

องค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยคริสเตียน*

THE ELEMENTS OF A HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATION OF A PRIVATE
UNIVERSITY: A CASE STUDY OF CHRISTIAN UNIVERSITY OF THAILAND

อภินันต์ อันทวีสิน, ชิชณพวงค์ ทองพวง, รมย์รัมภา ณัฐธัญติรุจ, รุ่งแก้ว พุ่มโพธิ์

Apinun Untaweasin, Chisanupong Thongpuang, Romrumpa Nattunaturuj, Rungkeaw Pumbo

มหาวิทยาลัยคริสเตียน

Christian University of Thailand

Corresponding Author E-mail: thongpuang_n@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างเชิงองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และศึกษาองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรทุกระดับในสังกัดมหาวิทยาลัยคริสเตียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 250 คน โดยกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมาจากการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันซึ่งพบว่าค่าวัดระดับความกลมกลืน คือ Chi-square (χ^2) = 431.207, df = 331, p-value = 0.000, χ^2/df (CMIN/DF) = 1.303, RMR = 0.021, RMSEA = 0.036, GFI = 0.897, AGFI = 0.856, TLI = 0.982 และ CFI = 0.987 แสดงว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) การนำอย่างมีกลยุทธ์ 2) การให้บริการที่เป็นเลิศและ 3) นวัตกรรมการจัดการ จากผลการวิจัยนี้ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์การอย่างมีกลยุทธ์ การให้บริการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนากระบวนการภายในและภายนอกสถาบัน

คำสำคัญ: องค์การที่มีสมรรถนะสูง; การให้บริการที่เป็นเลิศ; นวัตกรรมการจัดการ

* Received April 2, 2020; Revised April 23, 2020; Accepted April 28, 2020

Abstract

The objectives of this research were to study the elements of high-performance organization of private university: and to examine the validity of the elements of high-performance organization of private university with empirical data. Christian University of Thailand was studied as a case study, collected data from 250 samples who were personnel at all levels of the university by purposive sampling method. The research instruments were the five-rating-scale questionnaires with reliability value at 0.97 focusing on the elements of a high-performance organization of private university. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, exploratory factor analysis, and confirmatory factor analysis. The findings of this research were included into two parts: First, the results of the exploratory factor analysis presented that the elements of a high-performance organization of private university consisted of strategic leadership, service excellence, and management innovation. Then, the results of the confirmatory factor analysis for structural validity test of a high-performance organization of private university were found that Chi-square (χ^2) = 431.207, df = 331, χ^2 /df (CMIN/DF) = 1.303, RMR = 0.021, RMSEA = 0.036, GFI = 0.897, AGFI = 0.856, TLI = 0.982 and CFI = 0.987; According to the research result, the administrators of the private higher education institutes should place the most importance on managing organization with strategies, provide services to clients and stakeholders, and develop internal and external working procedures of institutes.

Keywords: High Performance Organization; Service Excellence; Management Innovation

บทนำ

กระบวนการบริหารงานและเทคนิคทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพทางการบริหารงานในสถาบัน เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเอกชนซึ่งกำลังแข่งกับมหาวิทยาลัยแห่งอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และในขณะเดียวกันก็แข่งกับตัวเองในการที่จะสร้างคุณภาพของบุคลากร คุณภาพของหลักสูตร คุณภาพของการจัดการ

