

ปัจจัยนำการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงานของกิจการ Antecedents to Entrepreneurial Orientation and Impact on Firm Performance

สมพร ปานยีนดี¹

Somporn Panyindee¹

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยนำการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และความสามารถในการเผชิญอุปสรรคที่ส่งผลต่อผลดำเนินงานของกิจการ และศึกษาปัจจัยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการที่มีต่อผลดำเนินงานของกิจการ และศึกษาผลกระทบความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ กับผลดำเนินงานของกิจการ โดยใช้การทบทวนวรรณกรรม ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และความสามารถในการเผชิญอุปสรรค เป็นปัจจัยนำการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และมีผลทางตรงที่คทางบวกต่อผลดำเนินงานของกิจการ และปัจจัยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีผลทางตรงที่คทางบวกต่อผลดำเนินงานของกิจการ และผลกระทบความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการกับผลดำเนินงานของกิจการ ผลการวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับนักวิชาการและผู้ประกอบการในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในองค์กรทั้งผู้บริหารและพนักงานให้มีความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค และมีคุณลักษณะของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กรต่อไป

คำสำคัญ : การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ; ความฉลาดทางอารมณ์ ; ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค ; ผลดำเนินงานของกิจการ ; ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ABSTRACT

The objectives of this study are to study antecedents to entrepreneurial orientation, emotional intelligence, adversity quotient, and entrepreneurial orientation affecting firm performance; and to study the impacts of business environment uncertainty on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. Data were collected through literature review. The finding revealed that emotional intelligence and adversity quotient were antecedents and positively affected firm performance. Entrepreneurial orientation directly affected on firm performance. Business environment uncertainty strongly affected the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. The findings of this study are benefits for academics and entrepreneurs as basic knowledge to develop emotional intelligence, adversity quotient and entrepreneur orientation of all personnel in an organization to be more competitive and effective in the firm performance.

Keywords : Entrepreneurial Orientation ; Emotional Intelligence ; Adversity Quotient ; Firm Performance ; Business Environment Uncertainty

¹ อาจารย์ภาควิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม
รับต้นฉบับ 16 มีนาคม 2558 รับผิดชอบ 20 กรกฎาคม 2558



บทนำ

ปัจจุบันแนวโน้มของการประกอบธุรกิจส่วนตัวมีมากขึ้น เนื่องจากได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งกำหนดนโยบายในการส่งเสริมพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และจัดว่าเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการสร้างผู้ประกอบการใหม่ๆ และพัฒนาผู้ประกอบการเดิมที่ยังคงมีศักยภาพ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2557) การสนับสนุนให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่นั้น นอกจากจะส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจในฐานะที่จะเป็นแหล่งรองรับแรงงาน สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ และตอบสนองความต้องการในตลาดที่มีลักษณะเฉพาะแล้ว ยังช่วยให้เจ้าของธุรกิจได้ทำสิ่งที่ตนเองรัก เกิดความมั่นคงทั้งต่ออาชีพการงานและรายได้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการก็ต้องยอมรับในการประกอบธุรกิจต้องเผชิญกับความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น ความไม่แน่นอนของยอดขาย กำไร ราคาวัตถุดิบ การแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้นผู้ประกอบการต้องพิจารณาตรวจสอบความพร้อมของตนเองก่อนเริ่มต้นธุรกิจ (ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน, 2557)

ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยผู้ประกอบการที่มีความรอบรู้ทั้งภายนอกและภายใน โดยภายนอกหมายถึง มีความรอบรู้ในองค์ความรู้และความสามารถที่นำมาใช้ในการทำงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์ต่างๆ ขณะที่ภายในคือรู้จักตนเอง ควบคุมอารมณ์ ความคิดได้ เป็นผู้มีจิตใจเข้มแข็ง อดทน คิดเชิงบวก (Positive Thinking) หรือสอดคล้องกับวินัย 5 ประการ (Fifth Discipline) ของ Peter M. Senge ในเรื่องเกี่ยวกับ Mental Model กล่าวโดยสรุปว่า ผู้ประกอบการต้องมีลักษณะของการมุ่งเน้น ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) คือเป็นผู้ที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่น มีความสามารถทางนวัตกรรม และใช้นวัตกรรมในการพัฒนากระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์ (Lumpkin and Dess, 1996) และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ภายใต้สถานการณ์ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ตลอดจนความสำเร็จขององค์กร (Hambrick 1981).

สิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องเผชิญคือสถานการณ์ความไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ความผันผวนของตลาด และความสลับซับซ้อนของธุรกิจ ทำให้ผู้ประกอบการต้องเรียนรู้และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Grewal and Tansuhaj 2001; Lin and Carley 2001) ผู้ประกอบการมีความรู้ความสามารถในการบริหารอย่างเดียวยังไม่เพียงพอในการจัดการกับปัญหาต่างๆ จำเป็นต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง หรือเรียกว่าความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และความสามารถในการเผชิญอุปสรรค (Adversity Quotient) เพื่อให้สามารถเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ (Jantunen, 2005) ทำให้กระบวนการวางแผน การตัดสินใจ และดำเนินการของผู้ประกอบการมีความถูกต้อง แม่นยำ มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อีกทั้งยังช่วยสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจได้ในระยะยาว

ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงาน (Tang et al., 2008; Todorovic and Schlosser, 2007; Slotwinski, 2010) ในการศึกษาการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ งานวิจัยส่วนใหญ่จะศึกษาการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการของผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการ (Aloulou and Fayolle, 2005) โดยเฉพาะกับผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ จะพบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการนั้นส่งผลต่อกำไร และการเจริญเติบโต (Covin, Green, and Slevin, 2006) แต่อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นั่นคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอน (Lumpkin and Dess, 2001)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค (Adversity Quotient) ที่มีผลต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) และผลดำเนินงานองค์กร (Firm Performance) และศึกษาผลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ที่มีต่อผลดำเนินงานองค์กร และผลกระทบของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการกับ ผลดำเนินงานองค์กร ซึ่งผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการในการศึกษาในอนาคต และเป็นข้อมูลในหน่วยงาน

ทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างผู้ประกอบการ ตลอดจนผู้ประกอบการเองสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค และการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ และความสามารถในการเผชิญอุปสรรค ที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ที่ส่งผลต่อผลดำเนินงานของกิจการ
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการเผชิญอุปสรรค ที่ส่งผลต่อผลดำเนินงานของกิจการ
4. เพื่อศึกษาความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและผลดำเนินงานของกิจการ

วิธีการวิจัย

การศึกษานี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) และการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) และการนำเสนอรายงานแบบพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Descriptive) ใช้การศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมเอกสารต่าง ๆ คือ งานวิจัย และการสืบค้นข้อมูลอ่านอินเทอร์เน็ตโดยใช้ฐานข้อมูลออนไลน์ ได้แก่ Science Direct, Emerald, Springer, ProQuest โดยใช้คำสำคัญ (Key Words) ที่ใช้ในการสืบค้น ได้แก่ Emotion Intelligence, Adversity Quotient, Entrepreneurial Orientation, Environment Uncertainty และ Firm Performance

ผลการวิจัย

การศึกษานี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) โดย Gartner (1990) กล่าว

ว่าแนวทางในการศึกษาความเป็นผู้ประกอบการมี 2 แนวทางคือ เป็นการศึกษาลักษณะจากความเป็นผู้ประกอบการ และการศึกษาคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ ร่วมกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Certo, 2000) หากองค์การมีลักษณะการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน ย่อมต้องมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง และมีวิธีการในการบริหารจัดการกับสภาพแวดล้อมนั้นแตกต่างกันด้วย (Robbins and Coulter, 2002)

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการศึกษา โดยศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และปัจจัยความสามารถในการเผชิญอุปสรรค (Adversity Quotient) ที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) และผลดำเนินงานของกิจการ (Firm Performance) ในทิศทางใด และศึกษาผลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ส่งผลต่อผลดำเนินงานของกิจการ (Firm Performance) ในทิศทางใด โดยมีตัวแปรแทรกคือ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environment Uncertainty) โดยผลจากการศึกษามีดังนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotion Quotient)

ความฉลาดทางอารมณ์จัดว่าเป็นสมรรถนะในระดับบุคคลที่สำคัญสำหรับองค์กร โดย Salovey and Mayer (1990) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์คือความสามารถของคนในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองและคนอื่น เมื่อเผชิญกับสิ่งที่ไม่ปรารถนา โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่นำมาวิเคราะห์และจัดการกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ การศึกษาของ Hadizadel et al. (2009) อธิบายองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความมีสติรู้ตัว (Self-Consciousness) สามารถควบคุมตนเอง (Self-Regulation) สามารถสร้างแรงขับด้วยตนเอง (Self-Motivation) มีความเอาใจใส่ (Empathy) และมีมนุษยสัมพันธ์ (Social Relationship) ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา Joseph and Newman (2010) ชี้ให้เห็นว่าในการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ มี 2 โมเดลที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ได้แก่ 1) โมเดล



