

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ เพื่อขับเคลื่อนการเติบโต และความสำเร็จของธุรกิจ

Developing Entrepreneurial Leadership to Drive Business Growth and Success

กัลยา ทองหนู*

Kanlaya Thongnui*

สำนักงานที่ดินจังหวัดกาญจนบุรี สาขาพนมทวน

¹Kanchanaburi Provincial Land Office, Phanom Thuan Branch

*Corresponding author, email: kanlaya51550@gmail.com

Received: 18 Oct 2025, Revised: 5 Dec 2025, Accepted: 12 Dec 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ วิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำดังกล่าวในองค์กร รวมทั้งระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจ โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ในการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผลการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (1) การคิดวิสัยทัศน์ (Visionary Thinking) (2) การรับความเสี่ยง และปรับตัว (Risk-Taking and Adaptability) (3) นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovation and Creativity) (4) การเสริมพลังทีม (Empowerment and Team Building) และ (5) การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Centric Approach) ซึ่งลักษณะเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จทางธุรกิจ นอกจากนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการหลายระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล (การพัฒนาทักษะส่วนบุคคล) ระดับทีม (การสร้างวัฒนธรรม นวัตกรรม) และระดับองค์กร (การออกแบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น) รวมทั้งปัจจัยสนับสนุน เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ทุนมนุษย์ และเครือข่ายความร่วมมือ ผลการศึกษาครั้งนี้ มีประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ, นวัตกรรม, วัฒนธรรมองค์กร, การพัฒนาทักษะ, การเติบโตของธุรกิจ

Abstract

This article aims to study the key characteristics of entrepreneurial leadership, analyze the process for developing and promoting such leadership in the organization, including identifying the main factors that influence the development of entrepreneurial leadership to drive business growth and success. The study employs documentary research methods to collect, analyze, and synthesize data from relevant sources. The results of the literature review found that entrepreneurial leadership comprises five essential characteristics: (1) Visionary Thinking, (2) Risk-Taking and Adaptability, (3) Innovation and Creativity, (4) Empowerment and Team Building, and (5) Customer-Centric Approach. These characteristics play a crucial role in driving business success. Furthermore, developing entrepreneurial leadership requires integration at multiple levels, including: individual (personal skill development), team (Building a culture of innovation), and organizational (designing flexible structures) levels, as well as supportive factors such as an organizational culture that supports learning, human capital, and collaborative networks. The results of this study are useful for business operators and organizations that can be applied to leadership development.

Keywords: Entrepreneurial leadership, Innovation, Organizational culture, Skills development, Business growth

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี การแข่งขัน ธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทำให้องค์กรทั้งหลายได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ เป็นความท้าทายสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่จะต้องทำความเข้าใจ เรียนรู้ ตื่นตัวและเตรียมความพร้อมรับมือให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2565) ซึ่งการดำเนินธุรกิจต้องมีปัจจัยพื้นฐานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) ทรัพยากรมนุษย์ 2) เงิน 3) วัตถุดิบ 4) วิธีปฏิบัติงาน ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะจุดเริ่มต้นในการดำเนินธุรกิจต้องมีทรัพยากรมนุษย์เข้ามาวางแผน และปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากการพัฒนาของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมในระดับโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและพฤติกรรมผู้บริโภคได้ส่งผลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งหลายองค์กรได้มีการเตรียม

ความพร้อมในการปรับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐกิจให้สอดคล้องกับบริบทต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทำให้องค์การอยู่รอดและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การที่องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน จะทำให้งานสำเร็จตามความคาดหวังขององค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การดำเนินธุรกิจขององค์การบรรลุเป้าหมายสูงสุดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (ไพรัตน์ สาอุดม, 2565)

ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญมากในการกำหนดผลสำเร็จของผู้ประกอบการ ไม่เพียงแต่การมุ่งเน้นการตัดสินใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการตลาด ผู้นำยังต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมนวัตกรรม สร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง และจัดการกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากพลวัตของโลกธุรกิจได้อีกด้วย ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในเชิงบวกและสร้างผลผลิต ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยี และการตัดสินใจอย่างเฉลียวฉลาดเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายในระยะยาว ดังนั้น ความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพของทีมงาน เสริมสร้างแรงจูงใจ และรองรับความต่อเนื่องและการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน (Putri et al., 2024)

การพัฒนาผู้นำเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความคิดทัศนคติของผู้นำ ในการสร้างทักษะทางการบริหาร และการเป็นผู้นำบุคคลอื่น ๆ ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคล ให้มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่น มีคุณสมบัติความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง มีเป้าหมายในการสร้างวิสัยทัศน์และบทบาทผู้นำที่เหมาะสม จะช่วยนำพาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน การพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นเลิศเป็นกระบวนการเชื่อมโยงทฤษฎีและการปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อนำทีมและสร้างความเข้าใจที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับทีมงาน (ธนาภรณ์ จิตรสม และ พระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส, 2567) ซึ่ง ปิยะวุฒิ คิมมุงทางดี และคณะ (2567) พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลกระทบทางบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางตรงเท่ากับ 0.23 และ 0.30 นอกจากนี้ยังส่งผลทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมในการทำงานไปยังประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางอ้อมเท่ากับ 0.07 และมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมเท่ากับ 0.37 อย่างมีนัยสำคัญ เพราะฉะนั้นองค์การจึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก

งานวิจัยแนวการพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการเพื่อขับเคลื่อนการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจ ยังไม่มีงานวิจัยที่เพียงพอ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในบริบทของการขับเคลื่อนธุรกิจ ขาดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ที่องค์การสามารถนำไปใช้

ได้จริง และยังไม่มีกรอบการพัฒนาที่บูรณาการทั้งด้านบุคคล ทีมงาน และองค์การอย่างเป็นระบบ ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมุ่งเน้น การเติมเต็มช่องว่าง โดยเลือกวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary research) เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้และสร้างกรอบแนวคิดเชิงระบบ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์การ เพื่อส่งเสริมการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในการสร้างผู้นำที่มีศักยภาพ ช่วยให้องค์การเข้าใจถึงองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ และมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่เป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจอย่างยั่งยืน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะสำคัญของผู้นำแบบผู้ประกอบการที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจ
2. เพื่อวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในองค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน
3. เพื่อระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในองค์การ

การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง มีความเป็นพลวัต ซับซ้อน และไม่แน่นอน รูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องการจะต้องสามารถแสดงบทบาทที่สำคัญเพื่อความอยู่รอด ความสำเร็จ และการเติบโตขององค์การ เพราะภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการ มีผลกระทบสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและทีมของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านความคิดสร้างสรรค์ และพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ และยังส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยรวมทั้งในมิติทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Herlina et al., 2021) นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันและพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน เนื่องจากมีวิถีคิดที่มุ่งเน้นผู้คน การเรียนรู้ และ แนวคิดที่เน้นจุดมุ่งหมาย สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อพนักงาน และพนักงานจะตอบแทนด้วยการมีความผูกพัน ที่นำไปสู่ความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ทุ่มเท และจดจ่อ รวมถึงแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ การส่งเสริม และการนำไปใช้เพื่อความสำเร็จขององค์การ (Obuobisa-Darko, 2025) เพื่อให้้องค์การสามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน อยู่ทำงานให้กับองค์การตลอดไป ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการในการพัฒนาบุคลากร

เพื่อให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างทุนมนุษย์ทุนทางสังคมและผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนตลอดไป

ทฤษฎีที่อยู่เบื้องหลัง

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นกระบวนทัศน์ที่สำคัญสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกำหนดทิศทางให้กับพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญมากในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงาน โดยเน้นที่ความน่าเชื่อถือและการบ่มเพาะแนวคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เหมือนใคร (Kusmijai et al., 2024) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจพนักงานให้ก้าวข้ามผลประโยชน์ส่วนตนโดยยึดเป้าหมายร่วมกันขององค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักของนวัตกรรมภายในองค์กร ด้วยการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนการกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และการเป็นแบบอย่างในการกล้าเสี่ยง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ของกระบวนการผลิตภัณฑ์ หรือบริการได้อย่างต่อเนื่องเป็นตัวเร่งสำคัญที่มีประสิทธิภาพสำหรับความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร (Zhang, 2025) นอกจากนี้ในยุคปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัต องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมและปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรในการปรับเปลี่ยนสู่ความคล่องตัว โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับ (moderate) ที่ทำให้ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่ส่งกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อนวัตกรรมแบบเปิดเพิ่มขึ้นหรือลดลง ซึ่งจะก่อให้เกิดความคล่องตัวขององค์กรเนื่องจากนวัตกรรมแบบเปิดส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความคล่องตัวขององค์กร (Bux et al., 2025)

