

ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมการบริหารกับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการบริการก่อสร้างในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

The Relationships between Management Control and Organizational Success of Construction Service Small and Medium Sized Enterprises in Northeast.

เอกพงษ์ สกุลคู¹ พรทิพย์ ชุ่มเมืองปัก² และไพลิน นิลนิยม³

Eakpong Skulkoo¹ Porntip Shoommuangpak² and Pailin Ninniyom³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมการบริหารกับความ
สำเร็จขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการบริการก่อสร้างในเขตภาคตะวันออกเฉียง
เหนือ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารฝ่ายบัญชีของธุรกิจขนาด
กลางและขนาดย่อมประเภทการบริการก่อสร้างในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 126 คน สถิติที่
ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ
ผลการวิจัย พบว่า การควบคุมการบริหาร ด้านการวางแผนองค์กร ด้านการสื่อสารข้อมูล และด้านการชักจูง
และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น
ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยควรนำข้อเสนอแนะไปใช้วางแผนกำหนดแผนการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถ
สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในอนาคตอย่างยิ่งยั้ง เป็นข้อเสนอแนะในการประเมินความสามารถใน
การควบคุมการบริหารงานขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารงาน และใช้เป็นข้อมูลประกอบการ
ตัดสินใจ สำหรับผู้ที่มีความสนใจจะประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการบริการก่อสร้างใน
เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำสำคัญ : การควบคุมการบริหาร, ความสำเร็จขององค์กร, ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

¹ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

^{2,3} อาจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

¹ Master's Student of Accounting Program, Faculty of Accountancy and Management. Mahasarakham University.

^{2,3} Lecturer, Faculty of Accountancy and Management. Mahasarakham University.

Abstract

This study aimed to investigate the relationships between management control and organizational success of small and medium sized construction enterprises in the Northeast of Thailand . A questionnaire is used as an instrument for collecting data from 126 account managers of construction service small and medium sized enterprises in the Northeast. The statistic methods used for analyzing the collected data were multiple correlation analysis and multiple regression analysis. The findings revealed that : the management control in the aspect of planning, communicating information, and influencing people to change their behavior has a positive relationship with and an effect organizational success. Therefore, the results from this study should be using the information to plan the implementation of a plan to create a sustainable competitive advantage in the future. The information in the assessment of the ability to control the management of the organization, leading to improved management and an informed decision for those who are interested in the small and medium category of construction services in the Northeast.

Keywords : Management Control, Organizational Success, Small and Medium Sized Enterprises

บทนำ

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่เศรษฐกิจมีภาวะการผันผวนเป็นอย่างมาก การดำเนินธุรกิจทุกประเภทต้องมีการปรับตัวเพื่อให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของธุรกิจที่มีขนาดใหญ่และมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เพราะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับธุรกิจประเภทอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมการผลิต การประกันภัย สถาบันการเงิน การลงทุนของกลุ่มนักลงทุน การค้าส่ง การค้าปลีก การบริการด้านสถาปัตยกรรม และด้านวิศวกรรม เป็นต้น ทำให้เกิดการลงทุน การสร้างงาน การจ้างแรงงานและการกระจายรายได้สามารถผลักดันให้เศรษฐกิจของประเทศเข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งธุรกิจบริการก่อสร้างเป็นอีกสายธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยในทาง

เศรษฐกิจ เนื่องจากมีส่วนกระตุ้นให้เกิดการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในทางตรงและทางอ้อม และเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งต่อธุรกิจเองและประชาชนทั่วไป อีกทั้งเพื่อสนับสนุนธุรกิจขนาดใหญ่รวมถึงเป็นจุดเริ่มต้นของการลงทุนที่สามารถเติบโตเป็นกิจการขนาดใหญ่ในอนาคตได้อีกด้วย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554 : เว็บไซต์)

ธุรกิจกิจการขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการบริการรับเหมาก่อสร้าง (Construction Service Small and Medium Sized Enterprises) คือกิจการที่มีสินทรัพย์ถาวรรวมกันไม่เกิน 200 ล้านบาท และมีขนาดการจ้างงานไม่เกิน 200 คน มีลักษณะการดำเนินธุรกิจโดยการให้บริการก่อสร้าง อาคาร โครงสร้าง ระบบสาธารณูปโภค หรือส่วนประกอบของสิ่งที่ยกวางข้างต้น และเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญ ในการพัฒนาเศรษฐกิจใน

