและความยืดหยุ่น จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง ผู้นำสามารถปรับตัวได้และมีความยืดหยุ่นในการนำความรู้ ทักษะ และแนวคิดเชิงสร้างสรรค์มาผสมผสานกับความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adhiatma et al. (2022) และ Nawanir and Moshood (2025) ที่วิจัยพบว่า ผู้ที่จะมีชีวิตอยู่อย่างมีคุณภาพและมีความสุขต้องมีการปรับตัวเพื่อการดำรงชีวิตให้ได้ โดยต้องมีความยืดหยุ่นในการดำรงชีวิตรวมถึงการปฏิบัติงานให้คล่องตัวอยู่เสมอ

3) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและสร้างแรงบันดาลใจ จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและสร้างแรงบันดาลใจเพื่อการทุ่มเท โดยให้เห็นคุณค่าและความท้าทายรวมถึงความผูกพันต่อองค์กร โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phakamach et al. (2023b), Tabassum et al. (2024) และ Standahl Johannessen and Karlsen (2025) ที่วิจัยพบว่า ผู้นำพาองค์กรสู่ทิศทางใหม่ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดี มีศักยภาพแห่งตน และมีความสามารถในการเดินทางให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการถือเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่คล่องตัว

4) องค์ประกอบด้านวุฒิภาวะทางอารมณ์และการตัดสินใจ จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ความรู้สึกได้ดี มีความฉลาดทางอารมณ์ และนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phakamach et al. (2023b) และ Tabassum et al. (2024) ที่วิจัยพบว่า ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tabassum et al. (2025) ที่วิจัยพบว่า ผู้บริหารทุกแห่งเปรียบเทียบกับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรภาคธุรกิจที่มีอำนาจตัดสินใจทั้งด้านการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งต้องอาศัยวุฒิภาวะทางอารมณ์และการตัดสินใจเพื่อให้การบริหารสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคมและบริบทโลก

5) องค์ประกอบด้านการสื่อสารและการจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบมีกลยุทธ์ จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง ผู้นำสามารถสื่อสารเชิงรุกกับผู้ร่วมงานและองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ดี จะสามารถพัฒนากระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเช่นกัน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Akkaya and Yazici (2020) และ Nugroho et al. (2024) ที่วิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีสำหรับการจัดการธุรกิจหรือสตาร์ทอัพให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การประเมินกลยุทธ์ 3) การกำหนดทิศทาง 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 6) การนำกลยุทธ์ไปปรับปรุง เป็นต้น ส่วนการสื่อสารแบบผู้นำมีส่วนช่วยให้การจัดการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็ว

6) องค์ประกอบด้านการพัฒนาทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัล จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง การพัฒนาทักษะและสมรรถนะเชิงดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการฝึกประสบการณ์เรียนรู้ให้กับพนักงานรวมถึงการนำไปใช้แก้ปัญหาทางธุรกิจโดยตรง โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bartsch et al. (2021), Adhiatma et al. (2022) และ Phakamach et al. (2023b) ที่วิจัยและกล่าวว่า ผู้นำสามารถนำเสนอความรู้และทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตและการนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ การเรียนรู้เชิงดิจิทัลจะช่วยให้ผู้ตามสามารถทำงานร่วมกับผู้นำได้ทุกสถานการณ์ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแบบพลิกโฉม

7) องค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวเป็นปัจจัยหลักที่ผู้บริหารต้องมีเพื่อการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างรวดเร็ว โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nugroho et al. (2024), Schindler et al. (2024) และ Tabassum et al. (2024) ที่วิจัยพบว่า ในห้วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมทางธุรกิจ ผู้นำต้องสามารถทำงานภายใต้แรงกดดันร่วมกับผู้อื่นได้ การพัฒนาบุคลากรให้ยอมรับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเข้มแข็ง และรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบประเมินที่โปร่งใส ยุติธรรม รวมถึงการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับการทำงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

8) องค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศและค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์ จัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบคล่องตัว หมายถึง ผู้นำในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จต้องสร้างบรรยากาศที่ดีและค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรทุกด้าน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adhiatma et al. (2022) และ Phakamach et al. (2023b) ที่วิจัยพบว่า ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการระดมคนเก่งภายในองค์กรเพื่อใช้ศักยภาพทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมาย รู้วิธีการสร้างค่านิยมร่วมอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร เข้าใจศิลปะการบริหาร และสร้างบรรยากาศให้ทีมงานปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำ และสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมทันกาลอีกด้วย

3. คุณลักษณะ องค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมที่ค้นพบตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งสามข้อ คณะผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบองค์ประกอบด้วยวิธีทวิภาคีสามเส้าด้านข้อมูลโดยใช้แหล่งข้อมูล 3 แหล่ง ได้แก่ 1) รายงานผลการดำเนินงานของธุรกิจที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) 2) ข้อมูลเชิงวิชาการและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจในข้อมูลภาครัฐและสถาบันการศึกษาในพื้นที่ และ 3) รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงประจักษ์ รวมถึงการสนทนากับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ องค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบคล่องตัวของผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมที่นำเสนอสามารถยืนยันได้ว่า คุณลักษณะ องค์ประกอบ และแนวทางที่กล่าวมา มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเป็นผู้บริหารองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่แสดงถึงควมมีภาวะผู้นำแบบคล่องตัว รวมถึงส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและบริหารการดำเนินธุรกิจยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไป

จากผลการวิจัยสามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยเพิ่มเติมได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่ค้นพบยังสอดคล้องกับงานวิจัยด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้งด้านการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรม จริยธรรม และงานวิจัยที่นำเสนอตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่สำคัญ ได้แก่ บุคลิกภาพ สมรรถภาพ บทบาทหน้าที่ และสถานภาพทางสังคม เป็นต้น โดยเป็นคุณลักษณะหลักและองค์ประกอบที่เด่นชัด (Verma and Mehta, 2022; Hayward, 2021; Fernandes et al., 2023) ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับธุรกิจ SMEs เนื่องจาก SMEs ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทรัพยากรที่จำกัด ผู้นำที่คล่องตัวจะช่วยให้องค์กรมี ความยืดหยุ่นในการปรับตัว ต่อโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องยึดติดกับโครงสร้างแบบลำดับขั้นที่ซับซ้อน ผู้นำลักษณะนี้จะส่งเสริมการตัดสินใจที่รวดเร็วและกระจายอำนาจให้กับทีมงาน ทำให้สามารถตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้าและแนวโน้มตลาดได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งภาวะผู้นำแบบคล่องตัวยังช่วยสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้จากความผิดพลาด และส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และกล้า ที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและทำให้ธุรกิจ SMEs สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Tabassum et al., 2024; Tabassum et al., 2025) นอกจากนี้ ยังกล่าวได้อีกว่า ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ SMEs จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างดียิ่ง มีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม มีความคล่องตัวเชิงประจักษ์ มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) มีความสามารถในการใช้งานเครื่องมือ Generative AI และมีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับ ของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจตามที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง (Phakamach et al., 2023a; Kumar & Ratten 2025; Standahl Johannessen & Karlsen, 2025) ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษนครพนมที่มีสมรรถนะสูงในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจ ควรมีลักษณะที่สำคัญหลายประการประกอบกัน ได้แก่ นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครอง นักธุรกิจ นักปราชญ์ นักเทคโนโลยี นักนวัตกรรม และนักประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้เหล่านี้มาพัฒนาองค์กรธุรกิจให้มีสมรรถนะสูงอย่างคล่องตัวรวมถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพเพื่อการเรียนรู้และเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง ของระบบเศรษฐกิจโลกในอนาคต

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำผลวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรธุรกิจ SMEs ให้มีคุณลักษณะตามองค์ประกอบในการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร รวมถึงการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับให้มี ภาวะผู้นำแบบคล่องตัวที่แท้จริงได้โดยการกำหนดให้เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารทั้งในยุคปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้สามารถนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดดังกล่าวไปใช้กับหน่วยงานอื่นได้แต่ต้องมีการปรับตัวบ่งชี้ให้สอดคล้อง กับบริบทของหน่วยงานนั้นด้วย ในการนำผลการวิจัยไปใช้งานควรนำแนวทางนี้ไปใช้ปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ทั้งในส่วน of โครงสร้างองค์กร วิธีบริหารจัดการที่เหมาะสม และการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจหรือธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence) ที่สามารถเรียนรู้ และเติบโตท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของระบบเศรษฐกิจโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ประกอบด้วย

- (1) ควรศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อมุ่งพัฒนาผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้มีทักษะในการบริหารจัดการยุคใหม่อย่างคล่องตัวเพื่อความอยู่รอดในทุกมิติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางระบบเศรษฐกิจโลก
- (2) ควรศึกษาการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Generative AI และการประยุกต์ใช้นวัตกรรมทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้และทักษะในการพัฒนาความรู้ความสามารถของคนในองค์กรให้มีทักษะและสมรรถนะสูงในการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมอยู่เสมอ
- (3) ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกเพื่อพัฒนาผู้บริหารธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้มีความคิดริเริ่มและความรู้ความสามารถรวมถึงทักษะสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านธุรกิจออนไลน์แนวใหม่แบบผสมผสานให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยและมุ่งมั่นพัฒนาสู่องค์กรธุรกิจสากล

## เอกสารอ้างอิง

- Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2022). Creating digital ecosystem for small and medium enterprises: The role of dynamic capability, agile leadership and change readiness. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 14(2), 941–959.  
<https://doi.org/10.1108/JSTPM-12-2020-0171>
- Agazu, B.G., Kero, C.A., & Debela, K.K. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 29-47.  
<https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- Agile Business Consortium. (2024). *The nine principles of agile leadership*. Retrieved from <https://www.agilebusiness.org/resource/the-nine-principles-of-agile-leadership.html>
- Akkaya, B., & Yazici, A. (2020). Comparing agile leadership with biomimicry-based Gray Wolf: proposing A New Model. *An International Journal*, 8(2), 1455-1478  
<https://doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1480>
- Alamäki, A., & Korpela, P. (2021). Digital transformation and value-based selling activities: Seller and buyer perspectives. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 298-317.  
<https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0304>
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). *The role of agile leadership in organisational agility*. Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0, Sage.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>