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ทักษะและความสามารถของพนักงาน หากถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลประโยชน์ในระยะยาวได้ การสร้างความสามารถของพนักงานผ่านการพัฒนาทักษะถือเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และการลงทุนขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ดีหรือไม่ดีขององค์กร การเก็บสะสมทุนมนุษย์ การทำให้ลดลงของทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนทุนมนุษย์ มีผลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเมื่อมีการนำกลยุทธ์การลงทุนที่เหมาะสมมาใช้ องค์กรที่ลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์จะเติบโตมีผลการดำเนินงานที่ดี และสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (Mutu et al., 2024)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership Theory) เป็นรูปแบบที่เน้นความจำเป็นของการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร เนื่องจากส่งผลต่อการทำงานของพนักงานภายในองค์กร และวิธีที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

รูปแบบ วัฒนธรรม และวัตถุประสงค์ขององค์การส่งผลต่อวิธีการที่ผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์ สถานการณ์ ความเป็นผู้นำแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งจะสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเพื่อการเติบโตที่ดีขององค์การ (Sari, 2022) และสามารถมองเห็นอนาคตได้อย่างถูกต้องซึ่งสามารถเตรียมความพร้อมให้กับธุรกิจในอนาคตได้ เนื่องผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์สำหรับตนเองและธุรกิจ ซึ่งไม่เพียงแต่กำหนดวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ยังสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้องทำให้เกิดการแบ่งปันและความพยายามในการป้องกันรักษาวิสัยทัศน์นั้นไม่ให้เลือนหายไป วิสัยทัศน์ที่ผู้นำสร้างขึ้นจะนำไปสู่การพัฒนาาร่วมกันทั้งในด้านเป้าหมายและความหมายในตัวตนงานซึ่งจะทำให้พนักงานมีพลังงานและมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น ทำให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาองค์การต่อไปได้ (Derin, 2019)

ทฤษฎีทุนทางสังคม (Social Capital Theory) ต้นทุนทางสังคม คือ ทรัพยากรหรือสินทรัพย์ที่เกิดจากเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลหรือกลุ่ม เป็นแนวคิดที่มีหลายมิติและหลายระดับ โดยมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างและเนื้อหาของความสัมพันธ์ทางสังคม แนวคิดที่ใช้กันโดยทั่วไปประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ 1) เชิงโครงสร้าง เป็นการแสดงถึงโครงร่างพื้นฐานของเครือข่ายสังคมและลักษณะเฉพาะของความสัมพันธ์ภายในเครือข่าย 2) เชิงความสัมพันธ์ เป็นการแสดงถึงสินทรัพย์ที่ฝังอยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความไว้วางใจ ข้อผูกมัด และมาตรฐานของการพึ่งพาอาศัยกัน 3) เชิงการรับรู้ เป็นการแสดงถึงบริบทที่ใช้ร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ โดยเกิดจากรหัสภาษา และเรื่องเล่าที่ใช้ร่วมกัน ทุนทางสังคมสามารถเป็นแหล่งของความสามัคคี ข้อมูลข่าวสารความร่วมมือ การทำงานร่วมกัน การร่วมมือกันและอิทธิพลสำหรับสมาชิกคนเดียวหรือหลายคนในเครือข่าย (Ali-Hassan, 2009) และทุนทางสังคมมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ ทำให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญได้สะดวกและง่ายขึ้น เช่น ทุนทางการเงิน ความรู้ และการเชื่อมโยงกับตลาด (Saqib & Reshi, 2025)

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้นำที่มีแนวคิดเชิงผู้ประกอบการจะสามารถปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้นำเชิงผู้ประกอบการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่น การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ทีมงาน การรับความเสี่ยงที่คำนวณแล้ว การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน จะส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงาน ช่วยในการเติบโตของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ความเป็นผู้นำเชิงผู้ประกอบการจึงมีบทบาทสำคัญในการเอาชนะความท้าทาย ผลการดำเนินงานของทีมและการเติบโตของธุรกิจ (Erlangga et al., 2024) นอกจากนี้ เพื่อให้สามารถเริ่มต้นและสร้างธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการจะต้องมีการเป็นผู้นำตนเองและทักษะความเป็นผู้นำ

ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อตนเอง ที่สามารถช่วยให้ผู้ประกอบการกำหนดเป้าหมาย สร้างวิสัยทัศน์ จัดระเบียบ สร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจให้กับตนเองได้ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญ สำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญต่อการโน้มน้าว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นักลงทุนและพนักงาน เพื่อให้การสนับสนุนและปฏิบัติตามแนวคิด ทางธุรกิจ บทบาทการเป็นผู้นำตนเองทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางที่เชื่อมโยงบุคลิกลักษณะ สำคัญของผู้ประกอบการ เช่น การเปิดรับประสบการณ์ ความเปิดกว้าง การมีระเบียบวินัย ความเชื่อมั่นในตนเอง ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ เช่น นวัตกรรม และประสิทธิภาพในการทำงาน การเสริมสร้างความเป็นผู้นำตนเอง ผู้ประกอบการสามารถเพิ่มความยืดหยุ่น ลดความเครียด และปรับปรุงผลการดำเนินงาน ซึ่งจะนำไปสู่นวัตกรรมและความสำเร็จในระยะยาว จึงเป็นจุดสำคัญ ในการกำหนดนโยบายสำหรับผู้ผลิตและผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำตนเองในระยะยาว ที่สามารถส่งเสริมผลลัพธ์ทางธุรกิจ ลดอัตราความล้มเหลว และขับเคลื่อนการเติบโตอย่าง ยั่งยืน (Furtner et al., 2024) เพราะฉะนั้นองค์การธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจได้นั้น จะต้อง พัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการทั้งในด้านความเป็นผู้นำตนเองโดยเสริมสร้างลักษณะภาวะผู้นำ แบบผู้ประกอบการและทักษะความเป็นผู้นำ เพื่อความเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจ

ลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

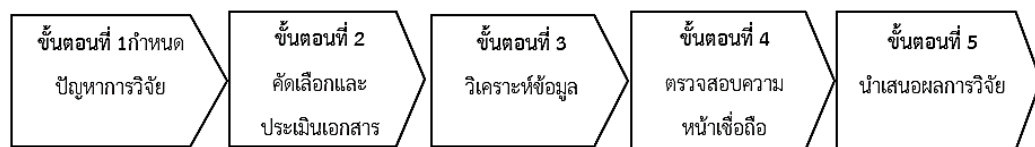
กิจกรรมของผู้ประกอบการเกี่ยวข้องกันหลายมิติ ผู้ประกอบการหรือทีมที่เกี่ยวข้องกับ ผู้ประกอบการจะได้รับผลกระทบจากหลายปัจจัยเมื่อเริ่มธุรกิจ จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัย ภายในและภายนอกกลุ่ม เช่น คุณภาพขององค์การ การแข่งขันในตลาด อัตราความล้มเหลวที่สูง ของผู้ประกอบการจึงเป็นลักษณะสำคัญของกิจกรรมทางธุรกิจ การแก้ไขปัญหาต้องให้ผู้ประกอบการ มีความมุ่งมั่น เข้าใจแรงจูงใจของตนเอง พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ และใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีความจำเป็นในการสร้างทีม ผู้ประกอบการที่มีเป้าหมายร่วมกัน มีโครงสร้างความรู้ที่แตกต่างกัน มีความสามารถในการเรียนรู้ ที่ดีเยี่ยม มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างแน่นแฟ้น มีอิทธิพลทางสังคม และมีทุนทางสังคม ที่แข็งแกร่ง การเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จต้องยึดมั่นในมุมมองของความเปิดกว้าง และการร่วมมือกัน การเติบโตอย่างยั่งยืนของกิจการไม่ได้ต้องการแค่เพียงรายได้เชิงพาณิชย์ ที่มั่นคงเท่านั้น แต่ยังต้องการความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะนำไปสู่ชื่อเสียงที่ดีและการยอมรับ ทางสังคมในระดับสูง (Wei & Duan, 2023) นอกจากนี้ Sugathadasa & Wijekumara (2024); Ranti et al., (2024) ได้กล่าวไว้ว่า ภาควิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ถือเป็นกระดูก สันหลังของเศรษฐกิจสมัยใหม่ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ จึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ในการติดตามการเติบโตของ SMEs ลักษณะของผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญอย่างมาก ในการพัฒนาทั้งตัวผู้ประกอบการและ SMEs ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าลักษณะของผู้ประกอบการ มีบทบาทสำคัญต่อการเติบโตของ SMEs และความสามารถในการรับมือกับการกล้าเสี่ยงและ