ความสามารถ (Ability Model) ซึ่งเป็นแนวคิดของ Mayer and Salovey (1993) ประกอบด้วย ความสามารถในการพิจารณาอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น (Ability to monitor one's own and others' feelings and emotions) ความสามารถในการวิเคราะห์อารมณ์ (To discriminate among those emotional states) และการใช้ข้อมูลนำไปสู่การคิดและการกระทำที่ถูกต้อง (To use this information to effectively guide one's thinking and action) และ 2) โมเดลการผสมผสาน (Mix Model) ของ Goleman (1998) เป็นการผสมผสานลักษณะของพฤติกรรมทางสังคม (Social Behavior) และสมรรถนะ (Competency) (Bar-On, 1997) อาจกล่าวได้ว่าเป็นการผสมกันระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และความฉลาดเชิงสังคม (Social Intelligence) โดยองค์ประกอบของโมเดลผสมผสาน (Mix Model) ประกอบด้วย การประเมินการรับรู้อารมณ์ตนเอง (Assess awareness of individual emotional states) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และความสามารถในการควบคุมความเครียดและอารมณ์ (Ability to handle stress and general mood) ซึ่งโมเดลนี้ถูกนำไปใช้ศึกษาความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Goleman, 1995, 1998; Goleman et al., 2002) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ประกอบการนั้นมีความสำคัญ และมีอิทธิพลเหนือลักษณะส่วนบุคคล อีกทั้งมีความเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Zahra, 1993) สอดคล้องกับ Seligman and Csikszentmihalyi (2000) พบว่า องค์กรมุ่งส่งเสริมสมรรถนะความฉลาดทางอารมณ์ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน และ สอดคล้องกับ O'Boyle et al. (2010) ที่กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน

ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ส่งผลในทิศทางบวกต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Awwad and Ali, 2012) สอดคล้องกับ Hadizadeh et al. (2009) พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์และการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กันอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งก็หมายความว่า ความฉลาดทางอารมณ์ มีความสำคัญในการขับเคลื่อนความมีนวัตกรรม การปฏิบัติเชิงรุก และการยอมรับความเสี่ยง

2. ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค (Adversity Quotient)

Stoltz (1997) กล่าวถึง ความหมายของความฉลาดในการเผชิญอุปสรรคว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการนำตนเองให้รอดพ้น เมื่อเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค โดยความสามารถในการเผชิญอุปสรรคนี้เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ประกอบการโดยเฉพาะในการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ เนื่องจากต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค Gleisser (2000) กล่าวว่า ในบางกรณีความสามารถในการเผชิญอุปสรรคมีความจำเป็นมากกว่าความฉลาดทางอารมณ์ การศึกษาครั้งนี้ Stoltz (1997) สามารถแบ่งบุคคลออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ผู้ยอมแพ้ (Quitter) หมายถึงบุคคลที่มักหลีกเลี่ยงความยากลำบาก ชอบชีวิตราบเรียบ ผู้พักแรม (Camper) หมายถึงบุคคลที่มีลักษณะเผชิญและแก้ปัญหาด้วยวิธีที่ไม่ยุ่งยาก ยอมทำงานหนักในบางเรื่อง และจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงถ้าไม่มีความจำเป็น กลุ่มสุดท้ายคือ นักปีน (Climber) หมายถึงกลุ่มคนที่พยายามทำทุกอย่างไม่ว่าจะยากลำบากอย่างไรก็จะฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย สิ่งที่สามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จ 17 ประการได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) แรงจูงใจ (Motivation) การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผลิตภาพ (Productivity) การเรียนรู้ (Learning) พลังในการทำงาน (Energy) ความหวัง (Hope) ความสุข ความคึกคัก ความสนุกสนาน (Happiness, Vitality and Joy) สุขภาพอารมณ์ (Emotional Health) สุขภาพกาย (Physical Health) ความเพียร (Persistence) ความยืดหยุ่น (Resilience) การปรับปรุงแก้ไข (Improvement and Over time) ทศคติ (Attitude) อายุยืน (Longevity) การตอบสนองการเปลี่ยนแปลง (Response to change)

ในการศึกษาขององค์ประกอบของความสามารถในการเผชิญอุปสรรค พบว่า ความสามารถในการเผชิญอุปสรรคมี 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการควบคุม (Control) ความรับผิดชอบต่อปัญหาของตน (Ownership) การเข้าถึงสภาพปัญหา (Reach) และความอดทน (Endurance) หรือ CORE Model (Stoltz, 2000) นักจิตวิทยาจำนวนมากนำโมเดลนี้ไปทดสอบก่อนรับพนักงาน เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความอดทนและอยู่กับองค์กรได้นาน สามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ (Kanjankaroon, 2011) อีก

