



รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

สมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้
Halal Entrepreneurs Competencies for support south province of Thailand



นวิทย์ เอ็มเอก
ดนุวัศ สุวรรณวงศ์
เกียรติศักดิ์ พันธุ์พงศ์
ปาริฉัตร ตู่ดำ

รายงานวิจัยฉบับนี้ได้รับเงินอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณกองทุนวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

พ.ศ. 2558

ชื่องานวิจัย สมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้
ผู้วิจัย นวิทย์ เอ็มเอก ดนุวัศ สุวรรณวงศ์ เกียรติศักดิ์ พันธุ์พงศ์ และปาริฉัตร ตู่ดำ
คณะ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
ปี 2558

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย และศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย ประกอบด้วยปัจจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแข่งขัน สมรรถนะเชิงพฤติกรรม

ในประเด็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทยพบว่า ขาดผู้นำในการดำเนินการเรื่องฮาลาลเป็นรูปธรรม และจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยครั้งจึงเกิดความไม่ต่อเนื่องในการบูรณาการเชื่อมโยง การทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจฮาลาล ภาครัฐขาดหน่วยงานรับผิดชอบหลักและเชื่อมโยงการพัฒนาฮาลาลทุกภาคส่วนให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องมีประสิทธิภาพ ขาดระบบการจัดเก็บข้อมูลสินค้า ขาดกฎหมายเฉพาะด้านฮาลาล และการคุ้มครองผู้บริโภคฮาลาลของประเทศ จึงส่งผลต่อความเชื่อมั่นทั้งในตลาดโลกและตลาดภายในประเทศ รวมทั้งยังไม่มีกำหนดบทบาทที่ชัดเจน และการถ่วงดุลกันของหน่วยงานรับรอง (Certification Body : B) หน่วยงานตรวจสอบ (Accreditation: AB) และหน่วยงานสนับสนุน (Supporting Body) ที่จะทำให้การพัฒนาธุรกิจฮาลาลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเป็นทางปฏิบัติ ในด้านการสร้างความรู้ ความเข้าใจและการตลาด ภาครัฐขาดการประชาสัมพันธ์ และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของธุรกิจฮาลาล การโฆษณามาตรฐานแบรนด์ฮาลาลของประเทศ เพื่อให้ผู้ประกอบการในประเทศได้ปรับเปลี่ยนและพัฒนาสู่ตลาดฮาลาลโลก และยังขาดการสนับสนุนผู้ประกอบการ การรับรองและพัฒนามาตรฐาน ระบบรับรองฮาลาลของไทยขาดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน รวมถึงการขาดการปรับปรุงกฎหมาย ให้มีความเหมาะสมกับการเปิดเสรีการค้า หรือเพื่อกำหนดโทษอาญาแก่ผู้ละเมิดการรับรองฮาลาล ขาดการพัฒนาผู้ประกอบการฮาลาล และขาดลำดับความสำคัญผลิตภัณฑ์ ที่จะพัฒนาสินค้าฮาลาลหลักของประเทศ การดำเนินการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เกิดปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ทำให้การจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมฮาลาลยังไม่ประสบความสำเร็จ

Research Title	Halal Entrepreneurs Competencies for support south province of Thailand
Researcher	Nawit Amage, Danuvat Suwanvong, Kiattisak Panpong, ParichatThudam
Faculty	Songkhla Rajabhat University
Year	2015

Abstract

This research is a qualitative research method (Qualitative Research) for finding factors influencing to Halal Entrepreneurs Competencies for support south province of Thailand. And study the problems of Halal Entrepreneurs in the business. The study indicated that factors influencing to Halal Entrepreneurs Competencies for support south province of Thailand includes; Characteristics of entrepreneurship Factor, Transformational Leadership factor, Competitiveness factor and Behavioral Competencies factor.

On the problems in the business of halal food in the southern border provinces of Thailand were found; Lack of leadership in the implementation of halal concrete. The government often changes, so does the continued integration of the link. Lack of government agencies responsible for the development and linking of Halal sector to continue to consistently effective. Lack of storage products. The lack of specific legislation on halal. And consumer protection halal. As a result, confidence in both the global and domestic markets. It also does not define a clear role. And the balance of the accrediting agency. (Certification Body: B) inspection agency (Accreditation: AB) and agency support (Supporting Body) which will allow the development of Halal business efficiency is more practical. In the field of knowledge Understanding Marketing Lack of public relations And raise awareness of the importance of halal. The standard line of Halal brand to operators in the country has changed and developed into the global halal market. The lack of support for entrepreneurs. Certification and standards development Thailand's halal certification system lacks consistent practices. The lack of updated legislation. To be eligible for trade liberalization. Or to impose criminal penalties for those who violate the halal certification. Lack of development of the halal business. And lack of priority products To develop the country's halal products to develop the country's halal products. The operation in the southern provinces. There was unrest in the southern province, making the establishment of the Halal industry has not succeeded.

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำเนินการตรวจโครงการงานวิจัย รายงานความก้าวหน้า และร่างรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อปรับปรุง ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างดียิ่งมาโดยตลอดจนงานวิจัยเสร็จสมบูรณ์ คณะผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาของท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ที่ได้มอบทุนสนับสนุนการทำวิจัยในครั้งนี้ และต้องขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกท่านของสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ที่ได้ให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก และช่วยเหลือคณะผู้วิจัยมาโดยตลอด

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมืออย่างดีในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ด้วยความตั้งใจ

และกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในพระคุณของบิดา มารดา และครอบครัว ของคณะผู้วิจัย สำหรับกำลังใจที่มีให้ตลอดมา และขอขอบคุณ พี่ๆ น้องๆ ผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้คำแนะนำ คำปรึกษา และช่วยเหลือคณะผู้วิจัยในประเด็นต่างๆ เป็นอย่างดีมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ ประโยชน์และคุณค่าของรายงานวิจัยฉบับนี้ คณะผู้วิจัยขอมอบเป็นบุญกุศลแก่บรรพบุรุษของคณะผู้วิจัยที่ได้ล่วงลับไปแล้ว

ท้ายที่สุดนี้ หากรายงานวิจัยฉบับนี้ มีข้อบกพร่องผิดพลาดประการใด คณะผู้วิจัยขอน้อมรับไว้ และขอภัยในข้อบกพร่องและความผิดพลาดมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นวิทย์ เอ็มเอก
 ดนุวิศ สุวรรณวงศ์
 เกียรติศักดิ์ พันธุ์พงศ์
 ปาริฉัตร ตู่ดำ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	5
บทที่ 2 การตรวจสอบเอกสาร	6
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	30
แบบแผนและขั้นตอนการวิจัย	30
กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	30
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	31
การเก็บรวบรวมข้อมูล	31
การวิเคราะห์ข้อมูล	31
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	32
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	49
บรรณานุกรม	54
ภาคผนวก	61
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	62
ภาคผนวก ข ประวัติคณะผู้วิจัย	66

จ
สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลเพื่อการสัมภาษณ์เจาะลึก

32



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปิดเสรีทางการค้าในภูมิภาคอาเซียนในปี 2558 ส่งผลกระทบโดยตรงต่อรูปแบบ และแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการไทย และในภูมิภาคอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ เพื่อให้องค์การยังคงรักษาผลการประกอบการที่ดีในการดำเนินงาน และความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา องค์การไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ เพราะหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การแล้ว องค์การจะไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและไม่สามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน (Porter, 1990) ดังนั้นผู้ประกอบการ และองค์การจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของกิจการ ประสิทธิภาพขององค์การจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ประกอบการในการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมขององค์การโดยนำแนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน และเทคโนโลยีต่างๆ มาเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ทวีความรุนแรงขึ้นตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อเศรษฐกิจใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (จังหวัดยะลา, ปัตตานี และนราธิวาส) ทำให้เกิดภาวะการณ์การผลิตหดตัว ผู้ประกอบการขาดความมั่นใจในการลงทุน และเลิกกิจการอย่างต่อเนื่อง ก่อเกิดปัญหาการว่างงานสูง ทำให้เกิดปัญหาความยากจนของประชาชนในพื้นที่ อีกทั้งยังต้องเผชิญกับปัญหาความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และปัญหาสังคมอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม การพยายามดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยวิธีการต่างๆ ที่ผ่านมาของภาครัฐไม่ว่า จะเป็นการจัดชุดทหารรักษาความปลอดภัย, การอบรมเสริมสร้างอาชีพ และการให้ชาวบ้านเป็นพันธมิตรช่วยเหลืองานข่าวสาร และระงับภัยร่วมกับหน่วยงานราชการ ก็มีผลสำคัญซึ่งยังคงรักษาโครงสร้างเศรษฐกิจของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่ให้ล่มสลาย และสามารถปรับตัวรองรับสถานการณ์ไม่สงบที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจได้พอสมควร ซึ่งแนวทางในการพัฒนาให้ระบบการค้า และเศรษฐกิจของพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ทั้ง 3 จังหวัด ดำรงอยู่ได้ จำเป็นต้องพัฒนาในลักษณะเป็นเครือข่ายกลุ่มพื้นที่พิเศษ 5 จังหวัด คือ ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สตูล และสงขลา โดยอาศัยศักยภาพและโอกาสของพื้นที่ ที่มีระดับการพัฒนาสูงกว่า (จังหวัดสงขลา) เพื่อเชื่อมโยงและกระจายสินค้าสู่พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และต้องดำเนินการอย่างสอดคล้อง กับศักยภาพและวัฒนธรรมของพื้นที่ และพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ยังมีความพร้อมต่อการพัฒนาเป็นฐานการเชื่อมโยงการขนส่งทางทะเลกับนานาชาติ มีความได้เปรียบทางกายภาพที่เปิดสู่ทะเลทั้งด้านอ่าวไทยและอันดามัน สามารถที่จะคมนาคมขนส่งได้ทั้งทางบก ทางราง และทางทะเลจึงมีเป็นโอกาสอันดี ในการพัฒนาความร่วมมือกับต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศมาเลเซียในการเชื่อมโยงกับแผนงานพัฒนาเศรษฐกิจภาคเหนือ (NCER) และแผนงานพัฒนาเศรษฐกิจชายฝั่งทะเลตะวันออก (ECER) ของมาเลเซีย (ศูนย์ข้อมูลการค้าชายแดน กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์, 2554) โดยมีศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) เป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดแผนการพัฒนาพื้นที่พิเศษ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งได้กำหนดช่วงเวลาดำเนินการไว้ในช่วงปี พ.ศ. 2552-2555 มุ่งความสำคัญไปที่การพัฒนาคุณภาพคน การฟื้นฟูเศรษฐกิจการลงทุน และการเชื่อมโยงกับต่างประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาการค้าชายแดนและด้านชายแดนไทย-มาเลเซียให้มีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาสมรรถนะ และของศักยภาพผู้ประกอบการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน, 2554)

การค้าชายแดนระหว่างไทย-มาเลเซีย นั้น ผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทยมีปัญหาด้านสมรรถนะในการดำเนินการธุรกิจกับทางมาเลเซียหลายหลายประการ อาทิ 1) ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร เนื่องด้วย

ผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่ฝั่งมาเลเซียส่วนมากใช้ภาษาชวา ไม่นิยมใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ทำให้ยากต่อผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทยในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน 2) ปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอน และพิธีการทางศุลกากร ทำให้ผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทยเกิดความการเสียโอกาสในการยกเว้นภาษี และเกิดความล่าช้าในการดำเนินเอกสารการค้าผ่านแดน 3) ปัญหาสินค้าอุปโภคบริโภคของไทยหลายชนิดไม่มีตราฮาลาล ทำให้ยุ่งยากในการค้าระหว่างกัน และเสียโอกาสทางการค้าเนื่องจากประเทศมาเลเซียเป็นประเทศที่ค่อนข้างเคร่งครัดทางศาสนา 4) ปัญหาการไม่ยอมรับการทำประกันภัยรถยนต์ร่วมระหว่างทั้งสองประเทศ กล่าวคือ หากต้องการนำรถยนต์จากไทยเข้ามาเลเซีย ต้องซื้อประกันภัยราคาพันกว่าบาท มีอายุใช้ได้ 3 เดือน แต่หากนำรถมาเลเซีย เข้ามาในประเทศไทย ซื้อ พ.ร.บ.รถยนต์ 1 ครั้ง ราคาพันกว่าบาทเช่นกัน แต่มีอายุใช้ได้ 1 ปี 5) ปัญหามาตรการกีดกันการค้าข้าว โดยองค์การข้าวแห่งชาติมาเลเซีย (Burnas) ซึ่งกำหนดโควตาการนำเข้าข้าวต่างประเทศโดยเฉพาะข้าวจากประเทศไทย เนื่องจากผู้บริโภคมมาเลเซียนิยมบริโภคข้าวจากประเทศไทยมากกว่าข้าวมาเลเซียเอง (ฝ่ายวิจัยธุรกิจ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2554) 6) ปัญหาการกีดกันทางการค้าสัตว์ทะเล และการประมง โดยองค์การพัฒนากาการประมงมาเลเซีย (LKIM-Kemajuan Ikan Malaysia) เพื่อเป็นการปกป้องอุตสาหกรรมการประมงของประเทศมาเลเซีย โดยการออกมาตรการกำหนดการใช้ภาษาขณะเพื่อบรรจุสัตว์น้ำเพื่อให้นำเข้าประเทศมาเลเซีย ซึ่งกำหนดคุณสมบัติของวัสดุที่นำมาใช้ทำภาชนะ รูปแบบ ขนาด และความสะดวกในการจัดเก็บ โดยกำหนดใช้กับสินค้าสัตว์น้ำที่นำเข้าจากประเทศไทยเพียงประเทศเดียวเท่านั้น 7) ปัญหามาตรการเงื่อนไขด้านสุขอนามัยเพื่อกีดกันการนำเข้าผัก และผลไม้ ประเทศมาเลเซียไม่อนุญาตให้รถบรรทุกสินค้าของไทยเข้าไปส่งสินค้าในมาเลเซีย ต้องจ้างรถบรรทุกของมาเลเซียเพื่อขนถ่ายสินค้าบริเวณชายแดน ห้ามไม่ให้เข้าไปส่งสินค้าในมาเลเซีย โดยอ้างว่าลักษณะของรถบรรทุกสินค้าของไทย ไม่เป็นมาตรฐานสากล ซึ่งทำให้ผู้ส่งสินค้าออกของไทย ต้องจ้างรถบรรทุกของมาเลเซียเพื่อขนถ่ายสินค้าบริเวณชายแดน ก่อเกิดความล่าช้า และผลเสียต่อสินค้าเกษตรประเภทผัก ผลไม้ และสัตว์น้ำมีชีวิต อีกทั้งกำหนดเงื่อนไขให้รถยนต์ที่ผ่านเข้า-ออก ประเทศมาเลเซียต้องจดทะเบียน และทำประกันภัยในมาเลเซีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งรถขนส่งสินค้า จะต้องใช้คนขับเป็นคนมาเลเซียเท่านั้น 8) ปัญหาการค้าอนุกรมและการลักลอบขนสินค้าหนีภาษี เนื่องจากพื้นที่แนวชายแดนไทย-มาเลเซียมีอาณาเขตติดต่อกันเป็นแนวยาว พื้นที่บางแห่งง่ายต่อการลักลอบขนสินค้าหนีภาษี ซึ่งสาเหตุมาจากมาตรการด้านภาษีที่มีการเรียกเก็บภาษีนำเข้าสินค้าบางชนิดไว้ในอัตราสูงสำหรับการนำสินค้าเข้ามาเลเซีย ได้แก่ ข้าวสาร, น้ำตาลทราย และในส่วนการลักลอบนำเข้าสินค้าบางชนิดจากมาเลเซียเข้าประเทศไทย เนื่องจากมีราคาต่ำกว่าราคาจำหน่ายในประเทศเช่น น้ำมันปาล์ม, น้ำมันเชื้อเพลิง เป็นต้น 9) ปัญหาข้อพิพาททางการค้าระหว่างผู้ประกอบการชายแดนไทย-มาเลเซีย ซึ่งการค้าชายแดนบางส่วนดำเนินธุรกิจโดยไม่ผ่านระบบธนาคารเพราะมูลค่าการค้าไม่สูงมากนัก และอาศัยความคุ้นเคยกันของผู้ประกอบการคู่ค้า ซึ่งในบางครั้งข้อพิพาทอาจเกิดจากชนิด, ปริมาณ และคุณภาพสินค้า, การส่งมอบ และการชำระเงิน ซึ่งทางราชการเข้าไปให้ความช่วยเหลือได้ยาก (ศูนย์ข้อมูลการค้าชายแดน กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์, 2554)

มุสลิมบริโภคอาหารฮาลาล ฮาลาล (Halal) มีความหมายทั่วไปว่า “อนุมัติ” ดังนั้น อาหารฮาลาลจึงหมายถึงอาหารหรือผลิตภัณฑ์อาหารซึ่งอนุมัติตามบัญญัติศาสนาอิสลามให้มุสลิมบริโภคหรือใช้ประโยชน์ได้ ประชากรมุสลิมทั่วโลก มีจำนวนประมาณเกือบ 2,000 ล้านคน หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 30 ของประชากรโลกและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ตลาดสินค้าอาหารฮาลาลจึงเป็นตลาดขนาดใหญ่โดยตลาดอาหารฮาลาลมีมูลค่าประมาณ 667 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ต่อปี คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 16 ของมูลค่าอุตสาหกรรมอาหารทั่วโลก (<http://www.halalfoodasia.net>) สำหรับประเทศไทยในปี 2550 มูลค่าการ

ส่งออกอาหารฮาลาลของไทยประมาณ 10.73 หมื่นล้านบาท โดยไทยมีส่วนแบ่งสินค้าฮาลาลในตลาดโลกเพียงร้อยละ 0.5-3.9 เท่านั้น (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2552) ทั้งที่ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มีศักยภาพด้านอาหาร แต่จากวิกฤติเศรษฐกิจโลก และมาตรการกีดกันทางการค้าที่มากขึ้นส่งผลให้ประเทศไทยมียอดส่งออกอาหารฮาลาลน้อยกว่าที่คาดการณ์ไว้ ประกอบกับสถานการณ์การแข่งขันในตลาดอาหารฮาลาลโลกมีความรุนแรงขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจอาหารฮาลาลในประเทศไทยไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร รัฐบาลจึงมีนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมอาหารฮาลาล เพื่อการส่งออก โดยการพัฒนาวัตถุดิบ การส่งเสริมผู้ประกอบการ การแสวงหาตลาดและการพัฒนากรอบการรับรองมาตรฐานอาหารฮาลาลให้เป็นที่น่าเชื่อถือยอมรับของผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้นการส่งเสริมศักยภาพขององค์การธุรกิจในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมสินค้าและบริการฮาลาลใหม่ๆ ที่ได้คุณภาพออกสู่ตลาดและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นสิ่งจำเป็นในการแข่งขันในตลาดอาหารฮาลาลซึ่งมีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

อีกทั้ง การเปิดเสรีทางการค้าด้านเศรษฐกิจภายในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย ไม่ได้ทำการแข่งขันทางการค้าเฉพาะเขตพื้นที่ชายแดนใต้เท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงการที่จะมีผลกระทบต่อผู้ประกอบการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้จากการเปิดเสรีทางการค้าด้านเศรษฐกิจภายในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งหากพิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงข้อจำกัด และเงื่อนไขข้อปฏิบัติของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทยได้รับผลกระทบโดยตรง และทางอ้อมผ่านการเปิดเสรีทางการค้าภายในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนด้านเศรษฐกิจภายในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการยกเลิกภาษีสินค้า การขจัดมาตรการกีดกันภาษี กรอบความตกลงด้านการค้าบริการอาเซียนที่จะกระทบ ต่อผู้ประกอบการการค้าชายแดนในเรื่องธุรกิจท่องเที่ยว คอมพิวเตอร์ โทรคมนาคม สุขภาพ โลจิสติกส์ และสาขาบริการอื่นๆ ให้ผู้ประกอบการจากประเทศสมาชิก ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งการเปิดเสรีการค้าบริการในอาเซียนภายใต้กรอบความตกลงด้านการค้าบริการอาเซียน (AFAS) เป็นการลดและยกเลิกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการค้าบริการในอาเซียน ในการการเข้าสู่ตลาด (Market Access: MA) และการปฏิบัติเยี่ยงคนชาติ (National Treatment: NT) ซึ่งการเปิดเสรีการค้าบริการภายใต้ความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการ (The General Agreement Trade in Services: GATS) ซึ่งครอบคลุมการค้าข้ามพรมแดน (Cross-Border Trade) การเคลื่อนย้ายของผู้รับบริการไปยังประเทศของผู้ให้บริการ (Consumption Aboard) การค้าผ่านหน่วยธุรกิจ (Commercial Presence) และการเคลื่อนย้ายของบุคคลผู้ให้บริการเพื่อไปให้บริการยังประเทศของผู้รับบริการ (Movement of Natural Person) ซึ่งการเปิดเสรีการค้าบริการภายใต้ความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย ทั้งในด้านการจัดการขนส่งสินค้า การให้บริการที่ปรึกษาการขนส่ง และการค้าผ่านหน่วยธุรกิจของผู้ประกอบการเอง โดยประเทศไทยต้องให้การปฏิบัติเยี่ยงคนชาติ ซึ่งสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเงื่อนไข และประเด็นการค้าของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ผู้ประกอบการสินค้าฮาลาล ต้องหันมาทบทวนและพิจารณาสมรรถนะของตัวเองผู้ประกอบการการค้า เพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดผลกระทบต่อผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทยทั้งทางตรง และทางอ้อม จึงจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทยให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง (กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ, 2552)

จากปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นควรหาแนวทาง และวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทยเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบการ ที่จะนำไปสู่สมรรถนะการแข่งขันทางการค้า และเศรษฐกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย และพร้อมรองรับการเข้าเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างเต็มตัวในปี พ.ศ.2558

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

1.2.2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3.2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ

1.3.3. สมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ขอจดทะเบียนรับรองมาตรฐานฮาลาล ณ ฝ่ายกิจการฮาลาล สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดสงขลา ปัตตานี ยะลา สตูล และนราธิวาส

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ขอจดทะเบียนรับรองมาตรฐานฮาลาล ณ ฝ่ายกิจการฮาลาล สำนักงานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดสงขลา ปัตตานี ยะลา สตูล และนราธิวาส จำนวน 15 คน ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้หลักการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling technique) ตามวิธีของ(Teddlie and Yu, 2007; Teddlie; & Tashakkori, 2009) ประกอบด้วยผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาล ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล

1.4.2 ขอบเขตด้านระยะเวลาการศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านระยะเวลาการศึกษา ระยะเวลาการทำวิจัยครั้งนี้ 1 ปี ตั้งแต่วันที่ 25 พฤศจิกายน 2558 ถึงวันที่ 24 พฤศจิกายน 2559

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1. ผลการดำเนินโครงการสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางด้านวิชาการ เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ทางการจัดการธุรกิจเพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.5.2. การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร สามารถเผยแพร่ไปยังหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องอันอาจเป็นประโยชน์ในการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาแนวทางการจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลเพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความสามารถในการแข่งขัน เติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

1.5.3. เผยแพร่ผลงานในรูปแบบความนำเสนอในที่ประชุมวิชาการ หรือตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับชาติได้ ซึ่งสามารถเป็นองค์ความรู้ต่อยอดในงานวิชาการอื่นๆ ในอนาคตและเป็นต้นแบบของงานวิชาการที่คิดบนพื้นฐานการนำไปใช้จริงเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาประเทศเป็นงานวิชาการที่เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่ธุรกิจอาหารฮาลาล และสะดวกต่อการเข้าถึงองค์ความรู้แก่นิสิตนักศึกษาหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน



บทที่ 2

การตรวจสอบเอกสาร

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้ประกอบการ ธุรกิจอาหารฮาลาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในประเด็นข้อมูลทั่วไปของอาหารฮาลาล คุณลักษณะของผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ ดังนี้

2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับฮาลาล

ฮาลาลเป็นคำภาษาอาหรับมีความหมายทั่วไปว่า อนุมัติ เมื่อนำมาใช้ในทางศาสนา จะมีความหมายว่า สิ่งที่ศาสนาอิสลามอนุมัติ เช่น อนุมัติให้กิน อนุมัติให้ดื่ม อนุมัติให้ทำ อนุมัติให้ใช้สอย เป็นต้น ฮาลาลเป็นคำที่มีความหมายตรงข้ามกับคำว่า “ฮารอม” ที่มีความหมายทั่วไปว่า ห้าม และเมื่อนำมาใช้ในทางศาสนาจะมีความหมายว่า สิ่งที่ศาสนาห้าม

การอนุมัติสิ่งใด หรือการห้ามสิ่งใดในศาสนาอิสลามเป็นประกาศิตที่มาจากอัลเลาะห์ผู้เป็นเจ้าของ และมาจากศาสนทูตของพระองค์เท่านั้น ถือเป็นหลักสำคัญที่มุสลิมทุกคนต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดโดยไม่ต้องค้นหาเหตุผลการอนุมัติ หรือเหตุผลการห้ามแต่อย่างใด เมื่อพระผู้เป็นเจ้าของไม่ได้แจ้งไว้ เพราะมุสลิมมีความเชื่อมั่นศรัทธาว่าสิ่งที่พระผู้เป็นเจ้าของอนุมัติเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์ส่วนสิ่งที่พระผู้เป็นเจ้าของห้ามเป็นสิ่งที่มิพึงภัยและมีโทษ พระผู้เป็นเจ้าของผู้สร้างมนุษย์ขึ้นมาทราบดีถึงสิ่งที่เป็นและเป็นโทษต่อมนุษย์ พระองค์จึงอนุมัติสิ่งที่เป็นคน และห้ามสิ่งที่ เป็นโทษ ส่วนเหตุผลที่มนุษย์ค้นพบว่ามีข้อดีในสิ่งที่ศาสนาอนุมัติ และมีข้อเสียในสิ่งที่ศาสนาห้าม โดยพระผู้เป็นเจ้าของไม่ได้แจ้งไว้และได้นำมาอ้างอิงนั้นเป็นเพียงส่วนประกอบเท่านั้นไม่ใช่เป็นหลักสำคัญ เพราะเหตุผลที่มนุษย์ค้นพบอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ส่วนประกาศิตของพระผู้เป็นเจ้าของนั้นเป็นอมตะไม่เปลี่ยนแปลง

ในเมื่ออิสลามเป็นระบอบในการดำเนินชีวิตของมุสลิมชีวิตของมุสลิมจึงผูกพันอยู่กับศาสนาตั้งแต่เกิดจนตาย การกระทำทุกอย่างของมุสลิมต้องดำเนินอยู่ในกรอบที่ศาสนากำหนดในทุกกรณีทั้งเรื่องความผูกพันระหว่างมนุษย์กับพระเจ้า มนุษย์กับมนุษย์ และระหว่างมนุษย์กับสัตว์ มุสลิมต้องมีความเมตตาสาธุการสัตว์ การกักขังสัตว์โดยไม่ให้อาหารเป็นเหตุให้ตกนรก การกลั่นแกล้งรังแกสัตว์ จะต้องถูกนำไปไต่สวรต่อหน้าพระผู้เป็นเจ้าของ การเชือดสัตว์เป็นสิ่งที่ศาสนาอนุมัติให้กระทำได้ภายใต้กรอบที่เชือดเพื่อเป็นอาหาร ไม่กระทำทรมานสัตว์ ต้องเชือดด้วยมีดที่คม ต้องให้สัตว์ล้มลงนอนอย่างดี ขณะเชือดต้องกล่าวนามของพระผู้เป็นเจ้าของ

2.1.1. ฮาลาลและฮารอมในชีวิตส่วนตัวของมุสลิม

1) เรื่องอาหารและเครื่องดื่ม

ประชาชาติและเผ่าพันธุ์มนุษย์มีทัศนคติที่แตกต่างกันในเรื่องอาหารและเครื่องดื่มว่าสิ่งใดเป็นสิ่งอนุมัติ และสิ่งใดเป็นสิ่งต้องห้ามสำหรับพวกเขาเข้ามาช้านานแล้ว โดยเฉพาะเรื่องอาหารที่มาจากสัตว์

สำหรับอาหารและเครื่องดื่มที่ได้มาจากพืชนั้น มนุษย์เราไม่มีทัศนคติที่แตกต่างกันมากนัก อิสลามไม่ได้ห้ามอาหารที่ได้มาจากพืช ยกเว้นสิ่งที่เกิดจากการนำไปหมักจนกลายเป็นสุรา ไม่ว่าจะผลิตจากองุ่น อินทผลัม ข้าวบาร์เลย์ หรือวัตถุดิบใดก็ตาม เมื่อกลายเป็นสุรา เช่นเดียวกับที่อิสลามห้ามสิ่งที่ทำให้มีนเมาและขาดสติ และที่เป็นอันตรายต่อร่างกาย เช่น ยาเสพติดชนิดต่าง ๆ ส่วนอาหารที่ได้มาจากสัตว์นั้น ศาสนาและลัทธิต่าง ๆ มีทัศนคติที่แตกต่างกันอย่างกว้างขวาง

2) อาหารที่ต้องห้าม

สามารถที่จะจำแนกรายละเอียด ได้ดังนี้ (สถาบันมาตรฐานฮาลาลแห่งประเทศไทย)

ก. ห้ามรับประทานซากสัตว์และเหตุผลของการห้าม

สิ่งแรกของอาหารต้องห้ามคือเนื้อของ “ซากสัตว์” นั่นคือสัตว์และ สัตว์ปีกที่ตายเองโดยไม่ได้ถูกฆ่าหรือถูกล่าโดยมนุษย์ เหตุผลที่ห้ามก็คือ การกินเนื้อสัตว์ที่ตายเองเป็นสิ่งที่น่าขยะแขยงต่อความรู้สึกของคนทั่วไป ถ้าหากสัตว์ตายเอง มันก็อาจเป็นไปได้ว่ามันตายเพราะเหตุปัจจุบันทันด่วนหรือตายเพราะโรคระบาด ดังนั้นการกินเนื้อของมันจึงอาจเป็นอันตรายได้

ข. การห้ามกินเลือด

เหตุผลสำหรับการห้ามกินเลือดก็คือ มันเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจต่อความรู้สึกของมนุษย์ และมันอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพด้วยเช่นกัน

ค. เนื้อหมู

เนื่องจากเนื้อหมูเป็นสัตว์ที่ชอบของสกปรกและสิ่งปฏิกูล ยิ่งไปกว่านั้นการค้นคว้าทางการแพทย์ได้แสดงให้เห็นว่าการกินเนื้อหมูนั้นเป็นอันตรายต่อสุขภาพ โดยเฉพาะในเขตอากาศร้อน นอกจากนี้แล้ว การค้นพบทางวิทยาศาสตร์ก็ได้แสดงให้เห็นว่าเนื้อหมูนั้นมีเชื้อโรคชนิดหนึ่งที่ทำให้เกิดโรคสมองอักเสบ

ง. สัตว์ที่ถูกพลีให้แก่ผู้อื่นนอกจากอัลเลาะห์

หมายถึง สัตว์ที่ถูกเชือดโดยผู้เชือดกล่าวนามอื่นจากนามอัลเลาะห์ เหตุผลที่ห้ามสำหรับกรณีนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความศรัทธาทั้งสิ้น เพื่อให้การปฏิบัติศาสนกิจบริสุทธิ์เพื่ออัลเลาะห์ และเพื่อต่อสู้กับการตั้งภาคีทุกรูปแบบ

2.2 คุณลักษณะของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการ ในภาษาอังกฤษเรียกว่า Entrepreneurs โดยวิกิพีเดียสารานุกรมเสรี (2555) ได้ให้ความหมายของผู้ประกอบการว่า บุคคลที่จัดตั้งธุรกิจใหม่ โดยเผชิญกับความเสี่ยงและความไม่แน่นอนทางธุรกิจ เพื่อหาผลกำไร และการเติบโตจากโอกาสในการประกอบการและรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับลงทุนในกิจการ ค้นหาความต้องการของตลาดและเปิดกิจการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการ

Joseph Alois Schumpeter (2005) นักเศรษฐศาสตร์ ได้ให้นิยามของผู้ประกอบการว่า เป็นผู้ที่จัดโครงการร่วมทุนโดยใช้ประโยชน์จากโอกาสและเป็นผู้ตัดสินใจตัดสินใจว่าจะมีการผลิตสินค้า หรือบริการอะไร อย่างไร และเท่าใด โดยพร้อมรับความเสี่ยงจากการลงทุน ซึ่งผู้ประกอบการมักจะเป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งแรงบันดาลใจในการดำเนินธุรกิจไม่จำเป็นต้องเป็นกำไร แต่กำไรใช้เป็นมาตรฐานสำหรับวัดความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bob Reiss (2000) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “ความเสี่ยงต่ำ ผลตอบแทนสูง การเริ่มต้นและเติบโตของธุรกิจขนาดเล็กด้วยความเสี่ยงน้อยที่สุด” ได้ให้นิยามของผู้ประกอบการว่า ผู้ประกอบต้องรับรู้เป็นและแสวงหาโอกาสโดยไม่คำนึงถึงแหล่งทรัพยากรที่คุณสามารถควบคุมได้ คุณสามารถประสบความสำเร็จด้วยความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น และประสงค์ที่จะฟื้นตัวจากความพ่ายแพ้ ในขณะที่ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ได้ให้นิยามของผู้ประกอบการว่า เป็นผู้ที่สร้างธุรกิจใหม่ขึ้นมา โดยพร้อมที่จะเผชิญความเสี่ยง อุปสรรค รวมถึงการแสวงหาโอกาสในสถานการณ์ใดๆ สอดคล้องกับอาทิตย์ วุฒิกะโร (2543) ได้ให้นิยามของผู้ประกอบการว่า เป็นผู้ริเริ่ม และไม่กลัวความเสี่ยงในการลงทุนประกอบกิจการ โดยนำผลงานปัจจัยการผลิตและสติปัญญา ความสามารถ ประสบการณ์ เทคโนโลยีการผลิต และการจัดการที่เหมาะสมเพื่อผลิตสินค้า หรือการจำหน่าย หรือการให้บริการแก่ผู้เกี่ยวข้อง ขณะที่สมศักดิ์ ตัมมบุญเลิศชัย (2533) ได้ให้นิยามของผู้ประกอบการว่า เป็นผู้จัดหาปัจจัยการผลิตต่างๆ คือ แรงงาน ทุน วัตถุดิบ มาทำการ

ผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม เป็นผู้ตัดสินใจจะทำกิจการอะไร ลงทุนเท่าใด จ้างคนเท่าใด และตั้งโรงงานอุตสาหกรรมที่ไหน โดยสุนทร อุจจ์ศรี (2544) ได้ให้สรุบนิยามของผู้ประกอบการว่า เป็นบุคคลที่ก่อตั้งองค์กร หรือเจ้าของ หรือหุ้นส่วน และดำเนินการ โดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจเพื่อผลกำไร และความพอใจ หรือเป็นผู้กระตุ้นในการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ โดยเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการค้นหา มีการวางแผนอย่างรอบคอบ และตัดสินใจตามกระบวนการประกอบการ รวมทั้งผู้ประกอบการต้องเป็นผู้ทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีมุมมองในแง่ที่ดีตามพันธกิจในการจัดสร้างแหล่งทรัพยากรใหม่ หรือนำความสามารถเก่าไปรวมกันเป็นลักษณะใหม่เพื่อเป้าหมายในการสร้างสรรค์ความมั่งคั่งแก่กิจการ สอดคล้องกับ สุนทร อุจจ์ศรี (2545) ได้ให้นิยามของผู้ประกอบการว่า เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจในการผลิตสินค้า หรือบริการ โดยมองโอกาสทางธุรกิจเพื่อแสวงหากำไร และมีความสามารถในการบริหารจัดการในการผลิต หรือการตลาด ตลอดจนต้องยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ ขณะที่มุสตี รุมาคม (2540) ได้ให้นิยามของผู้ประกอบการว่า เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจ เป็นบุคคลที่ค้นพบความคิด และโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เป็นผู้รวบรวมเงินทุนเพื่อจัดตั้งธุรกิจ จัดระเบียบภายในธุรกิจ และบริหารการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อจัดหาสินค้าและบริการให้แก่สาธารณชน ซึ่งสอดคล้องกับ Ronstadt (1984) ได้ให้นิยามของผู้ประกอบการว่า เป็นผู้ประดิษฐ์ หรือผู้พัฒนาที่มองเห็น และรู้จักนำโอกาสมาแปลงเป็นความคิดที่สามารถทำได้จริงในด้านการผลิต หรือการตลาดเชิงปฏิบัติ โดยเพิ่มคุณค่าของความคิดนี้จากเวลา ความพยายาม เงินทุน หรือทักษะ ซึ่งผู้ประดิษฐ์ หรือผู้พัฒนานั้นได้ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของการแข่งขันในตลาดจริง และตระหนักถึงรางวัลที่ได้จากการลงทุนนั้นๆ

การที่จะเป็นผู้ประกอบที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ความมุ่งมั่น และพร้อมเสี่ยงไม่ได้เป็นคุณสมบัติหลักที่จะทำให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จ โดย Heinecke (2006) ได้สรุปกฎทองสำหรับการเป็นผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จไว้ 21 ข้อ ในหนังสือ The Entrepreneur โดยกล่าวว่า สิ่งที่ยั่งยืนแน่นอนคือการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกฎทั้ง 21 ข้อ ไม่ใช่สูตรสำเร็จสำหรับผู้ประกอบการที่ต้องการประสบความสำเร็จ เป็นแต่เพียงแนวทางการปฏิบัติเท่านั้น กฎ 21 ข้อสามารถที่จะสรุปความได้ดังนี้คือ ผู้ประกอบการต้องฝึกฝนตนเองเพื่อมองเห็นโอกาส ช่องทาง หรือส่วนแบ่งทางการตลาด และริบดำเนินการเพื่อเติมเต็มและตอบสนองช่องว่างนั้น ทำการวิจัยทั้งเชิงกว้างและเชิงลึก และคำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดผลกระทบตามมาด้วย อาทิเช่น วิเคราะห์ และเปรียบเทียบผลดี และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากมีการลงทุนประกอบการ โดยคำนึงถึงขีดความสามารถ และทรัพยากรที่ต้องการใช้ ศึกษามิติทางการเงิน และดูถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจ ตั้งใจประกอบการ ทำงานหนัก และวางแผนในเรื่องเวลา เงินทุน และปัจจัยการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งจะทำงานหนัก ประกอบการด้วยสมอง และทีมงานคุณภาพ ตั้งเป้าหมายการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เชื่อในสัญชาตญาณของตนเอง แต่ควรที่จะพิจารณาในส่วนของเหตุผล ความน่าจะเป็น และความเป็นได้ในเชิงธุรกิจ คิดการณ์ใหญ่ แล้วพยายามทำให้สำเร็จด้วยความตั้งใจจริง เรียนรู้การตลาด และการขาย โน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตาม เป็นผู้นำในการตัดสินใจ เรียนรู้ความผิดพลาด แก้ไข และพร้อมก้าวเดินต่อไป สร้างโอกาสในช่วงจังหวะและเวลาที่เหมาะสม ยอมรับว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นวิถีของการดำเนินชีวิต และธุรกิจ สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสังคม เช่น นายธนาคาร นักกฎหมาย นักการเมือง นักหนังสือพิมพ์ ลูกค้าที่สำคัญ ๆ และบุคลากรภายในสถานประกอบการเอง ฉลาดในการใช้เวลาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ ประเมินผลการดำเนินการของกิจการ โดยการเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับกิจการอื่น ที่มีโครงสร้างการดำเนินงาน พื้นฐาน และขนาดของกิจการในระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน สร้างธุรกิจด้วยทีมงานคุณภาพ มุ่งเน้นคุณภาพ เตรียมรับมือภาวะการณ์วิกฤต เมื่อประสบปัญหาต้องรีบแก้ไข พอใจกับการกระทำของตน มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ เป็นลักษณะทั่วไปของผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ภูมิหลัง ประสบการณ์ ค่านิยม ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจ ในการประกอบการ มนุษยสัมพันธ์ และความเป็นผู้นำ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้ประกอบการ Lumpkin & Dess (1996) ได้ให้นิยามความหมายของคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการว่าเป็นวิธีการ การปฏิบัติ การ ตัดสินใจและรูปแบบของผู้จัดการที่จะใช้ในกิจกรรมการเป็นผู้ประกอบการ(Entrepreneurially) ซึ่งความเป็น ผู้ประกอบการนั้นเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้ประกอบการ (Competencies of Entrepreneurs) ในรูปแบบ โครงสร้าง กระบวนการและพฤติกรรมของธุรกิจที่มีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การคิดในเชิงรุก (Proactiveness) กล้ารับความเสี่ยง(Risk Taking) ความเป็นอิสระ (Autonomy)และการแข่งขันในเชิงรุก(Competitive Aggressiveness) สอดคล้องกับการศึกษาของ Miller (1983) และ Kunene (2008) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ(Characteristics of Entrepreneur) เป็นคุณสมบัติ คุณค่า ทักษะ ความต้องการ คาดหวัง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะความเป็น ผู้นำ ความสามารถในการเรียนรู้ ความมีพลังอำนาจ สามารถทำงานหนัก มีความรับผิดชอบ ทักษะในการเจรจา ต่อรอง ทักษะในการจัดการเวลา ความเชื่อมั่นตนเอง ความรู้ความสามารถในตนเอง ความคิดริเริ่ม การ ปรับตัวเอง กล้าเสี่ยง ค้นหาโอกาส คิดในเชิงบวก สามารถแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเรียนรู้เป็นต้นซึ่งเป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลและเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของธุรกิจและความสามารถในการแข่งขัน

ผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ ควรมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ (Willingness to succeed) การเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องทั้งลงทุนและลงแรง ต้องทำงานหนักแทบไม่จะมี วันหยุด เพราะต้องวางแผน ตัดสินใจ ดำเนินการ แก้ไขปัญหาอยู่เกือบตลอดเวลา ลักษณะดังกล่าวนี้จึงจำเป็น อย่างยิ่งที่จะได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว และมีความมั่นใจในตนเอง (Self – confidence) คนที่เชื่อมั่น ในตนเองจะเป็นคนที่มีกำลังใจให้ตนเองสูง ไม่กลัวที่จะต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรค จึงมี โอกาสสูงที่จะบรรลุ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คุณสมบัตินี้จะทำให้คนที่ทำงานด้วยหรือคนอื่นที่ เกี่ยวข้องมีความเชื่อมั่น ตามไปด้วย โดยต้องมีแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจของตนเองอย่างชัดเจน (A clear business idea) ผู้ประกอบการ จะต้องรู้ว่าตนเองกำลังอยู่ในธุรกิจอะไร ผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนคืออะไร ธุรกิจของ ตนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ยังต้องรู้ยุทธวิธีว่าทำอย่างไร ธุรกิจของตนจึงจะ ประสบความสำเร็จได้ เช่น รู้ว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนถูกใจผู้บริโภคได้มากกว่า มีคุณภาพมากกว่า เป็นต้น คิดแผนงานที่เป็นระบบ (The business plan) โดยเฉพาะแนวคิดทางธุรกิจที่ดีไม่ได้ยืนยันว่า ผู้ประกอบการจะประสบความสำเร็จ แต่ควรมีแผน งานที่เป็นระบบด้วย แผนงานนี้ เรียกว่า แผนธุรกิจ ผู้ประกอบการจะต้องมีความสามารถในการสร้างแผน ธุรกิจ เพื่อชี้ให้เห็นว่า จะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร โดย ใคร เมื่อใด ใช้เงินทุนเท่าใด จะได้ผลอย่างไร การมีแผน ธุรกิจที่ชัดเจนจะช่วยให้เราวิเคราะห์สถานการณ์ที่ เป็นอยู่และที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เหมือนมีแผนที่อยู่ในมือทำให้ไม่หลงทาง มีความสามารถในการ บริหารการเงิน (Exact control of finances)