ระดับภูมิภาคของประเทศไทยทั้งยังเอื้อประโยชน์ต่อภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง รวมถึงสถาบันการเงินและตลาดแรงงานให้ขยายตัวตามไปด้วย ในประเทศไทยธุรกิจบริการก่อสร้างนับว่าเป็นธุรกิจที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการลงทุน อื่นๆ การจ้างแรงงานผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการก่อสร้างในช่วง 2 - 3 ปี ที่ผ่านมามีอัตราการเติบโตที่ลดลงอย่างต่อเนื่องจากผลกระทบของการปรับตัวของเศรษฐกิจ ราคาน้ำมัน ภัยธรรมชาติ การเมือง และอัตราดอกเบี้ย (วชิวุธ อยู่อำไพ, 2551 : 1) ส่งผลให้ต้นทุนของธุรกิจปรับเพิ่มก่อสร้างให้สูงขึ้นผลที่ตามมาคือนักลงทุนต้องชะลอการลงทุนออกไป ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจต้องมีกระบวนการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นแนวทางในกระบวนการวางแผน ปรับแผนรวมถึงการพัฒนาแผนการดำเนินงานและแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้เป็นข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการบริหารองค์กร (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2551 : 203) แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารต้องคำนึงถึงความเหมาะสมตามลักษณะโครงสร้างประเภทขององค์กร รวมถึงกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก การควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญโดยการควบคุมนั้นผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดความยืดหยุ่นและสามารถปรับแผนการบริหารมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนได้ในที่สุด การควบคุมการบริหาร (Management Control) เป็นขั้นตอนกระบวนการในการบริหารจัดการที่ครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผน การปรับหรือพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารองค์กร การเสริมสร้างจุดแข็งและป้องกันรวมถึงการกำจัดจุดอ่อนภายในองค์กรควบคู่กันไปด้วย เพื่อปรับแผนหรือพัฒนาแผนในการบริหารองค์กรให้ทันกับสถานการณ์ที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจและให้องค์กรก้าวไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดย

มีการสร้างความสัมพันธ์ให้แก่บุคลากรภายในองค์กร การขจัดปัญหาความขัดแย้งภายในของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานและการวางแผนหรือการปรับแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การควบคุมการบริหารเป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ขั้นตอนในการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์ประกอบของการควบคุมการบริหาร (Anthony, 2009 : 7) ได้แก่ ด้านการวางแผนองค์กร (Planning) ด้านการประสานงานกิจกรรมในองค์กร (Coordinating) ด้านการสื่อสารข้อมูล (Communicating Information) ด้านการประเมินผลข้อมูล (Evaluating) ด้านการตัดสินใจแนวทางในการดำเนินงาน (Deciding) Information) และด้านการชักจูงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล (Influencing People to Change their Behavior) องค์ประกอบดังที่ได้กล่าวไปแล้วนี้ถือเป็นส่วนสำคัญ ที่จะทำให้องค์กรมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขององค์กรหรือความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

ความสำเร็จขององค์กร (Organizational Success) ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องอาศัยปัจจัยในด้านการบริหารองค์กร เช่น การวางแผน การปรับกลยุทธ์ การควบคุม และการตัดสินใจจากประสบการณ์ในการบริหาร เป็นต้น โดยผู้บริหารต้องประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อให้แผนกลยุทธ์มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร รวมถึงสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว มีการวางแผนกลยุทธ์ในการแข่งขันกับคู่แข่งทางเศรษฐกิจและมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กร การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต (กรกนก ทิพรส, 2547 : 25) ความสำเร็จขององค์กรประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ

ที่ช่วยให้ธุรกิจมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรและการดำเนินกิจการต่อไปได้โดยมีการผลักดันและการส่งเสริมในการดำเนินงานจากผู้บริหารองค์กรและบุคลากรภายในองค์กรที่ต้องมีความสนใจเอาใจใส่ในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง ต่อองค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร องค์ประกอบของความสำเร็จขององค์กร (วันชัย มีชาติ, 2550 : 320) ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Goal Achievement) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement Emphasis) ด้านกำไร (Profit) ด้านความพร้อม (Readiness) และด้านการยึดเป้าหมายร่วมกัน (Shared of Goals Awareness) ซึ่งความสำเร็จขององค์กรในธุรกิจก่อสร้างจึงถือเป็นเรื่องสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมการบริหารกับความสำเร็จขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการบริการก่อสร้างในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์