เรียนการสอน คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของโครงสร้างพื้นฐาน และคุณภาพของการบริหารจัดการ เพื่อหาจุดคุ้มทุน หรือต้องให้ได้มีกำไรเพื่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัย และเมื่อพิจารณาถึงเครื่องมือในการบริหารที่ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างคุณภาพในหลายทศวรรษที่ผ่านมาองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือเรียกว่า HPO หรือนักวิชาการบางท่านเรียกว่า “องค์กรที่เป็นเลิศ” (Excellence Organization) ได้รับความนิยมนอย่างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยองค์กรที่มีสมรรถนะสูงส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับผลประกอบการและภาพลักษณ์ที่ดี โดยมีการมอบรางวัลในระดับ World Class เช่น รางวัล Malcolm Baldrige ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการบูรณาการองค์ความรู้ในเรื่ององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization) ตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์กรต่างๆเช่น เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Shermerhorn & Oborn, 2000) ซึ่งได้เสนอส่วนประกอบ 5 ประการขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (five component of high performance organization) คือ ความเกี่ยวข้องระหว่างกันของพนักงาน (employee involvement) ทีมงานบริหารตนเอง (self-directing work team) เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน (integrated production technology) การเรียนรู้ขององค์กร (organization learning) และการบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management) แนวคิดองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของแฟรงค์ บายเทินดัจค์ (Buytendijk, 2006) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และมีการดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง (setting ambitious targets and achieving them) คนในองค์กรมีค่านิยมร่วม (shared values) มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน (strategic focus alignment) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (translating strategy into operational terms) และมีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (business agility) แนวคิดองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของ มิลเลอร์ (Miller, 2005) ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือการออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้านและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน และพนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ แนวคิดองค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงของ เคริว และคณะ (Carew et al., 2009) ได้นำเสนอรูปแบบขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง (The HPO SCORES

Model) ประกอบด้วย การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคคลภายในองค์กร (S=Share information and open communication) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ (C=Compelling Vision) นำไปสู่การเรียนรู้ (O=Ongoing Learning) ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า (R=Relentless focus on customer results) กระบวนการทำงาน และโครงสร้าง (E=Energizing system and structures) และ การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในระดับสูง (S=Shared Power and high involvement)

มหาวิทยาลัยคริสเตียนได้มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและมีนโยบายในการนำระบบบริหารจัดการต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องในการก้าวสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง (HPO) เข้ามาประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัย แต่อย่างไรก็ตามความเข้าใจเรื่ององค์การสมรรถนะสูง (HPO) ของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่ยังมีความเข้าใจไม่ตรงกันในการให้ความหมาย การอธิบายลักษณะ และองค์ประกอบ ซึ่งความแตกต่างนี้อาจเกิดขึ้นจากฐานคติและประสบการณ์ที่แตกต่างกันจนทำให้ยากแก่การหาข้อสรุปและทำความเข้าใจ จากความไม่ลึกซึ้งจนทำให้การดำเนินงานพัฒนาระบบการบริหารผิดแผกแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติจริงในปัจจุบันการประกาศตนเป็นองค์การสมรรถนะสูงก็เป็นเพียงแค่การกำหนดทิศทางหรือวิสัยทัศน์ขององค์การและสร้างตัวชี้ของตนเองขึ้นมาเพื่อบอกว่าองค์การของตนเองเป็นองค์การสมรรถนะสูง ยังไม่มีการกำหนดเป็นมาตรฐานที่ชัดเจนและกำหนดเกณฑ์ที่ยอมรับเป็นการทั่วไปและยังไม่มีหน่วยงานใดออกทำหน้าที่ในการให้การรับรอง (Certification) ในการเป็นองค์การสมรรถนะสูง มหาวิทยาลัยคริสเตียนจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจสำหรับคณะผู้วิจัยในการที่จะเสนอรูปแบบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงเพื่อเป็นข้อมูลทางเลือกในการนำไปเป็นประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เกิดคุณภาพ มีความเป็นเลิศเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างเชิงองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยพรรณนา (Descriptive research) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยคริสเตียน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรทุกระดับในสังกัดมหาวิทยาลัยคริสเตียน สุ่มโดยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง โดยใช้ประชากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยคริสเตียน รวมจำนวนทั้งสิ้น 250 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ดังนี้

3.1 การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Literature Review) ได้ศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นข้อมูลระดับทุติยภูมิเพื่อที่จะวิเคราะห์สภาพปัญหาและแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ของทางด้านทฤษฎีและกลยุทธ์การบริหารองค์กร