การปรับตัว แรงจูงใจในตนเอง นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นที่ผู้ประกอบการที่ต้องพัฒนา และ Abrokwah-Larbi, K. (2024) ได้พบว่า การมุ่งเน้นลูกค้าของผู้ประกอบการมีผลกระทบเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ด้านสมรรถนะทางการเงิน สมรรถนะด้านลูกค้า สมรรถนะกระบวนการทางธุรกิจภายใน และสมรรถนะการเรียนรู้ และการเติบโต โดยมีปัจจัยการร่วมสร้างคุณค่า สร้างการเชื่อมโยงเครือข่าย ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลูกค้า และการตลาดปัญญาประดิษฐ์ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของ SMEs

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าลักษณะที่สำคัญของผู้ประกอบการจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความกล้าเสี่ยงและความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การเสริมพลังทีม และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนความเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจ

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research Method) ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น Google Scholar, Scopus, web of Science, Scispace, Research Gate โดยใช้คำค้นที่สำคัญ เช่น ภาวะผู้นำผู้ประกอบการ ลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำผู้ประกอบการ และนำเอาคำสำคัญที่เป็นตัวแปรมาใช้ในการค้นหา เช่น การคิดวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการโดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากบทความวิจัย บทความวิชาการ และหนังสือจากเอกสารจำนวน 100 ฉบับ คัดเลือกเนื้อหาที่ตรงกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยสามารถนำมาใช้ได้ 48 ฉบับ ซึ่งเป็นการวิจัยที่รวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและน่าเชื่อถือโดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า ด้านเวลา พื้นที่ และบุคคล (Lemon & Hayes, 2020) ซึ่งวิธีการวิจัยเอกสารมีขั้นตอนและรายละเอียดสรุปดังรูปที่ 1 ดังนี้



รูปที่ 1 แสดงขั้นตอนวิธีการวิจัย

1. การกำหนดปัญหาการวิจัย (Research Problem) ระบุคำถามหรือปัญหาที่ต้องการศึกษา โดยเริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อหาช่องว่างความรู้ (Ahmed, 2010) โดยผู้วิจัยได้กำหนดปัญหาการวิจัย ดังนี้ 1) อะไรคือลักษณะสำคัญของผู้นำผู้ประกอบการที่เป็นแรงผลักดันการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจ 2) จะสามารถพัฒนาและปลูกฝังความเป็นผู้นำผู้ประกอบการได้อย่างไร

3) กลยุทธ์อะไรที่มีประสิทธิผลสูงสุดในการนำความเป็นผู้นำผู้ประกอบการไปใช้ในบริบทและอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

2. การคัดเลือกและประเมินเอกสาร (Document Selection & Evaluation) ใช้เกณฑ์ 4 ประการของ Scott (1990) เพื่อประเมินคุณภาพเอกสาร ได้แก่ 1) ความน่าเชื่อถือของแหล่งที่มา ตรวจสอบว่าเอกสารไม่ถูกปลอมแปลง (เช่น ตรวจสอบแหล่งที่มาและผู้เขียน) 2) ความน่าเชื่อถือของเนื้อหา วิเคราะห์ว่าข้อมูลปราศจากอคติหรือความคลาดเคลื่อน 3) เอกสารครบถ้วน ไม่มีอคติในการคัดเลือก มีลักษณะเป็นตัวแทนของประชากรเอกสารทั้งหมด 4) ความชัดเจนของความหมาย ตีความบริบทและวัตถุประสงค์ของเอกสาร

3. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ได้ดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน ได้ดำเนินการ ดังนี้ 1) ลดข้อมูล (Data Reduction) การคัดเข้าคัดออกของข้อมูลที่ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 2) จัดหมวดหมู่ข้อมูลด้วยการเข้ารหัส (Coding) และสรุปประเด็นสำคัญ 3) การนำเสนอข้อมูล (Data Display) 4) นำเสนอในรูปแบบตารางหรือแผนภูมิเพื่อแสดงความสัมพันธ์ 5) การสรุปผล (Conclusion Drawing) (Miles & Huberman, 1994) 6) ตีความและตรวจสอบความสมเหตุสมผลของผลลัพธ์ (Ahmed, 2010)

4. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Validity & Reliability) 1) ความเที่ยง (Reliability) ใช้เอกสารหลายแหล่งเพื่อยืนยันความสอดคล้อง (Ahmed, 2010) 2) ความตรง (Validity) ตรวจสอบด้วยการเปรียบเทียบกับทฤษฎีหรือข้อมูลปฐมภูมิ (Scott, 1990)

5. การนำเสนอผลการวิจัย (Reporting) สรุปผลและอภิปรายความหมายของการศึกษา โดยเชื่อมโยงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Ahmed, 2010)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

ผลการวิจัย การศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการมีลักษณะสำคัญ 5 ประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ดังนี้

การคิดวิสัยทัศน์ (Visionary Thinking) คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำเชิงผู้ประกอบการ เพื่อสร้างความสำเร็จของธุรกิจ คือ การคิดแบบมีวิสัยทัศน์ (สรวงชัย อนันตวิจิตร และ สามัคคี กิจเจริญ, 2566) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านต่างๆ เช่น การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโดยการกระจายอำนาจกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้องค์การมีความคล่องตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ให้ความร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้งานสำเร็จ ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัว กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการริเริ่ม

การเปลี่ยนแปลง และกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ระยะยาวที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อการเติบโตและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Hermawan et al., 2024)

การรับความเสี่ยงและความสามารถในการปรับตัว (Risk-Taking and Adaptability)

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดหรือลดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญเติบโตสร้างความยั่งยืนต่อไป จึงควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (พิชญพร พิรพันธุ์ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2564) เนื่องจากภาวะผู้นำแบบประกอบด้านการจัดการความเสี่ยงและความสามารถในการปรับตัว มีผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน (ชนกชนม์ อินทเขตต์ และ พรลภัส สุวรรณรัตน์, 2567) นอกจากนี้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความผันผวนทางเศรษฐกิจ และความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์ กลยุทธ์การปรับตัวที่สำคัญของผู้ประกอบการที่ใช้เพื่อตอบสนองต่อความผันผวนของตลาด การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ และความเสี่ยงที่เกิดขึ้น องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก จะทำให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ (Terchila, 2025)

นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovation and Creativity)

ผู้ประกอบการในด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์มีผลกระทบทางบวกกับผลการดำเนินงาน (ชนกชนม์ อินทเขตต์ และ พรลภัส สุวรรณรัตน์, 2567) เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่การสร้างแนวคิดที่แปลกใหม่และนวัตกรรม ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการจะมีแนวคิดที่เต็มไปด้วยจินตนาการ แต่ก็ยังขาดทักษะที่จำเป็นในการทำให้แนวคิดเหล่านั้นเป็นจริง ความคิดสร้างสรรค์ปรากฏให้เห็นในด้านการสร้างแนวคิด การแก้ปัญหาอย่างเชี่ยวชาญ และการคิดเชิงนวัตกรรม ที่มีบทบาทสำคัญในหลายแง่มุมของการเติบโตของผู้ประกอบการ รวมถึงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ ประสิทธิภาพการตลาด กลยุทธ์การขาย และการบริหารจัดการธุรกิจที่เชี่ยวชาญ ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถจัดการกับความท้าทายและประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง (Badrun & Syukur, 2024)

