



**ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย**

**The Antecedent and Consequent of Complexity Management Capability
on Small and Medium Enterprises (SMEs) in Thailand**

สุชน ทิพย์ทิพากร¹

สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

E-mail: suchon_psp@hotmail.com

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์²

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

จันทนา แสนสุข³

คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

Suchon Tiptipakorn¹

Faculty of Management Science, Silpakorn University

Viroj Jadesadalug²

Faculty of Management Science, Silpakorn University

Jantana Sansook³

Faculty of Administration and Information Technology, Rajamangala University of

Technology Suvarnabhumi

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยใช้การศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์เอกสารและพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร และ 3) การบริหารจัดการคนเก่ง ส่วนปัจจัยผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการ



ความสลับซับซ้อน ได้แก่ 1) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 2) ผลดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งแนวทางการศึกษาในอนาคตสามารถนำกรอบแนวคิดนี้ทดสอบเชิงประจักษ์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความสลับซับซ้อนต่อไป

คำสำคัญ: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs)

Abstract

The purpose of this paper is to construct conceptual framework of the antecedent and consequent of complexity management capability on small and medium enterprises (SMEs) in Thailand. The study conducted by using a literature review and then document analysis to construct a conceptual framework. The results indicated that the antecedents of complexity management capability are 1) strategic leadership, 2) flexibility organizational structure and 3) talent management. The consequent of complexity management capability are 1) competitive advantage and 2) business performance.

Keywords: The Antecedent and Consequent, Complexity Management Capability, Small and Medium Enterprises (SMEs)

บทนำ

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ของยุคหลังสมัยใหม่ (Postmodern Era) ในปัจจุบันส่งผลให้เกิดความสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการมากกว่าแต่ละยุคสมัยที่ผ่านมาความสลับซับซ้อนไม่เพียงแต่สร้างความเสี่ยง ความยากลำบากและความไม่แน่นอนในการบริหารจัดการเท่านั้น ในอีกด้านหนึ่งความสลับซับซ้อนยังก่อให้เกิดโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นด้วย (Sipa, M., 2013) ความสลับซับซ้อนเป็นสถานการณ์ที่ส่วนประกอบย่อยของระบบมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มสูงขึ้น เกิดการส่งต่อข้อมูลสื่อสารและมีความสัมพันธ์ระหว่างกันเพิ่มมากขึ้น (Rezaeian, A., 2010) ความสลับซับซ้อนมีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ ความไม่คงที่ ไม่สามารถคาดการณ์ผลที่เกิดขึ้นได้ในระยะยาว มีพัฒนาการที่ต่อเนื่องก่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนรูปที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การเสริมแรงและมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างส่วนประกอบย่อยในระบบ ความสลับซับซ้อนมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและการรับรู้ของบุคคล การรับรู้ถึงธรรมชาติและตระหนักรู้ถึงสาเหตุของความสลับ



ซับซ้อนจะก่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนขององค์การที่จะนำมาซึ่งประสิทธิผลในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความสลับซับซ้อน (Shahram Mirzaei Daryani, A. A., 2016)

จากการศึกษาพบว่า ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับขนาดธุรกิจ โดยทั้งวิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการในบริษัทขนาดใหญ่มักจะพัฒนาอย่างก้าวหน้าและสามารถจัดการความสลับซับซ้อนได้ในลักษณะที่เป็นมืออาชีพมากกว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (Okreglicka, M., Gorzen-Mitka, I., & Ogrecan, C., 2015) นอกจากนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัวซึ่งการอยู่รอดทางธุรกิจจะมีอายุสั้นและล้มละลายในรุ่นที่ 1 โดยการดำเนินธุรกิจครอบครัวให้สามารถอยู่รอดส่งต่อธุรกิจไปสู่รุ่นที่ 3 มีจำนวนต่ำกว่าร้อยละ 10 (Cuhadar and Ozmen, 2008) ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จึงควรรู้และเข้าใจในการจัดการความสลับซับซ้อน เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดท่ามกลางปัจจัยแวดล้อมที่มีความสลับซับซ้อนในปัจจุบัน

