



**การจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์
ที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อม
ในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย**
Human Resource Management and Creative Corporate Culture
toward the Exports of Small and Medium Enterprises
in the Upper Northern Thailand

กฤษฎา มณีเชษฐา^{1*}

บุญทวรรณ วิงวอน² พิชภาพ พันธุ์แพ³

¹นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

²รองศาสตราจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยพายัพ

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อม (2) ศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการดำเนินงาน และ (3) ศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรจำแนกตามประเภทของวิสาหกิจระยะเวลาการดำเนินงานและจังหวัดที่ดำเนินกิจการเป็นการวิจัยแบบผสมผสานประชากรคือผู้ประกอบการส่งออกจำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 66.50 เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนาและสถิติอนุมาน

ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการส่งออกมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับค่อนข้างมากที่สุดรองลงมาคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์และผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากจากการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงโครงสร้างสรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มากที่สุดรองลงมาวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์



คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์
วิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อม

Abstract

The purposes of this research were (1) to study the operation outcomes of small and medium export enterprises, (2) to study the influence of human resource management, creative corporate culture and change leadership toward the operation of enterprises and (3) to study the operation outcomes or organizations classified by type of enterprises, working experiences of entrepreneurs and operating provinces. This research was the mix methodology research. The population was 268 exporting entrepreneurs, 66.50 percent. The research tool was consisted of questionnaire and in-depth interview with descriptive statistics and inferential statistics.

The outcomes of research revealed that the export entrepreneurs opinion about transformational leadership were highest level and followed by human resource management, creative corporate culture and operation of organizations at high level. The confirmatory factor analysis revealed that the human resource management had highest direct effect toward creative corporate culture, and followed with creative corporate culture had effect toward change leadership and creative corporate culture had direct effect toward human resource management.

Lastly on the new knowledge aspect, it revealed that the discovery of new knowledge that the influence of corporate culture, creativity, coupled with human resource management. The products and services of small and medium- sized enterprises with outstanding features than its competitors.

Keywords : Human Resource Management, Creative Corporate Culture,
Small and Medium Enterprises



บทนำ

สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและสังคมโลกในยุคปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อการทำงานของวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยและอีกหลายประเทศ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) อัตราการจ้างงาน และอัตราการส่งออก ทำให้ผู้ประกอบการที่มีการดำเนินการทั้งในประเทศและส่งออกต่างประเทศต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของกิจการตามกระแสเศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วมีอิทธิพลต่อแนวคิดในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป (Ebers. 1997 : 3, Smith. 1997 : 113-114) ฉะนั้นผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เมื่อเทียบกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ รวมถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมต้องอาศัยองค์ประกอบที่หลากหลาย อาทิ นวัตกรรมองค์การ ความสามารถทางการตลาดและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้กิจการเกิดความยั่งยืน

นอกจากนั้น รัฐบาลไทยได้มีนโยบายด้านการช่วยเหลือและส่งเสริมด้านการค้าและการลงทุนของผู้ประกอบการวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศไทย เกิดการสร้างรายได้และการจ้างงาน อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาความยากจนของประเทศ ทั้งนี้รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจส่งออกเป็นอย่างมาก (โสภณ ผลประสิทธิ์. 2556 : 17) ซึ่งเริ่มจากให้องค์การหันกลับมาทบทวนตนเองถึงศักยภาพต่อการดำเนินงาน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการมุ่งเน้นการลงทุนมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง และผู้นำด้านการปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงภายใต้ลักษณะธุรกิจแบบครอบครัวซึ่งเป็นขีดจำกัดของความสามารถในการบริหารและการจัดการ ส่งผลโดยตรงกับปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ (กรวิทย์ ต้นศร.2556 : 1)

แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยมีความซับซ้อน และมีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น จากแนวโน้มการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมไปถึงการมีข้อจำกัดด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพของบุคลากรทั้งกลุ่มแรงงานที่มีทักษะฝีมือมีความรู้ และกลุ่มแรงงานระดับฝีมือต่ำ โดยเฉพาะด้านทักษะฝีมือเฉพาะด้าน และความสามารถด้านภาษา ซึ่งยังไม่สามารถผลิตแรงงานที่สนองตอบความต้องการของภาคธุรกิจโดยเฉพาะในสาขาที่ขาดแคลนได้เพียงพอ



(สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2554 : 1-4) อีกทั้งผู้ประกอบการส่งออกมีจำนวนน้อยที่มีความสามารถด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ในขั้นที่สูงขึ้น เช่น การทำสินค้าต้นแบบ ขาดการนำอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม เทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ทำให้เกิดการเลียนแบบและนำไปสู่การแข่งขันทางราคา

เช่นเดียวกับผู้ประกอบการวิสาหกิจส่งออกภาคเหนือส่วนใหญ่ยังขาดทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งขาดทักษะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ มีต่อการตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการดำเนินการซึ่งดำเนินกิจการโดยเจ้าของคนเดียวหรือกลุ่มเดียว ทำให้การบริหารงานไม่มีระบบไม่มีความโปร่งใส ขาดวิสัยทัศน์ขององค์กร และไม่ให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่ม หรือการเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่รับรู้หรือยังไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ อันเนื่องมาจากไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ซึ่งนำไปสู่ความเสียหายทางธุรกิจ (จารุวรรณ กาวี. สัมภาษณ์ : 25 ตุลาคม 2557)

ดังนั้นจากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการดำเนินงานของวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพร่วมกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ผ่านการขับเคลื่อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการส่งออกต่างประเทศ ด้วยสารสนเทศและจากปัญหาและเหตุผลต่าง ๆ ข้างต้น จึงเป็นที่มาของการวิจัยในประเด็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องได้รับการศึกษาและหารูปแบบความสัมพันธ์ที่เหมาะสม เพราะจะเป็นหนทางในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การผ่านการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย
2. ศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย
3. ศึกษาผลการดำเนินงานขององค์การ จำแนกตามประเภท ระยะเวลาการดำเนินงาน และจังหวัดที่ดำเนินกิจการ



สมมติฐานการวิจัย

- H1: การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์
- H2: วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- H3: วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ
- H4: วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อผลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- H5: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการขององค์การ

จากสมมติฐานได้จากแนวคิด ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Armstrong. 2006 : 332-335) และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิสาหกิจส่งออกขนาดกลาง และขนาดย่อมส่งออกในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยสรุปได้ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทำให้เกิดความความรู้ ทักษะ และมีภาวะผู้นำภายหลังจากการได้รับการพัฒนาตามกระบวนการตลอดจนเน้นการสร้างทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันมากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะกับงานและกลยุทธ์ขององค์การ ดังที่แนวคิดของ Katou (2008 :119-142)ได้ค้นพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดหา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน และรางวัลใจ การมีส่วนร่วม ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ ผ่านทางทักษะทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากร

2. วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (Creative corporate culture) วัฒนธรรมองค์การทำให้มีความผูกพันกับองค์การและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การที่พนักงานองค์การมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นจะส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีกับองค์การทำให้บุคลากรมีการรับรู้ว่าองค์การมีการให้พลังอำนาจในการทำงานกับตนเองมากขึ้น (Steinke. 2008 : 188-209) มีความผูกพันกับองค์การมากขึ้น เพราะการที่พนักงานมีความผูกพันกับองค์การก็ทำให้ความตั้งใจทำงานที่ดีขึ้น (Lee, Tan and Javalgi. 2010 : 129-150) การที่องค์กรจะมีผลงานที่ดีได้นั้น ต้องเกิดจากการที่บุคลากรแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ดีก่อน จึงจะส่งผลให้องค์การมีผลงานที่ดีได้ ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบทบาทและการทำงานของบุคลากรในองค์การ เพราะลักษณะสำคัญขององค์การอย่างหนึ่งคือ การเป็นทีมรวมของบุคคลซึ่งมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และการบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวของตนเองด้วย วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ (सानนท์ อนันตานนท์, สารทิศ สุกัญ และคณะ. 2553 : 32-59)