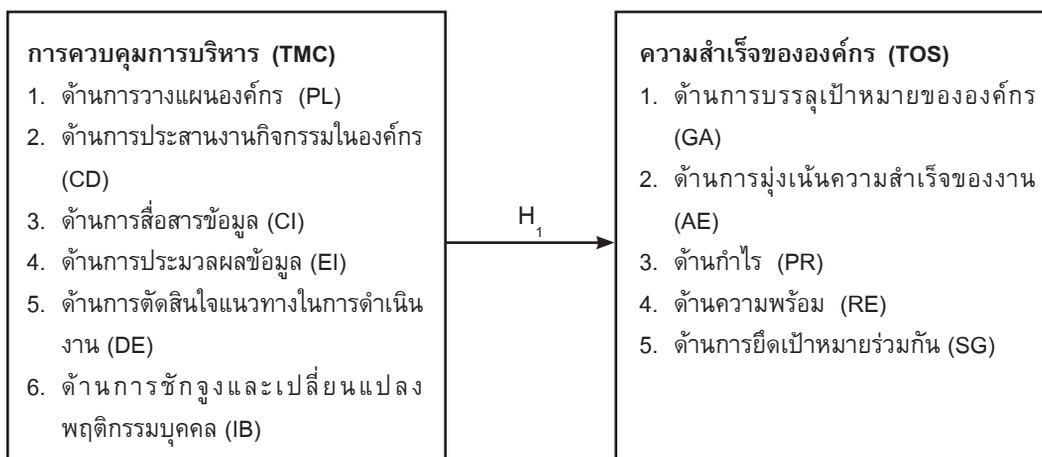
การวิจัยเพื่อทำการทดสอบว่า การควบคุม การบริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารฝ่ายบัญชีขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการบริการก่อสร้าง ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้ธุรกิจการบริการก่อสร้างให้มีความสำคัญกับการควบคุมการบริหารแบบมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอีกด้วย

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ สมมุติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยนี้ การควบคุมการบริหารได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระและมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร จากวัตถุประสงค์ข้างต้นสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

รูปภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดของการควบคุมการบริหาร และความสำเร็จขององค์กร



1. การควบคุมการบริหาร (Management Control)

การควบคุมการบริหาร หมายถึง การบริหารจัดการองค์การที่รวมไปถึงการวางแผนการใช้ทรัพยากรภายในขององค์การ เพื่อทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และมีการสร้างความสัมพันธ์ให้แก่บุคลากรภายในองค์การ เพื่อเป็นการจัดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ ตลอดจนรวมไปถึงการประเมินผล การปฏิบัติงานและเพื่อใช้ในการวางแผนหรือการปรับแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ รวมถึงการใช้ข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ประกอบด้วย (Anthony, 2009 : 7)

1.1 การวางแผนองค์การ (Planning) หมายถึง การกำหนดทิศทางในการบริหารองค์การเพื่อไปสู่เป้าหมาย โดยการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และกำหนดแผนย่อยเพื่อประสานงานในองค์การโดยรวม การวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์

1.2 การประสานงานกิจกรรมในองค์การ (Coordinating) หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันภายในองค์การเพื่อความร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันตลอดเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกันภายในองค์การ

1.3 การสื่อสารข้อมูล (Communicating Information) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสารสนเทศต่าง ๆ ของบุคคล หน่วยงาน แผนกงานในองค์การ โดยข้อมูลทำการแลกเปลี่ยนกันนั้นอาจมีทั้งที่ข้อมูลภายในหรือภายนอกองค์การ

1.4 การประมวลผลข้อมูล (Evaluating Information) หมายถึง การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาทั้งจากภายในและภายนอกองค์การเพื่อนำมาประกอบการวางแผนการบริหารภายในองค์การ

1.5 การตัดสินใจแนวทางในการดำเนินงาน (Deciding) หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางเลือกของผู้บริหารเพื่อนำผลของการตัดสินใจในทางเลือกนั้นมาบริหารงานในหน่วยงานของตน

1.6 การชักจูงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล (Influencing People to Change their Behavior) หมายถึง การสร้างทัศนคติที่มีต่อองค์การให้เป็นไปในทางที่ดีและเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้พฤติกรรมที่ไม่ดีออกไป โดยการใช้กิจกรรมที่มีการสื่อสารสร้างแรงจูงใจเพื่อประโยชน์ในการเปลี่ยนความคิด ความเชื่อทัศนคติ และเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. ความสำเร็จขององค์การ (Organizational Success)

