อิทธิพลวัฒนธรรมองค์การต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม

The Infulence of Organizational Culture on Service Quality of Hotel Industry

บุษบงก์ ปิ่นเพ็ชร[1]

Received: November, 2014; Accepted: February, 2015

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลวัฒนธรรมองค์การต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม มีประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้บริหารโรงแรมระดับ 2 – 5 ดาว จำนวน 231 ราย ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 153 ราย คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 66 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์โดยหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการ ตามลำดับดังนี้คือ ด้านการมุ่งเน้นผลระยะยาว รองลงมา ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นกลุ่มนิยม และด้านการกระจายอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนด้านความเชื่อมั่นในตนเองไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (พยากรณ์) จากทั้ง 5 ด้านร้อยละ 69.70 ($adjR^2 = 0.697$)

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ; คุณภาพการให้บริการ; โรงแรม

[1] *คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน นครราชสีมา*
E – mail : bootsabong@sut.ac.th

Abstract

This research aimed to study the influence of organizational culture on the quality service of the hotel industry. The populations were 231 chief executive officers of hotel on hotel management (ranking from 2 to 5). After sending, 153 questionaires were return, 66 % respond rate. Data was analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson Product Moment Correlation, and Multiple Regressions. As a result of hypothesis testing, found long term orientation, uncertainty avoidance, collectivism, and power distance collectivism, significance level at 0.01, as proxy of organizational culture affected on quality service while Masculinity did not affect. Coefficient of determination of the model were 69.70 percent (adjR^2 = 0.697)

Keywords : Organizational; Culture Service Quality; Hotel

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็นอุตสาหกรรมภาคบริการประเภทหนึ่งที่ต้องใช้บุคคลทำหน้าที่ในการให้บริการ โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจทางตรง เช่น โรงแรม ภัตตาคาร บริษัทนำเที่ยว เป็นต้น โดยในส่วนของธุรกิจโรงแรมนั้นถือเป็นธุรกิจที่ทำรายได้เข้าสู่ประเทศในรูปเงินตราต่างประเทศปีละหลายแสนล้านบาท เช่นเดียวกันซึ่งในปี 2553 ประเทศไทยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศประมาณ 5.2 แสนล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาประมาณร้อยละ 8.1 ของมูลค่าส่งออกรวม (ร้อยละ 61.10 ของมูลค่าส่งออกภาคบริการ) หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 5.8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) ขณะเดียวกันธุรกิจการท่องเที่ยวก่อให้เกิดการจ้างงานกว่า 2 ล้านคน รายได้เงินตราต่างประเทศ ดังกล่าวยังมีส่วนสำคัญที่ช่วยชดเชยการขาดดุลการค้าในช่วงที่การส่งออกสินค้าของไทยมีแนวโน้มชะลอตัวตามภาวะเศรษฐกิจโลก (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2554)

จากการที่ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี องค์การทางธุรกิจจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง องค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยการประสานงานกันระหว่างคน ระบบ และวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมเพื่อนำพาองค์การไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ทรัพยากรภายในองค์การที่มีอยู่ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ดังนั้นคุณภาพในการให้บริการจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของธุรกิจโดยองค์การต้องมุ่งสร้างคุณภาพในการให้บริการ ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจและความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งการที่องค์การจะสร้างคุณภาพในการให้บริการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในองค์การที่ไม่สามารถจับต้องได้ คือ วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือทางการบริหารและพัฒนาองค์การชนิดหนึ่งที่อาจเรียกได้ว่าเป็นระดับสุดยอดในการพัฒนาองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้นนอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่ วัฒนธรรมองค์การจะสะท้อนให้เห็นขบวนการคิดการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การที่สำคัญที่สุด คือวัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพราะองค์การที่มีวัฒนธรรมที่ไม่ยืดหยุ่นจะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นกรอบบังคับรูปแบบการทำงานขององค์การ ที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาจนถึงปัจจุบัน (บุญคลี, 2548)