3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) องค์การยุคใหม่จึงควรมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเปรียบเสมือนความสามารถที่สำคัญขององค์การ ความสามารถที่ผู้นำควรมีคุณภาพและคุณลักษณะส่วนบุคคล มีช่วงเวลาสำหรับการตัดสินใจอย่างรอบคอบ การจัดการสถานการณ์ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ความสามารถในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ และการจัดการความสามารถหลัก (นพวรรณ คณานุกรษ์. 2552 : 123-133) ทั้งนี้สำเร็จได้ต้องอาศัยวัฒนธรรมที่ดี มีการผลิตทรัพยากรมนุษย์ให้มีภาวะผู้นำ ยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ (Ivancevich, Konopaske and Matteson. 2008)

4. ผลการดำเนินงาน (Organizational Performance) ผลการดำเนินงานขององค์การเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ หมายถึง การที่องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Porter. 1990) ซึ่งตามมุมมองของ Drucker (1986) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์การ ว่าเป็นผลจากการบริหารแบบมีอาชีพของผู้นำองค์การ การปฏิบัติงานจะต้องทำในสิ่งที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมและขึ้นอยู่กับพฤติกรรมเป็นสำคัญ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ โดยทำหน้าที่อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความมุ่งมั่นให้กับองค์การ (Avolio. 1999)

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนารอบแนวคิดวิสาหกิจส่งออก นำมาสร้างเป็นเครื่องมือพัฒนามาตรวัดแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

2. เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามผู้ประกอบการวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคสนาม 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบนจำนวน 268 ราย และสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยหน่วยวิเคราะห์คือผู้ประกอบการวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 8 จังหวัด ๆ ละ 2 ราย รวมทั้งหมด 16 ราย

3. วิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลทางสถิติพรรณนาเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานด้วยเทคนิคสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ด้วยเทคนิค AMOS และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงบูรณาการ

ประชากร คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ น่าน พะเยา แพร่



แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน จำนวนทั้งสิ้น 403 ราย แต่ได้รับข้อมูลตอบรับจำนวน 268 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2556)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานเครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มาตรวัดตัวแปร จำนวน 4 ด้านคือ (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พัฒนามาจากมาตรวัดของ Katou and Budhwar (2008), Armstrong (2006), Ivancevich (2001 : 36) (2) วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ พัฒนามาจากมาตรวัดของ Nathalie et al. (2002), Shakil (2012 : 50-55) (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนามาจากมาตรวัดของ Hoper, Muser and Janneck (2012 : 663-682), Morales et al. (2012 : 1040-1050) และ (4) ผลการดำเนินงานขององค์การพัฒนามาจากมาตรวัดของ Santos and Brito (2012 : 95-117), Ahimbisibwe and Abaho (2013 : 56-62) โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการดำเนินการของวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย โดยข้อคำถามใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (5-point Likert scale) คือ 1 หมายถึง น้อยที่สุด และ 5 หมายถึง มากที่สุด (Likert. 1932 : 1-55)

เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามผ่านทางไปรษณีย์โดยส่งไปจำนวน 403 ราย ได้รับกลับคืน จำนวน 268 ราย ร้อยละ 66.50 และเก็บจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ประกอบการวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 8 จังหวัด ๆ ละ 2 ราย รวมทั้งหมด 16 ราย

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและใช้สถิติพรรณนาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ส่วนสถิติอนุมานข้อมูลเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหาประมวลผลทางสถิติสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) ด้วยเทคนิค AMOS

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 55.97 และมีอายุระหว่าง 41-50 ปีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 27.99 ผู้ประกอบการ