ผู้ประกอบการจำนวนมากสร้างตัวขึ้นมาได้จากการใช้ทักษะด้านการตลาด หรือการผลิต แต่มักละ เลຍไม่พัฒนาทักษะในเรื่องบัญชีและการเงิน โดยมักจะโยนให้เป็นหน้าที่ของพนักงานบัญชี ซึ่งเป็นสาเหตุ หนึ่ง ที่ทำให้เกิดการรั่วไหลของเงินทุนในกิจการ ยิ่งเมื่อกิจการเติบโต ความซับซ้อนและปริมาณของกิจกรรม ทาง การค้ายิ่งมีมากขึ้น ผู้ประกอบการควรทราบว่ ขนาดที่แท้จริงของกิจการเป็นอย่างไร เช่น มีสินทรัพย์ ราย ได้ ต้นทุน ค่าใช้จ่าย กำไร เป็นอย่างไร ควรรู้วิธีการตรวจสอบฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของกิจ การ จะได้รับรู้ปัญหาและหนทางแก้ไขปัญหาก่อนได้ และความสามารถทางการตลาด (Targeted marketing) ในยุค ของการแข่งขันแบบนี้ ความสามารถทางการตลาดเป็นทักษะที่สำคัญที่จะทำให้กิจการอยู่รอดได้

ผู้ประกอบการจะต้องแสดงฝีมือด้านนี้ให้เห็นชัดเจนว่า ตนเองรู้วิธีการที่จะนำสินค้าหรือบริการเข้าสู่ตลาดให้ประสบความสำเร็จได้ โดยจำเป็นต้องมีแหล่งสนับสนุนที่ดี (Management support) ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จนั้นมักจะเป็นบุคคลที่รู้จักเครือข่าย แหล่งสนับสนุนต่าง ๆ ที่มี ผลต่อธุรกิจของตน เช่น ผู้ประกอบการอาวุโสที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันที่สามารถสนับสนุนแนวคิด และวิธีการ แก้ไขปัญหาในลักษณะที่คล้ายกัน สถาบันการเงินที่สามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเงินทุนและการขยายกิจการ เป็นต้น การพัฒนาตนเองให้มีเครือข่ายกว้างขวางจะช่วยทำให้มีที่ปรึกษามากในการขอความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ในอนาคต

ผู้ประกอบการต้องมีทักษะในการประสานงาน (Cooperation) ผู้ประกอบการควรทราบว่าตนเองไม่สามารถรู้ทุกเรื่อง และทำทุกเรื่องด้วยตัวคนเดียวได้ โดยเฉพาะเมื่อ กิจการเริ่มขยายตัว การมีทักษะการประสานงานทั้งภายในกิจการ (กับพนักงานตนเอง) และกับภายนอกกิจการจะ ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น ทักษะในการประสานงานนี้รวมถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมี ทักษะในการสื่อสาร การสั่งการ ต้องมีภาวะผู้นำ การถ่ายทอดงาน เป็นต้น อีกทั้งต้องมีการจัดองค์กรที่เหมาะสม (Clear company structure) การจัดองค์กรที่เหมาะสมไม่ได้หมายความว่าต้องมีโครงสร้างองค์กรเหมือนบริษัทใหญ่โดยทันที แต่ หมายถึงการมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน เหมาะกับขนาดของกิจการ และสามารถปรับเปลี่ยน ได้เป็นระยะ ๆ ตามขนาดขององค์กรที่เติบโตขึ้น

ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ต้องเป็นทั้งผู้บริหาร และผู้นำที่ดี จำแนกเป็นประเด็นได้ดังนี้

1) การเป็นผู้รู้จักตนเอง โดยรู้ถึงความต้องการแห่งตน รู้ถึงวิธีการสร้างเป้าหมายแห่งตน หมายความว่าในชีวิตส่วนตัว หรืองาน รู้ถึงขีดความสามารถแห่งตน ที่จะกระทำการใดๆ ได้เพียงใด รู้ถึงวิธีการควบคุมตนเอง การมีวินัยในการใช้ชีวิต และการทำงาน รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อตน และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง รู้ว่าตนจะต้องลงทุนอะไร เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งต้องการ รู้สึกได้ถึงความสุข ความทุกข์ ที่สัมผัสได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีผู้ใดมาชี้แนะ และยอมรับความจริงไม่หลอกตัวเอง

2) การเป็นผู้รู้จักการวิเคราะห์หาเหตุและผล สามารถที่จะมองทุกสิ่งที่ปรากฏต่อหน้าอย่างลึกซึ้ง คิดถึงที่ไปที่มา ไม่ใช่แค่ที่เห็น มองทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ลึกถึงเหตุปัจจัย และสามารถคาดคะเนผลที่เกิดตามมาในปัจจุบัน และในอนาคตได้ อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ตั้งคำถามตลอดเวลา โดยการใช้หลัก (5-W 1H) ซึ่งประกอบด้วยใคร(Who) ทำอะไร(What) ที่ไหน(Where) เมื่อไร(When) ทำไม(Why) และอย่างไร(HOW) เป็นผู้ที่ช่างสังเกต ให้ความสนใจในรายละเอียดเพื่อเก็บมาเป็นข้อมูล เข้าใจในพฤติกรรมบุคคล และเหตุการณ์ โดยสามารถใช้หลักการเพื่อสร้างวิธีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา และป้องกันปัญหา เพื่อให้บังเกิดเหตุการณ์ตามที่ต้องการ และ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้อยู่ภายใต้การควบคุมได้

3) การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา โดยต้องสร้างความรู้สึกว่าตนยังไม่รู้อะไรอีกมาก และตระหนักถึงความเป็นผู้ไม่รู้ตลอดเวลา เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้สิ่งที่เคยรู้เมื่อวันวานอาจไม่ใช่สิ่งที่รู้ในวันนี้ อีกทั้งไป มองเห็น สิ่งของ ผู้คน เหตุการณ์ เป็นสื่อสอนตนได้ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งดี หรือสิ่งเลว และสามารถเลือกเก็บมาจดจำ และหยิบออกมาใช้ได้เหมาะสม ใฝ่ค้นหา ติดตาม ความรู้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะเกี่ยวข้องกับวิชาชีพ และการดำรงชีวิต โดยมุ่งเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและจริงจังให้เป็นผู้รู้และเข้าใจในแต่ละเรื่องอย่างแท้จริง และสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลา และเหมาะสม ซึ่งการเรียนรู้มี 2 อย่าง เรียนรู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้ และเรียนรู้สิ่งที่เรารู้ให้รู้มากขึ้น ให้ความสำคัญกับ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันอย่างเปิดใจกว้าง และรับฟังร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน รู้จักการคิดเชิงระบบ (System thinking) วิเคราะห์ และคาดการณ์ผลลัพธ์ในอนาคตได้ สังเคราะห์กระบวนการที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้

4) ความเข้าใจในจิตวิทยาการบริหาร ซึ่งในการบริหารงานธุรกิจ เป็นการบริหารคน เพราะคนเป็นผู้กำหนดวิธีการหรือระบบ การได้มาและการบริหารการใช้ไปของทรัพยากรก็เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และผลสำเร็จของงาน การที่จะบริการคนซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีอารมณ์ และการแสดงออกที่ซับซ้อน ไม่ตรงไปตรงมา ซึ่งโดยปกติมักมีเป้าหมายซ่อนเร้นแห่งตน (Hidden Agenda) อยู่ภายในเสมอ ทำให้การบริหารยาก และไม่อาจกำหนดผลลัพธ์อย่างตรงไปตรงมาได้ ผู้ประกอบการต้องพยายามที่จะเข้าใจจิตใจ ของบุคลากร และลูกค้าเพื่อที่จะสามารถคาดเดาพฤติกรรม การแสดงออก และการตอบสนองของคนคนนั้นเพื่อที่จะสร้างสถานการณ์รองรับไว้ล่วงหน้าเพื่อป้องกัน ผลเสียหายจากปฏิกิริยาตอบโต้

5) การเป็นคนดี เพราะคนเก่ง และคนดีเป็นของคู่กัน ซึ่งคนเก่งสามารถ สร้างได้ตั้งแต่เด็กจนกระทั่งแก่เฒ่า โดยการทุ่มเทการเรียนรู้ แต่คนดีสร้างได้ยากมาก ผู้ประกอบการต้องพยายามพัฒนาโครงสร้างพฤติกรรมของบุคลากรให้มีโมธรรม และความกลัวต่อบาปที่ขับเคลื่อนด้วย ความปรารถนา ในอุดมคติแห่งตนที่เต็มไปด้วยเงื่อนไขและข้อจำกัด ซึ่งการเป็นคนดีควรที่จะมีความรู้ ไหวพริบ เฉลียวฉลาด (IQ= Intelligence Quatient) รู้แจ้งถึงความดีความชั่ว รู้ที่จะเอาตัวรอด จากเล่ห์อุบายของตันทหา คนชั่ว และนำพาตนเองและผู้คนให้เห็นแจ้งในทางที่ดีควรประพฤติปฏิบัติได้ มีความอดกลั้น สติตั้งมั่น ไม่หวั่นไหวต่อสิ่งชั่วร้าย (EQ= Emotional Quatient) จนตกอยู่ในห้วง"กิเลส" คือ โลภะ โทษะ และโมหะ และเกิดปัญญาในการแก้ไข สร้างสรรค์ และเล็งเห็น ผลเลิศในระยะยาวได้ มีความอดทน มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (AQ= Adversity Quatient) พร้อมทั้งจะเสียสละแรงกาย เพื่อให้ได้มาซึ่งอุดมคติแห่งตน และความดีที่ยึดมั่นไม่หวั่นไหวต่อความลำบากและอุปสรรคใดๆ ไม่เป็นผู้ยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกินพอดี (VQ= Void Quatient) รู้ที่จะปรับเปลี่ยนตนเองตลอดเวลาให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเหมาะสม และเป็นผู้มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม (MQ= Moral Quatient) มีสำนึกของ "ความผิดชอบชั่วดี" มีความละเอียดรอบคอบ ไม่ประพฤตชั่ว มุ่งทำแต่ความดีมีจิตใจที่ผ่องใส เพื่อเป็นต้นแบบ และแนวทางปฏิบัติตามสำหรับบุคลากรของกิจการ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการ เป็นคุณสมบัติ คุณค่า ทักษะคติ ความต้องการ ความคาดหวัง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความสามารถในการเรียนรู้ ความมีพลังอำนาจ ความสามารถในการทำงานความรับผิดชอบ ทักษะในการเจรจาต่อรอง ทักษะในการจัดการเวลา ความเชื่อมั่นตนเอง ความรู้ความสามารถในตนเอง ความคิดริเริ่ม การปรับตัวเอง กล้าเสี่ยง ค้นหาโอกาส คิดในเชิงบวก สามารถแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะของผู้ประกอบการเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องมีการติดต่อประสานงานเกี่ยวข้องกับราชการ ไม่ว่าจะเป็นงานเอกสารเกี่ยวกับระเบียบการค้า การจัดการเอกสารผ่านแดนของบุคลากรและผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้ประกอบการการค้าชายแดนต้องมีการประสานงานกับบุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้ประกอบการการค้าชายแดนควรที่จะต้องเรียนรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน และการจัดการภายในองค์กรโดยยึดแนวทางการบริหารงานแบบมีภาวะผู้นำ Lussier and Achua (2001) จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี ประกอบด้วย

2.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait leadership theory)

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาโดยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ มีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำนี้มีแนวทางศึกษามาจากแนวคิดเกี่ยวกับมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา โดยลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำจะแตกต่างจากผู้ตามโดยสิ้นเชิง อาทิเช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

2.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership theory)

ปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำ (leadership style) ในช่วงเวลานั้น มุ่งเน้นการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก

2.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency leadership theory)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ โดยเชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งรูปแบบของผู้นำจะไม่มีลักษณะเป็นสากล (universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ

2.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative leadership theory)

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล

การตัดสินใจของธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จะทำโดยตัวผู้ประกอบการเอง ไม่ต้องผ่านการขั้นตอนระดับการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นหลายระดับทำให้การทำงานรวดเร็วมีประสิทธิภาพด้านเวลา ธุรกิจอาหารฮาลาลจึงควรรักษาจุดเด่นในลักษณะของความคล่องตัวนี้ไว้ ไม่ควรสร้างระบบโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน และควรจัดแผนงานตามหน้าที่จนกว่าธุรกิจขยายตัวขึ้นและจำเป็นต้องปรับโครงสร้างเสียใหม่ โดยมุ่งเสนอสินค้าหรือบริการที่ถูกลงเฉพาะรายได้อย่างทั่วถึง ธุรกิจอาหารฮาลาลโดยมากจะมีจำนวนลูกค้าน้อยราย แต่มักเป็นลูกค้าประจำที่มีจำนวนปริมาณการซื้อหรือการใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ จึงสามารถเอาใจใส่ใกล้ชิดลูกค้าได้และเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าจากการดำเนินงานติดต่อกับลูกค้าโดยตรง ในขณะที่ธุรกิจขนาดใหญ่มีลูกค้ามากมายจึงต้องเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าโดยการผ่านการวิจัยตลาดและวิธีการทางสถิติ แต่การสนใจในรายละเอียดจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากที่สุดมักจะถูกทะเลาะด้วยความไม่คุ้นเคยกับลูกค้าเฉพาะราย เพราะมีจำนวนลูกค้ามากมายดูแลไม่ทั่วถึง

ธุรกิจอาหารฮาลาลจึงควรเอาใจใส่ใกล้ชิดลูกค้าอยู่เสมอ เพราะแม้จะมีลูกค้าจำนวนไม่มากแต่เป็นลูกค้าประจำทั้งนี้ก็สามารถทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ และเมื่อลูกค้ากลายเป็นเจ้าประจำแล้วก็อย่าละเลยไม่เอาใจใส่มุ่งแต่จะเอาใจแต่ลูกค้าใหม่ ๆ โดยต้องไม่ลืมว่าต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่สูงกว่าต้นทุนการรักษาลูกค้าเก่าถึง 5 เท่า อีกทั้งในการติดต่อสื่อสารและถ่ายทอดคำสั่งจากผู้บริหารหรือผู้ประกอบการมาสู่พนักงานทำได้โดยรวดเร็ว แก้ไขปัญหาได้ฉับไว การสั่งการชัดเจน การรับรู้คำติชมของลูกค้าก็เช่นกัน ธุรกิจการค้าขายแดนมักจะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้ากับผู้ประกอบการโดยตรง จึงมีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงสินค้าและบริการให้ลูกค้าได้มากกว่า ชาวสารต่าง ๆ ไม่ถูกบิดเบือน หรือเปลี่ยนความหมายหรือจงใจถ่วงให้ล่าช้า และการติดต่อสื่อสารโดยตรงยังเป็นวิธีที่ผู้ประกอบการสามารถสร้างความเข้าใจ และมีโอกาสอธิบายรายละเอียดตลอดจนแก้ไขข้อขัดแย้งเพื่อช่วยสานความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นกันได้เป็นอย่างดี การดำเนินธุรกิจอาหารฮาลาลของผู้ประกอบการ ก็มีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ อาทิเช่น เงินทุนในการดำเนินการธุรกิจมีไม่เพียงพอ เนื่องจากธุรกิจการค้าขายแดนใช้ทุนดำเนินการของเจ้าของซึ่งมีอยู่จำกัด การกู้ยืมจากแหล่งภายนอก เช่น กู้ธนาคารหรือออกหุ้นกู้ ทำได้ยากหรือทำไม่ได้เลย ฐานะของธุรกิจอาหารฮาลาลดูเหมือนจะด้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งเชื่อถือในสายตาของเจ้าหนี้ ธุรกิจอาหารฮาลาลจึงถูกปฏิเสธการกู้ยืมได้ง่าย หรือต้องกู้ในอัตราดอกเบี้ยที่สูงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ การกู้ยืมจากเพื่อนหรือญาติก็อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งในภายหลังหรือถ้าได้ก็อาจไม่เพียงพอ ถ้าธุรกิจล้มเหลวเจ้าของก็ต้องชดใช้หนี้สินซึ่งเป็นการสูญเสียเงินออมทั้งหมด และอาจใช้เวลานานกว่าจะชดใช้หนี้สินได้หมด นอกจากนี้เงินทุนดำเนินการที่พอเพียงแต่ใช้จ่ายอย่างไม่ถูกต้อง เช่น ให้เครดิตลูกค้านานเกินไป ซื้อสินทรัพย์มากเกินไป จ้างพนักงานไร้ประสิทธิภาพหรือจ้างมากเกินไปก็อาจก่อให้เกิดปัญหาได้เช่นเดียวกับเงินทุนไม่พอ อีกทั้งยังมีปัญหาด้านการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นการจัดการด้านคน เวลา เงินทุน ลูกค้า สินค้าคงคลัง ฯลฯ

ธุรกิจอาหารฮาลาลมักจะดำเนินการบริหารโดยผู้ประกอบการที่อาจเป็นผู้ผลิตที่เก่งกาจ หรือเป็นนักขายยอดเยี่ยมแต่บริหารธุรกิจโดยรวมไม่เป็น การมองภาพรวมของธุรกิจไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับผู้ประกอบการที่มีเฉพาะทักษะทางเทคนิคแต่ไม่มีความรู้ในการบริหารงาน และธุรกิจการค้าขายแดนก็มีเงินทุนจำกัดจึงเป็นการยากที่จะจ้างผู้บริหารมืออาชีพมาช่วยบริหารงานให้ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้ประกอบการศึกษาควรศึกษาการบริหารธุรกิจด้วยการเข้าโปรแกรมอบรมระยะสั้น เช่น Mini MBA หรือ สนใจชวนขยายหาความรู้เพิ่มเติม เพราะความรู้ทางการบริหารเกิดจากทั้งการศึกษาเรียนรู้และจากประสบการณ์จริงของตน และปัญหาจากปัจจัยอื่นๆ อาทิเช่น การขาดแรงงานฝีมือ การเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้งซึ่งสร้างความไม่สะดวกแก่ลูกค้า การไม่สามารถควบคุมต้นทุนเนื่องจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศมีความผันผวน การวิเคราะห์โอกาสทางการค้าผิดพลาด สภาพของธุรกิจที่เล็กดูไม่เป็นทางการ ไม่จูงใจให้คนอยากมาสมัครงาน ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว ธุรกิจอาหารฮาลาลจะล้มเหลวเพราะการจัดการที่ไร้ประสิทธิภาพมากที่สุดดังนั้นความรู้ทั้งทางด้านประสบการณ์เทคนิควิชาชีพ และการบริหารงานล้วนแล้วแต่สำคัญและจำเป็นต่อความอยู่รอดรวมทั้งความก้าวหน้าของธุรกิจอาหารฮาลาลเป็นอย่างมาก

บทบาทของผู้ประกอบการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง นอกเหนือจากการบริหารจัดการกิจการให้มีกำไรสูงสุด และความมั่งคั่งทางการเงินแก่กิจการ ดังที่ Barnard (1938) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการสร้างและพัฒนาคุณธรรมให้กับกิจการโดยแยกจากการทำงานปกติไว้ในหนังสือเรื่อง หน้าที่ของผู้บริหาร (The Functions of the Executive) โดยผู้ประกอบการไม่เพียงแต่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น หรือกรรมการบริหารเท่านั้น แต่ต้องสร้างความพอใจต่อบุคคลที่หลากหลาย ซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานของกิจการเช่นกัน ประกอบด้วยพนักงาน ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต องค์กรชุมชนในท้องถิ่นซึ่งเป็นที่แพร่หลายต่อมาในทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Freeman (1984)

ผู้ประกอบการต้องสามารถสร้างคุณค่า และสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดแก่กิจการ และพนักงานได้ โดยผู้ประกอบการต้องยกระดับการจูงใจ ขวัญกำลังใจ และการปฏิบัติงานของพนักงานผ่าน กลไกที่หลากหลาย ทั้งในลักษณะการเชื่อมสัมพันธ์ของพนักงานทั้งในด้านความต้องการ ความคาดหวังเข้ากับ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของกิจการ การเป็นต้นแบบที่ดีให้พนักงานลอกเลียนแบบ การทำลายพนักงานในการ พัฒนาการทำงาน ตลอดจนการเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงาน เพื่อที่ผู้ประกอบการจะสามารถนำพา พนักงานของกิจการไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้