ความสำเร็จขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ที่เป็นไปตามพันธกิจหรือเป้าหมายขององค์การได้ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย (วันชัย มีชาติ, 2550 : 320 - 359)

2.1 การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Goal Accomplishment) หมายถึง การปฏิบัติหรือดำเนินการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์การโดยรวม มีการบริหารจัดการองค์การ การวางแผน การกำหนดนโยบาย การกำหนดกลยุทธ์และการใช้ทรัพยากรเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

2.2 การมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement Emphasis) หมายถึง การปฏิบัติหรือการดำเนินงานโดยการเน้นที่ผลสำเร็จของงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายขององค์การ

2.3 กำไร (Profit) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์การโดยการนำรายได้ ตลอดโครงการ ภายหลังหักด้วยค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นของโครงการและรายได้มีมากกว่าค่าใช้จ่าย

2.4 ความพร้อม (Readiness) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของการกระทำในบางสิ่งบางอย่าง ที่ได้ถูกเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิด

ความมั่นใจและตั้งใจในการที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ ให้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้โดยมีประสิทธิภาพ ตลอดจนคุณสมบัตินี้หรือสภาวะขององค์กรและบุคคลที่พร้อมจะทำงานหรือกระทำการใดๆ ได้อย่างมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.5 การยึดเป้าหมายร่วมกัน (Shared of Goals Awareness) หมายถึง ความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน รวมถึงการที่บุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ซึ่งเป็นลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกับการทำงานเป็นทีม ที่ตระหนักถึงการปฏิบัติงานร่วมกันในวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ซึ่งไม่ได้เกิดความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียวแต่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนร่วมมือกันจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การควบคุมการบริหาร เป็นมาตรฐานวัดที่ใช้เป็นตัวเฝ้าติดตามและบังคับให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปภายใต้แผนงานหรือยุทธศาสตร์ ที่วางไว้อย่างถูกต้องตามทิศทางที่องค์กรได้กำหนดไว้ รวมถึงการแก้ไขในการดำเนินงานที่อาจคลาดเคลื่อน เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานหรือเป้าหมายขององค์กร การควบคุมเป็นหลักประกันที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าการควบคุมการบริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร จึงตั้งเป็นสมมุติฐานได้ดังนี้

สมมุติฐานการวิจัย 1 : การควบคุมการบริหารมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กร

วิธีการดำเนินงานวิจัย

1. กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายบัญชีของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการบริการก่อสร้างในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 332 คน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2554 : เว็บไซต์) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ได้ประชากรกลุ่มตัวอย่างมาทั้งหมดจำนวน 332 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามทั้งสิ้น 126 ชุด เป็นแบบสอบถามที่ถูกต้องและครบถ้วนทั้งหมด มีอัตราผลตอบกลับ ร้อยละ 37.90 ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker, Kumar และ Day (2001 : 1) ได้นำเสนอว่าการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ต้องมีอัตราตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึงจะถือว่ายอมรับได้ รวมระยะเวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 52 วัน นับตั้งแต่วันที่ 10 กันยายน ถึง 1 พฤศจิกายน 2555

2. การวัดคุณลักษณะของตัวแปร

การควบคุมการบริหาร เป็นตัวแปรอิสระ จำนวน 24 ข้อ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนองค์กร จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร การกำหนดแผนในการปฏิบัติงานล่วงหน้าจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ 2) ด้านการประสานงานกิจกรรมในองค์กร จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการประสานงานในการทำงานร่วมกัน การส่งเสริมให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การติดต่อ สื่อสารและสนับสนุนให้มีการแบ่งความรับผิดชอบของบุคลากรภายในองค์กรอย่างชัดเจน 3) ด้านการสื่อสารข้อมูล จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการกำหนดวิธีการเผยแพร่ข่าวสารภายในองค์กรให้หมุนเวียนและกระจายได้ทั่วถึงภายในองค์กร และ

การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรให้ถึงผู้รับในเวลาที่เหมาะสมตรงเวลาและทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน 4) ด้านการประมวลผลข้อมูล จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลข่าวสาร การกลั่นกรองข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการขององค์กร และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของกิจการได้อย่างชัดเจน 5) ด้านการตัดสินใจแนวทางในการดำเนินงาน จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ และสามารถระบุสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ กระบวนการตัดสินใจที่ได้ผลลัพธ์ทันต่อความต้องการในด้านการแก้ปัญหาหรือการดำเนินงาน และ 6) ด้านการชักจูงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อเกี่ยวกับสร้างสิ่งเร้าให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ในการทำงานของบุคลากร และการสร้างทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ความสำเร็จขององค์กร เป็นตัวแปรตามจำนวน 20 ข้อ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างผลตอบแทนในรูปของอัตรากำไร การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบริหารให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานหรืองบประมาณที่ได้กำหนดไว้ 2) ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบวัดผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ การกำหนดทิศทางที่แน่นอนและสอดคล้องกับแผนในการบริหารงานขององค์กร และการกระจายอำนาจในการบริหารให้แก่หน่วยงานต่างๆ 3) ด้านกำไร จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับกำไรในอดีตหรือในปัจจุบันที่เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีของกระแสกำไรในอนาคต อัตรากำไรจากการดำเนินงานเป็นกำไรที่เกิดจากการดำเนิน

งานตามปกติอย่างต่อเนื่องและแท้จริงทุกรายการ 4) ด้านความพร้อม จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดหาแหล่งเงินทุนอย่างเพียงพอ และการจัดสรรทรัพยากรบุคคลในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) ด้านการยึดเป้าหมายร่วมกัน จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและมุ่งสู่วัตถุประสงค์ร่วมกัน การสนับสนุนการมีส่วนในการดำเนินงานขององค์กรอย่างเสมอภาค และการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

3. ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง โดยการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discrimination Power) โดยใช้เทคนิค Item-total Correlation ซึ่งการควบคุมการบริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.847 - 0.955 และความสำเร็จขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.823 - 0.925 ซึ่งสอดคล้องกับ Nunnally (1978 : 12) ได้นำเสนอว่าการทดสอบค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อเกิน 0.40 เป็นค่าที่ยอมรับได้ และการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเป็นรายด้าน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งการควบคุมการบริหาร ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.906 - 0.945 และความสำเร็จขององค์กร ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.891 - 0.930 ซึ่งสอดคล้องกับ สมบัติ ท้ายเรือคำ (2552 : 90) ได้เสนอว่าเกณฑ์การพิจารณาอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม 0.40 ขึ้นไป ถือว่ามีคุณภาพในระดับดีมาก

4. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมการบริหารกับความ

สำเร็จขององค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาด
ย่อมประเภทการบริการก่อสร้างในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเขียนสมการได้ดังนี้

$$\text{สมการ TOS} = \beta_0 + \beta_1 \text{PL} + \beta_2 \text{CD} + \beta_3 \text{CI} + \beta_4 \text{EI} + \beta_5 \text{DE} + \beta_6 \text{IB} + e$$

ผลลัพธ์การวิจัยและอภิปรายผล

ตาราง 1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการควบคุมการบริหารกับความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการบริการก่อสร้างในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปร	TOS	PL	CD	CI	EI	DE	IB	VIF
\bar{X}	4.01	4.33	4.31	3.93	3.81	4.24	3.87	
S.D.	0.56	0.64	0.68	0.78	0.79	0.67	0.86	
TOS	-	0.597*	0.538*	0.566*	0.502*	0.591*	0.559*	
PL		-	0.589*	0.416*	0.390*	0.641*	0.463*	1.856
CD			-	0.531*	0.536*	0.697*	0.575*	2.375
CI				-	0.745*	0.446*	0.478*	2.427
EI					-	0.527*	0.564*	2.673
DE						-	0.620*	2.666
IB							-	1.923

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 1 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ณ นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งอาจจะทำให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ ด้วยค่า VIF พบว่า

ค่า VIF ของตัวแปรอิสระการควบคุมการบริหาร มีค่าตั้งแต่ 1.852 – 2.673 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระไม่ถึงขั้นก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006 : 585)