การเสริมพลังทีม (Empowerment and Team Building)

ผลการปฏิบัติงานของทีมเป็นหนึ่งในวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาในสภาพแวดล้อมการทำงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในแต่ละวัน จึงต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ตลอดจนความต้องการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เพิ่มขึ้น การไม่รับฟังการแสดงความคิดเห็นของพนักงานจะทำให้เกิดความเสียหายที่ร้ายแรง องค์กรจะไม่สามารถดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัตได้ และจะทำให้สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังทางความคิด ความผูกพันทางอารมณ์ การสร้างบรรยากาศ

นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ โดยมีเสียงของพนักงานเป็นสื่อกลาง มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จและการอยู่รอดของธุรกิจ ผลการปฏิบัติงานของทีมคือทัศนคติที่ทำให้เกิดความภักดีของพนักงานและกระบวนการต่อเนื่อง ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์การด้วยการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในกระบวนการทำการตัดสินใจ ผลการปฏิบัติงานของทีมถือเป็นปัจจัยหลักในการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่การการกระตุ้นความเชื่อใจระหว่างพนักงานและการสร้างความคิดใหม่ๆ ผ่านการสนทนา ผลการปฏิบัติงานในระดับทีมช่วยให้สมาชิกเข้าใจได้ดีขึ้นว่าพวกเขาทำงานร่วมกันอย่างไรและเรียนรู้วิธีปรับปรุงการจัดการตนเองเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูง (Hosseini et al., 2022)

การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Centric Approach) เกี่ยวข้องกับการสร้างความยั่งยืนของผู้ประกอบการ การให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงการตอบสนองความต้องการด้านผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในกำหนดผลการดำเนินงานและความยั่งยืนของผู้ประกอบการ ผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพดีกว่าสำเร็จได้ด้วยการเน้นที่ปรัชญาการตลาดแบบมุ่งเน้นลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นที่ลูกค้ากับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และการมุ่งเน้นที่ลูกค้ากับผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ความยั่งยืนของผู้ประกอบการสามารถบรรลุได้ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ผู้ประกอบการที่มีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างความได้เปรียบทางการตลาดที่แตกต่าง การสร้างคุณค่าให้ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพที่เหนือกว่า การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ปรับให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า ความสามารถทางธุรกิจรวมถึงภาพลักษณ์ตราสินค้า เทคโนโลยีและการติดตามดูแล การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ การจัดการทางการเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารในองค์กร และอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้รักษาลูกค้าเดิมที่มีอยู่ได้และลดอัตราการเปลี่ยนแบรนด์ การจัดการข้อร้องเรียน และการสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาผ่านการรับประกันและประกันคุณภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างความภักดีต่อตราสินค้าที่ต้องอาศัยพฤติกรรมซื้อซ้ำเป็นหลัก (Sharma, Pooja & Kour, 2023)

ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในองค์กรประกอบด้วย 5 แนวทางหลัก ดังนี้

การส่งเสริมนวัตกรรมและลดความไม่แน่นอน Amit et al (2024) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ คือ การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมด้วยการยอมรับความล้มเหลว ใช้กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่น นอกจากนี้ น้ำทิพย์ มาลัย และคณะ (2566) พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มี 4 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะ ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านคุณลักษณะทางสังคม และสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้ 4 องค์ประกอบ คือ การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมเชิงนวัตกรรม

การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม การมีทักษะการคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม และการมีบุคลิกภาพเชิงนวัตกรรม

การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Amit et al (2024) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ คือ การใช้แนวความคิดเชิงกลยุทธ์ ใช้ประโยชน์จากวิธีการระดมความคิด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงาน (Amit et al., 2024) และผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสำเร็จในอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์กันอย่างแข็งแกร่ง กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จสำหรับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถทำได้โดยใช้ แนวทางแบบร่วมมือและแบบมีส่วนร่วม (Bakhtawar et al., 2023) การจัดแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจหลัก เพื่อส่งเสริมการเติบโตที่ยั่งยืนและความได้เปรียบในการแข่งขันมีความสำคัญเป็นอย่างมาก (Zhuang, 2024)

การพัฒนาวัฒนธรรมผู้ประกอบการ หนึ่งในเครื่องมือและกลยุทธ์พื้นฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนาแนวคิดใหม่และการเป็นผู้ประกอบการคือการสร้างวัฒนธรรมการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นผู้ประกอบการในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของความสอดคล้องภายใน กับการเป็นผู้ประกอบการในองค์กร และระหว่างองค์ประกอบของความเข้ากันได้กับภายนอก กับการเป็นผู้ประกอบการในองค์กร เป็นความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญโดยตรงต่อกัน (Kalamaki et al., 2021) นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันความรู้ และนวัตกรรมองค์กร ส่งผลกระทบในทางบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมกิจกรรมการแบ่งปันความรู้และนวัตกรรมให้กับพนักงาน ซึ่งจะช่วยเชื่อมโยงกิจกรรมกับกระบวนการทางธุรกิจระดับสูง ที่สามารถนำไปสู่การได้รับความสามารถในการผลิตที่ก้าวหน้าขึ้นไป (Azeem et al., 2021)

การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเชิงรุก ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต้องติดตามสภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อระบุและพัฒนาการเปิดรับมุมมองที่หลากหลายอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และต้องทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการเชื่อมโยงขอบเขตขององค์กรและการเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอย่างเชิงรุก เพื่อสื่อสารข้อมูลพัฒนาความร่วมมือระหว่างองค์กร สร้างพันธมิตร และใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จของโครงการ และมีความสัมพันธ์อย่างมากกับทุนทางสังคม เพราะทุนทางสังคมทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับที่ปรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จของโครงการ (Raza et al., 2024) การแบ่งปันความรู้ และ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ช่วยเสริมสร้าง ความสามารถด้านนวัตกรรม ได้อย่างมีนัยสำคัญ ความสามารถด้านนวัตกรรมยังเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิด

พลวัตด้านสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Alqatan et al., 2025)

การบูรณาการภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับภาวะผู้นำแบบจัดการ ภาวะผู้นำแบบผสมผสาน (Hybrid Leadership) มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และนวัตกรรม ผู้นำแบบผสมผสานที่แสดงทั้งพฤติกรรมเชิงปฏิรูปและเชิงแลกเปลี่ยน ก่อให้เกิดประสิทธิผลความเป็นผู้นำที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบผสมผสานยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น การมีส่วนร่วมของพนักงานที่เพิ่มขึ้น และนวัตกรรม (Ghosh et al., 2025)

ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 4 มิติสำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพและความกล้าเสี่ยง (Personality and Risk-Taking Factors)

- 1.1 ความกล้าเสี่ยงและความยืดหยุ่น (Terchila, 2025)
- 1.2 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Badrun & Syukur, 2024)
- 1.3 แรงจูงใจและความมุ่งมั่นภายใน (Furtner et al., 2024)

2. ปัจจัยด้านกลยุทธ์และการกำหนดทิศทาง (Strategy and Direction Setting Factors)

2.1 การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน (สรวงอัยย์ อนันตวิจิตร และ สามัคคี กิจเจริญ, 2566)

- 2.2 การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบเชิงรุก (Raza et al., 2024)
- 2.3 การบูรณาการภาวะผู้นำแบบผสมผสาน (Ghosh et al., 2025)