3.2 การสร้างแบบสอบถาม เพื่อถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบสอบถามทั้งปลายปิด และปลายเปิด เกณฑ์ที่ใช้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยดัดแปลงจากมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบบประเมินค่า 5 ระดับ จากเห็นด้วยมากที่สุด เท่ากับ 5 ไปถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด เท่ากับ 1

3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.3.1 ตรวจสอบความตรงตามเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหาและด้านการวัดผลประเมิน จำนวน 5 ท่าน ช่วยพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความครอบคลุมเนื้อหาให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ศึกษา ความเหมาะสมและความชัดเจนของภาษา

3.3.2 นำเนื้อหาข้อคำถามและนิยามตัวแปรของการวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ลงความเห็นและให้คะแนน เพื่อใช้คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามตัวแปรของการวิจัย (Index of Item-Objective Congruency: IOC) พบว่าทุกข้อมีค่า IOC ระหว่าง 0.80-1.00

3.3.3 การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นหรือค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.97

4. การเก็บและรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน ถึงรองอธิการบดี คณบดี ผู้ช่วยอธิการบดี เพื่อขอความอนุเคราะห์จัดทำหนังสือนำเสนอแบบสอบถามความคิดเห็นและเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะวิชาและส่วนงานสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยคริสเตียน

4.2 วิจัยขอหนังสือจากฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน ถึงอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้ช่วยอธิการบดี เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

4.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้ระยะเวลาทั้งหมดหนึ่งเดือนในช่วงเดือนมกราคม 2562

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยค่าหาความถี่ และค่าร้อยละ

5.2 ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรสมรรถนะสูงวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

5.3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะของบุคลากร วิเคราะห์โดยการบรรยายเชิงพรรณนา (วิเคราะห์เนื้อหา: Content analysis)

5.4 วิเคราะห์กลุ่มองค์ประกอบองค์การที่มีสมรรถนะสูง และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

ผลการวิจัย

วิเคราะห์กลุ่มองค์ประกอบองค์การที่มีสมรรถนะสูง และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 1 การตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างเชิงองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

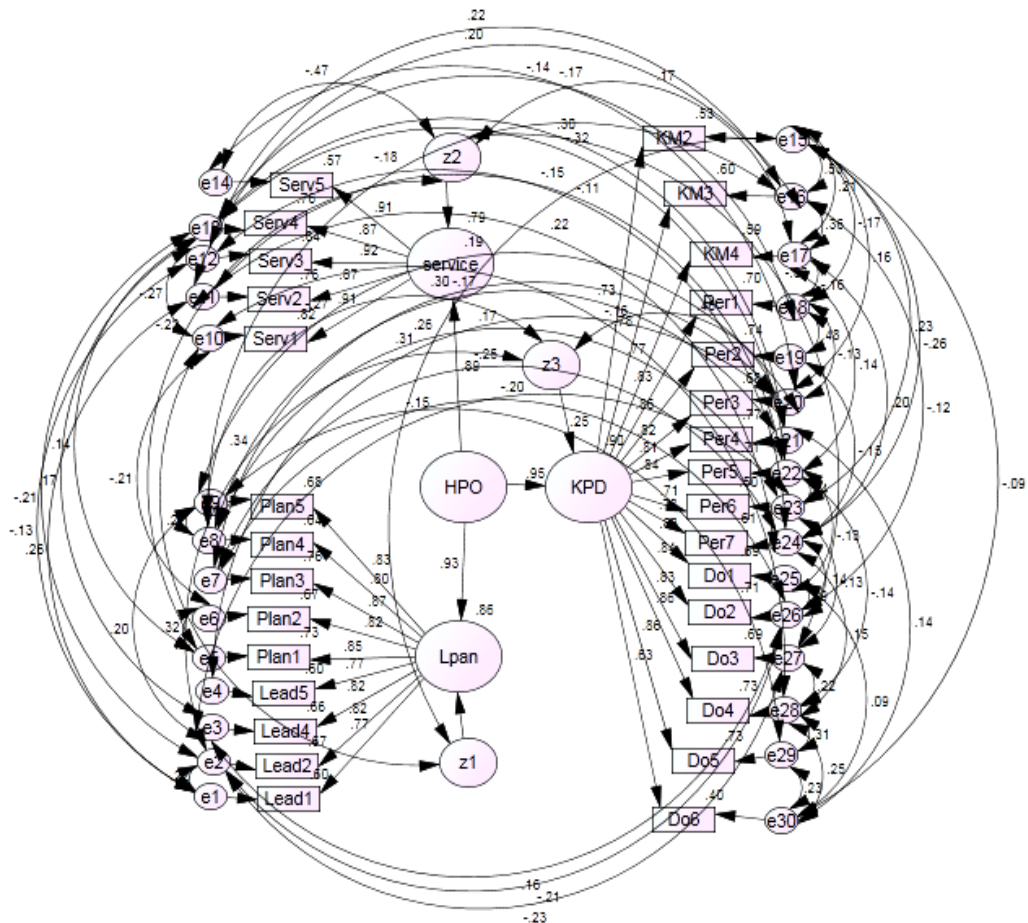
ดัชนีความสอดคล้อง	ค่าสถิติ
Chi-square (χ^2)	431.207
Degrees of freedom (df)	331
Probability level	0.000
χ^2/df (CMIN/DF)	1.303
Root Mean Square Residual(RMR)	0.021
Goodness of Fit Index (GFI)	0.897
Adjust Goodness of Fit Index (AGFI)	0.856
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.036
Tucker Lewis Index(TLI)	0.982
Comparative Fit Index (CFI)	0.987