คุณภาพการให้บริการจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการให้บริการที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความรู้สึกนึกคิด แนวคิดทัศนคติให้เกิดภาพลักษณ์ต่อสิ่งที่ได้พบเห็น การให้บริการที่มีคุณภาพ ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจและประทับใจต่อผู้มาใช้บริการ เป็นผลทำให้ผู้ใช้บริการต้องกลับมาใช้บริการอีกด้วยความเต็มใจ หากการบริการไม่มีคุณภาพย่อมส่งผลในทางตรงกันข้าม เพราะการบริการเมื่อเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถนำกลับมาให้บริการใหม่ได้อีกครั้ง ไม่เหมือนสินค้าสามารถนำกลับมาจำหน่ายใหม่ได้ และที่สำคัญผู้ใช้บริการนั้นจะเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดีทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ (นิสากร, 2541) การเรียนรู้และก้าวนำหน้าผู้อื่น เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการดำเนินงานขององค์การยุคนี้ มีความหลากหลายซับซ้อน เพราะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทางสังคม วัฒนธรรมเศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยีใหม่ ๆ แข่งขันมากขึ้นเรื่อย ๆ องค์การจะต้องทำงานด้วยความรู้ความเข้าใจ รู้จักวางแผนงานเชิงรุกล่วงหน้าทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เป็นการเตรียมความพร้อม และป้องกันปัญหาข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการปฏิบัติงาน

จากความสำคัญของคุณภาพการให้บริการที่มีต่อความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์การโดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันกันสูงมากทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาอิทธิพลวัฒนธรรมองค์การต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม โดยการวิจัยนี้เพื่อให้โรงแรมได้ตระหนักถึงความสำคัญของอิทธิพลที่มีผลกระทบต่อคุณภาพในการให้บริการ (จารุณี, 2542) และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการให้บริการของโรงแรมให้ดี และมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกทั้งยังเป็นข้อมูลช่วยในการตัดสินใจในการบริหารงานภายในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจ และได้เปรียบคู่แข่งขัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นกลุ่มนิยม ด้านการกระจายอำนาจ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และด้านการมุ่งเน้นผลระยะยาวต่อคุณภาพการให้บริการโรงแรม

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. **ทฤษฎีฐานทรัพยากรเป็นทฤษฎีที่มีรากฐานมาจากแนวคิดจากทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์** (Penrose, E., 1963) และทฤษฎีการบริหารกลยุทธ์ (Ansoff, H. Igor., 1965) ที่เห็นว่าความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวเกิดจากการที่องค์กรได้ครอบครองทรัพยากรที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าไม่สามารถทดแทนกันได้ และไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย (Barney, J. B., 1991)

1) คุณค่าของทรัพยากร (Valuable Resources) ทรัพยากรองค์การสามารถเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อทรัพยากรเหล่านั้นมีคุณค่า ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรที่ทำให้การบริหารกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือแบบดั้งเดิมที่เรียกว่า "จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส - อุปสรรค" แบบจำลองของผลการดำเนินงานขององค์การเสนอแนะว่าองค์การสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานต่อเมื่อทรัพยากรในองค์การมีคุณค่าในการสร้างโอกาสและลดอุปสรรคในแผนกลยุทธ์ขององค์การ และองค์การจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้ต่อเมื่อองค์การสามารถดำเนินกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่า (Value Creating Strategy) ที่ไม่เหมือนกับการดำเนินกลยุทธ์ของคู่แข่งปัจจุบัน และคู่แข่งที่อาจมีศักยภาพในอนาคต (Barney, J. B., 1991) ตัวอย่างของทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่า ได้แก่ ชื่อเสียงขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า และผู้จำหน่ายวัตถุดิบ องค์ความรู้ในองค์การ ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยพัฒนา และความสามารถด้านเทคโนโลยี

2) ทรัพยากรที่หายาก (Rare Resources) คุณค่าของทรัพยากรถ้าถูกครอบครองโดยคู่แข่งหลายรายทำให้องค์การเหล่านั้นมีความสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรนั้นเหมือน ๆ กัน ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์ที่คล้ายกันจึงไม่อาจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ดังนั้นคุณสมบัติข้อสำคัญข้อหนึ่งของทรัพยากรคือ ต้องหายาก และผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หายากเหล่านั้นจะมีความได้เปรียบกว่า (Barney, J. B., 1991) โดย Tokuda (Tokuda, A., 2005) โต้แย้งว่าอาจเป็นการกล่าวที่เกินจริงเกี่ยวกับกำไรขององค์การที่เกิดขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่หายากเหล่านั้น เพราะพวกเขามองข้ามและไม่สนใจ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการให้ได้มา หรือการสะสมทรัพยากรที่หายากเหล่านั้น