เป็นเจ้าของกิจการเองมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 36.94 รองลงมาคือผู้จัดการคิดเป็นร้อยละ 32.09 และหุ้นส่วนกิจการหรือกรรมการผู้มีอำนาจ คิดเป็นร้อยละ 18.66 ระยะเวลาการดำเนินงานของกิจการนับตั้งแต่ก่อตั้งส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.00 พนักงานในกิจการส่วนใหญ่น้อยกว่า 50 คนคิดเป็นร้อยละ 54.48 รูปแบบของกิจการเน้นการผลิต คิดเป็นร้อยละ 70.90 รองลงมา คือ ตัวแทนจำหน่ายหรือพาณิชย์กรรม คิดเป็นร้อยละ 20.15 ประเภทกิจการส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัด คิดเป็นร้อยละ 50.00 ประเภทของการส่งออกส่วนใหญ่เป็นการส่งออกทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 67.16 รองลงมาคือเป็นตัวแทน คิดเป็นร้อยละ 10.82 ทวีปที่มีการส่งออกมากที่สุดคือทวีปเอเชีย คิดเป็นร้อยละ 73.51 แหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้มาจากการกู้ยืมเงิน จากสถาบันการเงิน คิดเป็นร้อยละ 55.22 จังหวัดที่มีการดำเนินธุรกิจส่งออกส่วนใหญ่อยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ คิดเป็นร้อยละ 79.48 ผลการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการส่งออก ส่วนใหญ่มีผลกำไร คิดเป็นร้อยละ 38.06

ส่วนที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการการดำเนินการของวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.73) รองลงมาผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.93) วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.92) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.80)

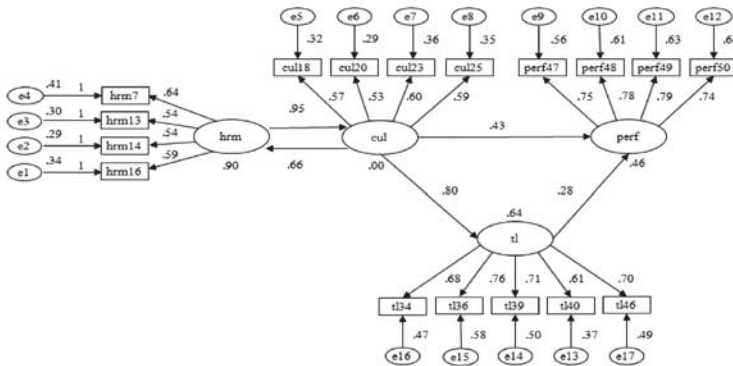
ผลการดำเนินงานขององค์การจำแนกตามประเภทของวิสาหกิจ พบว่า ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจส่งออก จำนวน 8 จังหวัด ภาพรวมอยู่ในระดับดีทุกด้าน จำแนกตามประเภทกิจการ พบว่า ลำดับที่ 1 คือ กิจการเจ้าของคนเดียว รองลงมาคือห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทจำกัด จำแนกตามระยะเวลาการดำเนินงานพบว่า ระยะเวลา 6-10 ปี ลำดับที่ 1 รองลงมามากกว่า 21 ปี และ 11-15 ปี จำแนกตามจังหวัดที่ดำเนินกิจการ พบว่า จังหวัดแม่ฮ่องสอน ลำดับที่ 1 รองลงมาคือ จังหวัดลำปาง และจังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าสถิติเพื่อจัดกลุ่มตัวแปรแฝงด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาพรวมของค่าสถิติของอัตราส่วนของ



ไคสแควร์ กับ Degree of Freedom (X^2/ df) เท่ากับ 1.145 ค่าสถิติทดสอบ p-Value เท่ากับ 0.137 ค่าสถิติของวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.989 ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.989 ค่าสถิติวัดความคลาดเคลื่อนของโมเดลในรูปของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานวัดระดับความกลมกลืน (RMR) เท่ากับ 0.028 ค่าความความคลาดเคลื่อนของโมเดลในรูปของรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.023 และเมื่อนำค่าสถิติที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่กำหนด ค่าอัตราส่วนของไคสแควร์ กับ degree of freedom (X^2/ df) ควรน้อยกว่า 2 ค่าสถิติทดสอบ p-Value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า GFI และค่า CFI ควรมีค่ามากกว่า 0.90 ขึ้นไป ส่วนค่าสถิติของ RMR และค่าสถิติ RMSEA ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงทำให้โมเดลมาตรวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกัน (model fit) กับโมเดลทางทฤษฎี (Tabachnick and Fidell, 2007) ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าโมเดลมาตรวัด ผลการดำเนินงานของผลการดำเนินงานขององค์การ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ในระดับที่ยอมรับได้

