

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน
สำหรับผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซีย
เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: การทบทวนวรรณกรรม
The causal model of competitive development for Thai - Malaysia
border trade entrepreneurs to support the ASEAN
Economic Community: A review

นวิทย์ เอมเอก¹

Nawit Amage

อิศรัฎฐ์ รินไธสง²

Iksaratt Rinthaisong

อนุวัต สงสม³

Anuwat Songsom

Abstract

The purpose of this paper is to investigate the factors related to competitive development in order to construct a conceptual framework of factors affecting competitive development for Thai-Malaysia border trade entrepreneurs to support the ASEAN Economic Community. The study was conducted by using a literature review and document analysis. The results indicated that characteristics of entrepreneurs, Thailand-SMEs plans, ASEAN Economic Community blueprint and contingency management had a direct relationship with competitive development for Thai - Malaysia border trade entrepreneurs to support the ASEAN Economic Community. Besides, characteristics of entrepreneurs, Thailand-SMEs plans and ASEAN Economic Community blueprint had an indirect relationship with competitive development for Thai - Malaysia border trade entrepreneurs to support the ASEAN Economic Community through contingency management.

Keywords: entrepreneurs, competitiveness, competency, border trade, ASEAN Economic Community

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

Ph.D., Candidate Management, Faculty of Management Science, Prince of Songkla University, Hatyai Campus.

² ดร. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

Ph.D., Department of Public Administration, Faculty of Management Science, Prince of Songkla University, Hatyai Campus.

³ ดร. ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

Ph.D., Department of Social Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, Prince of Songkla University, Pattani Campus.

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน เพื่อนำไปพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการศึกษาใช้การทบทวนวรรณกรรมและการวิเคราะห์เอกสาร ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการ แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กฎระเบียบปฏิบัติของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการบริหารเชิงสถานการณ์มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ขณะเดียวกันคุณลักษณะของผู้ประกอบการ แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และกฎระเบียบปฏิบัติของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีความสัมพันธ์โดยอ้อมต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนผ่านการบริหารเชิงสถานการณ์

คำสำคัญ: ผู้ประกอบการ ความสามารถในการแข่งขัน สมรรถนะ การค้าชายแดน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ที่มาและปัญหาการวิจัย

การเปิดเสรีทางด้านเศรษฐกิจภายในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะมีขึ้นในวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2558 เมื่อมีการเปิดเสรีทางด้านเศรษฐกิจภายในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหมายความว่า ผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียจะไม่ได้ทำการแข่งขันทางด้านการค้าเฉพาะเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้เท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อกรอบการอยู่ทางสิ่งแวดล้อมไม่ได้จากการเปิดเสรีทางการค้าด้านเศรษฐกิจภายในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ไม่ว่าจะเป็นการยกเลิกภาษีสินค้า การขจัดมาตรการที่มีใช้ภาษี ดังนั้น กรอบความตกลงด้านการค้าบริการอาเซียนจะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการการค้าชายแดนในเรื่องธุรกิจท่องเที่ยว คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคม สุขภาพ โลจิสติกส์ และสาขาบริการอื่นๆ ทำให้ผู้ประกอบการจากประเทศสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งมีการเปิดเสรีการค้าบริการในอาเซียนภายใต้กรอบความตกลงด้านการค้า

บริการอาเซียน (ASEAN Framework Agreement on Service: AFAS) ต้องมีการปรับตัว เนื่องจากมีการลดและยกเลิกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการค้าบริการในอาเซียน ในการเข้าสู่ตลาด (Market Access: MA) และการให้การปฏิบัติเยี่ยงคนชาติ (National Treatment: NT) ซึ่งการเปิดเสรีการค้าบริการภายใต้ความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการ (The General Agreement Trade in Services: GATS) ครอบคลุมการค้า ข้ามพรมแดน (cross-border trade) การเคลื่อนย้ายของผู้รับบริการไปยังประเทศ ของ ผู้ให้บริการ (consumption aboard) การค้าผ่านหน่วยธุรกิจ (commercial presence) และการเคลื่อนย้ายของบุคคลผู้ให้บริการเพื่อไปให้บริการยังประเทศของผู้รับบริการ (movement of natural person) ดังนั้น การเปิดเสรีการค้าบริการภายใต้ความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการ การค้าชายแดนไทย-มาเลเซีย ทั้งในด้านการจัดการขนส่งสินค้า การให้บริการที่ปรึกษา การขนส่ง และการค้าผ่านหน่วยธุรกิจของผู้ประกอบการเอง โดยประเทศไทยต้องให้การ ปฏิบัติเยี่ยงคนชาติ ซึ่งสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเงื่อนไข และประเด็นการค้าของ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซีย ต้องหัน มาทบทวนและพิจารณาสมรรถนะของตัวผู้ประกอบการการค้า เพื่อให้องค์กรสามารถ รองรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และสร้างขีดความสามารถ ที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดผลกระทบต่อผู้ประกอบการทั้งโดยตรง และโดยอ้อม จึงจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการให้พร้อมรองรับการ เปลี่ยนแปลง (กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2552)