- Cimini, C., Boffelli, A., Lagorio, A., Kalchschmidt, M., & Pinto, R. (2021). How do industry 4.0 technologies influence organisational change? An empirical analysis of Italian SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(3), 695-721.  
<https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2019-0135>
- Chen, J., Liu, L., & Wang, Y. (2021). Business model innovation and growth of manufacturing SMEs: A social exchange perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(2), 290-312. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2020-0089>
- Fernandes, V., Wong, W., & Noonan, M. (2023). Developing adaptability and agility in leadership amidst the COVID-19 crisis: Experiences of Early-Career School Principals. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 483-506. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2022-0076>
- Franquesa, J., & Vera, D. (2021). Small business debt financing: the effect of lender structural complexity. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 456-474.  
<https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2020-0013>
- Hayward, S. (2021). *The agile leader: How to create an agile business in the digital age*, London: Kogan Page.
- Kadenic, M.D., & Tambo, T. (2023). Resilience of operating models: Exploring the potential of agile project management as enabler. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(3), 521-542. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2022-0122>
- Koning, P. (2020). *Agile leadership toolkit: Learning to thrive with self-managing teams*. Boston: Addison-Wesley.
- Kumar, D., & Ratten, V. (2025). Artificial intelligence and family businesses: a systematic literature review. *Journal of Family Business Management*, 15(2), 373-392.  
<https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2024-0160>
- Malik, M., Raziq, M.M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025). Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation. *Benchmarking: An International Journal*, 32(5), 1632-1662. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283>
- Marshall, A., Bieck, C., Dencik, J., Goehring, B.C., & Warrick, R. (2024). How generative AI will drive enterprise innovation. *Strategy & Leadership*, 52(1), 23-28. <https://doi.org/10.1108/SL-12-2023-0126>
- Nawanir, G., & Moshood, T.D. (2025). The drivers of lean, agile and green principles towards business competitiveness among manufacturing firms in Malaysia. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 42(6), 1793-1821. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2024-0060>

- Nugroho, J., Muniroh, M., & Arifin, A. L. (2024). Agile leadership's influence on lecturer effectiveness and career development in the education sector. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(4), 5875-5886. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i4.6217>
- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., & Onsompant, S. (2023a). Conceptualization and development of digital leadership to drive corporate digital transformation for sustainable success. *International Journal of Educational Communications and Technology*, 3(2), 27-39. <https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/IJECT/article/view/252269>
- Phakamach, P., Senarith, P., Dolprasit, S., Brahmawong, C., Panjarattanakorn, D., Chaisakulkiet, U., Pholsward, R. & Wachirawongpaisarn, S. (2023b). Digital leadership development model for science school administrators in Thailand. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 4(1), 14-26. <https://doi.org/10.14456/rjcm.2023.2>
- Roblek, V., Dimovski, V., Oblak, J.K., Meško, M., & Peterlin, J. (2024). Leadership and managerial challenges to ensure agile management as a method to enable business success: A Delphi study of the Slovenian health organisations. *Measuring Business Excellence*, 28(1), 39-51. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2023-0122>
- Schindler, J., Kallmuenzer, A., & Valeri, M. (2024). Entrepreneurial culture and disruptive innovation in established firms – How to handle ambidexterity. *Business Process Management Journal*, 30(2), 366-387. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2023-0117>
- Sriram, R.M., & Vinodh, S. (2021). Analysis of readiness factors for Industry 4.0 implementation in SMEs using COPRAS. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(5), 1178-1192. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2020-0121>
- Johannessen, S.S., & Karlsen, J.T. (2025). Agile transformation in the energy sector: Empowering autonomous teams. *International Journal of Energy Sector Management*, 19(2), 389-411. <https://doi.org/10.1108/IJESM-03-2024-0028>
- Tabassum, M., Raziq, M.M., Allen, M., Sarwar, N., & Golra, O.A. (2024). Exploring emergent leadership in agile teams: Network dynamics, roles and skills at the individual level. *Business Process Management Journal*, 30(5), 1615-1637. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2024-0110>
- Tabassum, M., Raziq, M.M., Sarwar, N., Wahaj, Z., & Ikramullah, M. (2025). A dynamic, two-way, individual-level, process-oriented framework for emergent leadership: Modeling lateral influence in teams. *Business Process Management Journal*, 31(1), 202-227. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2024-0229>

- Tubtemdee, J. (2024). Factors influencing on entrepreneur characteristics and strategies impacting competitive advantage in operating small and medium-sized enterprises (SMEs) in Suphanburi Province. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4(5), 189-204. <https://doi.org/10.60027/iarj.2024.280737>
- Verma, S., & Mehta, M. (2022). Corporate entrepreneurship and leadership theories: Conceptual review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(5), 902-925. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2021-0329>
- World Bank. (2023). *Global economic prospects*. January 2024. Washington DC: World Bank.