3) ทรัพยากรที่ไม่สามารถถูกลอกเลียนแบบได้โดยสมบูรณ์ (Imperfectly Imitable Resources) คุณค่าของทรัพยากรและหายากสามารถเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันก็ต่อเมื่อองค์การอื่น ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือทรัพยากรเหล่านั้นต้องยากแก่การลอกเลียนแบบได้โดยสมบูรณ์ (Barney, J. B., 1991) เมื่อความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรขององค์การกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นเรื่องที่ยากที่คู่แข่งจะเข้าใจได้ นั่นคือ อุปสรรคที่คู่แข่งคิดจะทำซ้ำได้ยากยิ่งขึ้น มีเหตุผล 3 ประการที่ทำให้การลอกเลียนแบบทำได้ยากคือ ความสามารถขององค์การในการได้มาซึ่งทรัพยากรนั้นในช่วงที่ผ่านมา ความแตกต่างอย่างเป็นเอกลักษณ์ ความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลว่าทรัพยากรที่องค์การครอบครองทำให้เกิดความได้เปรียบได้อย่างไรเป็นเรื่องยังกำกวมเข้าใจยากและทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบมีความซับซ้อนเชิงสังคม (Barney, J. B., 1991) สรุปคือองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อเมื่อองค์การสามารถดำเนินกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่าให้แตกต่างจากกลยุทธ์ของคู่แข่งปัจจุบัน และคู่แข่งอาจมีศักยภาพในอนาคตโดยองค์การอื่น ๆ เหล่านั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบผลประโยชน์ของกลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้น (Foss, N. J. and Ishikawa, I., 2006)

4) ทรัพยากรถูกทดแทนได้ (Substitutability Resources) การที่คู่แข่งปัจจุบันหรือคู่แข่งรายใหม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ที่เหมือนกับองค์การของเรา โดยการใช้ทรัพยากรที่มีความแตกต่างจากที่องค์การครอบครองอยู่ ถ้าทรัพยากรทางเลือกเหล่านั้นไม่ขาดแคลนและลอกเลียนแบบได้ ก็จะมีองค์การอื่น ๆ ที่สามารถดำเนินกลยุทธ์ได้เหมือนกับองค์การเรา กลยุทธ์เหล่านั้นจึงไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (Barney, J. B., 1991)

2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่สมาชิกภายในองค์การยึดถือร่วมกัน ซึ่งส่งผลให้สมาชิกขององค์การหนึ่งมีความแตกต่างไปจากสมาชิกองค์การหนึ่งให้เข้าใจตรงกันทุกระดับทั้งองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การตามความหมายนี้ สามารถเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่งได้นั้นคือ วัฒนธรรมองค์การต้องส่งเสริมและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การต้องสอดคล้องกับโอกาสและสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Hofstede and Greet (Hofstede and Greet H., 1997) เนื่องจากได้กำหนดปัจจัยบ่งชี้ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้โดยละเอียด และครอบคลุมลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การอีกทั้งยังสอดคล้องกับบริบทของงานบริการในธุรกิจเอกชนข้ามชาติ ประกอบด้วย 5 มิติดังนี้ คือ

1) ด้านความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism)
2) ด้านการกระจายอำนาจ (Power Distance)
3) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง (Masculinity)
4) ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)
5) ด้านการมุ่งเน้นผลระยะยาว (Long Term Orientation)

3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ

คุณภาพการบริการ หมายถึง การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ในสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจหลังจากที่ได้รับบริการไปแล้ว เนื่องจากคุณภาพในการให้บริการมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของธุรกิจ จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษา สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณภาพในการให้บริการโดยใช้ทฤษฎี Servqual ของ Zeithaml, Valarie A. et al. (Zeithaml, Valarie A. et al., 1990) จากแนวคิดและแบบประเมินคุณภาพบริการดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดการประเมินคุณภาพการบริการดังกล่าวมีความหมายครอบคลุมลักษณะการให้บริการ และมีการแบ่งดัชนีวัดการให้บริการคุณภาพอย่างชัดเจน นอกจากนี้แบบประเมินคุณภาพบริการ Servqual มีความน่าเชื่อถือได้ (Validity) และได้มีการนำมาประยุกต์ปรับใช้ในหลายองค์การ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ใช้เกณฑ์การประเมินคุณภาพการให้บริการ ตามแนวคิดของ Zeithaml, Valarie A. et al. (Zeithaml, Valarie A. et al., 1990) สำหรับบริบทของงานวิจัยฉบับนี้