ศูนย์การพัฒนาภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา McCall and Lombards. (1983) (cited in Yukl, 1998) ได้ค้นพบทักษะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (interpersonal skills) 2) ทักษะทางด้านความคิด และ เทคนิควิธี (technical and cognitive skill) ขณะที่การศึกษาของ Lewin, Lippett and White(1939) (cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) ได้ ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรี นิยม ซึ่งผลของการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบ ประชาธิปไตยมากที่สุด 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ 3) ผู้นำแบบเผด็จ การจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) พฤติกรรมเฉื่อยชาจะ เปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม และ 5) ผลผลิต ภายใต้อำนาจเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้อำนาจแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ ผลผลิตต่ำสุด พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง 3 รูปแบบนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำ เลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กร ก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดี แก่องค์กรได้ ขณะที่ Halpin, Winer and Stogdill, (2004) (cited in Hoy and Miskel, 2001) นักวิจัย ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ กล่าวคือ 1) ผู้นำที่ มุ่งถึงโครงสร้างของงาน (Initiative Structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัว ผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทาง ภารกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน และ 2) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่อง นับถือ และมีสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่น ระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิก เพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ

Reddin (1970) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตร สัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้ง ด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (separated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และ มิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้าน มิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจ กิจสัมพันธ์ โดยเห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และ ในแต่ละสถานการณ์นั้นมียุคประกอบที่สำคัญคือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์กร ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อน ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

Blake and Mouton (1964) (cited in Lusser and Achua, 2001) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยรัฐ โอไฮโอ (Ohio State University) ได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและนำมาใช้งานจริง โดยวางโครงการพัฒนา

ผู้บริหาร (management development) ด้วยการใช้โครงข่าย (grid) การบริหารเพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่างๆ โดยพิจารณาจากความสนใจของผู้ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงาน ซึ่งแยกพิจารณาตามแนวนอนและแนวตั้ง ซึ่งข้อมูลตัวเลขในตารางได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยให้แกนตั้งเป็นระดับความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคน (concern for people) ส่วนแกนนอนเป็นระดับความเอาใจใส่ในงานหรือสนใจผลผลิต (concern for production) แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงที่สุด ซึ่งจะแสดงระดับความมากน้อยในความสนใจในงานและความสนใจในผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ แล้วแต่ว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมที่ให้ความเอาใจใส่ในงาน หรือเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด แต่ละบุคคลอาจจะแสดงภาวะผู้นำได้ต่างๆ กัน

Fiedler (1967) (cited in Hoy and Miskel, 2001) ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (contingency model of leadership) โดยแนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอื่นๆ โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (motivational system) และ 2) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งองค์ประกอบหลักของทฤษฎี ประกอบด้วย 1) แบบภาวะผู้นำ (leadership style) 2) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (situational favorableness) และ 3) ประสิทธิภาพของผู้นำ (effectiveness of a leader)

House and other (1999) (cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎี โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย นี้ ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน กล่าวคือ

1. พฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำ โดย House (1999) เสนอ 4 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (directive leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) และ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (achievement - oriented leadership)

2. สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (situational factors) สถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย Lunenburg and Ornstein (2000) เสนอ 2 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate contingency factors) เป็นสภาพการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความสามารถ (ability) ความเป็นอิสระในการควบคุม (locus of control) และความต้องการและแรงจูงใจ (needs and motives) 2) สภาพแวดล้อม (environment) เป็นสถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนด หรือควบคุมได้ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน (task structure) ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (formal authority system) และกลุ่มทำงาน (work group)

Luthans (1992) เสนอแนวคิดผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย พยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ คือ 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้แนะมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือ และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับ

ความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบหรือภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ 3) ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า และ 4) ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน สอดคล้องกับการศึกษาของ Hersey, P., et al (1979) ที่ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยพัฒนาเป็นวงจรภาวะผู้นำขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (life-cycle theory of leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (task behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่ม ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และทำที่ไหน เป็นต้น และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relationship behavior) ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 2 ด้านคือ ด้านความสามารถ (ability) จากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน และ ด้านความเต็มใจ (willingness) ที่จะทำงานสำเร็จ จากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) โดยในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้ แบบกำกับ (telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพร้อมและไม่มีความเต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น แบบขายความคิด (selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น แบบมีส่วนร่วม (participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น แบบมอบอำนาจ (delegating) ให้ความเป็นอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Hersey and Blanchard (1980) (cited in Hoy and Miskel, 2001) ที่ศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล โดยพฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) ไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้น การให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของ Fiedler ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลาย ๆ ทฤษฎี สอดคล้องกับการศึกษาของ Lunenburg and Ornstein (2000) กำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการคือ 1) พฤติกรรมที่เน้นงาน (task behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร และ 2) พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (relationship behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) วุฒิภาวะด้านงาน (job maturity) เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ 2) วุฒิภาวะด้านจิตใจ (psychological maturity) เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ โดยจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (telling) 2) ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ (selling) 3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supporting)

และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (delegating) ขณะที่การศึกษาของ Vroom and Yetton (1973) (cited in Robbins and Coulter, 2003) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7-8 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งตามแนวคิด Vroom and Yetton ผู้นำคนหนึ่งๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่าง ๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะไม่ยุติในการประหยัดเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป

Burns (1978) ได้เขียนหนังสือชื่อ “Leadership” โดยเสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำมี 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม 2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ นอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับภาระระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพคือลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำ และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม ซึ่งต่อมา Bass (1985) ได้ขยายแนวความคิดของ Burns มาใช้กับการบริหารองค์การ โดย Bass ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิวัฒนาการคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นจะพยายามในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล เชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่คนทั้งหลายพอใจ ในขณะที่ Bennis & Nanus (1985) พบว่าลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะคือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างความผูกพัน และความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ ตลอดจนส่งเสริมการรับรู้ในองค์กร จึงจะทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับการศึกษาของ Bass & Avolio (1994) ที่ได้พัฒนาการศึกษามิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อแนวคิดของ Bass (1985) และได้จำแนกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย 1) อิทธิพลต่อความคิด เป็นการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นต้นแบบที่ได้รับการเคารพยกย่อง และนับถือจากผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามมีความต้องการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีความปรารถนาทำงานที่เสี่ยง 2) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวิธีการจูงใจผู้อื่น ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นและทำทนาย ผู้นำต้องสารทสื่อสารกับผู้ตามได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามทราบความคาดหวังของผู้นำต่อผู้ตาม และให้ผู้ตามยึดมั่นต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา เป็นการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดใหม่ๆ และสร้างสรรค์วิธีการใหม่ในการกระทำสิ่งต่างๆ และสร้างความท้าทาย และ 4) การพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล เป็นการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความสนใจกับความต้องการและศักยภาพในการพัฒนาของบุคคลอื่น ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เข้าใจ และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกัน ตามความต้องการ และความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน

Bothwell (1983) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำกับภาวะผู้นำมี 10 ประการ โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันประกอบด้วย 1) ความฉลาด 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น 5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง 6) มี

ทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ 8) มีความสามารถ
ใช้กระบวนการกลุ่ม 9) เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 10) มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ
สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของความเป็นผู้นำ หรือช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือ
องค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยคุณลักษณะดังกล่าวนี้มักจะปรากฏในตัวของผู้มีส่วนใหญ่สามารถจำแนกได้ 5
ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทาน
ของร่างกาย มีบุคลิกภาพดี และแสดงออกที่เหมาะสม 2) คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มี
ความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความ
ทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก การมีความเด็ดขาด
3) คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มี
ความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้
ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื่อถือและให้การยอมรับผู้อื่น มีฐานะ มีความสามารถในการปกป้อง
คุ้มครอง และมีอำนาจบริหารทางสังคม 4) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทาง
สติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีจินตนาการ มี
ความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย และ 5) คุณลักษณะด้าน
คุณธรรม ประกอบด้วย อดทน อดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่
เห็นแก่ตัว และความเสียสละ ขณะที่ McCauley, Moxley and Velsor (1998) ได้นำเสนอทักษะที่จำเป็น
สำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 4 กลุ่ม จำนวน 16 ทักษะ คือ กลุ่มที่ 1 ความสามารถที่จะสร้างสัมพันธ์กับ
สังคม (ability to interact socially) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 8 ประการ คือ การจัดการความขัดแย้ง
(conflict management) การต่อรอง (negotiation) การมีอิทธิพล (influencing) การสร้างทีมงาน (team
building) การฟังอย่างกระตือรือร้น (active listening) ความสามารถที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ (ability to
give feedback) การสื่อสาร (communication) และการปรับตัว (adaptation) กลุ่มที่ 2 การสร้างสรรค์
(creativity) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ มองหาข้อสรุปที่เป็นทางเลือก (see alternate
solutions) ตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อตกลงของข้อคำถามเหล่านั้น (question assumptions) และสำรวจสิ่งต่างๆ
อย่างหลากหลาย (explore ambiguity) กลุ่มที่ 3 การประเมินเชิงวิเคราะห์และคิดอย่างเป็นระบบ (critical
evaluation and systematic thinking) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการคือคิดอย่างวิเคราะห์ (think
analytically) ป้อนปัญหา (detect problems) และการแก้ปัญหา (problem solving) กลุ่มที่ 4 การ
เสริมพลัง (empowerment) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 2 ประการ คือ กระตุ้นหรือจูงใจผู้อื่นโดยอาศัยการ
ตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (ability to motivate others through participative decision making) การ
กำหนดเป้าหมายขององค์การ (goal setting) สอดคล้องกับ Gardner (1990) ศึกษาพบว่า ทักษะที่สำคัญ
สำหรับผู้นำประกอบด้วยทักษะ 5 ประการ กล่าวคือ 1) การสร้างความเห็นพ้อง (agreement building) 2)
การทำงานแบบเครือข่าย (networking) 3) การสร้างอำนาจโดยมิต้องใช้อิทธิพลของระบบราชการ
(exercising nonjury power) 4) การสร้างความเป็นกลุ่มหรือสถาบัน (Institution Building) และ 5)
ความคิดที่ยืดหยุ่น (flexibility) ขณะที่ Frigon and Jackson (1996) ได้นำเสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่
มีประสิทธิผลไว้ 12 ประการ ประกอบด้วย 1) การวางแผน (planning) 2) ความเป็นผู้นำในทีมงาน (team
leadership) 3) การแสดงความรับผิดชอบต่อทางการเงิน (financial responsibility) 4) การตัดสินใจ
(decision making) 5) การประเมินสถานการณ์ (situational assessment) 6) การสื่อสาร
(communication) 7) การบริหารจัดการ (management) 8) การให้ความรู้และฝึกทักษะต่างๆ (teaching)
9) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (facilitating) 10) การจัดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ (effective

meeting management) 11) การตัดสินใจโดยยึดข้อเท็จจริงเป็นหลัก (fact-based decision making) และ 12) ความรู้ในเชิงธุรกิจ (business knowledge) สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skill) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) จึงจะช่วยให้ปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทักษะมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งที่ผู้นำแต่ละคนรับผิดชอบ เช่น การวางแผนงาน การประเมินผลงาน การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ การนำการประชุม และการใช้เทคนิควิธีหรืออุปกรณ์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษย์ (human skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในสังคม เนื่องจากผู้นำต้องทำงานกับคนทั้งบุคคลภายนอกและภายในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีทักษะทางด้านสังคม เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจัดการความขัดแย้ง ทักษะด้านการสร้างความเห็นพ้อง และทักษะทางด้านอารมณ์ เป็นต้น 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) เป็นทักษะในเชิงวิเคราะห์ทั่วไป หรือการคิดเชิงตรรก สามารถสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดในสิ่งที่ซับซ้อนและไม่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสร้างสรรค์ในความคิดและการแก้ปัญหา สามารถที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์และแนวโน้ม คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง รู้โอกาส และศักยภาพในปัญหา สอดคล้องกับการศึกษาของ Burn (1978) ที่ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มองหาแรงจูงใจที่อาจเกิดขึ้นในตัวผู้ตาม และค้นหาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นที่ทำให้ผู้ตามพึงพอใจ และถือเป็นพันธะที่ยึดกับผู้ตาม ขณะที่ Bass (1985) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลผู้ซึ่งสามารถจูงใจให้ผู้ตามกระทำสิ่งใดๆ ได้มากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังจะกระทำ สอดคล้องกับแนวคิดของ Brown & Duguid (1991) ที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงพนักงานทั้งในวิถีคิด วิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจและความมุ่งมั่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำโดยกำเนิด เพื่อกระตุ้นให้พนักงานดึงเอาความสามารถเฉพาะตนที่แฝงอยู่ออกมาใช้ประโยชน์ในงาน ยอมรับฟังความคิดที่แตกต่าง และคอยให้คำแนะนำและการสนับสนุน ในขณะที่ Robbins & Coulter (2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะที่ผู้นำสามารถบันดาลใจพนักงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองทั้งด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ นำไปสู่การปฏิบัติงานของกิจการที่ดีขึ้น จึงทำให้ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ได้รับความรัก ความเคารพ ความศรัทธาจากพนักงาน ตลอดจนช่วยเหลือพนักงานอยู่เสมอ จึงสามารถเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของพนักงานได้ทั้งกายและใจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Avolio et al. (1999) ที่ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ปัจจัยที่หลากหลายของผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire) ซึ่งได้รับการพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดจากแบบวัดที่ผ่านมา และแก้ไขข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการใช้ถ้อยคำบางรายการที่ขาดความถูกต้องในการจำแนกประเภทของผู้นำ และแก้ไขข้อผิดพลาดจากการรวมตัวกันของพฤติกรรม และคุณลักษณะบางอย่างไว้ในมาตรวัดระดับเดียวกัน ขณะที่ Robbins & Coulter (2005) ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 มิติ คือ 1) มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 2) เป็นผู้ที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 3) สามารถเปลี่ยนความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงานได้มากเป็นพิเศษ และ 5) เพิ่มและเสริมประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือกว่าระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถกระตุ้น และเป็นแบบอย่างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพนักงานทั้งด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำ โดยคำนึงถึงความแตกต่างในความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีของกิจการ เนื่องจากผู้ประกอบการต้องเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับพนักงานในการบริหารจัดการกิจการ เพื่อนำพากิจการเข้าสู่

ภาวะการการแข่งขันที่รุนแรงในอนาคต และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.4 สมรรถนะเชิงพฤติกรรม

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถ มากกว่าคะแนนทดสอบ (Test Scores)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแล ได้รับการติดต่อจากองค์กร The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศต่างๆทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดีแทนข้อทดสอบแบบเก่า โดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดี แล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกัน แล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ

McClelland (1973) ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า IQ ซึ่งประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในงานได้ดีกว่าซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่ง มีได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ ขณะที่ Stone (1999) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะ หรือความสามารถของบุคคล ส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมากและมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับ และ Boyatzis (1982) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก สอดคล้องกับแนวคิดของ Hamel & Prahalad (1994) ที่เขียนไว้ในหนังสือชื่อ Competing for The Future และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หรือความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่าเป็นความสามารถที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้

แนวคิดสมรรถนะได้ถูกนำไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่าในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมนิสัยใดบ้าง และอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายน ปี ค.ศ. 1998 ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึง

ร้อยละ 67 และบริษัทที่ปรึกษา ด้านการจัดการชื่อ Bain and Company (1998) ได้สำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัททั่วโลก

สมรรถนะตามแนวคิดของ McClelland (1973) เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer & Spencer (1993) ที่ให้ความหมายสอดคล้องกันกับ McClelland คือ สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล (Underlying Characteristics of an Individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน เป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคลซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (Superior Performance) ในงานได้ โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึงความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำหรือความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ 2) สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้ มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน

ในปี ค.ศ. 1998 พบว่า Core Competency เป็นเครื่องมือบริหารสมัยใหม่ ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 และในปี ค.ศ. 2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหาร 25 รายการ สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เซ็น บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวความคิดสมรรถนะไปใช้ ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน จึงได้นำแนวความคิดสมรรถนะไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development)

นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายไปในทำนองเดียวกัน โดยใช้แนวคิดของ McClelland เป็นพื้นฐานในการให้ความหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ดีเลิศของงาน โดย Hay Group ให้ความหมายว่าสมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรม ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ โดย Boyatzis (1982) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 ก) ที่ให้ความหมาย สมรรถนะว่าเป็นกลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นในการทำงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ เนื่องจาก สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงทำให้เกิดความสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจ อย่างไร ความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่

Schoonover Associates (2005) ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด (Excellent Performance) ดังนั้นความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ตัวอย่าง เช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคา ในตลาด ถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนดราคาได้นั้น จึงจะถือเป็นสมรรถนะ ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็นสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาด ให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็นสมรรถนะ และสมรรถนะ ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด จึงถือเป็นสมรรถนะ โดยศึกษาและเปรียบเทียบว่าสมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด โดยเฉพาะเรื่องความแตกต่างทางด้านสมรรถนะ (Differentiating Competency)

การศึกษาของสถาบัน Schoonover Associates (2005) เชื่อว่าเพียงความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ หรือทัศนคติ ปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งไม่ใช่สมรรถนะ เป็นเพียงปัจจัยส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะ โดยคุณลักษณะและความสามารถจะสะท้อนออกมาในรูปแบบพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ตามที่องค์กรต้องการ

McClelland (1999) อธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสมรรถนะ ทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยมองว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมด ที่สะท้อนออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior Performance) ที่องค์กรต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิถีคิด (Self - Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) และได้กำหนดเป็นแนวทางเพื่อใช้ในอธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 5 องค์ประกอบ เพื่อการวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1) Skills เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการทำให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งทักษะเหล่านี้เกิดมาจากพื้นฐานทางความรู้ และการฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญ

2) Knowledge เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคลในเรื่องที่ต้องรู้ ซึ่งต้องเป็นสาระสำคัญสำหรับการทำงานในวิชาชีพนั้นๆ เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษสำหรับมัคคุเทศน์ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน และความรู้ด้านการบริหารจัดการสำหรับเจ้าของกิจการ เป็นต้น

3) Self-concept เป็นทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตัวเองเป็นเช่น บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง จะเชื่อว่าตัวเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตัวเอง ในเวลาอันรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เป็นต้น

4) Trait เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายถึงลักษณะของบุคคลคนนั้นเช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะการเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) Motive เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายในการกระทำของเขาเช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้เสร็จตามเป้าที่วางไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นตลอดเวลา

Spencer and Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้โมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่มองเห็นได้คือ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ 2) ส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทศนคติ ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก

โมเดลน้ำแข็งสมรรถนะสามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1) ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งเป็นส่วนน้อย และส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ โดยภูเขาน้ำแข็งส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำประกอบด้วยทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจน หรือส่วนพื้นผิว ซึ่งสามารถที่จะพัฒนาได้ง่าย ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวัวปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงฉลาดทำให้สามารถที่จะเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้ 2) ส่วนภูเขาน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า และยากต่อการวัด ซึ่งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำนี้เป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ประกอบด้วยวิถีคิด ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล (Trait) แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล (Motive) ซึ่งความฉลาดทางเขาวัวปัญญาไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคคลท่านนั้น มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลต้องมีทศนคติ ค่านิยม ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล และแรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงออกต่อภารกิจ และหน้าที่การงานอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นบุคคลที่มีผลงานได้มาตรฐาน และเป็นบุคคลที่มีสมรรถนะในการทำงาน

Parry (1994) เสนอว่า ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นเพียงปัจจัยความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ตัวใดตัวหนึ่งไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผลการดำเนินการจนสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ และในกรณีของคุณลักษณะส่วนบุคคลก็เช่นเดียวกันคุณลักษณะส่วนบุคคลก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่หากสามารถนำเอาบุคลิกภาพ หรือความน่าเชื่อถือของบุคคลนั้นมาใช้ช่วยในการทำให้หน้าที่การงานสำเร็จลุล่วงตามเวลา หรือเงื่อนไขที่กำหนดก็ถือว่าเป็นสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะในมุมมองของ Parry จึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ และแบ่งสมรรถนะตามนี้ได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) คือ ความรู้หรือทักษะ พื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่าได้เช่น สมรรถนะในการพูด สมรรถนะในการเขียน เป็นต้น

2) สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่า หรือสูงกว่ามาตรฐาน โดยมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

Spencer & Spencer (1993) ศึกษาพบว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลซึ่งมาจากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์มาตรฐานที่นำมาใช้ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานสูงสุด (Superior Performance) โดยอธิบายลักษณะของสมรรถนะไว้ดังนี้

1.คุณลักษณะของบุคคล (Underlying Characteristic) เป็นบุคลิกภาพเฉพาะที่อยู่ในส่วนลึกของแต่ละบุคคล สามารถทำนายพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์และการปฏิบัติต่อหน้าที่การงาน โดยคุณลักษณะของสมรรถนะ ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ คือ 1) แรงจูงใจ เป็นแรงขับ ทิศทาง และการเลือกของผู้ปฏิบัติงานที่จะกระทำ หรือการเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้รับ หรือถอยห่างจากสิ่งอื่น 2) ลักษณะส่วนตัว เป็นลักษณะนิสัยโดยทั่วไปที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าเช่น ข้อมูล หรือสถานการณ์ที่ต้องเผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความกระตือรือร้นและการร่วมมือ 3) ความคิดของตนเอง เป็นทัศนคติ คุณค่า และความฝันของบุคคลคนนั้น ซึ่งสิ่งนี้จะก่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองต่อแรงจูงใจ หรือต่อต้าน ซึ่งสามารถที่จะทำนายพฤติกรรมของบุคคลต่อการโต้ตอบต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้ 4) ความรู้ เป็นข้อมูลซึ่งมีขอบเขตเนื้อหาเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล และ 5) ทักษะ เป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความคิดกำหนดเหตุผล หรือวางแผนในการจัดการ