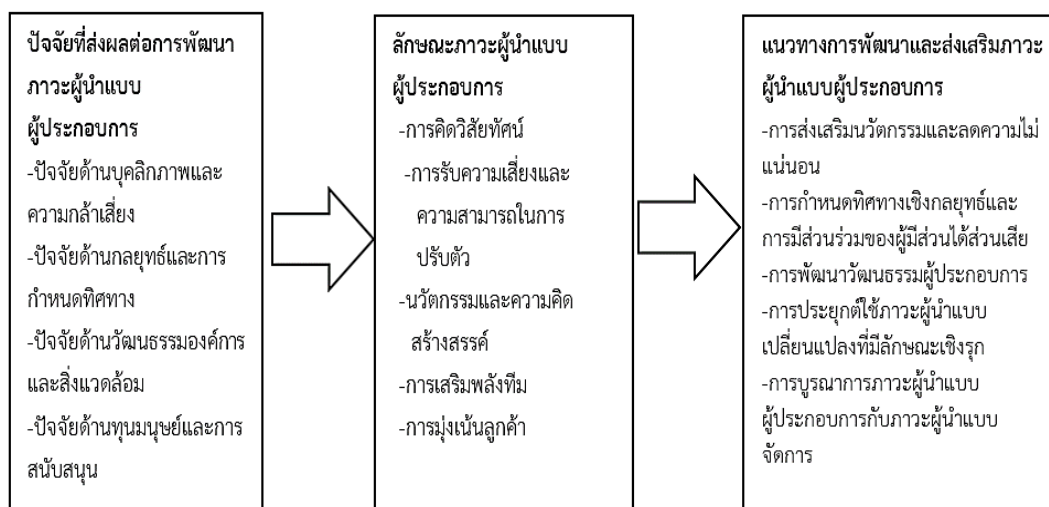
3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม (Culture and Environmental Factors)

- 3.1 การพัฒนาวัฒนธรรมผู้ประกอบการ (Kalamaki et al., 2021)
- 3.2 วัฒนธรรมการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Amit et al., 2024)
- 3.3 การเสริมพลังและการสื่อสารอย่างเปิดเผย (Hosseini et al., 2022)

4. ปัจจัยด้านทุนมนุษย์และการสนับสนุน (Human Capital and Support Factors)

- 4.1 การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง (Furtner et al., 2024)
- 4.2 เครือข่ายความสัมพันธ์และระบบพี่เลี้ยง (น้ำทิพย์ มาลัย, 2566)
- 4.3 การเข้าถึงทรัพยากรและความรู้ (Azeem et al., 2021)

สรุปผลการวิจัย



รูปที่ 2 สรุปผลการวิจัย

ตารางที่ 1 สรุปสิ่งที่ค้นพบและความสอดคล้องกับทฤษฎี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ	ปัจจัยของความสำเร็จ	ทฤษฎีที่สอดคล้อง
1. ศึกษาลักษณะสำคัญของผู้นำแบบผู้ประกอบการ	1.การคิดวิสัยทัศน์	การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ระยะยาวที่ชัดเจน จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร	ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
	2. การรับความเสี่ยงและความสามารถในการปรับตัว	การบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้สร้างความสามารถในการปรับตัวต่อความผันผวนของตลาด	ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
	3. นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	สร้างแนวคิดแปลกใหม่ที่สามารรถแก้ปัญหาอย่างเชี่ยวชาญ ส่งผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงาน	ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
	4. การเสริมพลังทีม	การมอบอำนาจ สร้างความไว้วางใจ สนับสนุนการมีส่วนร่วมที่ก่อให้เกิดการสร้างความคิดใหม่ ๆ ผ่านการสนทนา	ทฤษฎีทุนทางสังคม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ	ปัจจัยของความสำเร็จ	ทฤษฎีที่สอดคล้อง
	5. การมุ่งเน้นลูกค้า	สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลให้มีการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหนือกว่าเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า	ทฤษฎีทุนมนุษย์
2. วิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ	1. การส่งเสริมนวัตกรรมและลดความไม่แน่นอน	ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมด้วยการยอมรับความล้มเหลวและการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่น	ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
	2. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์และการระดมความคิดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ	ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
	3. การพัฒนาวัฒนธรรมผู้ประกอบการ	สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน	ทฤษฎีทุนทางสังคม
	4. การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเชิงรุก	การทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการเชื่อมโยงกับภายนอกเพื่อสร้างความร่วมมือ พันธมิตร และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายนอก	ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
	5. การบูรณาการภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับภาวะผู้นำแบบจัดการ	ใช้ ภาวะผู้นำแบบผสมผสานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงขึ้น ทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงแลกเปลี่ยน	ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
3. ระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ	1. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพและความกล้าเสี่ยง	ความกล้าเสี่ยงและความยืดหยุ่น ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แรงจูงใจและความมุ่งมั่นภายใน	ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
	2. ปัจจัยด้านกลยุทธ์และการกำหนดทิศทาง	การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงรุก การบูรณาการภาวะผู้นำแบบผสมผสาน	ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	ประเด็นสำคัญที่ค้นพบ	ปัจจัยของความสำเร็จ	ทฤษฎีที่สอดคล้อง
	3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อม	การพัฒนาวัฒนธรรม ผู้ประกอบการ วัฒนธรรมการเรียนรู้จากความล้มเหลว การเสริมพลังและการสื่อสารอย่างเปิดเผย	ทฤษฎีทุนทางสังคม
	4. ปัจจัยด้านทุนมนุษย์และการสนับสนุน	การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง การสร้างเครือข่าย และระบบพี่เลี้ยง การเข้าถึงทรัพยากรและความรู้	ทฤษฎีทุนมนุษย์

จากผลการวิจัยตามตารางที่ 1 สามารถสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจ แบ่งออกได้เป็น 4 องค์ประกอบหลัก และแต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญดังต่อไปนี้

องค์ประกอบหลัก 1. การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำ (Individual Skill and Behavior Development) องค์ประกอบนี้มุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถและลักษณะส่วนตัวที่จำเป็นสำหรับผู้นำแบบผู้ประกอบการ

1.1 การคิดวิสัยทัศน์ (Visionary Thinking) ผู้นำต้องสามารถกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (สรวงอัยย์ อนันตวิจิตร และ สามัคคี กิจเจริญ, 2566; Hermawan et al., 2024)

1.2 การรับความเสี่ยงและปรับตัว (Risk-Taking and Adaptability) การพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Terchila, 2025)

1.3 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ส่งเสริมการคิดนอกกรอบและการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Badrin & Syukur., 2024)

องค์ประกอบหลัก 2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมภาวะผู้นำผู้ประกอบการ (Organizational Culture Development) องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศและค่านิยมภายในองค์กรที่สนับสนุนความคิดและการกระทำแบบผู้ประกอบการ

2.1 วัฒนธรรมการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Learning from Failure) สร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และนำมาพัฒนา (Amit et al., 2024)

2.2 วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Culture) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กร (Azeem et al., 2021)

2.3 วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและเปิดกว้าง (Participative and Open Culture) เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย (Hosseini et al., 2022)

องค์ประกอบหลัก 3. การออกแบบกระบวนการและโครงสร้างองค์การ (Organizational Process and Structure Design) องค์ประกอบนี้เน้นการปรับปรุงกลไกและโครงสร้างการดำเนินงานขององค์การเพื่อสนับสนุนภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

3.1 การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction Setting) ผู้นำต้องมีกรอบความคิดเชิงกลยุทธ์และใช้เครื่องมือ เช่น การระดมความคิดเพื่อการตัดสินใจ (Amit et al., 2024)

3.2 การบูรณาการภาวะผู้นำแบบผสมผสาน (Hybrid Leadership Integration) ผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและแบบจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการนำองค์การ (Ghosh et al., 2025)

3.3 การเสริมพลังทีมและการสร้างนวัตกรรม (Team Empowerment and Innovation) มอบอำนาจและการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและนวัตกรรม (Hosseini et al., 2022)

องค์ประกอบหลัก 4. การพัฒนาทุนมนุษย์และเครือข่ายสนับสนุน (Human Capital and Support Network Development) องค์ประกอบนี้ให้ความสำคัญกับการลงทุนในบุคลากรและโครงสร้างการสนับสนุนภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนาผู้นำ

4.1 การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง (Continuous Leadership Development) จัดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างทักษะด้านความเป็นผู้นำของผู้ประกอบการ (Furtnerl et al., 2024)

4.2 การสร้างเครือข่ายและระบบพี่เลี้ยง (Networking and Mentoring Systems) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและระบบพี่เลี้ยงเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้นำ (น้ำทิพย์ มาลัย และคณะ, 2566)

4.3 การเข้าถึงทรัพยากรและความรู้ (Access to Resources and Knowledge) สนับสนุนการเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน (พรพนา ศรีสถานนท์, 2565)

ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในองค์กร



อภิปรายผลการวิจัย

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่ขับเคลื่อนการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจ พบว่ามีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การคิดวิสัยทัศน์ พบว่า การคิดแบบมีวิสัยทัศน์ เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้นำแบบผู้ประกอบการ มีบทบาทในการกำหนดทิศทางเพื่อความสำเร็จทางธุรกิจ สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ระบุว่าผู้นำต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและระยะยาว เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตที่ยั่งยืน (Derin, 2019; Sari, 2022) ซึ่งการคิดวิสัยทัศน์ไม่ใช่เป็นแค่เพียงการคาดการณ์ในอนาคต แต่ยังนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างความร่วมมือ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความเติบโตขององค์กร (Hermawan et al., 2024) และพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของผู้ประกอบการ คือ การมีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (คงฉัตร แยมชุตติ และคณะ, 2567)

2. การรับความเสี่ยงและความสามารถในการปรับตัว มีสำคัญเนื่องจากช่วยให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ ในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนสูง ซึ่งต้องรับมือและจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากพลวัตของโลกธุรกิจ (สรวงอัยย์ อนันตวิจิตร และ สามัคคี กิจเจริญ,

2566) สอดคล้องทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในยุคปัจจุบันในการทำหน้าที่กำกับ (moderate) ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลที่ส่งกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อนวัตกรรมแบบเปิด และก่อให้เกิดความคล่องตัวขององค์การ เนื่องจากนวัตกรรมแบบเปิดส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความคล่องตัวขององค์การ (Bux et al., 2025) และพบว่ากลยุทธ์ด้านการปรับตัวยอมรับความคิดใหม่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ (ชวณ ธีระกุลชัย และคณะ 2568) นอกจากนี้การยอมรับความเสี่ยงและการปรับตัวเพื่อการเรียนรู้มีผลกระทบเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ (ธิตาภรณ์ ภูโอบ และ กาญจนา หินเระว, 2566)

3. นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ มีความจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากส่งผลกระทบต่อทางบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Badrun & Syukur, 2024) สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจพนักงานให้ยึดเป้าหมายร่วมกันขององค์การ ส่งเสริมให้เกิดแนวคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนนวัตกรรม (Kusmijaji et al., 2024; Zhang, 2025) และพบว่าผู้ประกอบการที่ประสบผลสำเร็จต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (อนิรุทธิ์ เจริญสุข, 2568) นวัตกรรมมีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ (สุกัญญา รวมภักดีกุล และคณะ, 2567)

4. การเสริมพลังทีม มีความสำคัญในการสร้างความสำเร็จของธุรกิจ โดยเฉพาะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม (Hosseini et al., 2022) สอดคล้องกับแนวคิดตามทฤษฎีทุนทางสังคม ที่ระบุว่าทรัพยากรที่เกิดขึ้นจากการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความไว้วางใจและความร่วมมือภายในทีม เป็นกลไกที่สำคัญในการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานร่วมกัน การเสริมพลังทีมจึงเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นความเชื่อใจและส่งเสริมให้เกิดการสร้างความคิดใหม่ ๆ ผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Raza et al., 2024) และพบว่าทีมที่ทรงพลังมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานและมีผลกระทบทางบวกต่อคุณภาพการบริการ (เอมิกา เหมมินทร์, 2564)

5. การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนของผู้ประกอบการ (Sharma et al., 2023) สอดคล้องทฤษฎีทุนมนุษย์ คือ การที่องค์กรลงทุนในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างทันเวลาและมีประสิทธิภาพ ถือเป็นการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์เพื่อการเพิ่มผลประโยชน์ในระยะยาว (Mutua et al., 2024) และพบว่าการสร้างความแตกต่าง การลดต้นทุน และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ (คณิศร อุ๋นแสงจันทร์, 2564)

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

การวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในองค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน พบว่า มีแนวทางหลักที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การส่งเสริมวัฒนธรรมและลดความไม่แน่นอน พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมด้วยการยอมรับความล้มเหลว และการจัดการความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพ (Amit et al., 2024) สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่เน้น การกระตุ้นทางปัญญาและการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ (Kusmijaji et al., 2024) นอกจากนี้ยังพบว่า การบริหารความเสี่ยงเป็น องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (คงนัฐ แยมชุตติ และคณะ, 2567)

2. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้สตาร์ทอัพประสบความสำเร็จ คือ การใช้แนวความคิดเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์ จากการระดมความคิด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ คือผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งและสื่อสารอย่างถูกต้องจะนำไปสู่ การสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ดี (Sari, 2022) นอกจากนี้การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ จะสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนและความสำเร็จในการแข่งขัน (Zhuang, 2024) และกลยุทธ์ที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ภายนอก คือ แนวทางแบบร่วมมือและแบบมีส่วนร่วม (Bakhtawar et al., 2023) และองค์ประกอบ ที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมคือการมีส่วนร่วม (คงนัฐ แยมชุตติ และคณะ, 2567)

3. การพัฒนาวัฒนธรรมผู้ประกอบการ พบว่า การสร้างวัฒนธรรมการเป็นผู้ประกอบการ ภายในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญโดยตรงต่อการเป็นผู้ประกอบการ (Kalamaki et al., 2021) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีทุนทางสังคม โดยเฉพาะมิติเชิงการรับรู้ ที่แสดงถึงบริบท ที่ใช้ร่วมกัน เช่น ค่านิยมและเรื่องเล่า ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ การทำงานร่วมกัน และมีอิทธิพล ต่อบุคคลและกลุ่ม (Ali-Hassan, 2009) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้และ การแบ่งปันความรู้จะช่วยให้พนักงานมีความผูกพัน และแสดงพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Azeem et al, 2021) นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยการบริหารองค์การด้านค่านิยมร่วมส่งผลต่อการพัฒนาผู้ประกอบการ (ภัสธารีย์ เรื่องชัยพัฒนา และ ชาญเดช เจริญวิริยะกุล, 2566)

4. การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเชิงรุก เป็นแนวทางที่มีประสิทธิผล สูงในการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรม สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรม (Kusmijaji et al., 2024) โดยผู้นำต้องทำหน้าที่ เป็นแบบอย่างในการเชื่อมโยงขอบเขตขององค์การและการเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

อย่างเชิงรุก เพื่อสร้างพันธมิตรและใช้ประโยชน์จากทรัพยากร นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทุนทางสังคม ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความสำเร็จของโครงการอีกด้วย (Raza et al., 2024) และพบว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ (ดรุณี บุญสุทธิ์ และ สุพัตรา ปรานี, 2567)

5. การบูรณาการภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับภาวะผู้นำแบบจัดการ คือ การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบผสมผสานที่แสดงทั้งพฤติกรรมเชิงปฏิรูป และเชิงแลกเปลี่ยนที่นำไปสู่ประสิทธิผลความเป็นผู้นำที่สูงขึ้น การบูรณาการนี้เน้นการผสมผสานหลักการตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและนวัตกรรม (Zhang, 2025) เข้ากับแนวคิดการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม เพื่อควบคุมและทำให้กระบวนการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบูรณาการนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมของพนักงานที่ดีขึ้น นวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น และผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Ghosh et al., 2025)

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

การระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในองค์กร แบ่งเป็น 4 มิติสำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคลิกภาพและความกล้าเสี่ยง ประกอบด้วย ความกล้าเสี่ยงและความยืดหยุ่น (Terchila, 2025) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Badrin & Syukur, 2024) และแรงจูงใจภายใน (Furtner et al., 2024) สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยเน้นที่ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจพนักงาน กระตุ้นปัญญาให้มีการแบ่งปันความรู้ และยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณแล้วเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Kusmijaji et al., 2024; Zhang, 2025) แรงจูงใจและความมุ่งมั่นภายในเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนผู้นำให้ก้าวผ่านปัญหาอุปสรรคและทำให้เกิดความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายอย่างไม่ย่อท้อ (Furtner et al., 2024)