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเกณฑ์การประเมินคุณภาพการให้บริการ ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านการให้ความมั่นใจ แก่ผู้รับบริการมีความหมายที่คาบเกี่ยวกันและซ้ำซ้อนกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ดัดแปลง และลดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเหลือเพียง 4 ด้าน เพื่อใช้เป็นตัววัดของตัวแปรคุณภาพ

การให้บริการสำหรับการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

1) ด้านความเป็นกลุ่มนิยมของการบริการ (Tangibility)
2) ด้านความน่าเชื่อถือ (Reliability)
3) ด้านการตอบสนองความต้องการ (Responsiveness)
4) ด้านการเข้าใจการรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการ (Empathy)

สมมุติฐานของการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงแรมระดับ 2 -5 ดาว ที่ลงทะเบียนไว้กับสมาคมโรงแรมไทย จำนวน 231 ราย (Thai hotels association, 2012) ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปทั้งหมดจำนวน 231 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 153 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับ (Response Rate) ร้อยละ 66

การวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยแบบพื้นฐาน (Basic Research) โดยข้อมูลปฐมภูมิเป็นการใช้แบบสอบถามเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูล ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ โดยการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา รายได้ ลักษณะของแบบสอบถามเลือกตอบคำตอบเดียว (Multiple Choice) โดยใช้มาตรวัดระดับ Nominal Scales และ Ordinal Scales

2. ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของธุรกิจ ประกอบด้วย ระยะเวลาในการดำเนินงานของกิจการ จำนวนพนักงาน ทุนในการดำเนินการของกิจการจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการของกิจการถัวเฉลี่ยต่อปี รายได้จากการดำเนินงานของกิจการ ถัวเฉลี่ยต่อปี ลักษณะของแบบสอบถามเลือกตอบคำตอบเดียว (Multiple Choice) โดยใช้มาตรวัดระดับ Nominal Scales และ Ordinal Scale

3. ส่วนที่ 3 - 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามตามแนวคิดมิติของ (Hofstede and Greet H., 1997) คุณภาพการให้บริการและได้พัฒนาแบบสอบถามตามแนวคิดมิติของ (Zeithaml, Valarie A. et al., 1990) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัด 5 ระดับ (5 - Point Rating Scales) (บุญใจ, 2550) โดยผู้ตอบสามารถเลือกตอบตามระดับการปฏิบัติงาน ดังนี้ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด (บุญใจ, 2550)

4. ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลวัฒนธรรมองค์การต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม โดยใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Open - ended Questions)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้กับกรรมการผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องและคำนวณหาค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item objective Congruence : IOC) ของ Rovinelli and Hambleton (Rovinelli, R. J. and Hambleton, R. K., 1997) จากการคำนวณหาค่าความสอดคล้องที่ได้จากความคิดเห็นของกรรมการผู้เชี่ยวชาญพบว่าได้ค่าความสอดคล้องเท่ากับ 0.90 อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งแต่ 0.50 ถึง 1.00 ซึ่งแสดงว่ามีความตรงใช้ได้ดีตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามดังกล่าวไปทดลองใช้ (Try - Out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 ตัวอย่าง กับโรงแรมที่ไม่ได้ลงทะเบียนไว้กับสมาคมโรงแรมไทยและชื่อไม่ซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยจะทำการศึกษา เพื่อหาความเที่ยงของแบบสอบถาม นำผลที่ได้มาหาความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ซึ่งค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \le \alpha \le 1$ ซึ่งค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่คำนวณได้ควรมีค่ามากกว่า 0.60 (Cronbach, L. J., 1951) จากการหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผู้วิจัยพบว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.974 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเพราะได้ค่ามากกว่ามาตรฐาน 0.60 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้

สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การต่อคุณภาพการให้บริการ ใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมานหาค่าความสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และวิเคราะห์หาค่าความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรพยากรณ์ คุณภาพการให้บริการ เป็นตัวแปรเกณฑ์ ซึ่งวิเคราะห์อิทธิพลวัฒนธรรมองค์การต่อคุณภาพการให้บริการด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) แปรผลด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) ได้ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 1 และ 2 ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างวัฒนธรรมองค์การด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม

N = 153

	CL	PD	MC	UA	LTO	SQ
CL						
PD	.649**					
MC	.737**	.648**				
UA	.643**	.425**	.771**			
LTO	.619**	.469**	.681**	.695**		
SQ	.638**	.344**	.640**	.754**	.763**	

หมายเหตุ ** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 1 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ และคุณภาพการให้บริการ พบว่าตัวแปรอิสระแต่ละด้าน และตัวแปรตามมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.344 - 0.763

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม

ตัวแปรพยากรณ์	คุณภาพการให้บริการ (SQ)				
	B	SE_b	β	t	sig
ค่าคงที่	.740	.255		3.291	.001**
ความเป็นกลุ่มนิยม (CL)	.265	.078	.251	3.415	.001**
การกระจายอำนาจ (PD)	-.149	.056	-.169	-2.635	.009**
ความเชื่อมั่นในตนเอง (MC)	-.030	.091	-.030	-.331	.741
การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UA)	.351	.072	.379	4.866	.000**
การมุ่งเน้นผลระยะยาว (LTO)	.406	.061	.444	6.633	.000**
$R^2 = 0.707$ $AdjR^2 = 0.697$					
หมายเหตุ : ** $P < 0.01$					

จากตารางที่ 2 พบว่าวัฒนธรรมองค์การ ทั้ง 5 มิติ เป็นตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์คุณภาพการให้บริการได้ร้อยละ 69.70 ($AdjR^2$ = 0.697) โดยมี 4 มิติ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ดังนี้ ด้านการมุ่งเน้นผลระยะยาว ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นกลุ่มนิยม ด้านการกระจายอำนาจ ใน 4 มิตินี้ พบว่าด้านการกระจายอำนาจมีค่า β = - 0.169 และมิติที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง โดยการวิเคราะห์ได้จากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรมมากที่สุดคือ มิติด้านการมุ่งเน้นผลระยะยาว

การอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย อิทธิพลวัฒนธรรมองค์การต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม สามารถอภิปรายได้ดังนี้

อิทธิพลวัฒนธรรมองค์การของโรงแรม โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารโรงแรม ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติวัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นผลระยะยาวต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับ Grant (Grant, R. M., 1991) ที่อ้างอิงว่าสิ่งที่สำคัญในการสร้างกลยุทธ์ คือ การออกแบบกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้ความสามารถหลักขององค์การ (Core Capabilities) หน้าที่ของ RBV ในการสร้างกลยุทธ์ก็คือการทำให้องค์การมีผลกำไรและรายได้สูงสุดในระยะยาว เพราะโลกปัจจุบันที่ลูกค้ามีความเปลี่ยนแปลงความชอบและลักษณะของตลาดมีความเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่ง และงานวิจัยของ นุสาสนี จิตราภิรมย์ (นุสาสนี, 2545) นิวัฒ พัฒนิบูลย์ (นิวัฒ, 2551) แสดงให้เห็นว่าองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนมีการจัดทำแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาวเพื่อเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กร อยู่รอดได้ในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับการปรับตัวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

รองลงมาคือผู้บริหารโรงแรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติวัฒนธรรมองค์การด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิชญาย์ อดิศัยรัตกุล (สุพิชญาย์, 2549) วิวใจ ปกป้อง (วิวใจ, 2553) Naveen Donthu (Naveen, 1998) พบว่าองค์การมีการวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีความระมัดระวังในการทำงานเพื่อป้องกันข้อผิดพลาด และจากการศึกษาของ Qu, Ryan and Chu (Qu, H. et al., 2000) พบว่าคุณภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด ฉะนั้นนอกจากการบริการจะมีความสำคัญแล้ว การบริการที่มีคุณภาพยังเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าเพราะคุณภาพในการให้บริการมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของธุรกิจ องค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพในการให้บริการจะเป็นองค์การที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผลที่ตามมาคือ ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ซึ่งสืบเนื่องจากความจงรักภักดีต่อสินค้าของลูกค้า ดังนั้นการจัดการด้านคุณภาพการให้บริการเป็นบทบาทและหน้าที่ของพนักงานทุกคนที่จะช่วยกัน

ลำดับถัดมาอิทธิพลวัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นกลุ่มนิยม ที่ส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hofstede (Hofstede and Greet H., 1997) และงานวิจัยของ นุสาสนี จิตราภิรมย์ (นุสาสนี, 2545) นิวัฒ พัฒนิบูลย์ (นิวัฒ, 2551) วิวใจ ปกป้อง (วิวใจ, 2553)

