

# ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

## Relationships between Modern Organizational Strategy Management and Competitive Advantage of Hotels Businesses in Thailand.

กนกอร อ่อนเรือง<sup>1</sup>, แคทลียา ชาปะวัง<sup>2</sup>, มณิสรา สนั่นเอื้อเม็งไชยสง<sup>3</sup>

Kanok-on Onruang<sup>1</sup>, Cattaleeya Charpavang<sup>2</sup>, Manissara Sananearmengthaisong<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเนื้อความสมบูรณ์ทั้งสิ้นจำนวน 138 ชุด และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณซึ่งกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ โดยกระตุ้นการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อนำสิ่งใหม่ ๆ ไปพัฒนาปรับปรุงช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และนำไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจต่อไป

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่, ความได้เปรียบทางการแข่งขัน, ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

<sup>1</sup> นิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2,3</sup> อาจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup> Master's Student of Business Administration Program, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

<sup>2,3</sup> Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

## Abstract

This research aimed to examine the relationships between a modern organizational strategy management and competitive advantage of hotels businesses in Thailand. A questionnaire was used as a tool for data from 138 hotel business executives in Thailand. The statistics used for analyzing the collected data were multiple correlation analysis, simple regression analysis, and multiple regression analysis. There is a correlation between the modern organizational strategy management an independent variable and its impact on competitive advantage. The result shows that modern organizational strategy management relationships had a positive impact on competitive advantage. The hotels improve their management to cope with the concurrence because off a changing business environment. They must find new strategies to maintain competitive advantage and become leaders in this business.

**Keywords :** Modern Organizational Management Strategy, Competitive Advantage, Hotel Businesses in Thailand

## บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันสูงไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันทั้งภายในประเทศและจากต่างประเทศ ทำให้ธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพของเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ธุรกิจต่าง ๆ จึงได้หันมาให้ความสำคัญกับแนวคิด วิธีการและกลยุทธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น ธุรกิจแต่ละประเภทต้องแสวงหากลยุทธ์และยุทธวิธีต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความสำเร็จเปรียบภายใต้สภาวะการแข่งขันที่มีความรุนแรง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจจะต้องอาศัยขั้นเชิงในการบริหารหรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพิจารณาและเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารธุรกิจกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน อย่างในปัจจุบันรัฐบาล

มีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมการลงทุนภายในประเทศอย่างจริงจัง ทั้งในด้านการพัฒนา การผลิต เพื่อทดแทนการนำเข้า และการพัฒนาการผลิตเพื่อส่งออก จึงมุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิดการลงทุนในภาคเอกชนเพิ่มขึ้น ซึ่งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่สามารถช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศได้ ด้วยการชักชวนชาวต่างชาติให้เข้ามาลงทุนทำธุรกิจด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทยมากขึ้นทำให้ธุรกิจโรงแรมมีการแข่งขันที่รุนแรงและเข้มข้นมากขึ้น นักลงทุนและผู้บริหารธุรกิจโรงแรมต่าง ๆ ได้พยายามคิดค้นกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวและรองรับสถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวที่ปรับเปลี่ยนไป (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2555)

ธุรกิจโรงแรม (Hotel Businesses) เป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย โรงแรมต่าง ๆ กระจายกันอยู่มากมายในแหล่งท่องเที่ยวทั่วประเทศ เมื่อโลกได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีขนส่งมากขึ้นทำให้การ

เดินทางและการท่องเที่ยวเป็นไปอย่างรวดเร็ว นักเดินทางและนักท่องเที่ยวซึ่งอาจมีวัตถุประสงค์ในการเดินทางแตกต่างกันไปและได้อาศัยโรงแรมเป็นที่พักเดินทางและอำนวยความสะดวกในการเดินทางทั้งการเดินทางภายในและระหว่างประเทศ อุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรมจึงมิได้เป็นเพียงแต่สถานที่สำหรับพักแรมเท่านั้นแต่อุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรมมีบทบาทสำคัญต่อประเทศต่าง ๆ มากในการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศและยังเป็นแหล่งว่าจ้างแรงงานที่มากมายมหาศาล เพราะธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจธุรกิจบริการที่ต้องใช้แรงงานมาก (นิภา วธา วณิชกุล.2550 : 1 - 2) สิ่งสำคัญของธุรกิจโรงแรมก็คือ การติดตามสถานการณ์เศรษฐกิจและการเมืองรวมทั้งความเคลื่อนไหวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจได้ทันทั่วทั้งที่ และแสวงหาช่องทางพัฒนาบริการที่ตอบสนองให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมต้องมีการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ให้เหมาะสมและเข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน

กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ (Modern Organizational Management Strategy) เป็นการนำแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมมาและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ และสามารถใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากระบวนการในการดำเนินงานอย่างเห็นได้ชัดองค์กรทุกองค์กรจึงต้องมีการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้มากขึ้น การส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรภายในองค์กรก็เป็นวิธีหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการ เพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลงานในอนาคตตลอด

จนความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพัฒนาผู้คนในองค์กรการให้เป็นผู้ที่มีความรู้ในทุกด้านเกี่ยวกับงานที่ตนเองทำและเป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนตนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา อันจะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนา และดำเนินธุรกิจได้อย่างอยู่รอด ปลอดภัย ส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป โดยประยุกต์มาจากแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยด้านความรอบรู้ (Mastery) ด้านรูปแบบความคิด (Mental Models) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม (Team Learning) และด้านการคิดแบบเชิงระบบ (Systems Thinking) (Senge. 1990 : 6) ซึ่งในปัจจุบันที่ธุรกิจมีการแข่งขันกันสูงและต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งองค์กรประกอบเหล่านี้จึงถือได้ว่า เป็นกุญแจสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่จึงมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่ง

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างผลงานจากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง เพราะในภาวะปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม เป็นปัจจัยส่งผลให้ผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าหรือบริการที่มีความหลากหลายมากขึ้นแนวคิดเรื่องความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงมีความสำคัญมากต่อผลประกอบการในอนาคตขององค์กรและทำให้องค์กรมีโอกาสในการสร้างกำไรทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้สูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งประกอบด้วยด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านนวัตกรรม (Innovation) และด้านการตอบสนองลูกค้า (Customer Responsiveness) (วิทยา ตำนารังกุล. 2546 : 38) ดังนั้น การสนับสนุนและเสริมสร้างความสามารถทั้ง 4

ด้าน ให้กับพนักงานที่ต้องติดต่อกูกค้า จึงถือเป็นความสำเร็จหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรได้อย่างดียิ่ง ดังนั้นในองค์กรที่ประสบความสำเร็จจึงมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานที่เป็นผู้ติดต่อกูกค้าให้สามารถที่จะตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งที่จะมีผลตามมา คือ ผลการดำเนินงานขององค์กรที่จะมีระดับที่สูงขึ้นและประสบความสำเร็จในระยะยาว (สมยศ นาวีการ. 2548 : 5)

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่ากลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่มีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจ

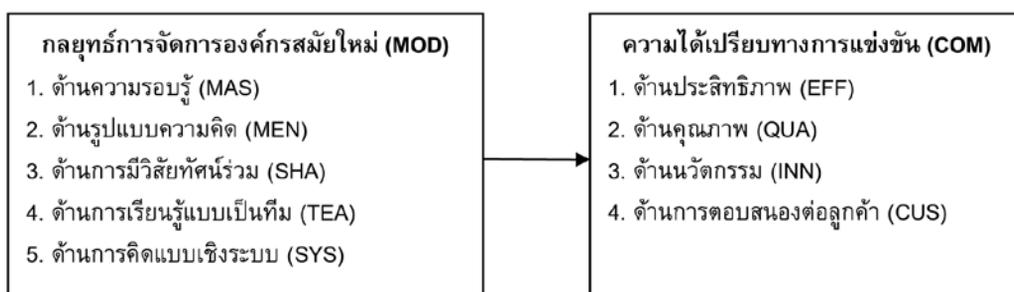
โรงแรมในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยและเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ เพื่อพัฒนาและกำหนดทิศทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตและเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าต่อไป

## เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันจากวัตถุประสงค์ข้างต้นสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

### รูปภาพประกอบ 1

#### กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน



#### 1. กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ (Modern Organizational Management Strategy)

การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการบูรณาการแนวคิดแบบดั้งเดิมและแนวคิดการจัดการสมัย

ใหม่เข้าด้วยกัน และรวมไปถึงการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติได้และตัดสินใจแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านความรอบรู้ (Mastery) หมายถึง องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึก

ปฏิบัติ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนา ศักยภาพให้กับตนเอง (2) ด้านรูปแบบความคิด (Mental Models) หมายถึง องค์กรได้พัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อที่มีต่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคลากร ให้มีมุมมองที่เปิดกว้าง มองโลกในแง่ดี คิดเชิงบวก คิดเชิงสร้างสรรค์ สร้างความเข้าใจในองค์กรและวัฒนธรรมที่ดี (3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง องค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างละเอียดชัดเจน ซึ่งองค์กรได้พัฒนาให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และสมาชิกสามารถนำวิสัยทัศน์นั้นไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ (4) ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง องค์กรมุ่งเน้นให้สมาชิกของกลุ่มหรือทีมงานต้องพยายามค้นหาวិธีการใหม่ ๆ ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลาและจัดการตามกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในตนเองและกลุ่ม เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น (5) ด้านการคิดแบบเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง องค์กรส่งเสริมให้สมาชิกมีความสามารถในการคิดเชื่อมโยง คิดเชิงสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการคิดที่เน้นกระบวนการหรือแบบแผนชัดเจน และสามารถนำความคิดมาแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างถูกต้อง