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างเชิงองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ข้างต้น จะได้องค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการนำอย่างมีกลยุทธ์ ด้านการให้บริการที่เป็นเลิศ และด้านองค์ประกอบด้านนวัตกรรมจัดการดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน

สัญลักษณ์	ชื่อปัจจัยย่อย	น้ำหนักองค์ประกอบ
Lplan	การนำอย่างมีกลยุทธ์	0.93
Service	การให้บริการที่เป็นเลิศ	0.89
KPD	นวัตกรรมจัดการ	0.95



ภาพที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ค่าสถิติ $\chi^2/df=1.303$, RMR=0.021, GFI=0.897, AGFI=0.856, RMSEA=0.036,
TLI=0.982, CFI=0.987

จากตารางที่ 2 และภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบการนำอย่างมีกลยุทธ์มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.93 ประกอบด้วย (1) มีวิธีในการสร้างบรรยากาศการทำงาน และผลักดันบุคลากรให้ทำงานบรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรในระดับต่างๆ สามารถตัดสินใจอย่างเหมาะสม (2) มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน (3) มีการวางแผนที่เหมาะสมกับขนาดและภารกิจขององค์กร (4) มีการกำหนดเป้าหมายและ

มองเห็นถึงอุปสรรคต่างๆอย่างเป็นระบบ (5) มีแผนที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงได้เท่าทันสถานการณ์ (6) มีการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และเปรียบเทียบการทำงานกับหน่วยงานอื่นมีการวิเคราะห์ทบทวนข้อมูลผลการดำเนินการ จากทุกด้านรวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (7) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังที่ชัดเจน (8) มีวิธีการสื่อสารที่ดีในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ ขั้นตอนปฏิบัติงานกับบุคลากรทุกระดับ (9) มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีการ ดำเนินการอย่างมีจริยธรรม และ (10) มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมีการ ดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

2. องค์กรประกอบกาให้บริการที่เป็นเลิศมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.89 ประกอบด้วย (1) มีการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการปฏิบัติงาน (2) มีการวัด สำรวจ เก็บข้อมูลความต้องการความพึงพอใจของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการออกแบบและ ปรับปรุงการให้บริการ (3) มีการติดต่อกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์พร้อมทั้งมีการปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ในการให้บริการ (4) มีกระบวนการในการตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความพึงพอใจ การให้บริการ (5) มีการคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งความสะดวกสบายของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (6) มีการเปิดเผยข้อมูลให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นทั้งภายในและภายนอก สถาบันเพื่อแสดงความโปร่งใสของสถาบัน