ปี พ.ศ. 2555 (เดือนมกราคม-เดือนธันวาคม 2555) ประเทศไทยมีมูลค่าการค้า ชายแดนกับมาเลเซีย 303,019.53 ล้านบาท โดยสินค้าที่ไทยส่งออกไปมาเลเซียใน 10 อันดับแรกประกอบด้วยยางพารา ผลิตภัณฑ์ยางอื่นๆ เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ และส่วนประกอบ ไม้แปรรูป รถยนต์ อุปกรณ์และส่วนประกอบ ถู่มืออย่าง มอเตอร์และ เครื่องกำเนิดไฟฟ้าแผงวงจรไฟฟ้า ผลิตภัณฑ์เหล็กและเหล็กกล้า เครื่องสำอาง เครื่องหอมและสบู่ และมีมูลค่าการนำเข้าสินค้าจากมาเลเซียผ่านชายแดนเข้าสู่ ประเทศไทย 212,903.94 ล้านบาท โดย 10 อันดับสินค้าที่ไทยนำเข้าจากมาเลเซีย ประกอบด้วยเครื่องจักรไฟฟ้าอื่นๆ และส่วนประกอบ ส่วนประกอบคอมพิวเตอร์ สื่อบันทึก ข้อมูล ภาพ เสียง เครื่องจักรที่ใช้ในอุตสาหกรรมและส่วนประกอบ อุปกรณ์ไฟฟ้าสำหรับ

ตัดต่อหรือป้องกันวงจรไฟฟ้า เทปแม่เหล็ก จานแม่เหล็กสำหรับคอมพิวเตอร์ แผงวงจรไฟฟ้า เครื่องมือเครื่องใช้ทางวิทยาศาสตร์ การแพทย์ การทดสอบอื่น ๆ เครื่องรับวิทยุ โทรทัศน์ โทรทัศน์ มอเตอร์ไฟฟ้า ชุดเครื่องกำเนิดไฟฟ้าและส่วนประกอบ ซึ่งการค้าชายแดนระหว่างไทยกับมาเลเซีย ไทยเกินดุลการค้ามาเลเซียอยู่ 90,115.59 ล้านบาท (สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสงขลา, 2556)