## 2. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ความสามารถขององค์กรในการสร้างผลงานเหนือองค์กรอื่น ๆ จากการผลิตสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยประสิทธิภาพที่เหนือกว่าพื้นฐานสำคัญ ของการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งในการผลิตสินค้าหรือบริการอย่างเดียวกัน เพื่อลดอัตราการสูญเสีย

การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงการพัฒนาพนักงาน ให้มีความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ประสิทธิภาพมักจะถูกวัดในรูปของต้นทุนเมื่อเทียบกับผลงานที่ได้ (2) ด้านคุณภาพ (Quality) หมายถึง เกณฑ์หรือระดับในการกำหนดมาตรฐาน เพื่อสร้างคุณภาพของสินค้าหรือบริการและความน่าเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับ ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ (3) ด้านนวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ ๆ ที่มี ความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ ตลอดจนแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง (4) ด้านการตอบสนองต่อลูกค้า (Customer Responsiveness) หมายถึง การให้สินค้าหรือบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างมีคุณภาพและรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

ดังนั้น กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ จำเป็นต้องมีการบริหารหรือการจัดการเป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทาง โดยการนำแนวคิดแบบดั้งเดิมมาและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ และสามารถใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความแตกต่างในการดำเนินธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งและสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นในระดับสากลต่อไป

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หากผู้บริหารธุรกิจโรงแรมนำเอากลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ไปใช้ย่อมส่งผลให้ธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมากยิ่งขึ้น โดยมีสมมติฐานการวิจัยดังนี้

**สมมติฐานการวิจัย:** กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## วิธีการดำเนินงานวิจัย

### 1. กระบวนการและวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในกระบวนการเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยนี้ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย จำนวน 400 คน (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2555) แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 141 ฉบับ และทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับทั้ง 141 ฉบับซึ่งมีแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์ 138 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 34.50 เมื่อเทียบกับจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker, Kumar และ Day (2001) ได้เสนอว่า การส่งแบบสอบถามต้องมีอัตราตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึงจะถือว่ายอมรับได้

### 2. การวัดคุณสมบัติของตัวแปร

กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่เป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความรู้ ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกปฏิบัติ และการเรียนรู้ 2) ด้านรูปแบบความคิด ประกอบด้วยคำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีต่อการตัดสินใจ และการกระทำของบุคลากร 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างละเอียดชัดเจนและบุคลากรสามารถนำวิสัยทัศน์นั้นไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ 4) ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีมประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับบุคลากรของกลุ่มหรือทีมงานต้องพยายามค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น และ 5) ด้านการคิดแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการคิดที่เน้นกระบวนการหรือ

แบบแผนชัดเจน และสามารถนำความคิดมาแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานได้อย่างถูกต้อง และความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นตัวแปรตาม ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งในการผลิตสินค้าหรือบริการอย่างเดียวกัน 2) ด้านคุณภาพ ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับเกณฑ์หรือระดับในการกำหนดมาตรฐานของสินค้าหรือบริการ 3) ด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ และ 4) ด้านการตอบสนองต่อลูกค้า ประกอบด้วย 4 คำถาม โดยครอบคลุมเกี่ยวกับการให้สินค้าหรือบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

### 3. คุณภาพของเครื่องมือที่วัด

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่นและหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อโดยทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ และหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.901 – 0.933 และความได้เปรียบทางการแข่งขันมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.845 – 0.887 ซึ่งอยู่ในระดับมากกว่า 0.7 สามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้ (Nunnally and Bernstein, 1994) การวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discrimination Power) ใช้เทคนิค Item-total Correlation ซึ่งกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.689 – 0.897 และความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.478 – 0.843 ซึ่งสอดคล้องกับ Nunnally (1978) ที่เสนอว่าค่าอำนาจจำแนกเกินกว่า 0.4 เป็นค่าที่ยอมรับได้