3. องค์กรประกอบองค์ประกอบด้านนวัตกรรมจัดการมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง เท่ากับ 0.95 ประกอบด้วย (1) มีวิธีการจัดการกระบวนการงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อลด ขั้นตอนในการทำงาน (2) มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า (career path) ให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนา เช่น การเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่ง ที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์กร (3) มีการให้ออกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กร (4) มีการ สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์กร (5) มีการปรับปรุง กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอโดยใช้ข้อมูล บ้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (6) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร และมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ (7) มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร (8) มีกระบวนการที่สนับสนุน บุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย (9) มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการ ที่สร้างคุณค่าและตัวชี้วัดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (10) มีการใช้เทคโนโลยีและวิธีที่

เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของกระบวนการงาน (11) มีการมอบหมายงานที่ทำทนายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ ต่อองค์กร (12) มีการใช้เทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างคลังความรู้ของสถาบันเพื่อการจัดเก็บ ข้อมูลความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน (13) มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยการป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการ ปฏิบัติงาน (14) มีระบบการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร การแสวงหาและ แลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (15) มีระบบข้อมูลสารสนเทศพร้อมใช้งานและ เข้าถึงได้ง่าย และ (16) มีการตรวจสอบกระบวนการงานที่มีความเสี่ยงสูงเช่นงานด้านการเงิน

อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบ จากองค์ประกอบของ องค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน สามารถนำมาอภิปรายผลตาม วัตถุประสงค์การวิจัย ได้ดังนี้

1. ตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้างเชิงองค์ประกอบขององค์การที่มี สมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัย เอกชน จากการทบทวนวรรณกรรม การสังเคราะห์ตามหลักการ แนวคิดทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ และตัวแปรปัจจัยย่อยที่ สำคัญ 33 ตัวแปร ดังนี้ (1) ด้านการนำองค์การ (5 ตัวแปร) (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (5 ตัวแปร) (3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (5 ตัวแปร) (4) ด้านการวัด การ วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5 ตัวแปร) (5) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (7 ตัวแปร) และ (6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (6 ตัวแปร) และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) พบว่า องค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูง ของมหาวิทยาลัยเอกชน มีองค์ประกอบที่สำคัญ จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การนำ อย่างมีกลยุทธ์ (2) การให้บริการที่เป็นเลิศและ (3) การปฏิบัติอย่างเป็นระบบและมีตัวแปร ปัจจัยย่อย จำนวน 30 ตัวแปร

จะเห็นว่า ที่มาขององค์ประกอบได้ถูกสังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมที่ เกี่ยวข้อง มีการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ตามกระบวนการทางสถิติ จึงได้ 3 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับบุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ได้ศึกษาและอธิบายว่า องค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) นวัตกรรมการบริหาร 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การจัดองค์การ 5) ความมุ่งมั่นสู่ความ เป็นเลิศ 6) ระบบธรรมาภิบาล และ 7) การมีพันธมิตรเครือข่ายสอดคล้องกับแนวคิด

องค์ประกอบของรูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบัลดริจ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของ Baldrige National Quality Program ใน Version 2013–2014 สำหรับสถาบันการศึกษา (Education Criteria for Performance Excellence) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence) รูปแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทย (TQA) และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award (PMQA) เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Performance Appraisal (SEPA) ที่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ การนำองค์การการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติ การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์

2. องค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน

หากพิจารณาลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการยืนยันในลำดับที่สอง ทั้ง 3 องค์ประกอบ พบว่า ในลำดับที่ 1 นวัตกรรมจัดการ (1.00) ลำดับที่ 2 การนำอย่างมีกลยุทธ์ (0.96) และลำดับที่ 3 การให้บริการที่เป็นเลิศ (0.84) ซึ่งสามารถอภิปรายผลตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