แม้ว่า มูลค่าการค้าชายแดนระหว่างประเทศไทย กับมาเลเซียจะมีมูลค่าสูงสุดเมื่อเทียบกับการค้าชายแดนของไทย ในภูมิภาคอื่นๆ ของประเทศ แต่สถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ทวีความรุนแรงขึ้นตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส) ทำให้เกิดภาวะการณ์การผลิตหดตัว ผู้ประกอบการขาดความมั่นใจในการลงทุน และเลิกกิจการอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดปัญหาการว่างงานสูง ทำให้เกิดปัญหาความยากจนของประชาชนในพื้นที่ อีกทั้งยังต้องเผชิญกับปัญหาความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และปัญหาสังคมอื่นๆ อย่างไรก็ตาม การพยายามดำเนินการแก้ไข ปัญหาโดยวิธีการต่างๆ ที่ผ่านมาของภาครัฐไม่ว่าจะเป็นการจัดชุดทหารรักษาความปลอดภัย การอบรมเสริมสร้างอาชีพ และการให้ชาวบ้านเป็นพันธมิตรช่วยเหลืองานข่าวสาร และระงับภัยร่วมกับหน่วยงานราชการ ก็มีผลสำคัญซึ่งยังคงรักษาโครงสร้างเศรษฐกิจของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่ให้ล่มสลายและสามารถปรับตัวรองรับสถานการณ์ไม่สงบที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจได้พอสมควร ซึ่งแนวทางในการพัฒนาให้ระบบการค้า และเศรษฐกิจของพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ทั้ง 3 จังหวัด ดำรงอยู่ได้ จำเป็นต้องพัฒนาในลักษณะเป็นเครือข่ายกลุ่มพื้นที่พิเศษ 5 จังหวัด คือ ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สตูล และสงขลา โดยอาศัยศักยภาพและโอกาสของพื้นที่ ที่มีระดับการพัฒนาสูงกว่า (จังหวัดสงขลา) เพื่อเชื่อมโยงและกระจายสินค้าสู่พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และต้องดำเนินการอย่างสอดคล้องกับศักยภาพและวัฒนธรรมของพื้นที่ และพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ยังมีความพร้อมต่อการพัฒนาเป็นฐานการเชื่อมโยงการขนส่งทางทะเลกับนานาชาติ มีความได้เปรียบทางกายภาพที่เปิดสู่ทะเลทั้งด้านอ่าวไทยและอันดามัน สามารถที่จะคมนาคมขนส่งได้ทั้งทางบก ทางราง และทางทะเลเพื่อพัฒนาความร่วมมือกับต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศมาเลเซียในการเชื่อมโยงกับแผนงานพัฒนาเศรษฐกิจภาคเหนือ และแผนงานพัฒนาเศรษฐกิจชายฝั่งทะเลตะวันออกของมาเลเซีย โดยมีศูนย์

อำนาจการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) เป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดแผนการพัฒนาพื้นที่พิเศษ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งได้กำหนดช่วงเวลาดำเนินการไว้ในช่วงปี พ.ศ. 2552-2555 มุ่งความสำคัญไปที่การพัฒนาคุณภาพคน การฟื้นฟูเศรษฐกิจ การลงทุน และการเชื่อมโยงกับต่างประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาการค้าชายแดนและด่านชายแดนไทย-มาเลเซียให้มีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผลการดำเนินการแผนการพัฒนาพื้นที่พิเศษ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ผลตามคาดการณ์ และในปัจจุบันศูนย์อำนาจการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ขยายขอบเขตการดำเนินการโดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้พร้อมรองรับการเปิดเสรีทางการค้าในปีพ.ศ. 2558 อีกด้วย

จากปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว จึงควรศึกษาเพื่อหาแนวทาง และวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อให้ความพร้อมรองรับการเปิดเสรีทางการค้าภายในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยมุ่งเน้นเสริมสร้างความรู้ ทักษะ คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบการ การบริหารเชิงสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันทางการค้า เพื่อที่จะสามารถแข่งขันอย่างยั่งยืนภายใต้สภาวะการณ์ความกดดัน และผันแปรทางเศรษฐกิจ เพื่อความพร้อมรองรับการเข้าเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างเต็มตัวในปี พ.ศ.2558

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนารอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

วิธีการศึกษา

เป็นการวิจัยเอกสาร (documentary research) โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่จะได้รับ

เป็นประโยชน์ทางด้านวิชาการเพื่อให้เข้าใจถึงกรอบแนวคิดทางทฤษฎี รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อทั้งโดยตรง และโดยอ้อมต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันสำหรับผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผลการศึกษา

1. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการการค้าชายแดนควรมีคุณลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่ดี เนื่องจากผู้ประกอบการต้องเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับบุคลากรในการบริหารจัดการกิจการของตนเองเพื่อนำพากิจการเข้าสู่ภาวะการการแข่งขันที่รุนแรงในอนาคตเมื่อมีการเปิดการค้าเสรีภายในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งจากการศึกษาของ Lewin, Lippitt, & White (1939) ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็นผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบตามสบายหรือเสรี Likert (1973) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาวิจัยด้านภาวะผู้นำในประเด็นความคิดรวบยอด ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็นผู้นำแบบใช้อำนาจ ผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา ผู้นำแบบปรึกษาหารือ และผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง Blake & Mouton (1964) พบว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (people) และผลผลิต (product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคน และกำหนดผลผลิต Fiedler (1978) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้ Burns (1978) ได้เสนอลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายโดยเชื่อว่า ผู้นำควรมีวิธีการที่จะจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้บุคลากรพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่