#### 4. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัย

ใหม่และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ซึ่งเขียนเป็นสมการ ดังนี้

$$\begin{aligned} & \text{สมการ Competitive Advantage} \\ & = \beta_0 + \beta_1 \text{ MAS} + \beta_2 \text{ MEN} + \beta_3 \text{ SHA} \\ & + \beta_4 \text{ PEA} + \beta_5 \text{ SYS} + \varepsilon \end{aligned}$$

#### ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล

**ตาราง 1** การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่กับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ตัวแปร	COM	MAS	MEN	SHA	PEA	SYS
$\bar{X}$	3.85	3.72	3.58	3.88	3.87	3.75
S.D.	0.52	0.77	0.75	0.59	0.67	0.73
COM		0.556*	0.617*	0.629*	0.653*	0.754*
MAS			0.720*	0.694*	0.766*	0.614*
MEN				0.669*	0.737*	0.753*
SHA					0.844*	0.592*
PEA						0.740*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 1 พบว่า ตัวแปรอิสระกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่แต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันหรือเกิดเป็น Multicollinearity ดังนั้นในลำดับต่อมาผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ปรากฏว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระ กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่มี

ค่าตั้งแต่ 2.809 - 5.722 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity สอดคล้องกับ (Black, 2006 : 585) ได้เสนอว่า ค่า VIF น้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

**ตาราง 2** การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณโดยใช้ตัวแปรตามเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยรวมของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน			
	โดยรวม		t	p-value
สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน			
ค่าคงที่ ( a )	1.320	0.190	6.959	0.000*
ด้านความรอบรู้	0.025	0.060	0.417	0.677
ด้านรูปแบบความคิด	-0.028	0.066	-0.419	0.676
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	0.297	0.090	3.311	0.001*
ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม	-0.078	0.098	-0.797	0.427
ด้านการคิดแบบเชิงระบบ	0.449	0.064	7.014	0.000*

$AdjR^2 = 0.608F = 43.485 p = 0.000$

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 2 พบว่า กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม เนื่องจากปัจจุบันพฤติกรรมของลูกค้านั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจึงจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ทันกับที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อองค์กรตลอดไป ดังนั้น การที่ธุรกิจจะนำกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมาใช้ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นจึงเป็นกุญแจสำคัญเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Calantone, Cavusgil และ Zhao (2002 : 515-524) พบว่า องค์กรสมัยใหม่ต้องการการเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจากข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงและการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ในปัจจุบัน

การหาข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวต่อการเรียนรู้มีส่วนประกอบ 4 อย่าง คือ การมีข้อมูลที่จะเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การเปิดใจยอมรับ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กรอบแนวคิดที่ใช้ทดสอบข้อมูลจากคณะผู้บริหารของอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา การปรับตัวต่อการเรียนรู้มีแนวโน้มจะเสริมสร้างเป็นอันดับที่สองมีผลมาจากนวัตกรรมของบริษัท และจะมีผลย้อนกลับมาต่อผลประกอบการของบริษัท จากการทดสอบผลสรุปโดยทั่วไปการพยากรณ์เชิงทฤษฎีสามารถสนับสนุนและทำให้ปรากฏสิ่งที่น่าสนใจได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Grader (2003 : 34-35) พบว่า การนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียนกรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจประเด็นที่ว่าจะนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงานใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัย

แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมผู้บริหารให้ความสนใจองค์การแห่งการเรียนรู้แบบทั่วๆ ไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะทางด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ ด้านการคิดแบบเชิงระบบ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม เนื่องจาก ปัจจุบันตลาดมีการแข่งขันสูง ทำให้ธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ทันกับคู่แข่ง กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการบูรณาการเกิดรอบความรู้และความคิดใหม่ ๆ และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง เช่น พนักงานต้องมีความรู้และทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและสร้างทางเลือกที่สามารถส่งมอบความพอใจให้กับลูกค้าได้ในระดับสูงสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณภรณ์ อนุอัน (2549 : บทคัดย่อ) พบว่า ด้านแบบแผนความคิดมีการจัดระบบงานตามโครงสร้างองค์กร มีการประชุมการพัฒนาตามสายงาน ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันมีแผนงานโครงการพัฒนาการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นร่วมกันประชุมตามสายงาน การ

ประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อในหน่วยงานมีทิศทางในการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการคิดเชิงระบบ มีการจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของสารสนเทศเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน วิเคราะห์ปัญหา และพัฒนาห้องสมุดให้มีความก้าวหน้า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pun และ White (2005 : 49 - 71) พบว่า การวัดผลการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงานและสนับสนุนองค์กรด้านต่าง ๆ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และช่วยพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้เชื่อมโยงแบบบูรณาการกระบวนการวัดผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์หลากหลายด้าน เช่น ด้านความยืดหยุ่นในการดำเนินงานเกี่ยวกับความเร็วในการให้บริการ ความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า ซึ่งมุ่งเน้นความสามารถในการผลิตสินค้าและประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าด้านนวัตกรรม การดำเนินงานโดยที่ธุรกิจควรให้ความสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรมและพัฒนาทักษะแนวความคิด เพื่อที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่สู่ตลาดและด้านคุณภาพการบริการด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือให้ลูกค้าจนที่ยอมรับ มีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้าในระยะยาว

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต และประโยชน์ของการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่และความได้เปรียบทางการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เช่น ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจสปา

ธุรกิจร้านอาหาร เป็นต้น เพื่อศึกษาการเปรียบเทียบ กับกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจทำให้นักวิจัยมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยตรงตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ควรศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อ การนำกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้อีกต่าง ๆ สามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวปฏิบัติให้กับองค์กร โดยนำสิ่งใหม่ ๆ ไปพัฒนาปรับปรุงช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และนำไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจ

## สรุปผลการวิจัย

กลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการคิดแบบเชิงระบบ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวม ด้านนวัตกรรม และด้านการตอบสนองต่อลูกค้า และกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ ด้านการเรียนรู้แบบเป็นทีม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงลบกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการตอบสนองต่อลูกค้า ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การจัดการองค์กรสมัยใหม่ โดยกระตุ้นการเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์เพื่อนำสิ่งใหม่ ๆ ไปพัฒนาปรับปรุงช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และนำไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.(2555). *ข้อมูลเศรษฐกิจ*.< <http://thai.tourismthailand.org/about-thailand/economy>> 1 มีนาคม 2555.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2555). *ข้อมูลประเทศไทย*.<<http://www.Thai.Tourism Thailand.org/aboutthailand>>25 มิถุนายน 2554.
- กรรณก ทิพรส.(2554).*องค์การและการจัดการ*.กรุงเทพฯ : คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ขจิต กอบเดช.(2542).*งานโรงแรม ฝ่ายห้องพัก (Rooms Division)*.พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัทพรินทิดินภา วรพานิชกุล.(2550).*ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานโรงแรม*.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- บุญชม ศรีสะอาด.(2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น
- ผลิน ภูเจริญ.(2552).*การจัดการร่วมสมัย*.24 เมษายน 2549.<[http://www.siamhrm.com/report/management\\_report.php?max=237](http://www.siamhrm.com/report/management_report.php?max=237)>
- พิบูล ทีปะปาล. (2548).*การจัดการเชิงกลยุทธ์*.กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, 2546. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรรณภรณ์ อนุอัน. (2549). *กลยุทธ์และปัจจัยบ่งชี้การพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2548). *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้*.กรุงเทพฯ : อริยชน
- วารุณี ผดนิทรารักษ์. (2548). *การศึกษาแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (X86 Brand) ของ บริษัทฮิวเลตต์-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วิทยา ด่านธำรงกุล. (2549).*การบริหาร*.กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟเอดดูเคชั่น
- สมยศ นาวิการ.(2548).*การบริหารเชิงยุทธ์*.กรุงเทพฯ : บรรณกิจ
- Aaker, D.A., V. Kumar & G.S. Day. (2001).*Marketing Research*. 7th ed. New York : John Wiley and Sons.
- Black, K. (2006). *Business Statistics For Contemporary Decision Making*. 4th ed. USA : John Wiley and Sons.
- Bruana, L. & O.C. Ferrell. (2003).“The Effect of market orientation on product innovation,” *Academy of Marketing Salience*.28(2) : 239-247 ; January
- Calantone, R. J., S.T. Cavusgil& Y. Zhao. (2002).“Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance,” *Industrial Marketing Management*.31 : 515-524.
- Certo, S.(2009).*Modern Management : Concepts and Applications*.Singapore : McGraw–Hilline
- Garder, B. L. (2003). “Learning organization practices in public schools: a middle school alive,” *Training & Development*. 50(12), 34-35.
- Nunnally,J.C. &I.H.Bernsteim. (1994).*Psychometric theory*. New York : McGraw Hill,
- Porter, M.E. (2005).*The Competitive Advantage Creating and Sustaining SuperiorPerformance*. New York : The Free Press.
- Pun, K.F. & A.S. White. (2005). “A Performance measurement paradigm for integrating strategy

formulation : a review of systems and frameworks,"*International Journal of Management Reviews*. 7(1) : 49-71.

Senge, P. M. (1990).*The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*.  
New York : Doubleday

Senge, P. M. & others. (1994).*The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for a Learning Organization*. New York : Currency Doubleday.