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นภาคธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของระบบเศรษฐกิจโลก (Culkin & Smith, 2000) ทุกรัฐบาลทั่วโลกได้ส่งเสริมและเพิ่มการสนับสนุนให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ((SMEs) เติบโตจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การพัฒนาประเทศ (Abdullah & Bin Bakar, 2000) อีกทั้งเป็นกลไกขับเคลื่อนความเติบโตของระบบเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการจ้างงาน สร้างสรรค์งาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือบรรเทาความยากจนที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศกำลังพัฒนา (Wang, 2016) ทั้งนี้ Levy (1993) ได้กล่าวถึงข้อจำกัด 3 ประการที่เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้แก่ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ และต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการที่สูง โดยข้อจำกัดด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเป็นอุปสรรคหลัก รวมทั้งภาวะภาษีที่สูงก็เป็นอุปสรรคสำคัญต่อธุรกิจขนาดเล็ก

เมื่อพิจารณาความสลับซับซ้อนในประเทศไทยพบว่า ปัญหา “ก้นดักทรายได้ปานกลาง” เป็นปัญหาด้านเศรษฐกิจที่ทำให้ประเทศไม่สามารถปรับเปลี่ยนจากประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพไปสู่ประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมตามโมเดลไทยแลนด์ 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาลได้ นอกจากนี้ปัญหาด้านการกระจายรายได้ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในสังคมไทยให้เกิดช่องว่างระหว่างคนร่ำรวยและคนยากจนที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น จากข้อมูลการถือครองทรัพย์สินครัวเรือนระหว่างปี 2531-2550 พบว่ากลุ่มประชากรที่รวยที่สุดร้อยละ 20 ของประเทศมีรายได้รวมกันประมาณร้อยละ 55 ของรายได้รวมทั้งประเทศ โดยในปี 2549 มีทรัพย์สินประมาณ 70 เท่าของกลุ่มที่ยากจนที่สุดร้อยละ 20 ของประเทศ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2556)



จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ปัจจัยสาเหตุที่นำไปสู่ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ และการบริหารจัดการคนเก่งซึ่งให้คุณค่าในการพัฒนาและเก็บรักษาให้คนเก่งที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดคงอยู่กับองค์กร ทั้งนี้ปัจจัยสาเหตุดังกล่าวจะส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ซึ่งได้แก่ ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานทางธุรกิจ การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการพัฒนากรอบแนวคิดความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน เพื่อสร้างแนวทางการบริหารจัดการความสลับซับซ้อนสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและศึกษาทฤษฎีพื้นฐานที่สามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยที่ใช้อธิบายความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วย 3 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) กล่าวคือ เป็นทฤษฎีที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นเชิงเส้น (non-linearity) มีลักษณะเป็นพลวัต ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ 2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) กล่าวคือ เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นอธิบายถึงแนวทางการจัดการหรือการจัดองค์กรที่ดีและเหมาะสมที่สุดต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร จึงไม่สามารถใช้วิธีการบริหารจัดการวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ดีที่สุดได้ และ 3) ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory) กล่าวคือ เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นอธิบายถึงผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นผลจากส่วนผสมของทรัพยากร และทรัพยากรที่มีคุณค่าคือทรัพยากรที่ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ให้บรรลุกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ทฤษฎีดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ทบทวนศึกษาจนสามารถสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย ดังนี้

1. ทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory)

ทฤษฎีไร้ระเบียบ (Chaos Theory) ได้พัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือการวิเคราะห์แบบไม่เป็นเชิงเส้น (non-linearity) โดยอยู่บนฐานคิดว่าความเรียบง่ายและเหตุการณ์ที่ดูเหมือนว่าจะไม่เกี่ยวข้องกันสามารถส่งผลให้เกิดการกระทำ โดยการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในจุดเริ่มต้นสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายที่แตกต่างกันอย่างมากระหว่างตัวแปรในลักษณะที่เป็นพลวัต (Migone, A.R., 1993) นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของส่วนประกอบย่อยเพียงส่วนเดียวอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในระบบทั้งหมด (Reiman et al., 2014)

จากการทบทวนทฤษฎีไร้ระเบียบ ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายถึงลักษณะของปรากฏการณ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีความเชื่อมโยงกันก่อให้เกิดความไม่แน่นอนจนไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ โดยนำมาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสาเหตุ (causal variable) คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (observed variable) คือ การรับรู้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ

2. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

Fiedler (1964) เสนอว่า แนวทางการบริหารจัดการหรือการจ้องการที่ดีและเหมาะสมที่สุดต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดย Scott (1992) ได้กล่าวว่า วิธีการที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ และ Galbraith (1973) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับเงื่อนไขภายใต้สถานการณ์นั้น ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มุ่งเน้นถึงบริบทของสภาพแวดล้อมโดยการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์มากกว่าการบริหารจัดการด้วยวิธีการใดที่ดีที่สุดเพียงวิธีการเดียว (Donaldson, 2001)

จากการทบทวนทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสาเหตุ คือ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ การกระจายอำนาจ และความร่วมมือข้ามแผนกที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน



3. ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View Theory)

Barney (1991) ได้กล่าวถึงทรัพยากรขององค์กรว่าได้แก่ สินทรัพย์ที่มีคุณค่า ความสามารถ กระบวนการขององค์กร คุณลักษณะขององค์กร ข้อมูลข่าวสาร และความรู้ซึ่งสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรได้ ทรัพยากรที่มีคุณค่าคือทรัพยากรที่ทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้ให้บรรลุกลยุทธ์ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยสาเหตุของกลยุทธ์องค์กรและผลการดำเนินงาน (Barney JB, 1991)

จากการทบทวนทฤษฎีทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นพื้นฐานการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสาเหตุ คือ การบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ คือ การพัฒนาคนเก่งและการรักษาคนเก่ง และอธิบายความสัมพันธ์ของเครือข่ายความสัมพันธ์ซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน รวมทั้งอธิบายความสัมพันธ์ต่อปัจจัยผลลัพธ์ คือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ดังนี้

1. แนวคิดความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน (Complexity Management Capability)

ความสลับซับซ้อน หมายถึง ลักษณะเด่นของระบบๆหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นจากผลของปฏิภพการต่อกันของส่วนประกอบย่อยแต่ละส่วนในระบบนั้น (Dekker et al., 2011) ซึ่งแสดงว่าไม่สามารถลดทอนลงเป็นส่วนประกอบย่อย ๆ แต่ละส่วนแล้วนำมารวมกันได้ ความสลับซับซ้อนเป็นสถานการณ์ที่ส่วนประกอบย่อยของระบบมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น เกิดการส่งต่อข้อมูลสื่อสารและมีความสัมพันธ์ระหว่างกันเพิ่มขึ้น (Rezaeian, A., (2010) ลักษณะสำคัญของความสลับซับซ้อนคือการเปลี่ยนแปลงแบบไม่เป็นเชิงเส้น (non-linear) ความสลับซับซ้อนเป็นระบบที่มีลักษณะดังนี้ 1) ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยวิธีการลดทอนส่วนโดยแยกเป็นส่วนประกอบย่อย ๆ แล้วนำกลับมารวมกัน ผลลัพธ์จากการรวมตัวกันของส่วนประกอบย่อยจะไม่เท่ากับผลรวมของทั้งหมด 2) ไม่สามารถคาดการณ์ผลล่วงหน้าในระยะยาว 3) สามารถเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ในทันทีทันใด 4) มีลักษณะที่แตกต่างกันตามระดับชั้นของการวิเคราะห์ 5) มีความไวต่อสภาวะเริ่มต้น (sensitive to initial conditions) การเริ่มต้นที่แตกต่างกันเพียงเล็กน้อยอาจนำไปสู่ผลของพัฒนาการที่แตกต่างกันมาก 6) สามารถเข้าสู่ความสมดุลด้วยตนเอง



7) สามารถสร้างแบบจำลองเพื่อศึกษาในวิชาคณิตศาสตร์บริสุทธิ์โดยใช้มิติตัวแทนของสถานะที่เป็นไปได้ (phase space) และ 8) แสดงถึงลักษณะของวิวัฒนาการ พลังงานและการเคลื่อนที่ (Broche and Marinescu, 2008)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า หน่วยธุรกิจขนาดใหญ่มีความพร้อมทั้งทรัพยากรและความรู้ด้านการบริหารจัดการความสลับซับซ้อนที่มีแบบแผนอย่างเป็นระบบ ในการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งขาดความพร้อมทั้งทางด้านทรัพยากร และความรู้ด้านการบริหารจัดการ (Okreglicka, M., Gorzen-Mitka, I., & Ogrian, C., 2015) โดยเชื่อมั่นว่าหากวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม (SMEs) มีการบริหารจัดการความสลับซับซ้อนที่เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อม ย่อมทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันเพื่อทดแทนข้อจำกัดด้านทรัพยากร

ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้ให้ความหมายของความสลับซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจหมายถึง การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยอื่น ๆ ส่งกระทบซึ่งกันและกันจนไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้อย่างถูกต้อง โดยพบว่า ความสลับซับซ้อนในธุรกิจแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันไป เช่น กลุ่มธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์มีความสลับซับซ้อนด้านการแข่งขันราคาจากการจัดหาระดับโลก (global sourcing) กลุ่มธุรกิจเพื่อสุขภาพ เครื่องสำอาง อาหารเสริม มีความสลับซับซ้อนด้านคุณภาพ ขั้นตอนการผลิต และข้อกำหนดของใบอนุญาต “อย.” รวมถึงสิทธิบัตรและสินทรัพย์ทางปัญญา กลุ่มธุรกิจสิ่งทอและแฟชั่นมีความสลับซับซ้อนด้านการออกแบบและปัญหาการลอกเลียนแบบ กลุ่มเทคโนโลยีมีความสลับซับซ้อนด้านการล่วงละเมิดลิขสิทธิ์ เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าวพบโดยสรุปว่า ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty) 2) ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) 3) การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม (Innovation Risk Management) และ 4) การสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Networking) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Perceived Environmental Uncertainty)

การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม หมายถึง การรับรู้ถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจซึ่งเกิดจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาได้ เป็น 2 ระดับ คือ การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในระดับมหภาค ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Taminau, 2006) สภาวะเศรษฐกิจ (Koetse et al., 2006) เสถียรภาพทางการเมือง (Sawyer, 1993) นโยบายของ



รัฐบาล ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม รวมถึงสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ (Miller, 1991) และการรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในระดับจุลภาค ได้แก่ สภาพการแข่งขันในธุรกิจ รสนิยมและความชอบของลูกค้า ผู้จัดสงฆ์วัตถุดิบ คู่แข่งขัน สินค้าหรือบริการทดแทน (Freel, 2005)

2. ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability)

Teece, Pisano, and Shuen's (1997) ได้ให้ความหมายของความสามารถเชิงพลวัตว่าหมายถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ เป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์ขยาย หรือเปลี่ยนแปลงทรัพยากรขององค์กรอย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยกลยุทธ์ด้านทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ ความสามารถเชิงพลวัตเป็นความสามารถที่สูงกว่าการปฏิบัติในงานประจำวัน โดย Teece, D. (2014) ได้กล่าวว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสามารถเหนือคู่แข่งโดยเฉพะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. การจัดการความเสี่ยงของนวัตกรรม (Innovation Risk Management)

Calantone et al. (2010) ได้พบว่า ความเต็มใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของหน่วยธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความคาดหวังถึงผลตอบแทนจากนวัตกรรม และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรับรู้ถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากโครงการนวัตกรรมนั้น สภาวะตลาดที่ปั่นป่วนวุ่นวายโดยตัวเองแล้วอาจไม่ส่งผลกระทบต่อธรรมชาติของกิจกรรมทางนวัตกรรม แต่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีกลับส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนที่ได้จากนวัตกรรมนั้น (Calantone et al., 2010) จึงเป็นไปได้ว่าหน่วยธุรกิจที่แบกรับความเสี่ยงทางเทคโนโลยีท่ามกลางสภาวะที่สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนอาจได้ผลประโยชน์จากความได้เปรียบที่ได้เป็นคนแรกในธุรกิจหรือความเป็นผู้นำตลาด (Leenders, M., Voermans, C.A.M., 2007)

4. การสร้างเครือข่ายธุรกิจ (Business Networking)

Lin, F. J. (2016) ได้พบว่า เครือข่ายความสัมพันธ์จะพัฒนาผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการดังนี้ 1) การแบ่งปันความรู้ โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารและทักษะความชำนาญเชื่อมโยงกัน รวมทั้งใช้ความรู้ ทักษะ ความชำนาญที่ได้มาจากหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดผลด้านการค้า 2) การเร่งสร้างนวัตกรรม 3) การลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ หรือเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานให้สูงขึ้น 4) การได้รับผลประโยชน์จากชื่อเสียงที่ดีกว่า และ 5) การสร้างโอกาสในตลาดใหม่