Bass (1985) มีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำกับแนวคิดของเบิร์นส์ โดยแบสส์พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากขึ้นเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ซึ่งได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล Tate (2009) ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้ประกอบการต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำธุรกิจขนาดย่อมในประเทศอังกฤษ Singh & Vohra (2009) ศึกษาาระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดย่อมของประเทศอินเดีย Tseng (2012) ศึกษาโครงสร้างการเป็นผู้ประกอบการและการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศไต้หวัน

McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งองค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วยทักษะความรู้ ทักษะคิด ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล และแรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล ในขณะที่ Boyatzis (1982) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นองค์ความรู้ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์เกี่ยวกับตนเอง บทบาททางสังคมหรือทักษะที่อยู่ภายในปัจเจกบุคคลที่ผลักดันให้ตัวบุคคลนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Spencer & Spencer (1993) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคล ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลซึ่งมาจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์มาตรฐานที่นำมาใช้ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงสุด และ Bird (1995) กล่าวว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย ความรู้ที่เป็นพื้นฐานและความรู้เฉพาะด้าน แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ตนเอง บทบาททางสังคม และทักษะที่สามารถทำให้มีการเริ่มต้น เติบโตและอยู่รอดของธุรกิจ

Mulder et al. (2007) กล่าวว่า สมรรถนะผู้ประกอบการเป็นสมรรถนะด้านการสร้างโอกาส สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ สมรรถนะด้านแนวความคิด สมรรถนะด้านการจัดองค์กร สมรรถนะด้านการกำหนดกลยุทธ์ และสมรรถนะด้านความผูกพันองค์กร ใน

ขณะที่ Man, Lau & Chan (2002) มองว่า สมรรถนะผู้ประกอบการ ประกอบด้วย สมรรถนะในการสร้างโอกาส สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ สมรรถนะด้านแนวความคิด สมรรถนะด้านการจัดองค์กร สมรรถนะด้านการกำหนดกลยุทธ์ และสมรรถนะด้านความมุ่งมั่น และในปี 2005 จากการวิจัยเพิ่มเติม จึงได้เพิ่มสมรรถนะการดำเนินงาน สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะการเรียนรู้ และสมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์ ในตัวบุคคลเข้าไปด้วย Izquierdo & Deshoolmeester (2005) วิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบ สมรรถนะความเป็นผู้ประกอบการในมุมมองนักวิชาการและผู้ประกอบการ พบว่า สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้ประกอบการ ประกอบด้วยสมรรถนะการสร้างโอกาส ทางธุรกิจ สมรรถนะการประเมินโอกาสทางธุรกิจ สมรรถนะการตัดสินใจ สมรรถนะการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ สมรรถนะการระบุและแก้ไขปัญหา สมรรถนะการสื่อสาร และสมรรถนะทางความคิดสิ่งใหม่ ในขณะที่ Hellriegel, Jackson & Slocum (2008) กล่าวว่าผู้บริหารควรมีสมรรถนะด้านการจัดการซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านการวางแผนและการบริหาร สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะความเข้าใจวัฒนธรรมระหว่างประเทศ และสมรรถนะการควบคุมตนเอง ซึ่ง Mitchelmore & Rowley (2010) กำหนดการวัดสมรรถนะความเป็นผู้ประกอบการในระดับปัจเจกบุคคล แบ่งเป็นสมรรถนะความเป็นผู้ประกอบการ สมรรถนะทางธุรกิจและการจัดการ สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ และสมรรถนะด้านแนวความคิดและการสร้างความสัมพันธ์ โดยที่ Ahmad et al. (2010) วิเคราะห์สมรรถนะผู้ประกอบการว่าจำเป็นต้องศึกษาถึงภูมิหลังของผู้ประกอบการที่เป็นองค์ประกอบติดตัวมาแต่กำเนิดซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคล บุคลิกภาพ ทัศนคติ ภาพลักษณ์ตนเอง บทบาททางสังคม และส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การทำงานที่ผู้ประกอบการผ่านการเรียนรู้ ทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติจริง

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้ประกอบการเป็นสมรรถนะความสามารถของผู้ประกอบการในการสร้างโอกาสทางธุรกิจ การประเมินโอกาสทางธุรกิจ การตัดสินใจ การระบุและแก้ไขปัญหา การสื่อสาร การจัดองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนการบริหาร การทำงานเป็นทีม การควบคุม การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ และความเข้าใจวัฒนธรรมระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์โดยตรงและโดยอ้อมต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. การบริหารเชิงสถานการณ์

Muzychenko (2008) กล่าวว่าผู้ประกอบการการค้าชายแดนในภูมิภาคยุโรป ต้องปรับตัวเพื่อรับแรงกดดันจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมแห่งชาติ และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน โดยต้องพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ความเข้าใจต่อพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริโภคจากต่างประเทศเพื่อสร้างโอกาสและมูลค่าทางการค้าชายแดน ในขณะที่ Perkmann (2005) เสนอว่าผู้ประกอบการการค้าชายแดนภายในสหภาพยุโรป ควรเพิ่มสมรรถนะและความพร้อมของตัวผู้ประกอบการการค้าชายแดนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการบริหารและสถาบันที่แตกต่างกันตลอดทั้งสหภาพยุโรป ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการประกอบการการค้าชายแดน ซึ่ง Meunier & Nicolaidis (2005) กล่าวว่าสหภาพยุโรปเป็นการรวมตัวของอำนาจทางการเมือง การสร้างตลาดเดียวในยุโรป ทำให้สหภาพยุโรปเข้าสู่อำนาจการค้าใหญ่ที่สุดของโลก แต่ผู้ประกอบการการค้าชายแดนภายในสหภาพยุโรปต้องมีการปรับตัวเองให้มีความพร้อม และเพิ่มสมรรถนะความร่วมมือกับพันธมิตรทางการค้าจากต่างประเทศ ซึ่งในบางครั้งจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนความร่วมมือกัน ในส่วนของทรัพยากรและบุคลากรระหว่างกัน จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการการค้าชายแดนควรมีสมรรถนะด้านความรู้ ความเข้าใจในบริบทถึงความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมและความต้องการของผู้บริโภคในประเทศคู่ค้า ซึ่งบางครั้งอาจต้องร่วมมือกับพันธมิตรทางการค้าจากประเทศคู่ค้านั้นด้วย

ผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียโดยมากเป็นผู้ประกอบธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งโดยมากเป็นธุรกิจซื้อมาขายไป และมูลค่าการค้าไม่สูงมากนัก มีโครงสร้างขององค์การที่เรียบง่าย การติดต่อสื่อสารทำได้รวดเร็วไม่ซับซ้อน ธุรกิจการค้าชายแดนสามารถที่จะปรับกลยุทธ์ตามการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีระบบการทำงานซับซ้อน ซึ่งการรวมตัวของประเทศสมาชิกของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ก็เหมือนกับการร่วมมือกันทางเศรษฐกิจของสหภาพยุโรปดังนั้นผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซีย ควรมีการปรับตัวเช่นเดียวกับผู้ประกอบการการค้าชายแดนภายในสหภาพยุโรปให้มีความพร้อม และเพิ่มสมรรถนะความร่วมมือกับพันธมิตรทางการค้าจากต่างประเทศ และควรมีเพิ่มสมรรถนะด้านความรู้ ความเข้าใจในบริบทถึงความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมและความต้องการของผู้บริโภคในประเทศคู่ค้า ซึ่งบางครั้งอาจต้องร่วมมือกับพันธมิตรทางการค้าจากประเทศคู่ค้านั้นด้วย