ทั้งนำไปประยุกต์ใช้สำหรับอบรมให้กับพนักงานให้มีความสามารถในการเผชิญอุปสรรคมากขึ้น ดังนั้นจึงจัดว่า ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค เป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ดีเครื่องมือหนึ่ง นอกจากนี้ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค สามารถคาดการณ์ผลการดำเนินงานได้ (Stoltz, 2000)

3. การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ หมายถึงรูปแบบการตัดสินใจ การปฏิบัติ กระบวนการ และพฤติกรรม ที่จะนำไปสู่ตลาดเป้าหมายใหม่ ด้วยสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิม และการพัฒนาสินค้าหรือบริการขึ้นมาใหม่ (Lumpkin and Dess, 1996; Wiklund and Shepherd, 2003; Walter et al., 2006) การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการจัดว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (Wang, 2008) ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ พบว่า แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกจะจำแนกองค์ประกอบการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ 3 ด้าน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Miller, (1983); Covin and Slevin, (1989); Wiklund, (1999); Kresler et al., (2002); Marino et al., (2002); Messegem, (2003); Tarabishy et al., (2005) ได้จำแนกองค์ประกอบของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ 3 ด้าน ได้แก่ ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) และการยอมรับความเสี่ยง (Risk-Taking) ซึ่งก็เป็นที่ยอมรับไปศึกษาความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตามมีนักวิจัยบางกลุ่ม ที่อธิบายองค์ประกอบของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการแตกต่างออกไป ได้แก่การศึกษาของ Lumpkin and Dess, (1996) and Dess and Lumpkin, (2005) ที่จำแนกองค์ประกอบของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ 5 ด้าน ได้แก่ ความมีอิสระ (Autonomy) การมีนวัตกรรม (Innovativeness) การยอมรับความเสี่ยง (Risk-Taking) การปฏิบัติการเชิงรุก (Proactiveness) และความก้าวร้าวต่อการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) โดย Lumpkin และ Dess (1996) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการควรสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร วิธีการทำงาน และรูปแบบในการบริหารจัดการ โดยเปรียบเทียบการมุ่งเน้น

ความเป็นผู้ประกอบการเป็นเสมือนผลลัพธ์จากกิจกรรมการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร โดยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เลือกใช้ นั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและบริบทขององค์กรนั้น ๆ (Vora et. al., 2012)

ในการศึกษาเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ นิยมศึกษาในระดับองค์การมากกว่าระดับบุคคล เนื่องจากมีผลงานวิจัยชัดเจนว่าการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการส่งผลในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Hughes and Morgan, 2007) เป็นที่น่าศึกษาอย่างยิ่งเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ก่อให้เกิดการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และผลกระทบหลังจากมีการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ นอกจากนี้องค์การที่เน้นความเป็นผู้ประกอบการจะมุ่งเน้นปรับปรุงค่านิยมและเสริมศักยภาพขององค์กร โดยเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ใช้ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์นำมาสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง และสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยองค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถสร้างโอกาสได้มากกว่าองค์กรที่ไม่ปรับตัว (Swierczek and Ha, 2003)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการส่งผลโดยตรงในทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการ (Lee and Lim, 2009) สอดคล้องกับ S. Kraus et al., (2010) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และสอดคล้องกับ Schepers et al. (2014) ที่พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับธุรกิจครอบครัวเช่นกัน

4. ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environment Uncertainty)

ในยุคของโลกาภิวัตน์ และความท้าทายของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีผู้บริหารที่มุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อให้้องค์กรสามารถเติบโตและอยู่รอดได้ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อายุของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตที่สั้นลง ซึ่งทำให้องค์กรต้องแบกรับความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ต่าง ๆ ประกอบกับการแข่งขันทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่มากขึ้น อย่างไรก็ตาม