2.ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) เป็นความสัมพันธ์ด้านแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และแนวคิดของบุคคลที่รวมกันเป็นความมุ่งมั่น (Intent) ของแต่ละบุคคล เพื่อทำนายพฤติกรรมกระทำ และผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักเหตุผลมาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินผล

3.เกณฑ์มาตรฐาน เป็นเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการกำหนดสมรรถนะที่ใช้ในการคาดการณ์ผลการปฏิบัติงาน เพื่อเทียบว่าบุคลากรทำในใดปฏิบัติงานดี หรือไม่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ เกณฑ์มาตรฐานสำหรับการศึกษาด้านสมรรถนะได้แก่ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานออกเป็นระดับสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ระดับเฉลี่ยตามเกณฑ์มาตรฐาน และต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

Spencer & Spencer แบ่งกลุ่มสมรรถนะบุคคล แบ่งออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ รวม 6 กลุ่ม ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำ และสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action) ประกอบด้วย สมรรถนะการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพ และความถูกต้อง (Concern for Order, Quality, and Accuracy) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และการแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) ประกอบด้วย สมรรถนะความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding) และการมุ่งสู่บริการลูกค้า (Customer service Orientation)

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วยสมรรถนะการใช้อิทธิพล และผลกระทบ (Impact and Influence) การตระหนักถึงองค์การ (Organizational Awareness) และการสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relational Building)

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial) ประกอบด้วยสมรรถนะการมุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing others) การชี้แนะ การใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่งและการยืนกราน (Directiveness : Assertiveness and use of Position Power) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation) และภาวะผู้นำกลุ่ม (Team leadership)

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะ การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) และความชำนาญทางการบริหารจัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค (Technical/Professional Managerial Expertise)

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness) ประกอบด้วยสมรรถนะการควบคุมตนเอง (Self - Control) ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความมุ่งมั่นต่อองค์การ (Organizational Commitment)

สมรรถนะทั้ง 6 กลุ่มที่กล่าวข้างต้นบางกลุ่มสมรรถนะก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มสมรรถนะอื่น อาทิ สมรรถนะเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะเรื่องการแสวงหาข่าวสาร และเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะบางด้านก็ช่วยสนับสนุนสมรรถนะด้านอื่น เช่น สมรรถนะด้านความมั่นใจตนเองอาจสนับสนุนการใช้สมรรถนะอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และบางสมรรถนะ เช่น การควบคุมตนเอง จะเชื่อมโยงกับสถานการณ์มากกว่าเชื่อมโยงสมรรถนะอื่น ๆ

องค์ประกอบของสมรรถนะที่ควบคุมประสิทธิภาพ ในการทำงานของคุณ เมื่อต้องจัดการกับความกดดันทางสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นทันทีทันใด และแต่ละสมรรถนะจะเกื้อหนุนประสิทธิภาพของสมรรถนะอื่น ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่

1. การควบคุมตนเอง (Self - Control) เป็นความสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ภายใต้การควบคุมและอดกลั้นต่อการกระทำทางลบเมื่อถูกขู่ข่ม และอดกลั้นเมื่อประสบกับการต่อต้านหรือ ไม่เป็นมิตรจากผู้อื่น หรือเมื่อทำงานภายใต้สภาพที่เต็มไปด้วยความเครียด พฤติกรรมของความสามารถนี้ ได้แก่ เป็นคนที่ไม่ใช้อารมณ์รุนแรงหันหลังกลับ ต่อต้านการขู่ข่มจากผู้ร่วมงานที่ไม่เหมาะสม สงบนิ่งในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด การควบคุมตนเองเป็นความสามารถที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์มากกว่าความสามารถอื่นๆ บางครั้งอาจรวมกับการให้คำแนะนำ (Directiveness) เมื่อต้องเผชิญกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ และสัมพันธ์กับการมีผลกระทบและสร้างอิทธิพลหรือการทำงานเป็นทีมเมื่อต้องขึ้นนำการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม

2. ความมั่นใจในตนเอง (Self - Confidence) เป็นความเชื่อของคุณในความสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จในหน้าที่งานของตน ประกอบด้วยการแสดงออกถึงความมั่นใจของคุณในการจัดการกับสถานการณ์ความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น และพยายามแสวงหาการตัดสินใจหรือสร้างความคิดเห็นและจัดการความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเสนอตัวเองอย่างเด็ดเดี่ยวและสุภาพ แสดงความมั่นใจในการตัดสินใจและความสามารถของตนเอง แสดงจุดยืนของตนเองอย่างเด่นชัด เมื่อขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ความสามารถด้านความมั่นใจในตนเองและจัดการกับความล้มเหลวนี้ ไม่ปรากฏว่าเชื่อมโยงกับความสามารถเฉพาะอื่น ๆ แต่เป็นความสามารถที่เกื้อหนุนการใช้ความสามารถทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ บุคคลและกลุ่มที่หลากหลาย เป็นความสามารถที่จะเข้าใจและชื่นชมความแตกต่างและมุมมองในปัญหาที่ตรงกันข้าม สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เปลี่ยนและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย พฤติกรรมของคุณที่มีความยืดหยุ่น ได้แก่ การยอมรับในความเที่ยงตรงของมุมมองตรงกันข้าม ปรับเปลี่ยนได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงในงาน ความยืดหยุ่นเป็นความสามารถที่สนับสนุนการมีผลกระทบและส่งอิทธิพลอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการจัดการ

4. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นความสามารถและความปรารถนาของคุณในการปรับพฤติกรรมของตนเอง กับเป้าหมายขององค์กร และแสดงในวิถีทางที่สนับสนุนเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร พฤติกรรมที่เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่สังเกตเห็นได้แก่ ความปรารถนาที่จะช่วยเพื่อนร่วมงาน ทำงานให้สำเร็จ ปรับกิจกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เข้าใจในความต้องการในความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เลือกที่จะทำงานสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าที่จะปฏิบัติตามความสนใจหรือตามความเชี่ยวชาญของตนเอง

การศึกษาของ Michigan State University (2013) สมรรถนะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการผสมผสานกันของความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และการกระทำของผู้บริหารที่เน้นความเป็นเลิศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน เลือกรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมที่สุดมาใช้กับงาน รับฟังข้อเสนอแนะ ตั้งค่าความคาดหวังต่อการดำเนินงานร่วมกัน ร่วมหาหรือวิธีการทำงานกับทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สอดคล้องกับการศึกษาของ McAshan (1981) ในหนังสือ Competency-based education and behavioral objectives ที่ว่า สมรรถนะเชิงพฤติกรรมเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อการทำงานที่ดีขึ้น เป็นระบบมากขึ้นโดยการบริหารผ่านวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ระบบ การทำงานเป็นทีม โดยผสมความรู้ ทักษะ ทักษะคิดเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

สอดคล้องกับสุภัทญา รัศมีธรรมโชติ (2551) ในหนังสือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยสมรรถนะ ซึ่งระบุว่าสมรรถนะการจัดการที่เหมาะสม เกิดจากพฤติกรรมของผู้ประกอบการองค์การมีการเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจได้ทุกเมื่อนั้น การเตรียมความพร้อมในเรื่องคน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญได้ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องเตรียมพร้อมตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือกพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้องค์การพัฒนาคนให้ทำงานได้ตามที่องค์การต้องการ บรรลุตามเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่องค์การตั้งไว้

ขณะที่การศึกษาของ Shandler (2000) ในหนังสือ Competency and the learning organization สมรรถนะเชิงพฤติกรรม เป็นการเรียนรู้ขององค์การ ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ประกอบการและพนักงานทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ทักษะคิดให้พร้อมรองรับการปรับเปลี่ยนที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการทำงานให้มีความเหมาะสม

สอดคล้องกับการศึกษาของ Spencer (1993) ในหนังสือเรื่อง Competence at work: Models for superior performance สมรรถนะที่สำคัญสำหรับการทำงานให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด เป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ

สรุปได้ว่า สมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการเป็นขีดความสามารถของผู้ประกอบการ ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ อุปนิสัย บทบาททางสังคม องค์ความรู้ เจตคติ บุคลิกภาพ ความสามารถความชำนาญด้านต่างๆ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื้อหาบทนี้จะนำเสนอรายละเอียดที่สำคัญประกอบด้วย แบบแผนและขั้นตอนการวิจัย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 แบบแผนและขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แนวทางการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา ซึ่งอาศัยแนวคิดและทศนะจากปรัชญาปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) โดยที่ปรากฏการณ์วิทยา หมายถึง การศึกษาว่าบุคคลบอกหรือบรรยายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ตนประสบ และสัมผัสด้วยการวิเคราะห์ การรับรู้ และบอกรายละเอียดของสิ่งที่ประสบ ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความตระหนักรู้ และสิ่งเหล่านี้จะถูกบรรยาย อธิบาย และตีความ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ภายใต้ความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ จากประสบการณ์ของบุคคลที่หลากหลาย ซึ่งการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพอีกรูปแบบหนึ่งที่อาศัยแนวคิดจากปรัชญาปรากฏการณ์วิทยาเป็นเครื่องมือในการศึกษาปรากฏการณ์ผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของมนุษย์เป็นหลัก (ชาย โปธิสิตา, 2550)

ฉะนั้น การวิจัยครั้งนี้จะเริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อขอความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ เชิงอุปนัย จากนั้น สรุปผลการวิจัยโดยบูรณาการข้อมูลทั้งหมดผ่านการตีความข้อมูลจากความคิดเห็นต่างๆ ที่ผ่านการสัมภาษณ์เพื่อจัดทำเป็นข้อสรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการอาหารฮาลาลจังหวัดชายแดนภาคใต้

3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาครั้งนี้ ในส่วนของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ประกอบการอาหารฮาลาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 15 คน โดยแบ่งสัดส่วนเป็นรายจังหวัด 5 จังหวัด ประกอบด้วยจังหวัดสงขลา สตูล ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส จำนวนจังหวัดละ 3 คน การกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำหรับขั้นตอนนี้ จะดำเนินการโดยใช้เกณฑ์ของ Creswell (2014) ที่อธิบายไว้ว่าในการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ควรมีขนาดของตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมอยู่ที่ระหว่าง 5 ถึง 25 คนต่อการศึกษาหนึ่งๆ

ดังนั้น จำนวนผู้ให้ข้อมูล ที่ใช้ในการวิจัยสำหรับขั้นตอนนี้จะมีจำนวนขั้นต่ำอยู่ที่ 5 คน ส่วนจำนวนขั้นสูงสุดจะไม่เกิน 25 คน แต่จะเป็นเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับกรณีที่ผู้วิจัยตระหนักว่าข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์เชิงลึกมีความสมบูรณ์เพียงพอแล้ว ส่วนการเลือกผู้ให้ข้อมูลใช้วิธีการเลือกโดยยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลักโดยเลือกผู้ที่เป็นบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์ สามารถให้ข้อมูลได้เป็นอย่างดี และมีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดต่อปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา โดยการศึกษาครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลในส่วนนี้จำนวน 15 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นภายใต้แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาให้เหมาะสมตามแนวทาง

การศึกษาครั้งนี้ ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Dept Interview) โดยผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบ กึ่งโครงสร้าง โดยมีการกำหนดกรอบประเด็นเป็นแนวคำถามไว้ เพื่อให้การสัมภาษณ์สามารถตอบวัตถุประสงค์ การวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนและวิธีการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาลักษณะ รูปแบบ แนวทาง และวิธีการสร้างเครื่องมือจากเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. รวบรวมรายละเอียดและเนื้อหาต่างๆ ที่ได้จากเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือ โดยมุ่งเน้นให้ได้คำตอบถึงคุณลักษณะของ ผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ ภายใต้แนวคำถามที่สร้างจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมนั้นมาสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่ง คำตอบที่ตอบวัตถุประสงค์ตามที่ผู้วิจัยตั้งไว้

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการดังนี้

1. ติดต่อประสานงานนัดหมายการขอเข้าสัมภาษณ์กับผู้ประกอบการอาหารฮาลาลกลุ่มตัวอย่าง
2. ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับเกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาล จังหวัดชายแดนภาคใต้ กับกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนด โดยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยมีการจด ประเด็นพร้อมบันทึกเทประหว่างการสัมภาษณ์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลจังหวัดชายแดนภาคใต้จาก การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงอุปนัยผ่านการตีความจากคำให้การสัมภาษณ์ เพื่อนำไปสู่ การเสนอสิ่งที่ได้ค้นพบจากการวิจัยโดยอธิบายหรือแสดงถึงกิจกรรมที่สะท้อนถึงปรากฏการณ์ความสำเร็จ

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยใช้การวิจัยด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ประกอบการจำนวน 15 ท่าน ซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ประกอบการในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เจาะลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยมีรายละเอียดของผู้ประกอบการ ดังตาราง 1

ตาราง 1 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลเพื่อการสัมภาษณ์เจาะลึก

ลำดับ	ตำแหน่ง	จังหวัด	เพศ	อายุ	ประสบการณ์ การดำเนินงาน (ปี)	ระดับการศึกษา
1	ผู้ประกอบการ	สงขลา	ชาย	30	5	ปริญญาตรี
2	ผู้ประกอบการ	สงขลา	หญิง	45	12	มัธยมศึกษาตอนต้น
3	ผู้ประกอบการ	สงขลา	ชาย	25	3	ปริญญาโท
4	ผู้ประกอบการ	สตูล	ชาย	29	7	ปริญญาตรี
5	ผู้ประกอบการ	สตูล	ชาย	35	15	ปริญญาตรี
6	ผู้ประกอบการ	สตูล	หญิง	47	20	ปวส.
7	ผู้ประกอบการ	ยะลา	หญิง	22	3	ปริญญาตรี
8	ผู้ประกอบการ	ยะลา	ชาย	60	37	ประถมศึกษา
9	ผู้ประกอบการ	ยะลา	หญิง	34	14	ปวช.
10	ผู้ประกอบการ	ปัตตานี	หญิง	38	10	ปริญญาตรี
11	ผู้ประกอบการ	ปัตตานี	ชาย	46	21	ปริญญาโท
12	ผู้ประกอบการ	ปัตตานี	หญิง	30	7	ปริญญาโท
13	ผู้ประกอบการ	นราธิวาส	ชาย	45	19	มัธยมศึกษาตอนต้น
14	ผู้ประกอบการ	นราธิวาส	หญิง	61	40	ประถมศึกษา
15	ผู้ประกอบการ	นราธิวาส	ชาย	49	29	ปริญญาตรี

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ใช้แนวทางการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยาเพื่อค้นหาคำตอบในแต่ละวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

โดยการนำเสนอผลการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

4.1.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย พบว่ามีความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะเชิงพฤติกรรม ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในการประกอบการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ

คุณลักษณะของผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงถึงอิทธิพลต่อความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ เป็นลักษณะทั่วไปของผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ภูมิหลัง ประสบการณ์ ค่านิยม ทักษะคิด และคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจในการประกอบการ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ จริต การปฏิบัติ การตัดสินใจ กระบวนการ พฤติกรรม คุณค่า ทักษะคิด ความต้องการ คาดหวัง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการเรียนรู้ ความมีพลังอำนาจ สามารถทำงานหนัก มีความรับผิดชอบ ทักษะในการเจรจาต่อรอง ทักษะในการจัดการเวลา ความเชื่อมั่นตนเอง ความรู้ความสามารถในตนเอง ความคิดริเริ่ม การปรับตัวเอง กล้าเสี่ยง ค้นหาโอกาส คิดในเชิงบวก สามารถแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเรียนรู้เป็นต้นซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลและเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของธุรกิจและความสามารถในการแข่งขัน ผลการสัมภาษณ์พบคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่สอดคล้องคือ แรงจูงใจในการประกอบการ มนุษยสัมพันธ์ และความเป็นผู้ประกอบการ

1.1 แรงจูงใจในการประกอบการ

แรงจูงใจในการประกอบการ เป็นความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ความสามารถในการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ การพัฒนาสินค้าและบริการ การปรับตัวในสภาวะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 1 ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการประกอบการเป็นอย่างมาก โดยกล่าวว่า “แรงจูงใจในการประกอบการธุรกิจ มีความสำคัญและจำเป็นมากในการดำเนินการธุรกิจในปัจจุบัน ผู้ประกอบการต้องการเรียนรู้ และส่งเสริมการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าที่จะเพิ่มจำนวน และปริมาณการบริโภคที่มีมากขึ้นเมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 2 ที่ว่า “ความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจในการประกอบการธุรกิจ เนื่องจากในปัจจุบัน สังคมเมืองมีอัตราการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น คนเมืองจำเป็นต้องมีบ้านหลังที่ 2 เพื่อลดการเดินทาง และเวลา ถือได้ว่าเป็นโอกาสทางธุรกิจ” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 3 มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาสินค้าและบริการ การปรับตัวในสภาวะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยกล่าวว่า “ธุรกิจอาหารฮาลาลเป็นธุรกิจครอบครัว ผมเป็นรุ่นที่ 2 ซึ่งเข้ามาดำเนินธุรกิจต่อจากคุณพ่อ โดยธุรกิจของเราอยู่มานานกว่า 30 ปี ซึ่งในขณะนี้ มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรุนแรง ไม่ว่าจะเป็น

บริษัทที่ทำธุรกิจอาหารฮาลาลจากส่วนกลาง และแบรนด์จากต่างประเทศเข้ามาทำให้ทางกิจการของเราต้องเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิตสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าในพื้นที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม และหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติม” และผู้ประกอบการท่านที่ 5 มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ โดยกล่าวว่า “การดำเนินธุรกิจของเรา มุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าสังคมเมืองที่มีอัตราการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น เราพยายามหาสินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของคนในพื้นที่จังหวัดสตูล โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางมาซื้อของถึงจังหวัดสงขลา” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 8 ที่กล่าวว่า “การดำเนินธุรกิจใดๆ ผู้ประกอบการ ต้องมุ่งมั่น จริงจ้ง และพร้อมปรับตัวให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการประกอบการ เป็นปัจจัยที่สะท้อนคุณลักษณะของสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

1.2 มนุษย์สัมพันธ์

มนุษย์สัมพันธ์เป็นความสามารถและทักษะของผู้ประกอบการในการมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายใน (พนักงาน และฝ่ายงานภายในกิจการ) และภายนอกกิจการ (ลูกค้า, คู่แข่งขัน, พันธมิตร, ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียกับกิจการ) เพื่อให้ได้มาซึ่งความยอมรับ การให้ความร่วมมือความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ ทำให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ร่วมกัน สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 1 กล่าวว่า “มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญมากต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นตัวกลางในการสื่อสาร สร้างความยินดี ทำให้สามารถทำงานร่วมกันดีมากขึ้น” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 2 ที่ว่า “มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญมากในการทำธุรกิจอาหารฮาลาล เราต้องเข้าใจรูปแบบการใช้ชีวิต ความต้องการของคนท้องถิ่น เพื่อสร้างความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือ” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 3 มองว่า “มนุษย์สัมพันธ์เป็นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ผมเป็นสมาชิกไลอ้อน และหอการค้าจังหวัดสงขลา ซึ่งการเป็นสมาชิกเครือข่ายเหล่านี้ทำให้รู้จักคนเพิ่มมากขึ้น ได้ความร่วมมือ และโอกาสในการดำเนินธุรกิจเพิ่มมากขึ้น” สอดคล้องกับมุมมองของผู้ประกอบการท่านที่ 4 ที่ว่า “ธุรกิจการผลิตอาหาร เป็นธุรกิจที่ต้องมีการสื่อสารกับบุคลากร ทั้งพนักงานสำนักงานพนักงานฝ่ายการผลิตทั้งระดับมีฝีมือ และไร้ฝีมือ ดังนั้นการสื่อสารต้องชัดเจน กระชับและตรงประเด็น เพื่อให้พนักงานเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน” อีกทั้งผู้ประกอบการท่านที่ 5 มองว่า “ลูกค้า และพันธมิตร สำคัญมากสำหรับธุรกิจ ซึ่งธุรกิจอาหารฮาลาลนั้น ราคาของสินค้า และบริการแทบไม่ต่างกันในแต่ละร้าน มนุษย์สัมพันธ์ ความซื่อสัตย์ และความจริงใจในการทำธุรกิจทำให้ธุรกิจของเราได้รับความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือจากลูกค้า” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 7 มองว่า “มนุษย์สัมพันธ์มีส่วนสำคัญมากในการทำธุรกิจการค้า ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือทำให้กิจการได้รับการยอมรับและทำให้คู่ค้ายอมรับกิจการเพิ่มมากขึ้น”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ เป็นปัจจัยที่สะท้อนคุณลักษณะของสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