ตาราง 2 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอยกับภาพลักษณ์องค์กรความสำเร็จขององค์กร
ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการบริการก่อสร้างในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การควบคุมการบริหาร	ความสำเร็จขององค์กร			p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน	t	
ค่าคงที่ (a)	1.049	0.271	3.865	0.000*
ด้านการวางแผนองค์กร (PL)	0.253	0.076	3.351	0.001*
ด้านการประสานงานกิจกรรมในองค์กร (CD)	-0.006	0.080	-0.070	0.944
ด้านการสื่อสารข้อมูล (CI)	0.220	0.070	3.123	0.002*
ด้านการประมวลผลข้อมูล (EI)	-0.024	0.073	-0.334	0.739
ด้านการตัดสินใจแนวทางในการดำเนินงาน (DE)	0.145	0.086	1.685	0.095
ด้านการชักจูงและเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมบุคคล (IB)	0.129	0.057	2.273	0.025*

F = 22.719 p = 0.000 AdjR² = 0.510

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 2 พบว่า การควบคุมการบริหาร
ด้านการวางแผนองค์กร ด้านการสื่อสารข้อมูลและ
ด้านการชักจูงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล
มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความ
สำเร็จขององค์กร เนื่องจาก การทำงานที่ประสบ
ความสำเร็จนั้น ประตูก่อนที่จะก้าวไปสู่การปฏิบัติ
เพื่อให้สำเร็จได้นั้นก็คือ การวางแผนในภาพรวม
ขององค์กร เพราะการวางแผนจะช่วยให้สามารถ
ดำเนินงานได้ตามกรอบที่กำหนดไว้ สามารถ
ประหยัด และมีเป้าหมายที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ
ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช สงวนวงศ์วาน
(2550 : 257) กล่าวว่า การวางแผนที่ช่วยใน
การประสานงานขององค์กรให้สามารถประหยัด
ทรัพยากร จัดการทำงานที่ซ้ำซ้อน กำหนดเป้า
หมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บริหาร
เปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานจริง สิ่งที่เป็นแบบ
ไปจากแผนจะมีการปรับแก้ไข หากไม่มีแผนก็จะ
ไม่มีมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม สอดคล้องกับ
แนวคิดของ Anthony (2009 : 5) กล่าวว่า ใน

การบริหารองค์กรของทุกองค์กรต้องมีการวางแผน
เพื่อกำหนดทิศทางมาตรฐานแนวทางการปฏิบัติ
งานขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถวิเคราะห์
และปรับปรุงแก้ไขแผนการดำเนินงานให้บรรลุเป้า
หมายตามที่วางไว้ได้มีประสิทธิภาพ

สำหรับการสื่อสารข้อมูลการชักจูงและ
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นเรื่องสำคัญสำหรับ
องค์กรอย่างมาก เพราะในขั้นตอนการดำเนินงาน
ต้องมีการสื่อสารข้อมูลเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน
เป็นข้อมูลประกอบในการดำเนินงานโดยอาจ
เกี่ยวข้องกับกระบวนการกรรมวิธีในการดำเนินงาน
เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และองค์กร
เองจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรให้ปฏิบัติ
งานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ
แนวคิดของ ตุลา มหภาพสุขานนท์ (2554 : 273)
กล่าวว่า การสื่อสารข้อมูลเป็นการติดต่อสื่อสาร
แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลในองค์กรโดย
มีผู้ส่งสารและผู้รับสาร ข่าวสารที่แลกเปลี่ยนอาจ
เป็นความคิด ข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความรู้สึก

นึกคิด ทักษะคิดและค่านิยม ความต้องการ ไปให้อีกฝ่ายเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการของทั้งผู้รับและผู้ส่งให้ดำเนินกิจกรรมในการบรรลุสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Mundy (2010 : 499 – 523) กล่าวว่า การควบคุมการบริหารคือการจัดเรียงแลกเปลี่ยนข้อมูลมากำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวิกาน (2546 : 310) กล่าวว่า แรงจูงใจเกิดเป็นแรงผลักดันที่กระตุ้นทำให้เกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อการดำเนินงานขององค์กร ในการตอบสนองความต้องการของบุคลากร โดยบุคลากรที่มีแรงจูงใจในจะแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่กระตือรือร้นที่มีทิศทางที่มีความเด่นชัดและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Otley (2009 : 289) กล่าวว่า การควบคุมการบริหารเป็น ระบบที่รวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ที่แตกต่างกันทั้งในด้านองค์กร ลักษณะภายในขององค์กร ด้านทรัพยากรขององค์กร ลักษณะทางกายภาพของมนุษย์ และด้านการเงิน นโยบายทางการเงิน เพื่อพิจารณากำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สุดท้ายการควบคุมการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมองค์กร ทรัพยากรองค์กร ให้สามารถกำหนดกลยุทธ์และตอบสนองความต้องการของบุคลากร รวมถึงการชักจูงพฤติกรรมการทำงานบุคลากรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต และประโยชน์ของการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำไปผลกระทบกับตัวแปรตามอื่นๆ เช่น ศักยภาพการดำเนินงาน เป็นต้น มีผลกระทบของการควบคุม