ก็ตามองค์การต้องดำรงอยู่ให้ได้ท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่รุนแรง (Fairoz et al., 2010) โดยใช้พลังแห่งความเป็นผู้ประกอบการ ในการยอมรับทั้งอุปสรรคและการแสวงหาโอกาส มีเป้าหมายสำคัญคือความอยู่รอดของธุรกิจ (Krueger, 2000) การปรับตัวท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนนั้น องค์การต้องอาศัยความสามารถของผู้ประกอบการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่นำมาสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์การ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การรีรูปร่างระบบ การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ และการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นขององค์การ ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Huang and Cullen, 2001)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลโดยตรงกับความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงานขององค์การ (Lumpkin and Dess, 1996) อย่างไรก็ตามผลของความสัมพันธ์มีทั้งเชิงบวกและลบ กล่าวคือ หากองค์การมีการเตรียมความพร้อมในการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ แม้จะเผชิญภาวะความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม องค์การสามารถเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาสและสร้างผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดได้ (Hughes and Morgan, 2007) ในทางตรงกันข้ามหากองค์การไม่มีการเตรียมความพร้อมในการเสริมสร้างลักษณะการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ เมื่อเผชิญการเปลี่ยนแปลง องค์การก็จะไม่สามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงนั้น สูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขัน และส่งผลให้ผลการดำเนินงานลดลง (Wiklund and Shepherd ,2005)

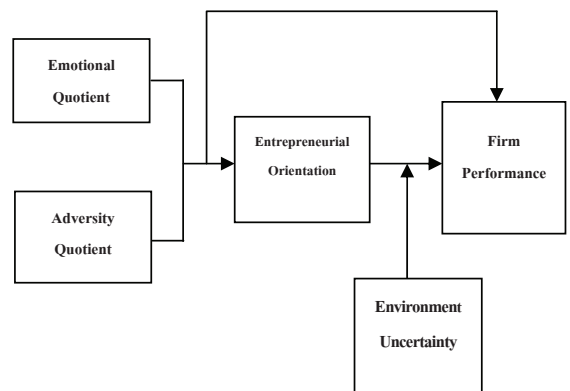
5. ผลดำเนินงานขององค์การ

ในอดีตที่ผ่านมาได้มีการวัดผลการดำเนินงานมีหลายรูปแบบ ทั้งวัดจากตัวเงิน เช่น กำไรสุทธิ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด (De Clercq et al., 2010) ขณะที่บางงานวิจัยใช้วัตถุดิบประสงค์เป็นตัววัดผลการดำเนินงาน(Moreno and Casillas, 2008) ในการศึกษาของ Rauch et al., (2009) ได้จำแนกการวัดผลการดำเนินงานเป็น 3 แบบ ได้แก่ การรับรู้ผลการดำเนินงานด้านที่เป็นตัวเงิน การรับรู้ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน และเอกสารประกอบทางการเงิน สอดคล้องกับ Walter

et al., (2006) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินสามารถวัดจากการรับรู้คุณภาพความสัมพันธ์ของลูกค้า การรับรู้ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความมั่นใจในการคงอยู่ของธุรกิจในระยะยาว นักวิจัยจำนวนหนึ่งได้จำแนกผลการดำเนินงานเป็น 2 ประเภท คือ วัดจากผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Data) และวัดผลจากข้อมูลการเติบโตของกิจการ (Growth Data) (Lumpkin and Dess, 1996) สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก การวัดผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับ พฤติกรรมการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ(Morrison, Breen, & Ali, 2003)

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และความสามารถในการเผชิญอุปสรรค เป็นปัจจัยนำการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ โดยที่ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลทางตรงทิศทางบวกต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และผลดำเนินงานองค์การ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการส่งผลทางตรงทิศทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ และผลกระทบต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการกับผลดำเนินงานองค์การ ซึ่งสามารถแสดงดังภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ปัจจัยนำการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และผลที่มีต่อการผลการดำเนินงานขององค์การ ที่มา: สร้างขึ้นโดยผู้เขียน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค ที่ส่งผลต่อผลดำเนินงานองค์การ โดยผ่านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการนั้น โมเดลดังกล่าวมีข้อดีคือ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริบทของประเทศไทยได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤตกร จิราภานุเมศ (2554) ศึกษาเรื่อง ผลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และ กลยุทธ์ ที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรม และผลดำเนินงาน การศึกษาเชิงประจักษ์ของบริษัท ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ และสอดคล้องกับ ปลีนา บางกรวย (2550) ศึกษาเรื่องความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรค บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการ ภูมิความรู้ความชำนาญ และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการประเภทที่พักในเขตพื้นที่ประมงชัยลีนามิ พ.ศ. 2547 และสอดคล้องกับ ก้องเกียรติ บุรณศรี (2552) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลดำเนินงานของสถานประกอบการ อุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาในอดีตยังไม่ศึกษาครอบคลุมทั้งโมเดล เป็นเพียงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางคู่เท่านั้น