1.3 ความเป็นผู้ประกอบการ

ความเป็นผู้ประกอบการเป็นทักษะความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานเชิงรุก การสร้างคุณค่าให้กิจการ ความสามารถในการตัดสินใจ การยอมรับความเสี่ยง และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการค้าเงินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ความคิดเชิงกลยุทธ์ที่จะดำเนินงานเพื่อให้กิจการก้าวเดินไปข้างหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจอย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 1 มองว่า “ผู้ประกอบการ ต้องพร้อมยอมรับความเสี่ยง มีความคิดสร้างสรรค์มุ่งสร้างความแตกต่างทางด้านสินค้าและบริการ เนื่องจากในปัจจุบันมีจำนวนคู่แข่งและปริมาณการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น” ซึ่งสอดคล้องกับทัศนคติของผู้ประกอบการท่านที่ 2 ที่ว่า “ผู้ประกอบการ ต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการค้าเงินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง และเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคท้องถิ่น” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 3 กล่าวว่า “ความคิดสร้างสรรค์จำเป็นมากในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน กิจการต้องดำเนินการเชิงรุกเพิ่มมากขึ้นเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม และขยายฐานไปสู่ลูกค้ากลุ่มใหม่เพิ่มมากขึ้น” สอดคล้องกับมุมมองของผู้ประกอบการท่านที่ 4 ที่ว่า “ธุรกิจต้องสร้างคุณค่าให้กิจการโดยการสร้างความแตกต่าง ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจจากเดิมขยายให้ผู้บริโภคในจังหวัดตัวเองอย่างเดียว 100% ต้องมุ่งเปิดตลาดต่างจังหวัด และต่างประเทศ เนื่องจากในปัจจุบันมีจำนวนคู่แข่งและปริมาณการแข่งขันในตลาดการส่งออกเพิ่มมากขึ้น” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 5 มองว่า “ผู้ประกอบการ ต้องปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการค้าเงินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากในปัจจุบันมีคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น โดยกิจการต้องพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการให้บริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้น” สอดคล้องกับผู้ประกอบการท่านที่ 8 ที่ว่า “ผู้ประกอบการที่ดี ต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการค้าเงินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และต้องอยู่กับการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ได้” ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดของผู้ประกอบการท่านที่ 10 ที่ว่า “องค์ประกอบที่สำคัญสูงสุดของการทำธุรกิจคือ ตัวของผู้ประกอบการ ต้องมีความเป็นผู้ประกอบการ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยงอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ ไม่ใช่การเสี่ยงแบบนักรบ”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการ เป็นปัจจัยที่สะท้อนคุณลักษณะของสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถกระตุ้น และเป็นแบบอย่างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพนักงานทั้งด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำ โดยคำนึงถึงความแตกต่างในความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคลเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีของกิจการ เนื่องจากผู้ประกอบการต้องเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับพนักงานในการบริหารจัดการกิจการ เพื่อนำพากิจการเข้าสู่ภาวะการณการแข่งขันที่รุนแรงในอนาคต ผลการสัมภาษณ์พบภาวะผู้นำของผู้ประกอบการที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ อิทธิพลต่อความคิดของพนักงาน การกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน และการพิจารณาปัจเจกบุคคล

2.1 อิทธิพลต่อความคิดของพนักงาน

อิทธิพลต่อความคิดของพนักงาน เป็นพฤติกรรมของผู้ประกอบการที่แสดงถึงความเป็นคนดี มีค่านิยมที่ดี มีอำนาจ มีอิทธิพลเหนือพนักงาน โดยมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายในการทำงานที่

ชัดเจน ซึ่งการกระทำของผู้ประกอบการจะสร้างให้เกิดความเคารพยกย่อง ความเชื่อถือศรัทธา และความไว้วางใจจากพนักงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้พนักงาน พนักงานพยายามลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ประกอบการ สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 1 มองว่า “ผู้ประกอบการต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำ ชัดเจนและยุติธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีให้พนักงานทั้งเรื่องงาน ครอบครัว และรูปแบบการดำเนินชีวิต” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 2 มองว่า “สร้างความรู้สึกให้พนักงานเหมือนคนในครอบครัว การทำงานเน้นการพูดคุย ปรีกษา และแก้ไขปัญหาพร้อมกัน พร้อมช่วยเหลือและให้การสนับสนุนงานของพนักงาน” สอดคล้องกับผู้ประกอบการท่านที่ 3 ที่ว่า “มุ่งละลายพฤติกรรม และสร้างความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินงาน เนื่องจากกิจการมีพนักงาน 2 ศาสนา โดยคิดเป็นคนไทยพุทธ 10% และคนไทยมุสลิม 90% อบรมให้ความรู้โดยตัวผู้ประกอบการไม่ได้แบ่งแยกว่าเป็นพนักงานศาสนาใด มีความยุติธรรมในการทำงาน” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 4 มองว่า “เน้นการพัฒนาบุคลากร สิ่งแวดล้อม และสังคม โดยแผนการดำเนินการจะเป็นแผนที่ร่วมคิด และตัดสินใจร่วมกันระหว่างฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายผลิตเสมอ โดยผู้ประกอบการมีความ ชัดเจนและยุติธรรมเสมอ” ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดของผู้ประกอบการท่านที่ 5 ที่ว่า “ผู้ประกอบการเป็นแบบอย่างที่ดี เน้นการตรงเวลาในการทำงาน แสดงน้ำใจต่อพนักงาน เพื่อสร้างความเชื่อถือศรัทธา และความไว้วางใจจากพนักงาน” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 8 มองว่า “เจ้าของกิจการที่ดี ต้องเป็นแบบอย่าง และต้นแบบการดำเนินชีวิตที่ดีทั้งด้านครอบครัว การทำงาน และสังคมสร้างให้พนักงานเคารพและศรัทธาให้ตัวเจ้าของกิจการ” สอดคล้องกับมุมมองของผู้ประกอบการท่านที่ 9 ที่ว่า “เราในฐานะเจ้าของกิจการ ก็ต้องดูแลลูกน้องให้เหมือนคนในบ้าน คนในครอบครัว เราในฐานะพ่อบ้านต้องคอยดูแลและเป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้อง หรือลูกบ้านเชื่อฟัง ปฏิบัติตามด้วยความเคารพนับถือ”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า อิทธิพลต่อความคิดของพนักงานเป็นปัจจัยที่สะท้อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

2.2 การกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา

การกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้ประกอบการที่กระตุ้นให้และการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีการพัฒนาด้านการใช้ความคิดใหม่ๆ ที่ท้าทายและสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมหรือวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นให้พนักงานวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องเผชิญอย่างรอบคอบ ชัดเจน ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการกับปัญหา แก้ไขปัญหาและการพัฒนาการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 1 มองว่า “การส่งเสริมให้พนักงานวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องเผชิญอย่างรอบคอบ ศึกษาข้อมูลทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนินงาน มีเป้าหมายชัดเจน ประเมินคุณภาพการดำเนินงานสม่ำเสมอ” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 2 ที่ว่า “กิจการส่งเสริมให้พนักงานสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมหรือวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 3 ที่ว่า “มอบหมายงานที่ท้าทาย ส่งเสริมให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างนวัตกรรม หรือวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 6 กล่าวว่า “กิจการมุ่งเน้นให้พนักงานมองสาเหตุของปัญหา วิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบ ชัดเจน พร้อมคิดวิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 7 ที่ว่า “กิจการมุ่งส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการกับปัญหา แก้ไขปัญหาและการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการบูรณาการความรู้ ทักษะ ความสามารถของทีมงานคุณภาพ”

ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดของผู้ประกอบการท่านที่ 10 ที่ว่า “แรงบันดาลใจ เกิดจากความมุ่งมั่น ทุ่มเท ภารกิจมุ่งส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความคิดใหม่ๆ ที่ท้าทาย สร้างสรรค์ และอยู่ในโลกของความเป็นจริงเสมอ”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การกระตุ้นผู้ตาม ด้วยสติปัญญาเป็นปัจจัยที่สะท้อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

2.3 การสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน

การสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน เป็นพฤติกรรมของผู้ประกอบการในการจูงใจพนักงานให้มีความรู้สึกสนใจ เกิดความกระตือรือร้นและท้าทายในการปฏิบัติงาน โดยการสื่อสารผ่านการพูด หรือ การใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้พนักงานรับทราบความความหวังของผู้ประกอบการต่อพนักงาน สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 1 มองว่า “สร้างเงื่อนไขจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและท้าทายในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 3 เสนอความคิดเห็นว่า “สื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ชัดเจน และกระชับ มีรูปแบบรางวัลจูงใจในการปฏิบัติงาน” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 4 ที่ว่า “กำหนดเป้าหมาย และสื่อสารเป้าหมายความต้องการของกิจการให้พนักงานทราบว่า เราต้องการยกระดับการผลิตเป็นกิจการผลิตอาหารฮาลาลระดับโลก โดยอาหารต้องมีคุณภาพ ปลอดภัย และรับผิดชอบต่อสังคม” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 7 มองว่า “ผู้ประกอบการที่ดี ต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน จูงใจพนักงานทำงานด้วยความกระตือรือร้น และท้าทาย” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 10 ที่ว่า “ผู้ประกอบการต้องสื่อสารให้พนักงานรับทราบความความหวังของผู้ประกอบการต่อพนักงานในการปฏิบัติงานทุกครั้งอย่างรัดกุม ชัดเจน และตรงประเด็น”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานเป็นปัจจัยที่สะท้อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

2.4 การพิจารณาปัจเจกบุคคล

การพิจารณาปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้ประกอบการในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา สนับสนุนการพัฒนาให้พนักงานตามความแตกต่างเฉพาะรายบุคคล เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต และให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่พนักงานเป็นรายบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 1 มองว่า “กำหนดกรอบ และกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาความดีความชอบรายบุคคลคือ ทำดีได้ดี ทำไม่ดี มีบทลงโทษ เน้นที่ความถูกต้อง และความยุติธรรม” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 3 ที่ว่า “กำหนดเงื่อนไขการพิจารณาความดีความชอบรายบุคคลเช่น ไม่ขาด ไม่ลา ไม่สาย จะได้รับโบนัสเต็มจำนวน” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 4 มองว่า “กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาผลตอบแทน อย่างเที่ยงตรงและมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และบทลงโทษที่ชัดเจน” ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 5 ที่ว่า

“เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเป็นรายเดือน ดูพัฒนาการการทำงาน พิจารณาโบนัสเป็นรายบุคคล โดยพิจารณาร่วมกับรายงานที่หัวหน้าฝ่ายหรือ แผนกรายงานชี้แจงมาเป็นรายบุคคล” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 7 มองว่า “ผู้ประกอบการต้องเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละบุคคลมีโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าการทำงานในอนาคต โดยให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่พนักงาน” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 8 ที่ว่า “ผู้ประกอบการ พร้อมส่งเสริมการเรียนรู้และสนับสนุนการพัฒนาให้พนักงานตามความสามารถ และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันของพนักงานเฉพาะรายบุคคล”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพิจารณาปัจเจกบุคคลเป็นปัจจัยที่สะท้อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

3. สมรรถนะเชิงพฤติกรรม

สมรรถนะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมของผู้ประกอบการที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ การเสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรม และการมุ่งเน้นทางการตลาดของกิจการ โดยมุ่งพัฒนาคุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลทางด้านความรู้, ทักษะ, แรงจูงใจ, อุปนิสัย, มโนทัศน์, บทบาททางสังคม, องค์กร, ความรู้, เจตคติ, บุคลิกภาพต่างๆ ความสามารถความ ชำนาญด้านต่างๆ ของพนักงานกิจการให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ผลการสัมภาษณ์พบสมรรถนะเชิงพฤติกรรมคือ การมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของกิจการ การเสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของกิจการ และการมุ่งเน้นทางการตลาดของกิจการ

3.1 การมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของกิจการ

การมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของกิจการ เป็นการที่ผู้ประกอบการมุ่งส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การเก็บสะสมความรู้ แบ่งปันความรู้ภายในกิจการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการประสานงานการเรียนรู้เป็นทีมภายในกิจการ สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 1 มองว่า “การทำงานเป็นทีม การอบรมพัฒนา และการเรียนรู้ทำให้การดำเนินการของกิจการมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 2 มองว่า “ครอบครัวมุ่งเน้นความสุข การทำงานเป็นทีมเป็นการแลกเปลี่ยนมุมมองความรู้ และประสบการณ์ระหว่างกัน ทำให้กิจการประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 3 ที่ว่า “การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการแบ่งปันความรู้ ลดความผิดพลาด และความสูญเสียในการทำงาน อีกทั้งเพิ่มคุณภาพ และมิตรภาพในการทำงานอีกด้วย” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 4 มองว่า “การจะเป็นกิจการมาตรฐานระดับโลกได้นั้น กิจการต้องมีความพร้อมทั้งด้านพนักงาน ทีมงานคุณภาพ โดยมุ่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 6 ที่ว่า “การจะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจนั้น กิจการต้องมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของกิจการโดยการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานกับพนักงานทุกคน ทุกระดับชั้นของการบริหาร” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 7 มองว่า “การจะก้าวไปสู่การจัดการมาตรฐานสากลนั้น กิจการต้องเตรียมความพร้อมทางด้านพนักงาน องค์กรความรู้ รูปแบบ วิธีการทำงานที่มีความเป็นมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับ โดยผ่านการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานอย่างเป็นระบบ”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของกิจการเป็นปัจจัยที่สะท้อนสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

3.2 การเสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของกิจการ

การเสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของกิจการ เป็นการที่ผู้ประกอบการ ส่งเสริมให้พนักงานเปิดใจกว้างรับการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อการสร้างสรรค์ การพัฒนาสินค้า การให้บริการ การตอบสนองความต้องการของตลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 2 กล่าวว่า “เน้นการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร โดยการใช้สื่อโฆษณาหลากหลายรูปแบบเช่น สื่อวิทยุ โพรซัวร์ ไลน์ และสื่ออินเทอร์เน็ต” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 3 ที่ว่า “นำเทคโนโลยีรูปแบบใหม่มาใช้ในการผลิต เพื่อเพิ่มคุณภาพและสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นเหนือคู่แข่ง” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 4 กล่าวว่า “พัฒนาฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา โดยมุ่งเน้น 1) การพัฒนาสินค้าในส่วนของการผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ และ 2) การพัฒนาการผลิต โดยพัฒนาเครื่องจักร และสายการผลิตให้มีความสามารถในการผลิตที่รวดเร็ว และประหยัดต้นทุนการดำเนินงาน” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 5 ที่ว่า “ฝึกอบรมเพิ่มเติม และนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้า และสินค้าให้เป็นระบบเพิ่มมากขึ้น” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 6 กล่าวว่า “การวางแผนระบบการขนส่งโดยการนำเอาระบบ GPS มาใช้ ช่วยให้กิจการสามารถรู้ระยะเวลา และเส้นทางกาขนส่งที่สั้น สะดวก และสามารถควบคุมระยะเวลาการขนส่งสินค้าจากกิจการไปถึงลูกค้าได้ถูกต้อง และแม่นยำเพิ่มมากขึ้น” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 7 ที่ว่า “การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำการค้า เช่นระบบอินเทอร์เน็ต และระบบการซื้อขายออนไลน์ เพิ่มยอดขายให้กับกิจการอีกไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับการค้ารูปแบบเดิม” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 10 กล่าวว่า “สินค้าดี บริการดี เทคโนโลยีดี พนักงานดี มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างรวดเร็ว และฉับไวทำให้กิจการเข้าถึงลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของกิจการเป็นปัจจัยที่สะท้อนสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

1.4.3 การมุ่งเน้นทางการตลาดของกิจการ

การมุ่งเน้นทางการตลาดของกิจการ เป็นการที่ผู้ประกอบการส่งเสริมให้พนักงานทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และตอบสนองความพึงพอใจด้วยสินค้าหรือ บริการที่หลากหลายและตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน ตลอดจนสมรรถนะของคู่แข่งในปัจจุบัน และมุ่งเน้นการประสานงานกิจกรรมของพนักงานในกิจการ ในการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างคุณค่าในสินค้าและบริการ สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 1 กล่าวว่า “เน้นการส่งเสริมการตลาดโดยจัดการส่งเสริมการขายอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการใช้สื่อโฆษณาหลากหลายรูปแบบเช่น วิทยุ สิ่งพิมพ์ และรถแห่” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 2 กล่าวว่า “เน้นการตลาดแบบปากต่อปากสื่อสารผ่านคนรู้จัก ถ้ามีลูกค้าเข้ามาโดยอ้างอิงชื่อคนรู้จัก หรือสื่อการตลาด ลูกค้าท่านนั้นจะได้รับส่วนลดราคาพิเศษ และผู้แนะนำ หรือสื่อการตลาดจะได้ค่าคอมมิชชั่นเช่นกัน” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 3 ที่ว่า “เนื่องจากความแตกต่างของสินค้านั้นน้อย มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า พันธมิตร และชุมชนเพื่อรักษารฐานลูกค้าเดิม และขยายฐานลูกค้าใหม่” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 5 กล่าวว่า “เน้นโปรโมชั่น ลด แจก แถม และมี

การจัดของชำร่วยในวันเทศกาลสำคัญต่างๆ เช่น วันปีใหม่ สงกรานต์ให้กับลูกค้ารายใหญ่ และมีการจับรางวัล ส่งความสุขให้กับลูกค้ารายย่อย” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 6 ที่ว่า “การจัดการระบบ การขนส่งที่ดีนั้น ต้องนำหลักการทันเวลาพอดี (Just in Time: JIT) มาใช้โดยยึดหลักการไม่ก่อน ไม่หลัง องค์กร และตรงเลาตามความต้องการของลูกค้า ทั้งในเรื่องเวลา ปริมาณ และคุณภาพของสินค้า” ขณะที่ ผู้ประกอบการท่านที่ 7 กล่าวว่า “การค้าระหว่างประเทศ ผู้ประกอบการต้องเข้าใจบริบท วัฒนธรรม ความ เป็นอยู่ของลูกค้าซึ่งแต่ละกลุ่มลูกค้า นั้น มีความเป็นอัตลักษณ์ ไม่เหมือนกัน การจะทำการตลาดนั้นต้อง ปรับเปลี่ยนรูปแบบในส่วนของสินค้า และบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า นั้นๆ จึงจะสามารถสร้าง การยอมรับในสินค้า และบริการของกิจการได้”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นทางการ ตลาดของกิจการเป็นปัจจัยหนึ่งที่สะท้อนสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลใน จังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

4. ความสามารถในการแข่งขัน

- ความสามารถในการแข่งขัน เป็นความสามารถสร้างโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่ดีกว่า โดยมี ทรัพยากรและทักษะที่เหนือกว่าในการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างทั้งในด้านคุณภาพในตัว สินค้า และการบริการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้ต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำกว่า และสร้าง ผลกำไรจากการดำเนินการที่สูงกว่าคู่แข่ง ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการพบว่ามีความเกี่ยวข้องกับ การ สร้างความแตกต่าง ต้นทุนการดำเนินการ และการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

4.1 การสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่าง เป็นการที่ผู้ประกอบการมุ่งสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า โดย ความสามารถการใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้า การบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง การออกแบบและ พัฒนาสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และสามารถ ตอบสนองความต้องการของตลาดในสภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ ผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 2 กล่าวว่า “การรับประกันรับสินค้าคืน หากลูกค้าไม่พึงพอใจ เป็นแนวทางดำเนินการที่ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจซื้อของลูกค้าเป็นอย่างมาก ทำให้ลูกค้าเลือกที่จะซื้อจาก ทางกิจการมากกว่ากิจการอื่น” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 3 ที่ว่า “การบริการจัดส่ง ฟรีในเขตพื้นที่ที่กำหนด ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและตัดสินใจซื้อสินค้าจากทางกิจการมากกว่ากิจการอื่น” ขณะที่ ผู้ประกอบการท่านที่ 5 กล่าวว่า “สินค้ามีให้เลือกหลากหลายประเภทและราคา ทำให้กิจการมีความโดดเด่น และแตกต่างจากคู่แข่ง” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 7 ที่ว่า “กิจการเน้นความ แตกต่างในส่วนของสินค้า และบริการ โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยมีนโยบายการรับประกันรับเปลี่ยนสินค้า ให้ทันที หากลูกค้าไม่พึงพอใจในระยะเวลา 7 วัน โดยไม่ช้อยกเว้นใดๆ ทั้งสิ้น” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 10 กล่าวว่า “สินค้าอาจจะเหมือนกัน แต่สาเหตุที่ลูกค้า และคู่ค้าเลือกสั่งซื้อสินค้าจากทางกิจการเพราะกิจการใส่ ใจรายละเอียดการบริการ และกิจการมุ่งเน้นการทำธุรกิจด้วยความสุจริตไม่เอาเปรียบ และจริงใจกับ ลูกค้า และคู่ค้าเสมอมา”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างความแตกต่างเป็นปัจจัยที่สะท้อนความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