Mitchellet al. (1970) ศึกษาารูปแบบการบริหารเชิงสถานการณ์ของผู้นำตามมุมมองของไฟร์เดอร์ต่อสถานะที่มีหลากหลาย พบว่าการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นเพียงแนวคิดที่ไม่มีรูปแบบทฤษฎีที่ตายตัว หรือวิธีการทางการบริหารใดที่ดีที่สุด ซึ่งการเลือกใช้วิธีการการบริหารเชิงสถานการณ์ที่เหมาะสมนั้นต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ในขณะที่ Strube & Garcia (1981) ศึกษาารูปแบบภาวะผู้นำการบริหารเชิงสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่าผู้นำต้องประยุกต์ใช้ทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์ ซึ่ง Ayman (1995) ศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพโดยแบ่งประเภทของผู้นำได้ 2 ประเภทคือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และผู้นำที่มุ่งงาน ในขณะที่ผลการศึกษาของ Fernadez & Saberwal (2001) และ Luthans (1973) พบว่าการบริหารแบบดั้งเดิมและคลาสสิก ถูกแทนที่ด้วยการบริหารเชิงพฤติกรรมและวิธีการสมัยใหม่ ซึ่งในทางปฏิบัติจริงไม่มีทฤษฎีการบริหารใดสามารถใช้ได้โดยลำพังทฤษฎีเดียว และการจะนำเอาารูปแบบการบริหารเชิงสถานการณ์ไปใช้ในองค์กรใดนั้น ควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและมีการบริหารที่มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

3. แผนส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 3 และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน (ฉบับแก้ไขปี 2554)

แผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 (พ.ศ.2555-2559) มุ่งเน้นการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลเพิ่มขึ้น 250,000 ราย ภายในปี 2559 มุ่งพัฒนาความสามารถเชิงลึกด้านการแข่งขันเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสาขากลุ่มเป้าหมาย 30,000 ราย ภายในปี 2559 และมุ่งพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 60 เครือข่าย ต่อปี พัฒนา ปรับปรุงและแก้ไขปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจให้เอื้อต่อการดำเนินการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มากขึ้น และส่งเสริมการบริหารจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีประสิทธิภาพ และการทำงานเชิงบูรณาการเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน มีการกำหนดแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน พ.ศ.2553-2556 (ฉบับแก้ไขปี 2554) ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 5 จังหวัด

ประกอบด้วยสงขลา ปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสตูล ยังได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งส่งเสริมสนับสนุนภาคการผลิตให้สามารถประกอบกิจการได้ตามปกติ โดยพยายามลดอัตราการเลิกกิจการของผู้ประกอบการในพื้นที่ไม่สงบในเขตพื้นที่ 5 จังหวัด ไม่ให้เกินร้อยละ 5 โดยมุ่งสร้างความมั่นคงและปลอดภัยในการประกอบการผลิต ส่งเสริมการท่องเที่ยว และการค้าชายแดน มุ่งพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต และเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และการตลาดเพื่อการส่งออก โดยมุ่งการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสามารถเข้าถึงระบบตลาด มีองค์ความรู้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์อาหารฮาลาลได้มาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับของตลาดโลก มีระบบคมนาคมเชื่อมโยงนานาชาติ และมุ่งพัฒนาเทคโนโลยีกระบวนการผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มยางพารา โดยส่งเสริมการสร้างกลุ่มเครือข่ายผลิตยางพาราในจังหวัดภาคใต้ชายแดน พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่มในกระบวนการผลิตยางพาราและผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง ส่งเสริมการบริหารจัดการด้านการตลาดและการขนส่ง

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า แผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมฉบับที่ 3 (พ.ศ.2555-2559) และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน พ.ศ.2553-2556 (ฉบับแก้ไขปี 2554) เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

4. ภาวะเปรียบเทียบปฏิบัติของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

Wendon (1998) ศึกษาผลกระทบนโยบายของการรวมตัวทางเศรษฐกิจของสหภาพยุโรปต่อผู้ประกอบการพบว่า นโยบายการรวมตัวทางเศรษฐกิจของสหภาพยุโรปส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง การพัฒนาทางสังคม และสิทธิทางสังคม ส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ และความมีเสถียรภาพทางการจ้างงานที่เพิ่มมากขึ้น