2. ปัจจัยด้านกลยุทธ์และการกำหนดทิศทาง ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน (สรวงอัยย์ อนันท์วิจิตร และ สามัคคี กิจเจริญ, 2566) การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงรุก (Raza et al., 2024) และการบูรณาการภาวะผู้นำแบบผสมผสาน (Ghosh et al., 2025) สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ที่อธิบายว่าผู้นำจะต้องมีและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร เพื่อกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจที่นำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sari, 2022; Derin, 2019) และการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงรุกช่วยให้องค์กรสามารถระบุโอกาสและคุกคามได้อย่างทันท่วงที (Amit et al., 2024) ในขณะที่การบูรณาการภาวะผู้นำแบบผสมผสานช่วยสร้างสมดุลระหว่างนวัตกรรมและความมั่นคงในการดำเนินงาน (Ghosh et al., 2025)

3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การพัฒนาวัฒนธรรมผู้ประกอบการ (Kalamaki et al., 2021) วัฒนธรรมการเรียนรู้จากความล้มเหลว (Amit et al., 2024) และการเสริมพลังและการสื่อสารอย่างเปิดเผย (Hosseini et al., 2022) สอดคล้องกับทฤษฎีทุนทางสังคมที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรขององค์การ ที่เกิดจากเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น ความไว้วางใจ การร่วมมือกัน และการแบ่งปันความรู้ (Ali-Hassan, 2009; Saqib & Reshi, 2025) วัฒนธรรมการเรียนรู้จากความล้มเหลวทำให้ความเสี่ยงที่คำนวณแล้วเป็นที่ยอมรับ ส่งเสริมให้เกิดการทดลองและคิดค้นสิ่งใหม่ (Amit et al., 2024) ในขณะที่การเสริมพลังและการสื่อสารอย่างเปิดเผยเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ (พรพนา ศรีสถานนท์, 2565)

4. ปัจจัยด้านทุนมนุษย์และการสนับสนุน ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง (Furtner et al., 2024) การสร้างเครือข่ายและระบบพี่เลี้ยง (น้ำทิพย์ มาลัย และคณะ, 2566) การเข้าถึงทรัพยากรและความรู้ (Azeem et al., 2021) สอดคล้องกับทฤษฎีทุนมนุษย์ที่ระบุว่าการลงทุนในการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว (Mutua et al., 2024) ระบบพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือพัฒนาที่สำคัญในการถ่ายทอดประสบการณ์และสร้างแรงบันดาลใจ (น้ำทิพย์ มาลัย และคณะ, 2566) และการเข้าถึงทรัพยากรและความรู้ที่ทันสมัยเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้แนวคิดเชิงนวัตกรรมเป็นความจริงได้ (Azeem et al., 2021)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

องค์การควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแบบอย่างในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตและความสำเร็จของธุรกิจ โดยเน้นการพัฒนาในสี่มิติหลัก ดังนี้ 1) พัฒนาทักษะและพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำ โดยเน้นความสามารถในการคิด วิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและยั่งยืน การรับความเสี่ยงและปรับตัวต่อความไม่แน่นอนอย่างชาญฉลาด และการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง 2) สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับการเรียนรู้จากความล้มเหลว การแบ่งปันความรู้ การมีส่วนร่วม และการสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อสร้างทุนทางสังคมและความร่วมมือ 3) ปรับปรุงกระบวนการและโครงสร้างองค์การ โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บูรณาการภาวะผู้นำแบบผสมผสาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และเสริมพลังทีม ด้วยการมอบอำนาจและการสนับสนุนทรัพยากร 4) ลงทุนในทุนมนุษย์และเครือข่ายสนับสนุน โดยการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง การสร้างเครือข่ายและระบบพี่เลี้ยง และสนับสนุนการเข้าถึงทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

งานวิจัยนี้ได้เติมเต็มช่องว่างในวรรณกรรมโดยการสังเคราะห์องค์ประกอบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง ผลการวิจัยได้ยืนยันความสอดคล้องของภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการกับทฤษฎีพื้นฐานทางผู้นำและองค์การ โดยเฉพาะทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ที่เป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรม และได้ขยายขอบเขตของ ทฤษฎีทุนมนุษย์ และทฤษฎีทุนทางสังคม โดยระบุว่าการลงทุนในทักษะของพนักงานและการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญและเป็นกลไกที่ส่งผลต่อการเสริมพลังทีมและการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบผสมผสาน ที่เป็นข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการสำหรับการบูรณาการหลักการสร้างแรงบันดาลใจกับการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลความเป็นผู้นำที่สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อต่อยอดองค์ความรู้จากงานวิจัยเอกสารนี้ ควรมีการดำเนินการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อทดสอบและขยายผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้ 1) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการพัฒนาและปัจจัยที่ระบุในงานวิจัยนี้กับผลลัพธ์ทางธุรกิจในบริบทของอุตสาหกรรมและประเภทองค์กรที่แตกต่างกัน 2) ควรศึกษาเพื่อเปรียบเทียบลักษณะผู้นำและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการในบริบทขององค์กรขนาดใหญ่ กับธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และสตาร์ทอัพ เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมของแต่ละรูปแบบ

เอกสารอ้างอิง

- คงณัฐ แยมชุตติ, โสภา อำนวนรัตน์, สันติ บุรณะชาติ และ น้ำฝน กันมา. (2567). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา. *วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 6(6), 58-70.
- คณิศร อุ่นแสงจันทร์. (2564). คุณลักษณะของผู้ประกอบการและกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 7(1), 618-629.
- ชนกชนม์ อินทเขตต์ และ พรลภัส สุวรรณรัตน์. (2567). ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงประกอบการและความสามารถเชิงนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนกรณีศึกษาบริษัทก่อสร้างในกรุงเทพมหานคร. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 29(3), 1-18.
- ชวณ ธีระกุลชัย, ญัฐภัสสร ธนาบวรพาณิชัย และ พิศมัย จารุจิตติพันธ์. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อความสำเร็จขององค์กรของผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มการผลิตในประเทศไทย. *วารสารศิลปการจัดการ*, 9(3), 190-209.

- ดรุณี บุญสุทธิ และ สุพัตรา ปราณี. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้องค์กรการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจสื่อโฆษณาในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 7(3), 689-702.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2565). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนาภรณ์ จิตรสม และ พระครูปลัดบุญช่วย โชติวิโส. (2567). การพัฒนาภาวะผู้นำจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 11(1), 13-25.
- ธิตาภรณ์ ภูโอบ และ กาญจนา หินธารี. (2566). ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของกลุ่มธุรกิจชุมชน. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 13(1), 55-69.
- น้ำทิพย์ มาลัย, ดวงเดือน จันทรเจริญ, กฤษฎา ตั้งชัยศักดิ์ และ ชมสุภัค ครุฑกะ. (2566). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้ระดับบริหารทีมในองค์กรธุรกิจเครือข่าย. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 17(52), 541-556.
- ปิยะวุฒิ คิตุ่มทางดี, ธนพล ก่อฐานะ, พาโชค เลิศอัศวภาค และโอปอล สุวรรณเมฆ. (2567). ภาวะผู้นำการแบ่งปันองค์ความรู้บรรยากาศในองค์กรพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย. *วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 7(2), 337-351.
- พิชญาวร พิรพันธุ์ และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2564). กรอบแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 15(3), 143-152
- พรพนา ศรีสถานนท์. (2565). คุณลักษณะของผู้ประกอบการภายใต้สถานการณ์ที่มีความผันผวนไม่แน่นอนซับซ้อนและคลุมเครือ (VUCA). *วารสารรัชต์ภาคย์*, 16(49), 130-145.
- ไพรัตน์ สาอุดม. (2565). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. ศูนย์ผลิตตำราเรียนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- ภัสธารีย์ เรืองชัยพัฒน และ ชาญเดช เจริญวิริยะกุล. (2566). ปัจจัยการบริหารองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจอาหารเสริมในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 9(2), 161-176.
- สรวยย์ อนันท์วิจักขณ์ และ สามัคคี กิจเจริญ. (2566). ความเป็นผู้นำเชิงผู้ประกอบการเพื่อสร้างความสำเร็จของธุรกิจยุคดิจิทัล. *วารสารพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม*, 3(3), 95-112.
- สุกัญญา รวมภักดีกุล, ณธกร คุ่มเพชร, ธนพล ก่อฐานะ และ บัณฑิต ผังนรินทร์. (2567). คุณลักษณะของผู้ประกอบการส่วนประสมทางการตลาดคุณภาพการบริการการจัดการนวัตกรรมที่มีผล