4.2 ต้นทุนการดำเนินการ

ต้นทุนการดำเนินการ เป็นความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ถูกกว่าคู่แข่ง ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ความสามารถในการจัดหาแรงงานที่มีต้นทุนที่ถูกกว่าคู่แข่ง ความสามารถในการเลือกทำเลที่ตั้งของกิจการ การได้รับสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จากภาครัฐ สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 2 กล่าวว่า “ธุรกิจอาหารฮาลาลต้องมีการวางแผนและควบคุมตารางการดำเนินงานที่แม่นยำ และไม่คลาดเคลื่อน เนื่องจากต้นทุนการดำเนินการจะผันแปร และปรับตัวสูงขึ้นตามระยะเวลาที่ใช้ไป หากทำไม่เสร็จตามเวลาที่วางแผนไว้ นั้นหมายถึงความสูญเสียที่จะเกิดผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของกิจการ” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 3 กล่าวว่า “กิจการลดต้นทุนการผลิตโดยการวัตถุดิบ มาเพื่อดำเนินการแปรรูปเอง แทนการสั่งซื้อสินค้าแปรรูปสำเร็จรูปขึ้นต้นจากผู้จัดจำหน่าย เนื่องจากสินค้าแปรรูปสำเร็จรูปไม่ได้มาตรฐานตามความต้องการของกิจการ อีกทั้งและเปลืองค่าใช้จ่ายในการขนส่งมากกว่าสั่งซื้อวัตถุดิบพื้นฐาน” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 4 ที่ว่า “ธุรกิจแบ่งต้นทุนการดำเนินการเป็น 2 ส่วนคือ 1) ต้นทุนเครื่องจักรอุปกรณ์ 2) ต้นทุนแรงงาน ซึ่งในปัจจุบัน ต้นทุนแรงงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีราคาค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับพื้นที่อื่นในประเทศ” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 5 กล่าวว่า “กิจการเน้นการขายเป็นเงินสด มากกว่าการชำระเป็นเครดิต เพื่อเน้นการสินค้าออกรวดเร็วขึ้น โดยถ้าชำระเป็นเงินสดจะให้ส่วนลดร้อยละ 5 ของมูลค่าการซื้อขาย” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 6 ที่ว่า “ถ้าไรทางธุรกิจเกิดจากการเพิ่มยอดขาย และการลดต้นทุนการดำเนินการ การจัดการระบบการขนส่งที่ดีมีคุณภาพ ทำให้ต้นทุนการดำเนินการลดลงได้ถึงร้อยละ 30 เท่ากับว่ากิจการสามารถมีกำไรเพิ่มมากขึ้นร้อยละ 30 โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มยอดขาย” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 10 กล่าวว่า “การทำธุรกิจค้าขายมีความเสี่ยงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การเงิน การผลิต การขนส่ง และการดำเนินการ ผู้ประกอบการที่จะอยู่รอดท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบันนี้ได้ ไม่ใช่กิจการที่ขายได้มาก แต่เป็นกิจการที่สามารถดำเนินการอยู่บนพื้นฐานต้นทุนจำกัดนั่นเอง”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ต้นทุนการดำเนินการเป็นปัจจัยที่สะท้อนความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

4.3 การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เป็นความสามารถของผู้ประกอบการในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การตอบสนองความต้องการด้านสินค้า และบริการ การเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริงจากสินค้า และบริการ สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 2 กล่าวว่า “มองว่า ลูกค้าคือสมาชิกในครอบครัว ความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าคือ ความสุขของกิจการ” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 3 มองว่า “มุ่งเน้นรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า และมุ่งการตอบสนองความพึงพอใจกับลูกค้าใหม่ โดยส่งมอบสินค้าและบริการที่ดี มีคุณภาพให้เสมอ” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 5 ที่ว่า “การบริการ ราคา

มาตรฐานยุติธรรม การเยี่ยมลูกค้า การรับประกันสินค้า เป็นสิ่งที่เรายึดมั่นปฏิบัติกับลูกค้าของกิจการเสมอมา” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 6 มองว่า “การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าใหม่ เป็นจุดมุ่งหมายการดำเนินธุรกิจของกิจการ โดยเน้นการขนส่งสินค้าที่ถูกที่ ถูกเวลา ถูกต้องในส่วนของปริมาณ และคุณภาพ และถูกต้องตามราคาที่ตกลงไว้กับลูกค้า” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 8 ที่ว่า “สินค้าของเรามีความเป็นมาตรฐาน ถูกต้องตามหลักศาสนา สร้างความมั่นใจให้ลูกค้า หรือผู้บริโภค”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยที่สะท้อนความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

5. ความสำเร็จในการประกอบการ

- ความสำเร็จในการประกอบการ เป็นการพิจารณาความสำเร็จในการประกอบการของกิจการด้านการเงิน ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการพบว่ามีเกี่ยวข้องกับอัตราร้อยละการเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุนเมื่อเทียบกับปีก่อน อัตราร้อยละการเติบโตของยอดขายเมื่อเทียบกับปีก่อน และอัตราร้อยละส่วนแบ่งทางการตลาดเมื่อเทียบกับปีก่อน

- 5.1 อัตราร้อยละการเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุนเมื่อเทียบกับปีก่อน สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 1 กล่าวว่า “ปีนี้ เศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจอเมริกา ผลกระทบทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภค ทำให้กิจการมีอัตราร้อยละการเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุนอยู่ในระดับถดถอย น้อยลงกว่าปีก่อนร้อยละ 1” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 3 กล่าวว่า “อัตราร้อยละการเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุนอยู่ในระดับถดถอย น้อยลงกว่าปีก่อนร้อยละ 10” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 4 ที่ว่า “อัตราร้อยละการเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุนอยู่ในระดับถดถอย น้อยลงกว่าปีก่อนร้อยละ 15-20 ต้องวางแผนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์สินค้าสู่ภาคการตลาดอื่นเพิ่มมากขึ้น” และสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 5 ที่ว่า “ต้องลงทุนเพิ่มมากขึ้น หรือต้องขายแพงขึ้นเพื่อให้ได้กำไรเท่าเดิม อัตราร้อยละการเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุนอยู่ในระดับถดถอย น้อยลงกว่าปีก่อนร้อยละ 5” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 7 กล่าวว่า “อัตราร้อยละการเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุนอยู่ในระดับถดถอย น้อยลงกว่าปีก่อนร้อยละ 8” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 10 ที่ว่า “กิจการต้องลงทุนเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้ได้กำไรเท่าเดิม อัตราร้อยละการเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุนอยู่ในระดับถดถอย น้อยลงกว่าปีก่อนร้อยละ 3”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า อัตราร้อยละการเติบโตของผลตอบแทนจากการลงทุนเมื่อเทียบกับปีก่อนเป็นปัจจัยที่สะท้อนความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

5.2 อัตราร้อยละการเติบโตของยอดขายเมื่อเทียบกับปีก่อน สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 1 กล่าวว่า “ยอดขายเมื่อเทียบกับปีก่อน ลดลงกว่าร้อยละ 40 จากผลกระทบทางการเมือง และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภค” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 2 กล่าวว่า “ยอดขายเมื่อเทียบกับปีก่อน ถึงจุดอิ่มตัวไม่มีการขยายตัวหรือลดลง ลูกค้า

คำนึงถึงการใช้จ่ายเงินในกระเป๋าเพิ่มมากขึ้น” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 4 ที่ว่า “อัตราร้อยละการเติบโตของยอดขายเมื่อเทียบกับปีก่อน อยู่ในระดับถดถอยน้อยกว่าปีก่อนร้อยละ 10” ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 7 ที่ว่า “อัตราร้อยละการเติบโตของยอดขายเมื่อเทียบกับปีก่อนอยู่ในระดับถดถอย น้อยลงกว่าปีก่อนร้อยละ 20 ต้องวางแผนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์สินค้าสู่ภาคการตลาดอื่นเพิ่มมากขึ้น” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 8 กล่าวว่า “ยอดขายโดยรวมเพิ่มมากขึ้น แต่กำไรเท่าเดิม เนื่องจากลงทุนเพิ่มมากขึ้น”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า อัตราร้อยละการเติบโตของยอดขายเมื่อเทียบกับปีก่อนเป็นปัจจัยที่สะท้อนความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

5.3 อัตราร้อยละส่วนแบ่งทางการตลาดเมื่อเทียบกับปีก่อน สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ประกอบการดังนี้

ผู้ประกอบการท่านที่ 1 กล่าวว่า “อัตราร้อยละส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ในระดับค่อนข้างดีขึ้น คิดเป็นร้อยละ 25” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 3 กล่าวว่า “อัตราร้อยละส่วนแบ่งทางการตลาดเติบโตร้อยละ 5 เนื่องจากปรับรูปแบบการดำเนินการเป็นการค้าส่งร้อยละ 70 และการค้าปลีกร้อยละ 30” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 4 ที่ว่า “อัตราร้อยละส่วนแบ่งทางการตลาดของกิจการ เติบโตร้อยละ 10” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 8 กล่าวว่า “อัตราร้อยละส่วนแบ่งทางการตลาดเติบโตร้อยละ 3 เพิ่มมากขึ้น แต่กำไรเท่าเดิม เนื่องจากลงทุนเพิ่มมากขึ้น”

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า อัตราร้อยละส่วนแบ่งทางการตลาดเมื่อเทียบกับปีก่อนเป็นปัจจัยที่สะท้อนความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

4.1.2 การทดสอบสมมติฐานที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งสอดคล้องกับผู้ประกอบการท่านที่ 1 ซึ่งกล่าวว่า “คุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากคุณลักษณะของผู้ประกอบการ นิสัยใจคือความเป็นผู้นำและผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อสมรรถนะอย่างมาก เนื่องจากพนักงานจะยอมรับนับถือ และปฏิบัติตามคำแนะนำ บอกกล่าวของผู้ประกอบการที่พวกเขายอมรับ” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 4 กล่าวว่า “คุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้ประกอบการต้องมุ่งสร้างทีมงานคุณภาพ มุ่งเน้นให้มีการทำงานเป็นทีม การอบรมพัฒนา และการเรียนรู้ทำให้การดำเนินการของกิจการมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 6 ที่ว่า “คุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้ประกอบการ ต้องแสดงให้เห็นถึงแรงจูงใจ ความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ความสามารถในการปรับตัวในสภาวะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยส่งเสริมให้พนักงานเปิดใจกว้างรับการ

ประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อการสรรค์สร้าง การพัฒนาสินค้า การให้บริการ การตอบสนองความต้องการของตลาด” ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 7 ที่ว่า “คุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้ประกอบการต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานเชิงรุก สร้างคุณค่าให้กิจการ ยอมรับความเสี่ยง สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้พนักงานทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และตอบสนองความพึงพอใจนั้น” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 8 กล่าวว่า “คุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีอิทธิพลต่อสมรรถนะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้ประกอบการต้องรู้จักการบริหารมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากรภายในกิจการ และภายนอกเพื่อสร้างการยอมรับ การได้รับความร่วมมือ ความเชื่อถือ โดยมุ่งตอบสนองความพึงพอใจที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า”

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการ ธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการที่มีอิทธิพลกระทบต่อความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 1 ที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรม เนื่องจากพฤติกรรมของผู้ประกอบการที่แสดงถึงความเป็นคนดี สร้างให้เกิดความเคารพยกย่อง ความเชื่อถือศรัทธา และความไว้วางใจจากพนักงาน พนักงานจะพยายามลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ประกอบการ ทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญ เกิดการเรียนรู้ภายในกิจการอย่างเป็นระบบ” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 3 กล่าวว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรม เนื่องจากพฤติกรรมของผู้ประกอบการ เป็นตัวกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานมีสร้างสรรค์แนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการกับปัญหา แก้ไขปัญหาและการพัฒนาการปฏิบัติงาน” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 4 ที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรม เนื่องจากการสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และตอบสนองความพึงพอใจด้วยสินค้าหรือ บริการที่หลากหลาย และตรงตามความต้องการของลูกค้า” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 7 กล่าวว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรม เนื่องจากปัจจุบันนี้ การทำธุรกิจมีคู่แข่งกันสูงมาก ผู้ประกอบการต้องนำปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำธุรกิจ โดยมุ่งส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ที่ท้าทายสร้างสรรค์ ประหยัดทรัพยากร เสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรมของกิจการ เพื่อการสรรค์สร้าง การพัฒนาสินค้า การให้บริการ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า”

3. สมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการ ธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ สรุปได้ว่า สมรรถนะเชิงพฤติกรรม มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการ และคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 2 ที่ว่า “สมรรถนะเชิงพฤติกรรมมี

อิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยกิจการเน้นการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร ใช้สื่อโฆษณา หลากหลายรูปแบบเช่น สื่อวิทยุ โปรชัวร์ ไลน์ และสื่ออินเทอร์เน็ต อีกทั้งรับประกันรับซื้อคืนโดยไม่หักค่า เสื่อมราคา หากลูกค้าไม่สามารถผ่อนต่อหรือ ไม่ต้องการอสังหาริมทรัพย์นั้นแล้ว เป็นแนวทางดำเนินการที่ ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจซื้อของลูกค้าเป็นอย่างมาก ทำให้ลูกค้าเลือกที่จะซื้อจากทางกิจการมากกว่า กิจการอื่น” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 3 ที่ว่า “สมรรถนะเชิงพฤติกรรมมีอิทธิพลต่อ ความสามารถในการแข่งขัน โดยกิจการนำเทคโนโลยีรูปแบบใหม่มาใช้ในการผลิต เพื่อเพิ่มคุณภาพและสร้าง ความแตกต่างที่โดดเด่นเหนือคู่แข่ง” ในขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 4 กล่าวว่า “สมรรถนะเชิงพฤติกรรมมี อิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยกิจการมีฝ่ายงานวิจัยและพัฒนา โดยมุ่งเน้น 1) การพัฒนาสินค้าใน ส่วนของผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ และ 2) การพัฒนาการผลิต โดยพัฒนาเครื่องจักร และสายการผลิตให้มี ความสามารถในการผลิตที่รวดเร็ว และประหยัดต้นทุนการดำเนินงานทำให้กิจการมีความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มมากยิ่งขึ้น” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ประกอบการท่านที่ 5 ที่ว่า “สมรรถนะเชิงพฤติกรรมมี อิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยกิจการมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้แก่พนักงาน และนำเอาระบบ คอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้า และสินค้าให้เป็นระบบเพิ่มมากขึ้นเป็นการประหยัดต้นทุน ค่าใช้จ่ายด้านกระดาษเอกสาร และพื้นที่การจัดเก็บ อีกทั้งทำให้การค้นหาข้อมูลง่าย และสะดวกยิ่งขึ้น” ขณะที่ผู้ประกอบการท่านที่ 6 กล่าวว่า “สมรรถนะเชิงพฤติกรรมมีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยกิจการมีการวางแผนระบบการขนส่ง นำเอาระบบ GPS มาใช้ ช่วยให้กิจการสามารถรู้ระยะเวลา และ เส้นทางกาขนส่งที่สั้น สะดวก และสามารถควบคุมระยะเวลาการขนส่งสินค้าจากกิจการไปถึงลูกค้าได้ถูกต้อง และแม่นยำ เป็นการเพิ่มการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น” สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ผู้ประกอบการท่านที่ 10 ที่ว่า “สมรรถนะเชิงพฤติกรรมมีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขัน กิจการต้อง มีสินค้าดี บริการดี เทคโนโลยีดี พนักงานดี มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างรวดเร็ว และฉับ ไวทำให้กิจการเข้าถึงลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่งจึงจะสามารถแข่งขันกับกิจการคู่แข่งในสถานการณ์ ณ ปัจจุบันนี้ได้”

4.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของ ไทย

ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการสรุปได้ว่าปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจอาหาร ฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถสรุปสภาพปัญหาได้ดังนี้

1. ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า การดำเนินการเรื่องเครื่องหมายฮาลาล และมาตรฐาน การจัดการที่เป็นรูปธรรมค่อนข้างยุ่งยากในการดำเนินการ จากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยครั้งจึงเกิดความไม่ ต่อเนื่องในการบูรณาการเชื่อมโยง การทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจอาหารฮาลาลใน จังหวัดชายแดนภาคใต้

2. ด้านการบริหารจัดการ

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า ภาครัฐ ไม่มีการจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบหลักและ เชื่อมโยงการพัฒนาฮาลาลทุกภาคส่วนให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้องมีประสิทธิภาพ ซึ่งหน่วยงานที่มีอยู่ใน ปัจจุบันเป็นการรวบตัวของคณะกรรมการอิสลามจังหวัด หน่วยวิจัยของสถาบันการศึกษาต่างๆ ทำให้ขาด การบูรณาการ ทั้งยังขาดระบบการจัดเก็บข้อมูลสินค้า และบริการฮาลาลในระดับประเทศ

3. ด้านกฎหมาย

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า ภาครัฐไม่มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายอิสลาม ขาดกฎหมายบังคับใช้ด้านฮาลาล อีกทั้งยังไม่มีหน่วยงานที่ให้การคุ้มครองผู้บริโภคฮาลาลของประเทศ จึงส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น ทั้งในตลาดโลกและตลาดภายในประเทศ รวมทั้งยังไม่มีข้อกำหนดบทบาทที่ชัดเจน และการถ่วงดุลกันของหน่วยงานรับรอง (Certification Body : B) หน่วยงานตรวจสอบ (Accreditation: AB) และหน่วยงานสนับสนุน (Supporting Body) ที่จะทำให้การพัฒนาธุรกิจฮาลาลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเป็นทางปฏิบัติ

4. ด้านการประชาสัมพันธ์

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า การสร้างความรู้ ความเข้าใจและการตลาดธุรกิจอาหารฮาลาล ภาครัฐ และหน่วยงานราชการไม่ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของธุรกิจฮาลาล การโฆษณามาตรฐานแบรนด์ฮาลาลของประเทศไทย เพื่อให้ผู้ประกอบการในประเทศได้ปรับเปลี่ยนและพัฒนาสู่ตลาดฮาลาลโลก อีกทั้งยังขาดการสนับสนุนผู้ประกอบการ SMEs มุสลิมในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้มีศักยภาพมากขึ้น

5. ด้านการรับรองและพัฒนามาตรฐาน

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า ระบบรับรองฮาลาลของไทย ขาดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน รวมถึงการขาดการปรับปรุงกฎหมาย ให้มีความเหมาะสมกับการเปิดเสรีการค้า หรือเพื่อกำหนดโทษอาญาแก่ผู้ละเมิดการรับรองฮาลาล

6. ด้านการส่งเสริมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า สถานประกอบการและบุคลากร ขาดการพัฒนาผู้ประกอบการกิจการฮาลาล และขาดลำดับความสำคัญผลิตภัณฑ์ ที่จะพัฒนาสินค้าฮาลาลหลักของประเทศ การดำเนินการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เกิดปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ทำให้การจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมยังไม่ประสบความสำเร็จ ประกอบกับขาดการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ และปัจจัยสนับสนุนการลงทุนด้านต่างๆ ทำให้การส่งเสริมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร และสินค้าฮาลาลทำได้ค่อนข้างยากลำบาก

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย และศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย ทำการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ประมวลผลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงอุปนัยโดยอาศัยการตีความ ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการนำเสนอผลการวิจัยสมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย

ภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย สรุปได้ว่า สมรรถนะเชิงพฤติกรรมได้รับอิทธิพลรวมจากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด และความสามารถในการแข่งขันได้รับอิทธิพลรวมจากปัจจัยสมรรถนะเชิงพฤติกรรมมากที่สุด และความสำเร็จในการประกอบการได้รับอิทธิพลรวมจากปัจจัยความสามารถในการแข่งขันมากที่สุด และเมื่อแยกพิจารณาเป็นอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า สมรรถนะเชิงพฤติกรรมได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ขณะที่ความสามารถในการแข่งขันได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยสมรรถนะเชิงพฤติกรรมมากที่สุด และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากปัจจัยปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

2. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย

ภาพรวมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้สามารถ สรุปสภาพปัญหาได้ว่า ขาดผู้นำในการดำเนินการเรื่องฮาลาลเป็นรูปธรรม และจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยครั้งจึงเกิดความไม่ต่อเนื่องในการบูรณาการเชื่อมโยง การทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจฮาลาล ภาครัฐขาดหน่วยงานรับผิดชอบหลักและเชื่อมโยงการพัฒนาฮาลาลทุกภาคส่วนได้ ดำเนินไปอย่างสอดคล้องมีประสิทธิภาพ ขาดระบบการจัดเก็บข้อมูลสินค้า ขาดกฎหมายเฉพาะด้านฮาลาล และการคุ้มครองผู้บริโภคฮาลาลของประเทศจึงส่งผลต่อความเชื่อมั่น ทั้งในตลาดโลกและตลาดภายในประเทศ รวมทั้งยังไม่มีกำหนดบทบาทที่ชัดเจน และการถ่วงดุลกันของหน่วยงานรับรอง (Certification Body : B) หน่วยงานตรวจสอบ (Accreditation: AB) และหน่วยงานสนับสนุน (Supporting Body) ที่จะทำให้การพัฒนาธุรกิจฮาลาลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเป็นทางปฏิบัติ ในด้านการสร้างความรู้ ความเข้าใจและการตลาด ภาครัฐขาดการประชาสัมพันธ์ และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของธุรกิจฮาลาล การโฆษณามาตรฐานแบรนด์ฮาลาล ของประเทศ เพื่อให้ผู้ประกอบการในประเทศได้ปรับเปลี่ยนและพัฒนาสู่ตลาดฮาลาลโลก และยังขาดการสนับสนุนผู้ประกอบการ SMEs มุสลิม การรับรองและพัฒนามาตรฐาน ระบบรับรองฮาลาลของไทย ขาดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน รวมถึงการขาดการปรับปรุงกฎหมาย ให้มีความเหมาะสมกับการเปิดเสรีการค้า หรือเพื่อกำหนดโทษอาญาแก่ผู้ละเมิดการรับรองฮาลาล ขาดการพัฒนาผู้ประกอบการฮาลาล และขาดลำดับความสำคัญผลิตภัณฑ์ ที่จะพัฒนาสินค้าฮาลาลหลักของประเทศ การดำเนินการในจังหวัดชายแดน

ภาคใต้ เกิดปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ทำให้การจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมฮาลาลยังไม่ประสบความสำเร็จ

5.2 การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถแยกอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัย ออกเป็น 3 ส่วนหลักๆ ดังนี้