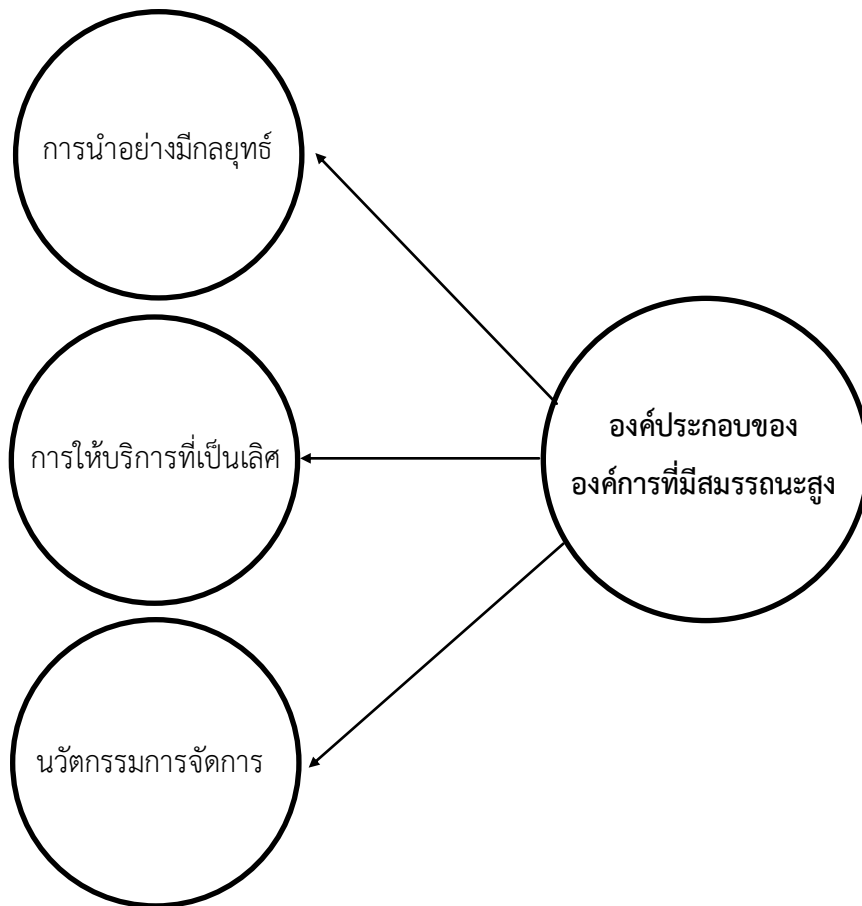
ลำดับที่ 1 องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรด้านนวัตกรรมจัดการ ประกอบด้วย 16 ปัจจัย ซึ่งมีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.95 ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันแทบทุกมหาวิทยาลัยมีการนำนวัตกรรมจัดการมาใช้ในการปฏิบัติการต่าง ๆ มากมาย มหาวิทยาลัยที่สามารถอยู่ในระดับโลกได้จะต้องมีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและโทรคมนาคมที่ทันสมัย และได้รับการพัฒนาตลอดเวลา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) สถาบันควรมีการพัฒนากระบวนการจัดการเพื่อการบริหารและการตัดสินใจที่จะรับกับนโยบายและการวางแผนระดับสถาบัน เพื่อให้เป็นระบบที่สมบูรณ์สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เป็นระบบที่ใช้งานได้ทั้งเพื่อการบริหาร การวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อการปฏิบัติงานตามภารกิจทุกด้านของบุคลากร เพื่อการติดตามตรวจสอบและประเมินการดำเนินงาน ตลอดจนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาสถาบัน ทั้งนี้ ระบบดังกล่าวต้องมีความสะดวกในการใช้งานโดยประเมินจากความพึงพอใจของผู้ใช้ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งมาตรฐานการอุดมศึกษาข้อที่ 3 กำหนดให้สถาบันมีการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบัน ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