นอกจากนี้จะพบว่าแนวโน้มของความต้องการเป็นผู้ประกอบการของบัณฑิตจบใหม่มีมากขึ้น ดังนั้นหากมีข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการเผชิญอุปสรรคที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และผลดำเนินงาน สามารถเป็นข้อมูลให้สถาบันการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมในการปรับหลักสูตรการเรียนการสอนที่มุ่งให้เกิดความฉลาดทางอารมณ์ ความสามารถในการเผชิญอุปสรรค และการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ

ข้อจำกัดของกรอบแนวคิดจะพบว่ามีปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rosti and Chelli (2005) ที่พบว่าปัจจัยเรื่องเพศ และ ประสบการณ์การทำงานส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และสอดคล้องกับ วีรดา เรืองรุ่ง (2550) ที่พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อความเป็นผู้ประกอบการและผลประกอบการของร้านอาหารขนาดย่อมในเขตเมืองพัทยา

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการเผชิญอุปสรรค มีผลทางตรงในทิศทางบวก กับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และผลการดำเนินงานขององค์การ รวมถึง การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีผลทางตรงในทิศทางบวกกับผลดำเนินงานองค์การ และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่งผลทางตรงในความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและผลดำเนินงานองค์การดังกล่าว จึงมีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้ประกอบการควรให้การสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ทั้งในด้านความสามารถทางนวัตกรรม (Innovativeness) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) และการทำงานเชิงรุก (Proactiveness) ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้เป็นองค์การนวัตกรรม จัดกิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงานเชิงรุกมากขึ้น ติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันต่อสถานการณ์ นำข้อมูลมาวิเคราะห์และตัดสินใจ ตลอดจนมีการนำเทคนิคการจัดการความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ในองค์การ โดยวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งในด้านโอกาสและผลกระทบ เพื่อนำไปสู่การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมต่อไป
2. การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) สามารถทำได้ทั้งองค์กรหรือเรียกว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ (Corporate Entrepreneurship) หมายถึงการให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ขยันหมั่นเพียร อดทน ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นบุคคลที่มีคุณค่ากับองค์การ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ รับฟังความคิดเห็นของพนักงานในทุกระดับ องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงาน ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันคือต้องการส่งมอบคุณค่าที่ดีที่สุดให้ลูกค้า
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก ด้วยการออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบวัดความฉลาดทางอารมณ์



(Emotional Intelligence) และความสามารถในการเผชิญอุปสรรค (Adversity Quotient) ร่วมกับวิธีการสัมภาษณ์ และใช้ศาสตร์การดูโหงวเฮ้ง เพื่อให้ได้พนักงานที่มีระดับความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และความสามารถในการเผชิญอุปสรรค (Adversity Quotient) ในระดับสูง เหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์กร การในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดกิจกรรมที่พัฒนาจิตใจของบุคลากรทุกคน ควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านความรู้และทักษะในการทำงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการสร้างโมเดลกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) จากการทบทวนวรรณกรรม และการวิเคราะห์เอกสาร ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรนำโมเดลนี้ไปดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลในการอ้างอิงงานวิจัยอื่นในโอกาสต่อไป

2. ควรศึกษาปัจจัยนำอื่นที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ นอกจากความฉลาดทางอารมณ์ และความสามารถในการเผชิญกับอุปสรรค เช่น ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ประสบการณ์ทำงาน อายุ เพศ และปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร(Organization Culture) ความยืดหยุ่นองค์กร (Flexibility) ความสามารถทางเทคโนโลยีขององค์กร (Technological Capability)

3. การศึกษาผลกระทบของตัวแปรแทรก ได้แก่ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นภาพรวม ดังนั้นในครั้งต่อไป ควรระบุตัวแปรแทรกเจาะจงให้ชัดเจน เช่น ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive Intensity) ความผันผวนของเทคโนโลยี (Technological Turbulence) ความไม่แน่นอนของความต้องการของลูกค้า (Uncertainty Demand) อย่างไรก็ตาม การเลือกตัวแปรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจ และการทบทวนวรรณกรรม