1.คุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิเคราะห์เป็นไปตามสมมติฐาน เป็นไปตามงานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Islam et al. (2011) ที่ศึกษาคุณลักษณะผู้ประกอบการและคุณลักษณะของธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมในประเทศบังคลาเทศ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งคุณลักษณะของผู้ประกอบการนั้นสามารถอธิบายความสำเร็จของธุรกิจได้ ร้อยละ 21.3 สำหรับปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์นั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Indarti & Langenberg (2004) ศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศอินโดนีเซีย ในประเด็นปัจจัยอายุ เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา คุณลักษณะของธุรกิจ ภูมิหลัง ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ขนาดของธุรกิจและแหล่งเงินทุน และปัจจัยด้านบริบทได้แก่ การตลาด เทคโนโลยี การเข้าแหล่งข้อมูลข่าวสาร ความพร้อมในการเป็นผู้ประกอบการ เครือข่ายทางสังคม กฎหมาย การเข้าหาแหล่งเงินทุน การสนับสนุนจากรัฐบาล แผนธุรกิจ ผลสำเร็จของธุรกิจ และความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการพบว่า อายุ เพศและประสบการณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของธุรกิจ แต่ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสำเร็จในการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ภูมิหลัง ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ขนาดของธุรกิจไม่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของธุรกิจ แต่แหล่งที่มาของเงินทุนความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสำเร็จในการประกอบธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ $p < 0.05$ ซึ่งผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่แหล่งเงินทุนมาจากการออมส่วนตัวมีถึง ร้อยละ 56 และจากครอบครัว ร้อยละ 23 และมาจากส่วนอื่นมีเพียงแต่ร้อยละ 3 เท่านั้น ปัจจัยด้านบริบทมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสำเร็จของธุรกิจได้แก่ การตลาดและการเข้าหาแหล่งเงินทุนมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ $p < 0.01$ เทคโนโลยีมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ $p < 0.1$ ปัจจัยด้านกฎหมายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลสำเร็จของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ $p < 0.05$ ส่วนปัจจัยด้านการเข้าหาแหล่งข้อมูลข่าวสาร ความพร้อมการเป็นผู้ประกอบการ เครือข่ายสังคมและการสนับสนุนจากรัฐบาลพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของธุรกิจสอดคล้องกับการศึกษาของ Li et al. (2009) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ประกอบการ กระบวนการสร้างองค์ความรู้ และผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ ความเป็นผู้ประกอบการวัดโดย แนวความคิดในการสร้างนวัตกรรม กล้ารับความเสี่ยง คิดเชิงรุก แข่งขันในเชิงรุกและความเป็นอิสระ กระบวนการสร้างความรู้วัดโดย การสร้างความรู้จากทางสังคม สิ่งแวดล้อมภายนอก การผสมผสานและภายในองค์กร ส่วนตัวแปรตามได้แก่ ประสิทธิภาพ การเติบโตและ ผลกำไร ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ $p < 0.05$, Path Coefficient = 0.47 มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับกระบวนการสร้างความรู้อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติในระดับ $p < 0.01$, Path Coefficient = 0.47 กระบวนการสร้างความรู้มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ $p < 0.01$, Path Coefficient = 0.47

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ

- จากผลการวิเคราะห์เป็นไปตามสมมติฐานโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และเป็นไปตามงานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Shahin & Zairi (2007) ที่ทำการทดสอบแบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศอิหร่านพบว่าผู้นำเป็นกลไกสำคัญโดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Nwokah (2008) ซึ่งศึกษาแนวการปฏิบัติของผู้นำในองค์กรบนพื้นฐานการจัดการความสามารถและแบบจำลองการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถบริหารจัดการความสำเร็จทั้งหมด โดยบูรณาการการจัดการซึ่งรวมทั้งการพิจารณาระดับปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางสติปัญญา การมุ่งเน้นในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม และการมีอิทธิพลทางความคิด ทำให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการจากการทำงานได้

ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการต้องมีพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นและเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงาน มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานทั้งด้านความเชื่อ ค่านิยม ความคิด และการกระทำ มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ การเสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรม และการมุ่งเน้นทางการตลาดของกิจการ โดยมุ่งพัฒนาคุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลทางด้านความรู้, ทักษะ, แรงจูงใจ, อุปนิสัย, มโนทัศน์, บทบาททางสังคม, องค์ความรู้, เจตคติ, บุคลิกภาพต่างๆ ความสามารถความชำนาญด้านต่างๆ ของพนักงานกิจการให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้

3. สมรรถนะเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณลักษณะของผู้ประกอบการ

จากผลการวิเคราะห์เป็นไปตามสมมติฐานโดยสมรรถนะเชิงพฤติกรรมมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการ และคุณลักษณะของผู้ประกอบการ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Forster et al. (2000) ที่ได้สร้างโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะของภาวะผู้นำของ Assistant Deputy Ministers และผู้บริหารอาวุโสของ Public Service Commission of Canada โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่มคือ 1) สมรรถนะด้านสติปัญญา 2) สมรรถนะด้านการสร้างอนาคต 3) สมรรถนะด้านการจัดการ 4) สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ 5) สมรรถนะเฉพาะบุคคล และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hellriegel et al. (2001) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ หรือผู้บริหาร ควรจะมีสมรรถนะหลักของผู้บริหาร 6 ประการ คือ 1) ความสามารถในการสื่อสาร 2) ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ 3) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม 4) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ 5) ความสามารถในการรับรู้เรื่องราวระหว่างประเทศ และ 6) ความสามารถในการควบคุมตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของ Parvez (2009) ศึกษาอิทธิพลของคุณภาพบริการ ความพึงพอใจ และความไว้วางใจที่มีต่อความภักดีของลูกค้าธุรกิจการสื่อสารของภาคเอกชนประเทศบังคลาเทศ จำนวน 304 ราย จากข้อคำถามทั้งหมด 34 ข้อ คำนวณน้ำหนักของ

องค์ประกอบมีค่าอยู่ระหว่าง 0.53-0.75 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีค่าสถิติ $\chi^2=1.396$, $df=1$, $GFI=0.999$, $NFI=0.998$, $RMSEA=0.035$ ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพบริการด้านความเที่ยงตรง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงกับความพึงพอใจของลูกค้า เท่ากับ 0.31 ($p<.001$) ความพึงพอใจของลูกค้า มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงกับความภักดีของลูกค้า เท่ากับ 0.41 ($p<.001$) และความไว้วางใจของลูกค้า มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงกับความภักดีของลูกค้า เท่ากับ 0.21 ($p<.001$)

ซึ่งสมรรถนะเชิงพฤติกรรมมีอิทธิพลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบการ และคุณลักษณะของผู้ประกอบการ โดยผู้ประกอบการต้องมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ เสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรม และการมุ่งเน้นทางการตลาดของกิจการ มุ่งพัฒนาคุณลักษณะของพนักงานกิจการให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทั้งจะตอบรับการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้การตอบสนอง การเสริมสร้างโอกาส เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันตลอดเวลา เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในการประกอบการของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ข้อเสนอแนะสำหรับการต่อยอดการวิจัยครั้งนี้ และข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

ควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างรูปแบบการจัดการธุรกิจอาหารฮาลาลที่มีมาตรฐาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อวิเคราะห์เป็นสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการจัดการธุรกิจอาหารฮาลาล กับคณะอนุกรรมการศึกษาแนวทางในการสนับสนุนส่งเสริมอุตสาหกรรมฮาลาลผู้ประกอบการ กลุ่มองค์กร ชุมชน รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกลยุทธ์และทิศทางอุตสาหกรรมฮาลาล

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการต่อยอดการวิจัยครั้งนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการจัดการธุรกิจอาหารฮาลาล การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางอุตสาหกรรมฮาลาล (TOWS Matrix) และวิเคราะห์สถานการณ์ ในอนาคต (Scenario Analysis) โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อขอความเห็นของผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย

2. นำผลการศึกษาไปทดลองใช้ในธุรกิจฮาลาลที่เข้มแข็ง โดยดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้ประกอบการอาหารฮาลาล อนุกรรมการศึกษาแนวทางในการสนับสนุนส่งเสริมอุตสาหกรรมฮาลาล หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคีเครือข่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมฮาลาล ได้ใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางอุตสาหกรรมฮาลาล ให้เกิดความเข้มแข็ง และมีการบริหารเครือข่ายอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัดบางประการที่จะส่งผลต่อข้อสรุป และการประยุกต์ใช้ผลการวิจัย กล่าวคือ การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพให้ครอบคลุมผู้ประกอบการทั้ง 5 จังหวัดภาคใต้ชายแดนมีข้อจำกัดในเรื่องขนาดของพื้นที่ งบประมาณ ระยะเวลา และความจำเป็นเร่งด่วน เนื่องจากหลายจังหวัดเป็นพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่อความไม่ปลอดภัย ซึ่งวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตัวแทนผู้ประกอบการ มีข้อจำกัดเนื่องจากช่วงเวลาความสะดวก และการเข้าถึงเพื่อเข้าสัมภาษณ์ผู้ประกอบการบางท่านค่อนข้างยากในการเข้าถึง

5.5 งานวิจัยในอนาคต

- 1.การพัฒนาผู้นำ/ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารฮาลาล
2. การพัฒนาด้านอาหารฮาลาล



บรรณานุกรม

- กรมประชาสัมพันธ์. (2554). แผนการพัฒนาพื้นที่พิเศษ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ปี 2552 – 2555.
- กรมอาเซียน. กระทรวงการต่างประเทศ. (2552). บันทึกการเดินทางอาเซียน. กรุงเทพฯ : บริษัทวิธิตา แอนิเมชั่น จำกัด
- กองอาเซียน 4 กระทรวงการต่างประเทศ. (2552). แผนงานการจัดตั้งประชาคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ค.ศ. 2009-2015). กรุงเทพฯ : บริษัท คาริสมา มีเดีย จำกัด
- กระทรวงพาณิชย์. (2554). รายงานสถิติการค้าชายแดนไทยกับ มาเลเซีย พม่า ลาว กัมพูชา
- ดร.ชนิ ปารมี. (2551). ผลกระทบการค้าชายแดนไทย – จีน (ตอนใต้) ที่มีผลต่อผู้ประกอบการนำเข้า-ส่งออกสินค้า กรณีศึกษา: อำเภอเชียงแสน และอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). Competency-based Human Resource Management. วารสารการบริหารคน, 21, (ตุลาคม – ธันวาคม 2543): 11-18.
- ชีวิต สารพัตร. (2554). อิทธิพลการค้าชายแดน ความกลมกลืนทางวัฒนธรรม และนโยบายภาครัฐ (ด้านการส่งเสริมการค้าชายแดน และวัฒนธรรม) ที่ส่งผลต่อวิถีชีวิตของประชาชนในชุมชนชายแดน. วารสารการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยสารคาม ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 กันยายน – ตุลาคม 2554
- ฝ่ายวิจัยธุรกิจ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (2554). ไทยกับ AEC ในยุคสมัยแห่งอาเซียน
- ศูนย์ส่งเสริมการค้าชายแดนไทย – มาเลเซีย. (2554). รายงานสถิติการค้าชายแดนไทยกับ มาเลเซีย.
- ศูนย์ส่งเสริมการค้าชายแดนไทย – มาเลเซีย จังหวัดสงขลา สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสงขลา
- ญาติ ประภาพันท์ และคณะ. (2550). การประเมินศักยภาพทางเศรษฐกิจของอำเภอเชียงแสนเพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจโดยผ่านการค้าชายแดน และการท่องเที่ยว. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- นฤมล นาคา. (2548). การค้าชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- นิธินาถ สินธุเดชะ. (2548). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร. เอกสารสรุปคำบรรยายการประชุมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- นิธินันท์ วิสเวศวร และคณะ. (2551). การเข้าสู่ตลาดจากการเปิดเสรีทางการค้าสำหรับ SMEs (กรณีศึกษา: FTA อาเซียน – สหภาพยุโรป). ศูนย์บริการวิชาการเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- บดีรินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร, บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- พินิตา วิไลวงศ์. (2553). แนวทางในการพัฒนาผู้ประกอบการด้านการค้าชายแดนในอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
- พิชญารัตน์ พุ่มไพศาลชัย. (2549). ศักยภาพของผู้ประกอบการในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ในการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ภัทรพร สมเสมอ. (2551) ปัญหาและความต้องการพัฒนาศักยภาพในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงราย. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
- ราชกิจจานุเบกษา. (2545). กฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของ

- วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545. เล่ม 119 ตอนที่ 93ก หน้า 17
- วัลลภา ศรีทองพิมพ์. (2551). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ในเขตเขตกรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
- สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2555). การศึกษาเปรียบเทียบนโยบาย และมาตรการการ
รองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ในกลุ่มประเทศอาเซียน.
สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกรและคณะ.(2549). คุณลักษณะผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในภาคใต้:
ภาคอุตสาหกรรม. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน.ปีที่ 12,ฉบับที่ 2, มกราคม-เมษายน
- สมใจ รวยสันเทียะ. (2550). การค้าระหว่างไทย – มาเลเซีย. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2548). การศึกษาผลกระทบ และแนวทางการปรับตัวของ
SMEs ไทย ต่อการทำข้อตกลงการค้าเสรีไทย – สหรัฐอเมริกา. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อม
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพมหานคร: บริษัท ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน)
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
- สำนักงานประชาสัมพันธ์ต่างประเทศ. กรมประชาสัมพันธ์. (2552). ประเทศไทยกับอาเซียน. กรุงเทพฯ
: ห้างหุ้นส่วนจำกัดเปเปอร์เฮาส์
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน.(2548). การใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสาร
ประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2555). แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559). สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2552). การศึกษา : รากฐานประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ :โรง
พิมพ์ สกสค. ลาดพร้าว
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ, มกราคม 2548.
- สำนักงานศุลกากรตรวจสินค้าลาดกระบ้ง.(2554) ที่ตั้งด่านศุลกากรทั่วประเทศ. สำนักงานสำนักงาน
ศุลกากรภาคที่ 4
- สำนักเศรษฐกิจการเกษตรระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ. (2554). ประชาคมเศรษฐกิจ
อาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC).
- ศูนย์ส่งเสริมการค้าชายแดนไทย-มาเลเซีย จังหวัดสงขลา สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสงขลา. (2553).
รายงานการค้าชายแดนไทย-มาเลเซีย สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสงขลา
- หอการค้าไทย และสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย. (2554). AEC Prompt เอกสารวิชาการหมายเลข 1.
- หอการค้าไทย และสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย. (2554). องค์ประกอบของประชาคมเศรษฐกิจ
อาเซียน
- อาธิ ครูตาทองวงศ์. (2545). การค้าชายแดนไทย-มาเลเซีย. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543). การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. วารสารบริหารคน, 21
(ตุลาคม – ธันวาคม 2543)

- Association of Southeast Asian Nations. (2009). Roadmap for an ASEAN Community 2009 – 2015. Jakarta : ASEAN Secretariat.
- Armengot, C.R., et al. (2012). The emigrant entrepreneur: a theoretical framework and empirical approximation. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 8(1), 99-118.
- Barney, J.B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Addison-Wesley
- Beamish, P.W, J, W. Lu.(2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*,(22), 565-586.
- Bird, B. J. (1995). The toward a theory of entrepreneurial competency: Advances in entrepreneurship.,Firm emergence, And growth, CT:JAI Press, Vol.2, 51-57.
- Bird, B. J. (2002). Learning entrepreneurship competencies: The self-Directed Learning Approach. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(2),203-227.
- Boam, R. and Sparrow, P. (1992). *Designing and Achieving Competency*. McGraw-Hill,Reading.
- Borensztein, E, et al. (1998). How does foreign direct investment affect economic growth?. *Journal of International Economics*. 45(1), 115-135.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley&Son.
- Boyatzis, R. E. (2006). Competencies in the 21 st Century. *Journal of Management Development*, Vol.27 No.7, 5-12.
- Boyatzis, R.E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, Vol.28 No.9, 749-770.
- Boyatzis, Richard E. (1982). *Competence at work*. In a Stewart (Ed.), *Motivation and society*. San Francisco:Jossey-Bass.
- Boyatzis, Richard E. (2008). Guest editorial competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12
- Brophy, M., & Kiel, T. (2002). Competencies: A new sector. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26 Iss: 2/3/4 ,165 – 176.
- 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.
- Creswell, J.W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oak, CA:Sage.
- Creswell, John W.. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing among Five Approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage.
- Creswell, John W. and Plano Clark, Vicki L.. (2011). *Design and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage.

- Deresky, H.(2000). International Management. Third edition. New Jersey. Prentice Hall.
- Ducker, F.(2008). Management: revised edition. New York. Collins.
- Ethier, W, J. (1982). National and International Returns to Scale in the Modern Theory of International Trade. *The American Economic Review*. 72(3),389-405.
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to Understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*. 24. 94-104.
- Fiet, J.O. (2001). The pedagogical side of entrepreneurship theory. *Journal of Business Venturing*. 16(2), 101-117.
- Gartner, W.O, et al. (1994). Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 18(3), 5-9.
- Gereffi, G. (1999). Internationaltrade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*. 48(1), 37-70.
- Grilo, I., et al. (2006). Entrepreneurship in the EU: to wish and not to be. *Small Business Economics*. 26(4), 305-318.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-44.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 607-18.
- Hamel, G. and C.K. Prahalad. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review* 67 (May-June), 63-76.
- Hayton, J.C., et al. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource management*. 45(3), 407-427.
- Hellriegel, D., Jackson, ,S. E. & Slocum, J. W. (2008). *Managing: A competency-based approach*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Hersey, P., et al. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group Organization Management*. 4(4), 418-428.
- Hitt, M.A; Ireland R.D and Hoskisson.(2005). *Strategic Management*. 6 Edit. United State.South-Western.
- Honjo, Y & N. Harada. (2006). SME Policy, Financial Structure and Firm Growth: Evidence From Japan. *Small Business Economics* (2006) 27: 289–300
- Huck, J. F., et al. (1991). Competencies Needed for Small Business Success: Perceptions of Jamaican Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29,
- Hummel, D. (2012). Time as a Trade Barrier. National Bureau of Economic research.
- Ijose, O. (2010). Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability. *Journal of Management and Marketing Research*. Vol. 5.1-14

- Inyang,B.J. (2009). Entrepreneurial Competencies: The Missing Links to Successful Entrepreneurship in Nigeria. *International Business Research*. 2(2)(April), 62-71.
- Jian, S.K. (2003).** An Empirical Study on the Influencing Mechanism of the Trade Development and Economic Growth in China. *Economic Research Journal*.
- Kiggundu, M.N. (2002). Entrepreneurs and Entrepreneurship in Africa: What is Known and What Needs to be Done. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 7(3), 239.
- Keh, H.T;Nguyen, T.T.M. and Ng,P.H.(2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*. 22. 592-611.
- Laffan, B. (1994). From policy entrepreneur to policy manager: the challenge facing the European Commission. *Journal of European Public Policy*. 4(3), 422-438.
- Li, Y.H; Huang,J.W and Tsai,M.T(2009). Entrepreneurial orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process. *Industrial Marketing Management*.Vol. 38. 440-449.
- 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.
- Man, T.W.Y., Lau, T. and Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 23(3), 257-276.
- Markusen, J.R. (1995). The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade. *The Journal of Economic Perspectives*. 9(2),169-189.
- Martinez, A.M., et al. (2010). Evaluating European Union support for innovation in Spanish small and medium enterprises. *The Service Industries Journal*. 30(5), 671-683.
- McClelland, David C. (1973). Testing for competence rather than for "Intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1-14.
- McClelland, D.C. (1975). A Competency model for human resource management specialists To be used in the delivery of the human resource management cycle. Boston: Mcber.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in tree types of Firm. *Management Sciences*.Vol.29.No 7.,Pp.770-790.
- Mitchell, R.K, et al. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Baylor University*.
- Mitchelmore, S.,& Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 16 Iss: 2, pp.92 -111.
- Noor Hazlina Ahmad, T. Ramayah, Carlene Wilson, Liz Kummerow, (2010). Is entrepreneurial

- competency and business success relationship contingent upon business environment?: A study of Malaysian SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 16 Iss: 3, pp.182 - 203
- Nguyen, T. H. Alam, Q., Perry, M. & Prajogo, D. (2009). The Entrepreneurial role of the State And SME Growth in Vietnam, *JOAAG*, Vol. 4. No. 1. pp 60-71.
- Pasanen, M. (2003). Multiple entrepreneurship among successful SMEs in peripheral locations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 10 (4), 418-425.
- Porter M.E.(1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*.6,609-620.
- Porter M.E.(1990). The competitive advantage of nations. New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K. and Hamel, Gary.(1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68(3), 79-93.
- Prahalad, C.K. (1993). The role of core competencies in the corporation. *Research Technology Management*. 36(6), 40-47.
- Schneider, P.H. (2004). International trade, economic growth and intellectual property rights: A panel data study of developed and developing countries. *Journal of Development Economics*. 78(2), 529-547.
- Shermon, G.(2004). Competency Based HRM: A Strategic for Competency Mapping. Assessment and Development Center. New Delhi.Tata McGraw-Hill Education.
- Smart, D.T., et al. (1994). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies And Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research*. 10(3).
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). Competence at work: Model for superior performance. Wiley, New York.
- Rauch, J.E. (1999). Networks versus markets in international trade. *Journal of International Economics*. 48(1), 7-35.
- Teddlie, Ch. & Tashakkori, A.(2009). Foundations of Mixed methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approach in the Social and Behavioral Sciences. Los Angeles. SAGE.
- Vernon, R. (1996). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*. 80(2),190-207.
- Wendon, B. (1998). The Commission as image-venue entrepreneur in EU social policy. *Journal of European Public Policy*. 5(2), 339-353.
- Wittmann, C.M; Hunt, S.D; Arnett. D.B.(2009). Explaining alliance success: Competences, resources. Relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, Volume 38, Issue 7, Pages 743-756.
- Yolles, M.I. (2009). Competitive Advantage and its conceptual Development. *Business Information Review*. Vol26(2):93-111.
- Young, A. (1991). Learning by Doing and the Dynamic Effects of International Trade. The

Quarterly Journal of Economics.106 (2),369-405.