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.95 วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.66 วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.43 วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.80 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.28 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์โดยมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 1.75 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 1.38 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 2.03 การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 1.08 แสดงดังภาพประกอบที่ 1 โมเดลผลการดำเนินงานขององค์การ(Full Model)



ภาพประกอบที่ 1 โมเดลผลการดำเนินงานขององค์กร (Full Model)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

ผลการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเนื่องจากพฤติกรรมของพนักงานและบรรยากาศในการทำงานเป็นสื่อกลางที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถใช้ค่านิยมปทัสถานและพฤติกรรมของพนักงานเป็นเครื่องมือสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้มีความเข้มแข็ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wright and McMahan (1992 : 303 - 305) ที่สรุปว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้มีความเข้มแข็ง และงานศึกษาของ Katou and Budhwar (2008 : 40-57) พบว่า การสร้างแรงจูงใจมีการจัดการค่าตอบแทน มีแผนการพัฒนาสู่อาชีพที่มั่นคง การสร้างโอกาสให้เกิดขึ้นในองค์กร การมีส่วนร่วมเชิงสร้างสรรค์และการออกแบบงาน การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมย่อมเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ประสิทธิผลในที่สุด (จารุวรรณภาวี, 2557)

วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพราะวิสาหกิจส่งออกมุ่งเน้นความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ให้ความสำคัญการมีส่วนร่วมวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์มุ่งเน้นบรรยากาศเสมือนอยู่ในครอบครัวเดียวกัน การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรซึ่งกันและกันท้ายที่สุดกลายเป็นแนวปฏิบัติที่มีการสืบต่อกันแบบรุ่นต่อรุ่น



ตั้งงานวิจัยของ Torrington and Hall (1994) ที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้เป็นที่ยอมรับและแนวทางการประพฤติปฏิบัติจากสมาชิกในองค์กร และพฤติกรรมการบริหารจัดการของผู้นำหรือผู้จัดการมีผลอย่างยิ่งต่อการบรรลุความเป็นเลิศขององค์กร ตั้งงานวิจัยของ Armstrong (1992), Nyameh (2013 : 68-79) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรเชิงบวก เพราะบุคลากรจะถูกหล่อหลอมจากกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการประพฤติปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพตามกระบวนการที่ตนของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้เหมาะสมกับยุคสมัย

วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เพราะองค์การมีค่านิยมร่วมที่ดีและมีการสร้างสรรค์ การทำงานแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จสอดคล้องกับ สำนานท์ อนันตทานท์, สารทิศ สุกุล และคณะ (2553: 32-59) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์นำไปสู่การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรรวมถึงความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่มีผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานขององค์การ และ Katou (2008) ได้ค้นพบว่าวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ ผ่านทางทักษะ ทักษะคิด มุมมองและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร สัมพันธ์กับงานศึกษาของ Katou and Budhwar (2008) สรุปว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์การ ขึ้นอยู่กับการสร้างแรงจูงใจผ่านทางทัศนคติที่ดีของพนักงานและได้รับการสนับสนุนเชิงบวกจากนโยบายการจัดการมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพของคณะผู้บริหาร ยังสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ จารุวรรณ กาวี (25 ตุลาคม 2557) ซึ่งเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนสรุปได้ว่าการช่วยเหลือเกื้อกูลพนักงานสร้างแนวทางในการปฏิบัติชัดเจนเพื่อให้คนในองค์กรยึดถือเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ

อิทธิพลวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพราะวัฒนธรรมองค์การมีบทบาทต่อการทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การและต่อตนเอง วัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วยการมุ่งเน้น ความร่วมมือร่วมใจ มีค่านิยมร่วม และมีวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในเชิงการพัฒนาและแตกต่างจากองค์การอื่น และวัฒนธรรมองค์การจะหล่อหลอมให้เกิดภาวะผู้นำในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Schein (1992 : 21) กล่าวไว้ว่ามนุษย์จะถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำนั้น



ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะเปรียบเหมือนเหรียญสองด้านที่ต้องคู่กัน โดยภาวะผู้นำเป็นกระบวนการแรกสร้างวัฒนธรรมองค์การ และเมื่อวัฒนธรรมพัฒนาดีแล้ว คนในองค์กรก็จะกำหนดหลักเกณฑ์ในการเป็นผู้นำหรือไม่เป็นผู้นำ จากการสัมภาษณ์ ชัยพลกฤษ์ รุ่งระตะวณิช (23 ตุลาคม 2557) สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การที่ได้วางกรอบ กฎเกณฑ์ที่เหมาะสม มีกฎ มีกติกาชัดเจนในการอยู่อาศัยร่วมกันและการทำงานร่วมกัน ในองค์กร การตลอดถึงการสอนงานซึ่งกันและกันในกลุ่มพนักงาน จะทำให้เกิดความชำนาญ ท้ายที่สุดจะเกิดภาวะผู้นำในการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือเกิดผลการดำเนินงานที่ดี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เพราะผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการจูงใจทีมงานวิเคราะห์ปัญหาและสถานการณ์ สร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา และความไว้วางใจพร้อมทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถดังผลงานวิจัยของ Avolio (1999), Lado, Boyd and Wright (1992 : 77-91) ที่สรุปว่าองค์การที่มีผู้นำประสิทธิภาพย่อมเป็นแหล่งศักยภาพในการพัฒนาด้านนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ที่สนับสนุนให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนสัมพันธ์กับ งานวิจัยของ Zhu, Chew and Spangler (2005 : 39-52) ที่นำเสนอว่า วิสัยทัศน์ของ ผู้นำมีความสำคัญอยู่ในระดับสูงโดยเป็นการทำงานร่วมกัน ความมุ่งมั่นการไว้วางใจและการจูงใจส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ รวมถึงงานวิจัยของ Ivancevich, Konopaske and Matteson (2008) ที่สรุปว่าภาวะผู้นำเป็นชีวิตและพลังงาน สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรและเครือข่าย จนขยายสู่องค์กรระดับประเทศ

องค์ความรู้ใหม่ของผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์และ วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีอิทธิพลย้อนกลับซึ่งกันและกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทางอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและยังมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การวิสาหกิจ ส่งออก แสดงให้เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบในการหนุนเสริมการปฏิบัติงาน ตลอดจนการส่งเสริมกิจกรรมซึ่งกันและกัน ผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

สำนักส่งเสริมวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อม ควรสนับสนุนงบประมาณ ในการอบรมศักยภาพผู้ประกอบการขององค์การให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับ ชาติ เพราะผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ



วิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น ผู้ประกอบการวิสาหกิจส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบน ควรจะให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจปัจจุบันอยู่ในภาวะการแข่งขันอยู่ในระดับสูงและเข้มข้น อันเนื่องจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการสรรหา คัดเลือก พัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีทักษะฝีมือให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งในตลาด และผู้บริหารในองค์กรทุกระดับ ต้องมีคุณสมบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้อยู่รอดและประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กรวิทย์ ตันตร. (2556). X-Ray การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของ SMEs. ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- จารุวรรณ กาวี. (2557). วัฒนธรรมองค์กรและการช่วยเหลือเกื้อกูล. สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2557.
- ชัยพฤกษ์ รุ่งระชะวนิช. (2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. สัมภาษณ์, 23 ตุลาคม 2557.
- นภวรรณ คณานุรักษ์. (2552). ภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 29(4) : 123-133.
- सानนท์ อนันตานนท์ และคณะ. (2553). วัฒนธรรมองค์กร; บริษัทพีทีพียูทิลิตี้ จำกัด การวิจัยเชิงผสมผสาน. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 6 หน้า 32-59.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2554). แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2555-2559. กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- _____. (2556). บทสรุปผู้บริหาร รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2556. กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- โสภณ ผลประสิทธิ์. (2556). กสอ.จัดงบ 150 ล. ปันเอสเอ็มอีไทยลุยเออีซี ชี้ปัญหาภาษาสุดอ่อน. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2556, จาก <http://www.manager.co.th/iBizchannel/ViewNews.aspx?NewsID=9560000097400>. [17].
- Ahimbisibwe, G. M. ,&Abaho, E. (2013). Export entrepreneurial orientation and export performance of SMEs in Uganda. Global Advanced. *Research Journal of Management and Business Studies*, 2(1) :56-62.