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนทั้ง 4 ด้านดังกล่าวจะส่งผลให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถปรับตัวและใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังนี้

Proposition 1: ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงสุดที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตในการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดขององค์กร เป็นผู้กำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Hambrick, 2007) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ทั้งนี้ Al-Zboon and Hasan (2011) ได้กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ว่าเป็นกระบวนการขององค์กรที่ผู้นำองค์กรตัดสินใจโดยพิจารณาถึงอนาคตและการพัฒนาขององค์กร โดยแสดงให้เห็นภาพอนาคตที่องค์กรต้องการใน 5 ปีหรือ 10 ปีข้างหน้า

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสาเหตุหนึ่งที่ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ดังนี้

Proposition 2: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

3. ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (Flexibility of Organizational Structure)

ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร หมายถึง ระดับความสามารถที่หลากหลายขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันและกระบวนการพัฒนาศักยภาพเพื่อการควบคุมและบริหารจัดการขององค์กรและสภาพแวดล้อม (Palanisamy, 2005) ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational flexibility) เป็นความสามารถขององค์กรที่ปฏิบัติต่อความผันผวนของความต้องการในระยะสั้น เช่น ความต้องการแรงงานและวัตถุดิบที่ขาดแคลน หรือเครื่องจักรอุปกรณ์ชำรุดเสียหาย (Galbraith, 1990) หน่วยธุรกิจจำนวนมากได้เปลี่ยนย้ายจากโครงสร้างตามลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชาไปเป็นการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม และการสนับสนุนสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านข่าวสารข้อมูล (El Louadi, 1998)

ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยสาเหตุหนึ่งที่ก่อให้เกิดความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ดังนี้



Proposition 3: ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

4. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

Dries (2013) ได้กล่าวถึงคนเก่งในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นคุณค่าที่เกิดจากศักยภาพของทุนมนุษย์ที่ช่วยสร้างความสามารถหลักขององค์กรและเพิ่มรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้กระแสโลกาภิวัตน์และเหตุผลด้านทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดส่งผลให้องค์การต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กรอย่างเหมาะสมและถูกต้อง เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและเป็นผู้นำในธุรกิจ (ชัชวราวรรณ มีทรัพย์ทอง, 2559) โดย Barney & Clark (2007) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรที่เป็นคนเก่งเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ ทรงคุณค่าและทำให้กลยุทธ์ทางธุรกิจบรรลุผลสำเร็จ องค์กรจึงต้องมีการจัดระบบกระบวนการภายในขององค์กร รวมถึงนโยบายและขั้นตอนในการบริหารจัดการคนเก่งซึ่งเป็นทรัพยากรอันมีคุณค่าสูงสุดขององค์กรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการคนเก่งเป็นปัจจัยสาเหตุหนึ่งที่น่าไปสู่ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ดังนี้

Proposition 4: การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน

5. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

Porter (1985) ได้กล่าวถึงความได้เปรียบจากความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งเป็นความสามารถหลักในทางเศรษฐกิจและกิจกรรมทางธุรกิจในตลาดที่คู่แข่งอยู่ การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ด้วยการเอาชนะคู่แข่ง โดยการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมเปรียบเสมือนแหล่งกำเนิดของความสามารถทางการแข่งขันที่สูงกว่า

6. ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance)

Richard & Devinney (2009) กล่าวถึงผลการดำเนินงานขององค์กรโดยได้รวมผลลัพธ์ของหน่วยธุรกิจไว้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ได้แก่ ผลกำไร เป็นผลตอบแทนจากสินทรัพย์ หรือจากการลงทุน 2) ผลการดำเนินงานด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และ 3) ผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ ดังนี้

Proposition 5: ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลดำเนินงานทางธุรกิจ

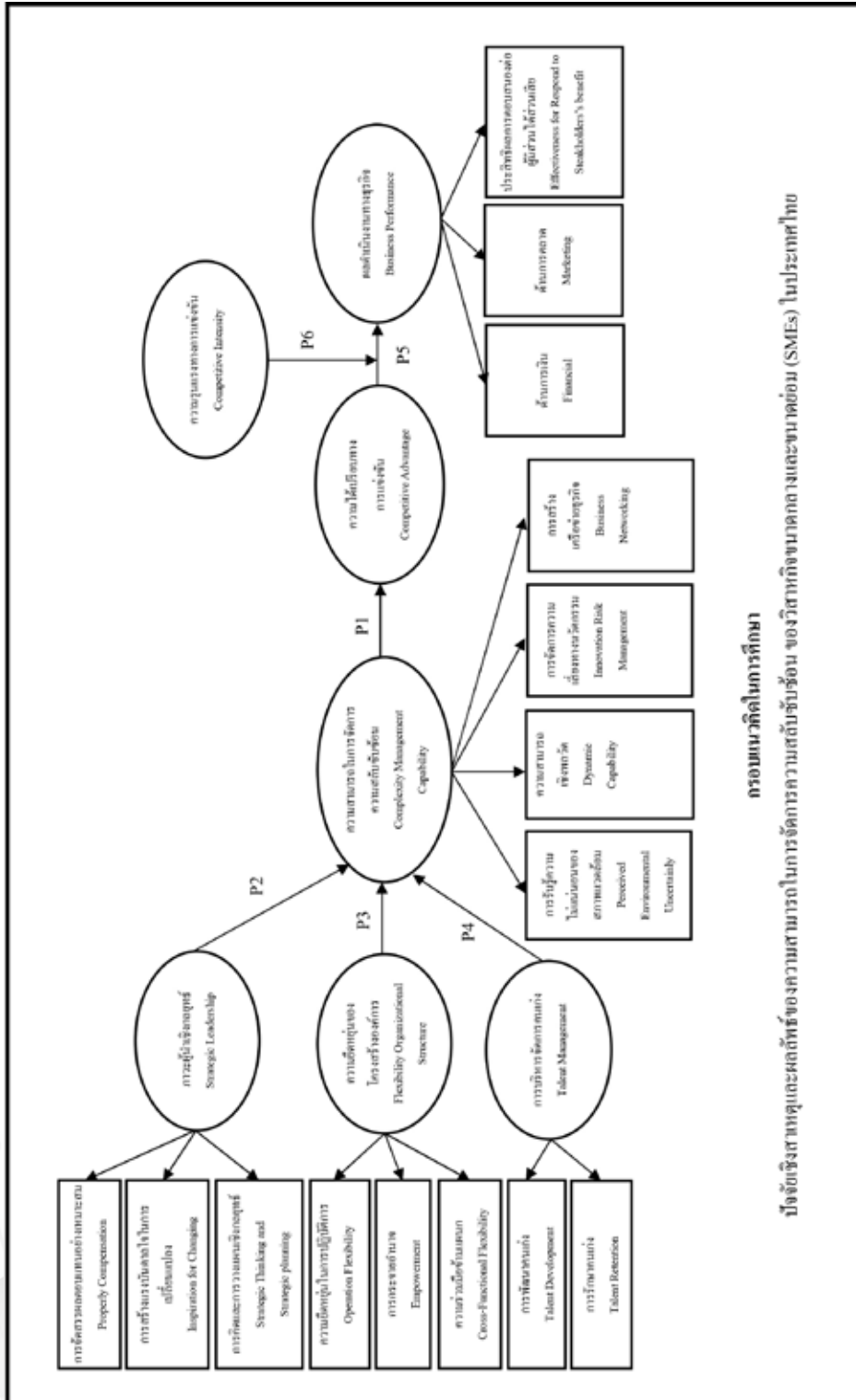
7. ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive Intensity)

ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นภัยคุกคามต่อองค์กร ทำให้ขาดโอกาสในการสร้างผลตอบแทนเพื่อขยายธุรกิจ การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นเป็นผลที่เกิดจากพฤติกรรมที่ไม่ได้กำหนดขึ้นไว้ก่อน แต่มุ่งมั่นจะตอบโต้การกระทำของกลุ่มแข่งขันที่เกิดขึ้นทันทีทันใดโดยไม่มีแบบแผนภายใต้สภาพการแข่งขันที่รุนแรงจึงทำให้ความสามารถในการคาดการณ์ลดลงและเกิดความไม่แน่นอนเพิ่มสูงขึ้น (Auh and Menguc, 2005) ทั้งนี้ Porter (1985) กล่าวถึง แนวคิดด้านความรุนแรงทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ประกอบด้วยแรงบังคับทางการแข่งขัน 5 ประการ (five competitive forces) ได้แก่ 1) การคุกคามของของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ 2) การคุกคามของสินค้าทดแทน 3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 4) อำนาจต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ และ 5) การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่เดิม