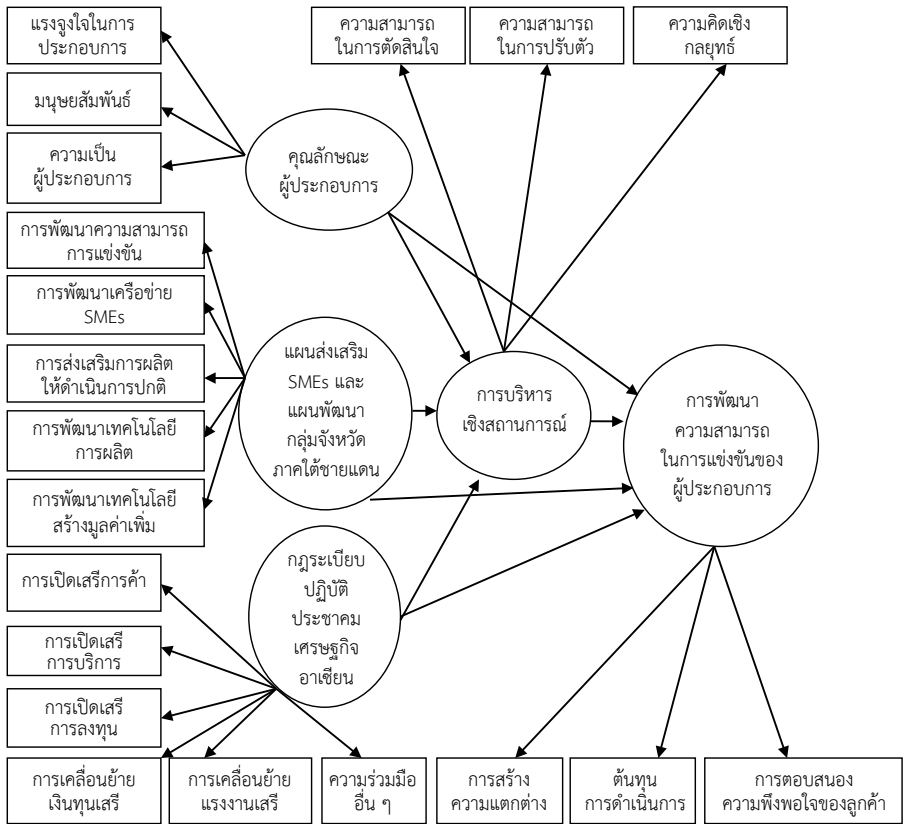
Grilo & Irigoyen (2006) ศึกษาความคาดหวังของผู้ประกอบการในสหภาพยุโรปพบว่า กำลังการผลิตของผู้ประกอบการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งความซับซ้อนทางการบริหาร การสนับสนุนความพร้อมทางการเงิน และมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของสหภาพยุโรปทำให้การประกอบการมีความมั่นคง และเติบโตได้ดีกว่าการบริหารของผู้ประกอบการอย่างเดียว

Laffan (1994) ศึกษานโยบายของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อนโยบายของผู้จัดการที่มีผลสืบเนื่องมาจากการรวมตัวของสหภาพยุโรป พบว่า คณะกรรมการธิการยุโรปได้กำหนดกรอบนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับผู้ประกอบการของสหภาพยุโรป ซึ่งผลกระทบต่อตรงต่อการกำหนดนโยบายการบริหารงานของผู้จัดการทั้งในด้านการเสริมสร้าง การควบคุม และแนวทางการพัฒนาความร่วมมือในการบริหารภายในประเทศสมาชิกสหภาพยุโรป

Braun (2008) ศึกษาเกี่ยวกับวิวัฒนาการของการค้าในสหภาพยุโรป ด้านระเบียบเกี่ยวกับนโยบาย ความรู้ และนโยบายด้านผู้ประกอบการพบว่า การค้าภายในสหภาพยุโรปต้องมีการปรับพื้นฐานความปลอดภัยทางด้านการปล่อยมลพิษ การผ่อนปรนมาตรการด้านภาษี การรวมตัวทางด้านทรัพยากรและวัตถุดิบ การใช้พลังงานอย่างยั่งยืน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อการรวมตัวทางการค้าภายในสหภาพยุโรป และการกำหนดนโยบายด้านผู้ประกอบการ

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า กฎระเบียบปฏิบัติของประชาคมเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถพัฒนาเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากภาพประกอบ 1 แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการ แผนส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 3 และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน (ฉบับแก้ไขปี 2554) กฎระเบียบปฏิบัติของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การบริหารเชิงสถานการณ์ และการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ขณะเดียวกันคุณลักษณะ

ของผู้ประกอบการ แผนส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 3 และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน (ฉบับแก้ไขปี 2554) และกฎระเบียบปฏิบัติของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีความสัมพันธ์โดยอ้อมต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนผ่านการบริหารเชิงสถานการณ์