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2557). **โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่**. สืบค้นวันที่ 19 กรกฎาคม 2557, จาก <http://ipc8.dip.go.th>.
- กฤตกร จิราภานุเมศ (2554) “ผลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และกลยุทธ์ ที่มีต่อความสามารถ ทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงาน การศึกษาเชิงประจักษ์ของบริษัท ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- ก้องเกียรติ บูรณศรี. (2552). “ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และผลดำเนินงานของสถานประกอบการ อุตสาหกรรม การผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย”. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัวยธุรกิจบัณฑิต.
- ปลีนา บางกรวย (2550). “ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค บุคลิกภาพเป็นผู้ประกอบการ ภูมิความรู้ความชำนาญ และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการประเภทที่พักในเขตพื้นที่ประสภภัยสีนามิ พ.ศ. 2547”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน. (2557). **การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ**. สืบค้นวันที่ 19 กรกฎาคม 2557, จาก http://www.tsi-thailand.org/index.php?option=com_content&task=iew&id=831&Itemid=0&limitstart=20
- วีรดา เรืองรุ่ง. (2550). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นผู้ประกอบการและผลประกอบการของร้านอาหารขนาดย่อมในเขตเมืองพัทยา”. วิทยานิพนธ์ การจัดการมหาบัณฑิต ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Aloulou, W. and A. Fayolle. (2005). A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business. **Journal of Enterprising Culture**, 13(1), 24-45.



- Awwad M.S. and Ali H.K. (2012). Emotional Intelligence and Entrepreneurial Orientation the moderating role of organizational climate and employees' creativity. **Journal of Research Marketing and Entrepreneurship**, 14 (1), 115-136.
- Bar-On, R. (1997). **The Emotional Quotient Inventory (EQ-I) : Technical Manual, Multi Health Systems, Toronto.**
- Certo, Samuel C. (2000). **Modern Management.** 8th ed. New Jersey:Prentice-Hall, Inc.
- Covin J, Slevin D. (1989). **Strategic management of small firms in hostile and benign environments.** *Strateg Manag J*, 10, 75-87.
- Covin, J.G., K.M. Green and D.P. Slevin. (2006). **Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation- Sales Growth Rate Relationship.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 57-81.
- De Clercq, D., Dimov, D., and Thongpapanl, N. T., (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation -performance relationship. **Journal of Business Venturing**, 25 (1), 87-103.
- Dess, G.G. and Lumpkin, G.T. (2005). **The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship.** *Academy of Management Executive*, 19 (1), 147-156.
- Fairoz, F.M., Hirobumi, T. and Tanaka, Y. (2010), **Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprises of Hambantota District Sri Lanka.** **Asian Social Science**, 6 (3), 34-46.
- Gartner, W.B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 5(1), 15-28.
- Grewal R, Tansuhaj P. (2001). **Building organizational capabilities for managing economic crisis : the role of market orientation and strategic flexibility.** *J Mark*, 65 (2), 67-80.
- Gleisser M. (2000). **Best Entrepreneurs revel in adversity.** Retrieved July 17, 2014, from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail?vid=4&sid=e2a0fddf-26ee-41cd-97d8-f37378bdca2e%40sessionmgr4001&hid=4210&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=edsnba&AN=0F80DC2EEC17B4F2>
- Goleman, D. (1995). **Emotional Intelligence, Bantam Books.** New York, NY.
- Goleman, D. (1998). **What makes a leader?.** *Harvard Business Review*, 76 (6), 93-102.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). **Primal Leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence.** Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hadizade, M.A., Raminmehr, H. and Hosseini, S.S. (2009). Relationship between emotional intelligence and entrepreneurial orientation among the employees of oil company-affiliated organizations. **Journal of Entrepreneurship Development**, 1(4), 139-162.
- Hambrick, D.C. (1981). **Environment, strategy and power within top management teams.** *Administrative Science Quarterly* 26, 253-76.
- Huang, Heh Jason and John B. Cullen. (2001). Labour Flexibility and Related HRM Practices: A study of Large Taiwanese Manufacturers. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 18, (1), 33-39.
- Hughes, M. and Morgen, R.E. (2007). **Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth.** *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.