Proposition 6: ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการพัฒนาตัวแปรเพื่อเข้าใจปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการทบทวนวรรณกรรมด้วยการวิจัยเอกสาร (document research) จากเอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างตัวแปรในการวิจัยและอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการคนเก่ง ความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลดำเนินงานทางธุรกิจ และ ความรุนแรงทางการแข่งขัน



กรอบแนวคิดในการศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความซับซ้อน (SMEs) ในประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษา

ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions)

การศึกษานี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎีจากกรอบแนวคิดในการวิจัยให้เกิดการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ดังนี้

1. สามารถแสดงถึงปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์โดยเชื่อมโยงจากทฤษฎีพื้นฐาน 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีไว้ระเบียบ ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ทำให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อนำไปสู่การสร้างกระบวนทัศน์ในด้านความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

2. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้และหลักฐานเชิงประจักษ์ซึ่งจะสนับสนุนประเด็นความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนสำหรับการวิจัยในอนาคต

ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contribution)

การศึกษานี้จะช่วยให้เกิดความเข้าใจเชิงสาเหตุและปัจจัยที่เป็นผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงการจัดการ ดังนี้

1. สามารถชี้ให้เห็นถึงองค์การเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความสลับซับซ้อนที่เกิดจากเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตของสภาพแวดล้อม องค์การที่เข้าใจและเล็งเห็นโอกาสท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างผลตอบแทนเชิงบวกทางธุรกิจ

2. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์จัดการความสลับซับซ้อนอันได้แก่ การรับรู้ถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต การจัดการความเสี่ยงทางนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อน

3. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการวิเคราะห์ความรุนแรงทางการแข่งขันเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับคู่แข่งเดิมในปัจจุบัน และคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในอนาคต

4. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนด้านกลยุทธ์เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การให้สามารถรองรับความสลับซับซ้อนที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ รวมถึงการออกแบบและพัฒนากิจกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ



แนวทางการศึกษาค้นคว้าวิจัยในอนาคต

การศึกษาในอนาคตสามารถนำกรอบแนวคิดเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย โดยมีหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ในระดับองค์กร และใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (mixed method research) เป็นลักษณะการวิจัยแบบหลายช่วง (multi-phase design) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน โดยจะใช้การวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (antecedent and consequent) เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อนด้วยวิธีวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (structural equation modeling) และใช้เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ ความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลักด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ เจ้าของกิจการ ผู้บริหาร ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ แผลผล และอภิปราย

บทสรุป

การศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงกรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยมีองค์ประกอบ คือ การจัดสรรผลตอบแทนอย่างเหมาะสม การสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลง และการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร โดยมีองค์ประกอบ คือ ความยืดในการปฏิบัติการ การกระจายอำนาจ และความร่วมมือข้ามแผนก 3) การบริหารจัดการคนเก่ง โดยมีองค์ประกอบ คือ การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง ส่วนปัจจัยผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการความสลับซับซ้อน ได้แก่ 1) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีองค์ประกอบ คือ ความได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ และด้านการสร้างความแตกต่าง 2) ผลดำเนินงานทางธุรกิจ โดยมีองค์ประกอบ คือ ผลดำเนินงานด้านการเงิน ด้านการตลาด และประสิทธิผลการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถนำไปพัฒนาเพื่อการศึกษาเชิงประจักษ์โดยการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่งทำให้เกิดข้อมูลเชิงประจักษ์นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ด้านการจัดการความสลับซับซ้อนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ต่อไป