บทสรุป

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารอบแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งแสดงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้ประกอบการ แผนส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 3 และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน (ฉบับแก้ไขปี 2554) กฎระเบียบปฏิบัติของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การบริหารเชิงสถานการณ์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมสำหรับงานวิจัยในอนาคตจะเป็นการนำโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปทำการศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ในศาสตร์ด้านการจัดการ และแนวทางการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทย-มาเลเซียเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพิ่มมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. (2552). *บันทึกการเดินทางอาเซียน*. กรุงเทพฯ: บริษัทวิริตา แอนิเมชั่น
- สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสงขลา. (2556). *รายงานสถิติการค้าชายแดนไทยกับมาเลเซีย*. สงขลา: สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสงขลา
- Ahmad, N. H., Ramayah, T., Wilson, C., & Kummerow, L. (2010). A study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(3), 182–203.

- Ayman, R. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: its levels of analysis. *The Leadership Quarterly*. 6(2), 147-167.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bird, B. (1995). Towards a theory of entrepreneurial competency. In J. A. Katz & R. H. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (pp. 51-72). New York: JAI Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Son.
- Braun, M. (2008). The evolution of emissions trading in the European Union – The role of policy networks, knowledge and policy entrepreneurs. *Accounting, Organizations and Society*. 34(3-4), 469-487. doi: 10.1016/j.aos.2008.06.002
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Fernandez, I. B. & Saberwal, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*. 18(1), 23-55.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*. 11, 59-112.
- Grilo, I. & Irigoyen, J. M. (2006). Entrepreneurship in the EU: To wish and not to be. *Small Business Economics*. 26(4), 305-318. doi:10.1007/s11187-005-1561-3
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. & Slocum, J. W. (2008). *Managing: A competency-based approach*. Ohio: Thomson South-Western.
- Izquierdo, E. & Deshoolmeester, D. (2005). *The importance of competencies for entrepreneurship: A view from entrepreneurs and scholars' perspective*. ESP. Retrieved from: [http://www. espae.espol](http://www.espae.espol).
- Laffan, B. (1994). From policy entrepreneur to policy manager: the challenge facing the European Commission. *Journal of European Public Policy*, 4(3), 422-438. doi: 10.1080/13501769780000081

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*. 10, 271-299. doi: 10.1080/00224545.1939.9713366
- Likert, R. (1973). Improving the accuracy of P/L reports by estimating the change in dollar value of the human organization. *Michigan Business Review*. 25(2), 15-24.
- Luthans, F. (1973). The contingency theory of management: A path out of the jungle. *Business Horizons*. 16(3), 67-72.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Meunier, S. & Nicolaidis, K. (2005). The European Union as a trade power. In C. Hill & M. Smith (Eds.), *International Relations of the European Union* (pp.247-269). Oxford: Oxford University Press.
- Mitchell T.R., Biglan, A., Oncken, G. R., & Fiedler, F. E. (1970). The contingency model: Criticism and suggestions. *The Academy of Management Journal*. 13(3), 253-267.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111.
- Mulder, M., Lans, T., Verstegen, J., Biemans, H., & Meijer, Y. (2007). Competence development of entrepreneurs in innovative horticulture. *Journal of Workplace Learning*, 19(1), 32-44.

- Muzychenko, O. (2008). Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. *European Management Journal*, 26(6), 366-377. doi: 10.1016/j.emj.2008.09.002
- Perkmann, M. (2005). *Cross-border co-operation as policy entrepreneurship: explaining the variable success of European cross-border regions*. CSGR Working Paper No.166/05, Warwick.
- Singh, M. & Vohra, N. (2009). Level of formalisation of human resource management in small and medium enterprises in India. *The Journal of Entrepreneurship*. 18(1), 95-116.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. India: Wiley.
- Strube, M. J. & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*. 90(2), 307-321.
- Tate, G. (2009). Entrepreneurship and the environment for rural SMEs in the Shropshire Hills, UK, 1997– 2009. *The Journal of Entrepreneurship*. 19(2), 191-207.
- Tseng, C. C. (2012). Linking entrepreneurial infrastructures and new business development entrepreneurship development in Taiwan. *The Journal of Entrepreneurship*. 21(1), 117-132.
- Wendon, B. (1998). The commission as image-venue entrepreneur in EU social policy. *Journal of European Public Policy*. 5(2), 339-353. doi: 10.1080/135017698344027