- Jantunen A., Kaisu P., Sami S., Kalevi, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. **Journal of International Entrepreneurship**, 3, 223-243.
- Joseph, D.L. and Newman, D.A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. **Journal of Applied Psychology**, 95 (1), 54-78.
- Kanjanakaroon, J. (2011). Relationship between adversity quotient and self-empowerment of students in schools under the jurisdiction of the Office of the Basic Education Commission. **International Journal of Learning**, 18, 349-360.
- Kreiser PM, Marino LD, Weaver KM. (2002). **Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientations scale: a multi-country analysis**. *Entrepreneurship Theory Pract*, 26(Spring), 71-94.
- Krueger NF. (2000) **The cognitive infrastructure of opportunity emergence**. *Entrepreneurship Theory Practice*, 24(3), 5-23.
- Lee S.M., Lim S. (2009). **Entrepreneurial orientation and the performance of service business**. *J. Serv. Bus.*, 3, 1-13.
- Lin Z, Carley KM. (2001). **Organizational design and adaptation in response to crises : theory and practice**. *Academy of Management Conference Best Paper Proceeding*, 1-7.
- Lumpkin GT, Dess GG. (1996). **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T. and G.G. Dess. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. **Journal of Business Venturing**, 16, 429-451.
- Marino L, Strandholm K, Steensma HK, Weaver KM. (2002). **The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness**. *Entrepreneurship Theory Pract*, 26 (Summer), 145-160.
- Mayer, J.D. and Salovey, P. (1993). **The intelligence of emotional intelligence**, *Intelligence*, 17 (4), 433-442.
- Mayer, J.D., Caruso, D. and Salovey, P. (2000). **Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence**. *Intelligence*, 27 (4), 267-298.
- Messegheem K. (2003). **Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs**. *Int Small Bus J*, 21 (2), 197-212.
- Miller D. (1983). **The correlates of entrepreneurship in three types of firms**. *Manag Sci* 29 (7), 770-791.
- Moreno, A. M. & Casillas, J. C. (2008). **Entrepreneurial orientation and growth of SMEs : A causal model**. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 507-528.
- Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. (2003, October). Small business growth: Intention, ability, and opportunity. **Journal of Small Business Management**, 41, 417-425. Retrieved May 28, 2008, from ABI/INFORM Global database.
- O'Boyle, E., Humphrey, R., Pollack, J., Hawver, T. and Story, P. (2010). The relationship between emotional intelligence and job performance : a meta-analysis". **Journal of Organizational Behavior**. 32 (5), 788-818.
- Rauch A, Wiklund J, Lumpkin G, Frese M. (2009). **Entrepreneurial orientation and business performance : an assessment of past research and suggestions for the future**. *Entrepreneurship Theory Pract*, 33(3), 761-787.



- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2002). **Management**. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Rosti L. and Chelli F. (2005), **Gender Discrimination, Entrepreneurial Talent and Self-Employment**. Small Business Economics 24 (spring), 131-142.
- S. Kraus, J.P. Coen R. and Mathew H. (2010). **Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs : a quantitative study from the Netherlands**. Review Managerial Science (Springerlink.com), 6, 161-182.
- Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). **Emotional intelligence**. Imagination, Cognition and Personality, 9 (3), 185-211.
- Schepers, J, Wim V., Tensie S. and Eddy L.(2014). **The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth**. Small Bus Econ , 43, 39-55.
- Seligman, M.E.P. and Csikszentmihalyi, M. (2000). **Positive psychology : an introduction**. American Psychologist, 55 (1), 5-14.
- Slotwinski L. David. (2010). **Determining the statistical significance of environmental uncertainty on the relationship among performance, entrepreneurial orientation, and strategy for Washington State Manufacturing Firms** (Doctoral dissertation, Capella University, 171.
- Stoltz, P. G. (1997). **Adversity quotient : Turning obstacles into opportunities**. New York : Wiley.
- Stoltz, P. G. (2000). **Adversity quotient @ work: Make everyday challenges the key to your success - putting the principles of AQ into action**. New York : Wiley.
- Swierczek, F.W. and Ha, T.T. (2003), Entrepreneurial orientation, uncertainty avoidance and firm performance: an analysis of Thai and Vietnamese SMEs. The International **Journal of Entrepreneurship & Innovation**. 4 (1), 46-58.
- Tang, J., Z. Tang, L.D. Marino, Y. Zhang and Q. Li. (2008). **Exploring an Inverted U-Shape relationship Between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures**. Entrepreneurship Theory and Practice, 32 (1), 219-239.
- Tarabishy A, Solomon G, Fernald L, Saghkin M. (2005). **The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets**. J Priv Equity, 8 (4), 20-29.
- Todorovic, W. and F.K. Schlosser. (2007). An Entrepreneur and a Leader!: A Framework Conceptualizing the Influence of Leadership Style on a Firm's Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 20 (3), 289307.
- Vora D., Vora J. and Douglas P. (2012). Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. International **Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, 18 (3), 352-379.
- Walter A, Auer M, Ritter T. (2006). **The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance**. J Bus Ventur, 21(4), 541567.
- Wang, C. L. (2008). **Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance**. Entrepreneurship Theory and Practice, 635-657.
- Wikilund J. (1999). **The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship**. Entrepreneurship Theory Pract, 24 (Fall), 37-48.



- Wiklund J, Shepherd D. (2003). **Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized business.** Strateg Manag J, 24 (13), 1307-1314.
- Wiklund J, Shepherd D. (2005). **Entrepreneurial orientation and small business performance : a configuration approach.** J Bus Ventur 20 (1), 71-91.
- Zahra, S. (1993). **A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior : a critique and extension.** Entrepreneurship Theory and Practice, 17 (4), 5-21.