Boo Ho Voon (Boo Ho Voon., 2007) Naveen Donthu (Naveen., 1998) ที่ว่าองค์การที่มีพนักงานให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตนเอง ให้ความสนใจเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าเป้าหมายของตนเองในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจหลังจากที่ได้รับการบริการไปแล้ว เพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จทางธุรกิจขององค์การในที่สุด

และในลำดับถัดมาผู้บริหารโรงแรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติวัฒนธรรมองค์การด้านการกระจายอำนาจมีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม เนื่องจากการบริหารโรงแรมในเครือข่ายจะมีการกำหนดโครงสร้าง และการบริหารที่ชัดเจนตามเป้าหมายเพื่อสามารถเชื่อมโยงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล มีการควบคุมพนักงานตามสายงาน และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานโรงแรมในเครือข่ายปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกระบวนการทำงานขององค์การอย่างเคร่งครัด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิวัฒ พัฒนิบูลย์ (นิวัฒ, 2551) Boo Ho Voon (Boo Ho Voon., 2007) เนื่องจากลักษณะงานโรงแรมเป็นงานที่ต้องรับความกดดันสูงจากลูกค้า

มิติสุดท้ายคือ ผู้บริหารโรงแรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติวัฒนธรรมองค์การด้านความเชื่อมั่นในตนเองมีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นิวัฒ พัฒนิบูลย์ (นิวัฒ, 2551) ที่ว่าองค์การมีการตัดสินใจโดยยึดหลักการ มั่นใจเหตุผล เน้นความสำเร็จ และเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของโรงแรมในเครือข่าย มุ่งพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ เน้นการบริการให้ได้มาตรฐานสากล ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารมุ่งพัฒนาส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลสรุปผลตามวัตถุประสงค์

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการของโรงแรม โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามี 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการมุ่งเน้นผลระยะยาว ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นกลุ่มนิยม ด้านการกระจายอำนาจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนด้านที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง

ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งนี้

1) จากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การ ด้านการมุ่งเน้นผลระยะยาว ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นกลุ่มนิยม และด้านการกระจายอำนาจ มีประโยชน์ทางด้านการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในบริบทของธุรกิจโรงแรม โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในภาคของธุรกิจบริการได้

2) จากผลการวิจัยพบว่าหากภายในองค์การที่มีการทำงานของพนักงานที่มีความแตกต่างของวัฒนธรรม ควรมีการกำหนดนโยบายการบริหารงานยึดหลักความเสมอภาค และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน

3) ผู้บริหารโรงแรมควรส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์การได้มีส่วนร่วมในการแสวงหาหนทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ เน้นผลงาน มอบหมายอำนาจการตัดสินใจตามโครงสร้างขององค์การ

4) ผู้บริหารโรงแรมสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหาร และการจัดการภายในองค์การ เพื่อสร้างคุณภาพในการให้บริการ

5) ผู้บริหารโรงแรมสามารถใช้เป็นข้อมูลในการคัดเลือกบุคลากรให้มีคุณลักษณะเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ และใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงาน และปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

6) เนื่องจากการเก็บตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ มีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพียงอย่างเดียวจึงทำให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว ซึ่งถ้ามีการพัฒนาใช้เครื่องมือในการวิจัยเพิ่มมากขึ้น โดยมีการใช้แบบสอบถามควบคู่กันไปกับการสัมภาษณ์ในการเก็บตัวอย่างก็ทำให้ได้ข้อมูลในเชิงเจาะลึกมากยิ่งขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นการศึกษาเกี่ยวกับนามธรรม ความเชื่อ ซึ่งอาจจะต้องพึ่งพาการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face to Face) ซึ่งจะได้มีการอธิบายถึงจุดหมายและรายละเอียดที่ต้องการศึกษาวิจัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1) สามารถนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรต่อคุณภาพการให้บริการของในบริบทองค์กรชนชาติอื่น ๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กรของจีนวัฒนธรรมองค์กรของยุโรป เพื่อให้เข้าใจถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การของแต่ละชาติ และสามารถเสริมสร้างแนวทางในการปรับตัวในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคนต่างชาติได้เป็นอย่างดี