- ต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเพื่อสุขภาพในเขตกรุงเทพและ
ปริมณฑล. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 7(3), 822-832.
- อนิรุทธิ์ เจริญสุข. (2568). แนวทางสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่. *วารสารการ
วิจัยนวัตกรรมการจัดการธุรกิจ*, 2(1), 76-96.
- เอมิกา เหมมินทร์, ประยงค์ มีใจชื้อ, แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ และ นรพล จินันท์เดช. (2564). ผลกระทบ
ของทีมผู้บริหารต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต. *วารสาร
วิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์ และ สังคมศาสตร์*, 7(2), 222-238.
- Abrokwah-Larbi, K. (2024). The impact of customer-focus on the performance of
business organizations: evidence from SMEs in an emerging West African
economy. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(1), 31–59.
<https://doi.org/10.1108/AJEMS-04-2022-0167>
- Ahmed, J. U. (2010). Documentary research method: New dimensions. *Indus Journal of
Management & Social Sciences*, 4(1), 1-14.
- Ali-Hassan, H. (2009). *Social capital theory*, in *Encyclopedia of Information Science
and Technology* (3rd ed.). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-659-4.CH024>
- Amit, S., Levermore, R., Noor, S., & Kafy, A. A. (2024). Multidimensional analysis of
entrepreneurial leadership and spatial innovation for sustainable startup success
in emerging markets. *Business Strategy & Development*, 7.
<https://doi.org/10.1002/bsd2.70005>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage
through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation.
Technology in Society, 66, 101635.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Alqatan, A., Simmou, W., Shehadeh, M., AlReshaideh, F., Elmarzouky, M., & Shohaieb, D. (2025).
Strategic pathways to corporate sustainability: The roles of transformational
leadership, knowledge sharing, and innovation. *Sustainability*, 17(12), 5547.
<https://doi.org/10.3390/su17125547>
- Badrun, L. O. M., & Syukur, L. O. A. (2024). The role of creativity in entrepreneurship
development. *Journal of Education Research*, 5(2), 1792–1797.
<https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.976>

- Bakhtawar, Mehdi, A., Zalfaqr, M., & Asad, M. (2023). Exploring external stakeholder engagement strategies and their impact on project success. *International Journal of Management Thinking*. 1, 72-98. <https://doi.org/10.56868/ijmt.v1i1.13>
- Bux, A., Zhu, Y., & Devi, S. (2025). Enhancing organizational agility through knowledge sharing and open innovation: The role of transformational leadership in digital transformation. *Sustainability*, 17(15), 6765. <https://doi.org/10.3390/su17156765>
- Derin, N. (2019). Vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesi ve işletmeler için önemi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 114–125. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.594153>
- Erlangga, H., Hindarsah, I., Riani, D., Setiawati, T. and Riadi, F. (2024). Entrepreneurial leadership: Strategies for enhancing team performance and business growth. *Jurnal Ad-ministrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 11(1), 95–99.
- Furtner, M., Liegl, S., & Klösel, K. (2024). Self-leadership: The essential drive for entrepreneurs. *Journal of the International Council for Small Business*. 6, 1-6. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2402412>
- Ghosh, U., Taylor, W., & Ghaith, Y. (2025). Examining the impact of hybrid leadership on organizational performance and innovation in the digital economy. *International Journal of Strategic Management and Innovation*. 1, 1-28. <https://doi.org/10.4018/IJSMI.369069>
- Hermawan, R., Anggraeni, R. R., Amar, M., Kadir, A., & Hamid, N. (2024). The influence of visionary leadership on the success of organizational transformation. *An-Nuha: Jurnal Sosial & Humaniora*. 2, 100-108.
- Herlina, E., Tukiran, M., & Anwar, S. (2021). The effect of entrepreneurial leadership on organizational performance: literature review. *Marginal. Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic*. 1(1), 25-33.
- Hosseini, E., Tajpour, M., Salamzadeh, A., & Ahmadi, A. (2022). Team performance and the development of Iranian digital start-ups: The mediating role of employee voice. In *Managing Human Resources in SMEs and Start-ups. World Scientific*. 5, 109-140

- Kalamaki, F. R., Mahmoudi, G., & Charati, J. Y. (2021). A model for organizational entrepreneurship with organizational culture approach in Iran's teaching hospitals. *Ethiop J Health Sci*, 31(2), 419-428. <https://doi.org/10.4314/ejhs.v31i2.25>
- Kusmijaji, A., Lestari, A. A., Khoirunisa, A., Mausuli, S., & Anwar, S. (2024). Transformative leadership as a creative human resource development model. *Journal of Economics and Management Science*. 2(2), 69–72. <https://doi.org/10.59165/oikonomia.v2i2.82>
- Lemon, L. L., & Hayes, J. (2020). Enhancing trustworthiness of qualitative findings: Using Leximancer for qualitative data analysis triangulation. *The Qualitative Report*, 25(3), 604-614.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage.
- Mutua, J., Kimanthi, R., & Kinyili, D. (2024). Human capital investment and organizational performance: A theoretical review. *The International Journal of Humanities & Social Studies*. <https://doi.org/10.24940/theijhss/2024/v12/i3/HS2403-018>
- Obuobisa-Darko, T. (2025). *Entrepreneurial leadership: The best promoter of employee engagement and innovative behavior for organizational success*. In S. Siyal (Ed.), *Transformational concepts and tools for entrepreneurial leadership* (pp. 93-122). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0078-7.ch005>
- Putri, H., Sari, P. N., & Belo, Y. (2024). Pentingnya kepemimpinan dalam kesuksesan bisnis kewirausahaan. *Mutiara: Jurnal Penelitian dan Karya Ilmiah*, 2(6), 99-113.
- Ranti, L.R., Ramadhani, F.A., Simarmata, R. & Barella, Y. (2024). Karakteristik kewirausahaan. characteristics of entrepreneurship. *Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 2(2), 248–256. <https://doi.org/10.59061/guruku.v2i2.665>
- Raza, T., Ali, S. A., & Majeed, M. U. (2024). Transformational leadership and project success: The roles of social capital and self-efficacy. *International Journal of Management Studies*. 31(1), 335-371. <https://doi.org/10.32890/ijms2024.31.1.12>
- Saqib, N. & Reshi, Z. M. (2025). *Harnessing social capital for entrepreneurial success: A theoretical framework for sustainable growth in emerging economies. Support networks for entrepreneurs: social capital and strategic collaborations* (107-

- 122). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9836-4.ch005>
- Sari, D. K. (2022). Vision and Leadership: The nature, role, and development. *Paper presented at the Proceedings of Malikussaleh International Conference on Multidisciplinary Studies*. (MICoMS). <https://doi.org/10.29103/micoms.v3i.205>
- Scott, J. (1990). *A matter of record: Documentary sources in social research*. Polity Press.
- Sharma, R., Pooja, & Kour, R. (2023). *Impact of customer orientation on entrepreneurial performance of SMEs: Empirical evidence from urban Kathua*. *Futuristic Trends in Management*. 3(18), 119-128. <https://doi.org/10.58532/V3BFMA18P5CH3>
- Sugathadasa, D. & Wijekumara, J. (2024). Entrepreneurial characteristics and business growth of SMEs: Special reference to north central province. *Journal of Business*, 10(1), 54-69. <https://doi.org/10.4038/jbs.v10i1.93>
- Terchila, S. (2025). The future of entrepreneurship: Strategic approaches for business adaptation in a changing global environment from risks to opportunities. *Studies in Business and Economics*. 20(1), 263-280. <https://doi.org/10.2478/sbe-2025-0015>
- Wei, W., & Duan, J. (2023). How do entrepreneurial activities at different levels promote business growth: a review and research agenda. *Chinese Management Studies*, 18(3), 755-784. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2022-0226>
- Zhang, Q. (2025). The role of transformational leadership in organizational innovation. *International Journal of Education and Humanities*. 18, 236-240. <https://doi.org/10.54097/xb50z666>
- Zhuang, Z. (2024). A critical review of the underlying dynamics between stakeholder value addition and organizational strategies. *Financial Economics Research*. 1, 44-50. <https://doi.org/10.70267/gtsk5x50>