ลำดับที่ 2 องค์ประกอบที่ 1 ด้านการนำอย่างมีกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวแปร 9 ปัจจัยซึ่งมีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.93 ทั้งนี้เนื่องจากในสภาพยุคแห่งการแข่งขัน องค์กรต้องเป็นองค์กรแบบพลวัตรที่ต้องมีขีดความสามารถในการที่จะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมได้ดี จึงต้องการภาวะผู้นำที่มีปรัชญาและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่รู้ว่าจะนำพา องค์กรไปทิศทางไหนและจะไปถึงได้อย่างไร ผู้นำขององค์กรจะต้องสร้างและมีทีมงานที่ดี เพื่อให้เกิดคุณค่าและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่การที่จะทำให้บุคลากรทำงาน ร่วมกันและประสานเป็นหนึ่งได้ต้องมีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจน โครงสร้างขององค์กรที่ขาด ความชัดเจน จะไม่ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมและจะขาดประสิทธิภาพ (ช่วงโชติ พันธุเวช, 2547)

ลำดับที่ 3 องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรด้านการให้บริการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 5 ปัจจัยซึ่งมีน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.89 ทั้งนี้เนื่องจากอดีตที่ผ่านมาแนวความคิดการ ซื้อสินค้าหรือผลผลิตและการให้บริการที่ลูกค้าได้รับ มักจะเกิดจากการที่ผู้ผลิตเป็นผู้คิด และกำหนดให้ลูกค้ามากกว่าที่ได้มาจากความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง แต่แนวคิด เช่นนั้นจะต้องเปลี่ยนไปเนื่องจากผลผลิตหรือการให้บริการที่ดีและมีคุณภาพจะต้องมาจาก ความต้องการ ข้อกำหนดของลูกค้าและตลาด ดังนั้นผลผลิตและงานบริการขององค์กรจะ ถูกกำหนดขึ้นต้องเป็นตามความต้องการของลูกค้าและตลาด การที่ลูกค้าได้รับบริการและ ได้รับผลผลิตจากองค์กรไปจะต้องเกิดความพึงพอใจ ประทับใจ ถูกใจและเป็นไปตามความ ต้องการ ดังจะเห็นจากบริษัทระดับโลก เช่น บริษัทเจนเนอรัลอิเล็กทริก หรือเรียกโดยย่อ ว่า GE มีนโยบายการเอาใจใส่และสร้างสรรค์คุณค่าให้แก่มนุษยชาติว่าเราภาคภูมิใจในการ เพิ่มคุณค่าสินค้าและการบริการให้แก่ลูกค้าที่ทรงคุณค่า (ช่วงโชติ พันธุเวช, 2547) เช่นเดียวกับ ชิชญพงศ์ ทองพวง (2556) กล่าวว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการ บริหารงานต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรมอย่างครบถ้วน การใช้ข้อมูลและสารสนเทศบน พื้นฐานข้อเท็จจริงมาสนับสนุนการตัดสินใจการใช้หลักการบริหารโดยคำนึงถึงความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การสร้างทีมงานที่มีคุณภาพและสนับสนุนการทำงาน เป็นทีม ความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพเพื่อหาช่องทางปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการมีวิสัยทัศน์กว้างไกลใน การบริหารมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของโลก

องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 2 องค์ความรู้จากการวิจัย
ที่มา: อภินันต์ อันทวีสิน (2563)

องค์ความรู้ในเรื่ององค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง (High performance organization) ทั้ง 3 ด้านข้างต้น สอดคล้องตามแนวคิดของนักวิชาการ และองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Shermerhorn & Osborn, 2020) ซึ่งได้เสนอส่วนประกอบ 5 ประการ ขององค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง (five component of high performance organization) ได้แก่ 1) ความเกี่ยวข้องระหว่างกันของพนักงาน (employee involvement) 2) ทีมงานบริหารตนเอง (self-directing work team) 3) เทคโนโลยีการผลิตแบบผสมผสาน (integrated production technology) 4) การเรียนรู้ขององค์การ (organization learning) 5) การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management) แนวคิดองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของบายเทินดิจค์ (Buytendijk, 2006) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ 1) มีการตั้งเป้าหมายที่