- Armstrong, M. (2006). **Handbook Human Resource Management Practice**, (10th ed.). London : Kogan Page.
- Armstrong, M. (1992). **Strategies for Human Resource Management**, London : Kogan Page.
- Avolio, B.J. (1999). **Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations**. Thousand Oaks : CA Sage.
- Drucker, P. F. (1986). **Management Tasks**, Responsibilities, Practices. New York : Truman Talley.
- Ebers, M. 1997) **The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford : Oxford University Press.
- Hoper, V. S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement and occupational success. **Career Development International**. 27(7) :663-682.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). **Organizational Behaviour and Management**. (8thed.) Boston : McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M. (2001) **Human resource management**. Boston, Mass. : McGraw-Hill.
- Katou, A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. **Journal of Industrial Engineering and Management**. 1(2) :119-142.
- Katou, A.A., & Budhwar, P. S. (2008). The Effect of Business Strategies and HRM Policies on Organizational Performance : **The Greek Experience, Global Business and Organizational Excellence**. 27(6): 40-57.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage : toward a conceptual integration. **Journal of Management**, 18(1) : 77-91.
- Lee, O.F., Tan, J.A., & Javalgi, R. (2010) Goal orientation and organisational commitment : Individual difference predictors of job performance. **Internal Journal of Organisational Analysis**, 18(1) : 129-150.
- Likert, R. A. (1932). "Technique for the measurement of attitudes," **Arch Psychological**. 25(140) : 1-55.



- Morales et al., (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, 65 (7) :1040-1050.
- Nathalie D., Robert R. H., & Christian V. (2002). **Measuring Core Dimensions of Organizational Culture** : A Review of Research and Development of a New Instrument, Université catholique de Louvain, Institut d'Administration et de Gestion, Place des Doyens, 1, B-1348 Louvain-la-Neuve, Belgium.
- Nyameh, J. (2013). Empirical investigation of the impact of organizational culture on human resource management. **International Journal of Business and Social Science**, 4(5) : 68-79.
- Porter, M. E. (1990). **Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior performance**. New York. Free Press.
- Santos, J. B. ,& Brito, A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. **Bar, Rio De Janeiro, Special Issue**, art, 9(6) : 95-117.
- Schein, E. H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. (2nded.) California : Jossey-Bass.
- _____. (2004). **Organizational Culture and Leadership**, (3rded.) San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Shakil, A. M. (2012). Impact of organizational culture on performance management Practices in Pakistan. **Business Intelligence Journal**, 5(1) : 50-55.
- Smith, D.E. (1997). Sea level change in Scotland during the Devensian and Holocene. In, Gordon, J.E. (ed.) **Reflections on the Ice Age in Scotland. Scottish Natural Heritage, Edinburgh**. : 136-151.
- Steinke, C. (2008). Examining the role of service climate in health care : An Empirical study of emergency department. **International Journal of Service Industry Management**. 19(2) : 188-209.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (2007). **Using Multivariate Statistics**. (3rded.) New York : Harper Collins.



- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). **The Transformational Leader**. New York : John Wiley & sons.
- Torrington, D., & Hall, L. (1994). **Personnel Management**, (2nded.), Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Alternative Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**. 18 : 295-320.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership & Organizational outcomes : The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. **The Leadership Quarterly**, 16(1) : 39-52.