2) ควรเก็บข้อมูลโดยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ (Quality Research) ควบคู่ไปด้วย ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลในเชิงลึก และมีความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยมากยิ่งขึ้น

3) เนื่องจากในปัจจุบันประเทศไทย เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งมีสาเหตุมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสาร การศึกษา การค้าระหว่างประเทศ และการแย่งชิงทรัพยากร นอกจากวัฒนธรรมองค์การจะเกิดความแตกต่างแล้ว ควรมีการศึกษาและติดตามถึงความเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมสังคม เพื่อให้ทราบแนวโน้มของสังคมโลก และเตรียมแผนรองรับทั้งระยะสั้น และระยะยาว ในการป้องกันความเสี่ยง

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เบ็ญจาภา สุทธะพินทุ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต ไข่มุกด์ และคุณสุทน มาตรวิตร์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ จิตต์น้อม อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด คำปรึกษา ตรวจสอบ และแก้ไขและขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ได้อุปการะเลี้ยงดู อบรมสั่งสอนส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาเป็นอย่างดียิ่ง

บรรณานุกรม

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2554). **แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555 - 2559.**

จารุณี ตันเจริญ. (2542). **ผลกระทบของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การต่อคุณภาพการบริการของอุตสาหกรรมโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร**. บริหารธุรกิจ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบันฑิต

นิวัฒ พัฒนิบูลย์. (2551). **การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม**. สาขาวิชานโยบายสาธารณะ : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

นิสากร เอื้อศิลามงคล. (2541) การพัฒนาคุณภาพการให้บริการของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในยุค IMF ในจังหวัดนครราชสีมา. ภาคนิพนธ์ บธม. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

นุสาสนี จิตราภิรมย์. (2545). **การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บุญคลี ปลั่งศิริ. (2548. 6. มกราคม). วัฒนธรรมองค์กร มุมมองจากประสบการณ์. ใน **ประชาชาติธุรกิจ**. หน้า 28

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร. (2550). **ระเบียบวิธีการวิจัย : แนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ : บริษัท ยูแอนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย จำกัด.

วิวใจ ปกป้อง. (2553). วัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ไทย มาลายา กลาส จำกัด สาขาบริหารธุรกิจ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สุพิชญาย์ อดิศัยรัตกุล. (2549). ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี. สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต : มหาวิทยาลัยศรีปทุม

Ansoff, H. Igor. (1965). **Corporate strategy**. New York, NY: McGraw-Hill

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. Vol. 17. No. 1. pp. 99-120

Boo Ho Voon. (2007). **Culture and Service Quality Expectations : Evidence From Generation Y Consumers in Malaysia : University taknologi MARA**. Sarawak. Malaysia

Cronbach L.J. (1951). coefficient Alpha and Internal Stucture tests. **Psychometrika**. Vol. 16. No. 3. pp. 297-337

Foss, N. J. and Ishikawa, I. (2006). **Towards a Dynamic Resource-Based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory**. SMG Working Paper No. 6/2006. Denmark: Copenhagen Business School. Center for Strategic Management and Globalization

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage : Implications for strategy formulation. **California Management Review**. Vol. 33. No. 3. pp. 114-135

Hofstede and Greet H. (1997). **Culture and organization : Software of the mind**. New York McGraw Hill

Naveen Donthu (1998). **Cultural Influences on Sevice Quality Expectations : Georgia state University**.

Penrose, E. (1963). **The Theory of the Growth of the Firm**. Revised Edition. Oxford: Oxford University Press.

Qu, H., Ryan, B. and Chu, R. (2000). The importance of hotel attributes in contributing to Traveles' satisfaction in the Hong Kong hotel industry. **Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism**.

Rovinelli, R. J. and Hambleton, R. K. (1997). On the use of content specialists in the Assessment of criterion-refernced test item validity. **Dutch Jounal of Educational research**. Vol. 2. pp. 49-60

Thai hotels association. (2012). **Thailand official hotels directory**.

Tokuda, A. (2005). The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management : The Source of Heterogeneity of the Firm. Ritsumeikan International Affairs. Vol. 3. pp. 125-150

Zeithaml, Valarie A., Parasuraman, A. and Berry, Leonard L. (1990). **Delivering Quality Service-Balancing Customer Perception and Expectation**. New York : The FREE Press- A Bivison.of Macmillan,INC.