ยิ่งใหญ่ และมีการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง (setting ambitious targets and achieving them) 2) คนในองค์กรมีค่านิยมร่วม (shared values) 3) มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน (strategic focus alignment) 4) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (translating strategy into operational terms) 5) มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (business agility) แนวคิดองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของ มิลเลอร์ (Miller, 2005) ประกอบด้วย ปัจจัย 5 ประการ ได้แก่ 1) การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน 2) โครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี 3) มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด 4) มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน 5) พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอและแนวคิดองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของ เคริว และคณะ (Carew et al., 2009) ได้นำเสนอรูปแบบขององค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง (The HPO SCORES Model) ประกอบด้วย 1) การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคคลภายในองค์การ (S=Share information and open communication) 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้ (C=Compelling Vision) 3) นำไปสู่การเรียนรู้ (O=Ongoing Learning) 4) ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า (R=Relentless focus on customer results) 5) กระบวนการทำงานและโครงสร้าง (E=Energizing system and structures) 6) การมีอำนาจและการมีส่วนร่วมในระดับสูง (S=Shared Power and high involvement)

รวมทั้ง แนวคิดองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยใช้องค์ประกอบในการขับเคลื่อนที่สำคัญ 2 ประการ คือ การพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีการพัฒนาบุคลากร บริษัทมีนโยบายโดยกำหนดเป้าหมายที่ทำให้้องค์การมีความคล่องตัวมากขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยผ่าน 5 เสาหลักคือ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) 2) นวัตกรรม (innovation) 3) การบริหารจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) 4) ภาวะผู้นำ (leadership) และ 5) ความเป็นเลิศและฉับไวในการดำเนินการ (operational agility and excellence) ทำให้ บริษัท เป็น้องค์การที่ประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยที่พบว่าองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) การนำอย่างมีกลยุทธ์ 2) การให้บริการที่เป็นเลิศ และ 3) นวัตกรรมจัดการ การนั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์การอย่างมีกลยุทธ์ การให้บริการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนากระบวนการภายในและภายนอกสถาบัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนา รูปแบบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยภาครัฐในประเทศไทยแยกตามขนาดของมหาวิทยาลัย เพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพขององค์การทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยต่อไป
2. ควรมีการศึกษาวิจัยองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงที่มีความแตกต่างกันในด้านขนาด ลักษณะของผู้รับใบอนุญาต เพื่อเปรียบเทียบและค้นหาแนวทางในการพัฒนาองค์การทางการศึกษาของประเทศไทยในลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ช่วงโชติ พันธุเวช. (2547). *การจัดการคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: เพชรเกษมการพิมพ์.
- ชิษณุพงศ์ ทองพวง. (2556). *องค์ประกอบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย* (ดุสิตนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- บุศรินทร์ สุจริตจันทร์. (2553). *รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศรีวรรณ เอี่ยมรุ่งโรจน์. (2552). *นวัตกรรมเสาหลักองค์กร HPO เคล็ดสร้าง ปตท.ก้าวกระโดดทะลุทะลวง Innovation Management ของ PTT*. สืบค้น 25 กรกฎาคม 2562, จาก <http://www.boybdream.com/manager-news-content.php?newid=98248>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ* ปีงบประมาณ พ.ศ.2552 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ส่วนราชการระดับกรม. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีโน พับลิชชิง (ประเทศไทย) จำกัด.
- อภินันต์ อันทวิสิน. (2562). *องค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยเอกชน: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยคริสเตียน* (ดุชนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- Buytendijk, F. (2006). The Five Key to Building a High-Performance Organization (Gartner Group). *Business Performance Management Magazine*, 4(1), 24-47.
- Carew, D. et al. (2006). *Is Your Organization High-Performance Organization*. Retrieved from <http://www.pearsonhighered.com/samplechapter/013144909.pdf>
- Miller, D. & Miller, B. (2005). *Managing for the long Run Lesson for the Competitive Advantage from Great Family Business*. Boston: Harvard Business Review.
- Shermerhorn, H. & Oborn. (2000). *Organization Behavior* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.