บรรณานุกรม

- ชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. วารสารธุรกิจปริทัศน์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ. ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-มิถุนายน 2559, 183-197.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2556). โลกเปลี่ยน ไทยปรับ. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ.
- Abdullah, MA & Bin Bakar, M.I. (2000). Small and Medium Enterprise in Asian Pacific Countries – Volume II: Linkages And Policy Support, Novan Science Publishers Inc, Huntington, NY.
- Al-Zboon Mohammad Saleem and Hasan Manal Subhi. (2011). Strategic School Planning in Jordan, Education, Vol 132, N 4, pp 809-825.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58 (12), 1652–1661.
- Barney JB. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *J Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B., & Clark, D.N. (2007). Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. Oxford: Oxford University Press.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 7–27.
- Broche, G., & Marinescu, P. (2008). Deschideri spre lumea complexity, Ed. University din Bucureti.
- Calantone, R.J., Harmancioglu, N., Droge, C. (2010). Inconclusive innovation “returns”: a metaanalysis of research on innovation in new product development. *J. Prod. Innov. Manag.* 27(7), 1065–1081.
- Cuhadar, T. and Ozmen, H. I. (2008). Mission Statement in Institutional Family Business: A Content Analysis, First International Conference on Management and Economics (ICME’08), Tirana, Albania, 28-29 March, Pp. 120-132.



- Culkin, N & Smith, D. (2000). 'An Emotional Business: A Guide to Understanding the Motivations of Small Business Decision Takers', *Qualitative Market Research : An International Journal*, 3 (3), 145-157.
- Dekker, S., Cilliers, P., & Hofmeyr, J.-H. (2011). The complexity of failure: implications of complexity theory for safety investigations, *Safety Science*, 49, 939–945.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage, London.
- El Louadi M. (1998). The relationship among organization structure, information technology, and information processing in small Canadian firms. *Can J Admin Sci*; 15(2): 180–99.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness, *Journal for Advances in Experimental Social Psychology* 1 (12), pp. 149-190.
- Freel, M.S. (2005). Perceived environmental uncertainty and innovation in small firms. *Small Bus. Econ.* 25, 49-64.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Galbraith, J. (1990). *Designing complex organizations*. Reading, MA' Addison-Wesley.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32, 334-343.
- Koetse, M.J., van der Vlist, A.J., de Groot, H.L.F. (2006). The impact of perceived expectations and uncertainty on firm investment. *Small Bus. Econ.* 26 (4), 365–376.
- Leenders, M., Voermans, C.A.M. (2007). Beating the odds in the innovation arena: the role of market and technology signals classification and noise. *Ind. Mark. Manag.* 36 (4), 420-429.



- Levy, B. (1993). Obstacles to developing indigenous small and medium enterprises: An empirical assessment. *The World Bank Economic Review*, 7(1), 65-83.
- Lin, F. J. (2016). The effect of network relationship on the performance of SMEs. *Journal of Business Research*, 69, 1780–1784.
- Migone, A.R. (1993). *Non-linear constraint and incremental policymaking*. The cases of the unemployment insurance program and of the Canadian energy policies. Master of Arts thesis, Department of Political Science, Simon Fraser University.
- Miller D. (1991). Sale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Manage Sci*; 37(1): 34–52.
- Okreglicka, M., Gorzen-Mitka, I., & Ogreaan, C. (2015). Management challenges in the context of a complex view - SMEs perspective. *Procedia Economics and Finance*, 34, 445–452.
- Palanisamy R. (2005). Strategic information systems planning model for building flexibility and success. *Ind Manage Data Syst*; 105: 63–81 [January].
- Reiman, T., Rollenhagen, C., Pietikinen, E., Heikkil, J. (2014). Principles of adaptive management in complex safety– critical Organizations, *Safety Science*.
- Rezaecian, A. (2010). *System analysis and design*, SAMT publications, 13rd edition (in Persian).
- Richard, P., Devinney, M. (2009) : *Measuring Organizational Performance : Towards Methodological Best Practice*. *Journal of Management*.
- Sawyer, O.O. (1993). Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis. *Strateg. Manag. J.* 14, 287–299.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.



- Shahram Mirzaei Daryani, A. A. (2016). *Management and Organizational Complexity*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE), 359 – 366.
- Sipa, M. (2013). Wyzwania globalne i lokalne a proces umiedzynarodowienia maych i srednich przedsiebiorstw in Wyzwania globalne i lokalne zaradzania podmiotami gospodarczymi”Sekcja Wydawnicza WZ Politechniki Czestochowskiej, Czestochowa, 48-58.
- Taminau, Y. (2006). Beyond known uncertainties: interventions at the fuel-engine interface. *Res. Policy* 35 (2), 247–265.
- Teece, D. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review* 16(3), 167-176.