การบริหาร เพื่อสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรศึกษาผลกระทบของการควบคุมการบริหารหรือปัจจัยด้านอื่น ๆ เช่น ด้านจัดทำงบประมาณ เป็นต้น ที่มีผลกระทบกับความสำเร็จขององค์กร เพื่อสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างจากธุรกิจธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีผลต่อการควบคุมการบริหาร เช่น ธุรกิจในกลุ่มของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ธุรกิจข้ามชาติ เป็นต้น เพื่อให้องค์กรได้ทราบถึงแนวทางในการควบคุมการบริหารที่จะส่งผลกระทบต่อผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยไม่ได้ กำหนดกรอบแนวคิดที่มีตัวแปรแทรกที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น นโยบายการบริหาร สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นต้น ดังนั้นในการวิจัยในอนาคตจึงควรมีการกำหนดตัวแปรแทรกอื่น ที่ส่งผลกระทบต่อผลความสำเร็จขององค์กร เพื่อจะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยในครั้งต่อไป ควรมีการปรับวิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม เป็นการสอบถามเชิงลึก (Depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยนี้ สามารถนำผลจากการศึกษาวิจัยนี้ไปใช้ในการการควบคุมการบริหารเข้ามาใช้ในธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน ส่งเสริมให้บุคลากรคำนึงถึงความสำคัญของการควบคุมการบริหารโดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการอุตสาหกรรมผลิต เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารในการดำเนินธุรกิจ การนำเอาการควบคุมการบริหาร ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน กิจกรรมในองค์กร ด้านการสื่อสารข้อมูล ด้านการประมวลผลข้อมูล ด้านการชักจูงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร

นอกจากนี้ ผู้บริหารฝ่ายบัญชีธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการบริการก่อสร้างควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการควบคุมการบริการ เพื่อเป็นแนวทางของการควบคุมการบริหารขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการบริการก่อสร้างให้มีผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัย

การควบคุมการบริหารมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็ขององค์กร ดังนั้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยควรนำข้อเสนอเทศ

ไปใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถสร้างรายได้ เปรียบในการแข่งขันในอนาคตอย่างยั่งยืน เป็นข้อเสนอเทศในการประเมินความสามารถในการควบคุมการบริหารงานขององค์กรซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารงานและใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ สำหรับผู้ที่มีความสนใจจะประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทการบริการก่อสร้างในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เอกสารอ้างอิง

- กรรณก ทิพรส. (2547). *องค์การและการจัดการ = Organization and management*. มหาสารคาม : คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2554). *ฐานข้อมูลธุรกิจ*, คืบเมื่อ 27 ตุลาคม 2554. จาก <http://knowledge-base.bdb.go.th/Bdb/Main/login.aspe>.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2554). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ : พี เอ็น เค แอนด์ สกายพรีนติ้ง.
- วิชวุธ อยู่อำไพ. (2551). *ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดย่อม*. วิทยานิพนธ์ วศ.บ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ = Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2551). *หลักการบัญชีบริหาร : แนวคิดพื้นฐานและการประยุกต์สำหรับผู้บริหาร = Fundamentals of managerial accounting*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบัติ ท้ายเรือคำ. (2552). *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมยศ นาวิการ. (2546). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2554). *นิยาม SMEs*, คืบเมื่อ 10 กรกฎาคม 2554. จาก <http://www.sme.go.th/Pages/Define.aspx>
- Aaker, D. A., V. Kumar and G. S. Day. (2001). *Marketing Research*. 7th ed. New York : John Wiley & Sons.
- Anthony, R. (2009).** *Management Control Systems*. 13th ed. Boston : McGrawHill/Irwin.
- Back, H. J. (2006). *The Effects of Image Congruence on Customer Satisfaction and Brand Loyalty in the Lodging Industry*. Doctor's Thesis. New York : The Pennsylvania state University.
- Mundy, J. (2010). *Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems*. Elsevier Ltd : 499 – 523.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Inc.
- Otley, D. (2009). *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*. Elsevier Ltd : 263 - 282.