

# ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพ ในองค์การ : การสังเคราะห์บทความวิจัยตั้งแต่ปี ค.ศ. 1991 เป็นต้นมา

CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR DEVELOPING A QUALITY CULTURE IN THE ORGANIZATION :  
A SYNTHESIS OF RESEARCH ARTICLES SINCE 1991

## อิสระ ทองสามสี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
E-mail : isara8391@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์บทความวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การนับตั้งแต่ปี ค.ศ.1991 เป็นต้นมาจำนวนทั้งสิ้น 33 บทความ โดยสืบค้นและคัดเลือกบทความวิจัยจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 9 ฐานข้อมูลและสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ผลการศึกษาพบว่าความมุ่งมั่นของผู้นำระดับสูงในการปรับปรุงคุณภาพเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่พบในบทความวิจัยมากที่สุด บทความวิจัยส่วนใหญ่นิยมใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและบริบทของการศึกษาเป็นบริษัทและโรงงานอุตสาหกรรม

**คำสำคัญ :** วัฒนธรรมคุณภาพ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ความมุ่งมั่นของผู้นำระดับสูง

## ABSTRACT

The purpose of this article is to synthesize research articles about critical success factors (CSF) for developing a quality culture in the organization since 1991. A total number of 33 articles were synthesized. The research articles were searched and selected from nine electronic databases and the Internet. The results show that the commitment of the high level leaders to improve the quality is the CSF most frequently found in the research articles. Most of research articles used the quantitative research methodology and were conducted in the context of companies and industrial plants.

**KEYWORDS :** Quality culture, Critical success factors, Commitment of high level leader

## 1. บทนำ

วัฒนธรรมคุณภาพเป็นเรื่องความมุ่งมั่นขององค์กรต่อการพัฒนาตามที่กำหนดไว้ให้ประสบความสำเร็จ หากไม่สำเร็จแสดงว่าองค์กรบกพร่องในเรื่องของวัฒนธรรมคุณภาพหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าภายในองค์กรเกิดความผิดปกติในการปฏิบัติหน้าที่ (Yorke, 2000) ซึ่งหากองค์กรต้องการความสำเร็จดังกล่าวจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของตนไปสู่สิ่งที่เรียกว่าวัฒนธรรมคุณภาพ (Viljoen and Van Waveren, 2008) แต่ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรก็ต้องมีการตรวจสอบระดับวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรเสียก่อนซึ่งการรับรู้ถึงสถานการณ์ปัจจุบันของวัฒนธรรมคุณภาพดังกล่าวมีส่วนช่วยให้ผู้นำระดับสูงกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสม (Tang Aoieong and Tsui, 2009) วัฒนธรรมคุณภาพจึงได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในแวดวงทฤษฎีด้านการจัดการโดยบ่อเกิดของแนวความคิดนี้สัมพันธ์กับแนวคิดในเรื่องของคุณภาพ การจัดการคุณภาพ และวัฒนธรรมองค์กร (Hildebrandt, 1991)

อย่างไรก็ตาม การที่แนวความคิดในเรื่องของวัฒนธรรมคุณภาพได้ถูกนำไปกล่าวถึงโดยนักวิชาการหลากหลายสาขาวิชาทั้งทางด้านการศึกษา จิตวิทยา และการจัดการ ส่งผลให้แนวความคิดดังกล่าวมีความคลุมเครือและยากต่อการกำหนดขอบเขตร่วมกัน (Adomavičienė and Pukelyė: 2010) นอกจากนี้ วัฒนธรรมคุณภาพยังเป็นแนวความคิดหลายมิติและไม่สามารถวัดได้โดยตรง (Zadeh and Saghaei, 2009) ประกอบกับยังมีงานวิจัยในเรื่องดังกล่าวนี้จำนวนไม่มากนักส่งผลให้ยากต่อการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรที่ชัดเจน บทความนี้จึงมุ่งสังเคราะห์บทความวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรนับตั้งแต่ปี ค.ศ.1991 เป็นต้นมา ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้สามารถแสดงให้เห็นถึงองค์ความรู้และแนวโน้มของการศึกษาและยังเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือตรวจสอบระดับวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรต่อไป

## 2. วิธีดำเนินการ

สืบค้นบทความวิจัยใน 2 วิธีการ ได้แก่

2.1 การสืบค้นบทความวิจัยจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 9 ฐานข้อมูล ได้แก่ ABI/Inform Complete, Academic Search Premier, Business Source Complete, Education Research Complete, Emerald Management E-Journal, IEEE Xplore, ScienceDirect, Scopus และ Web of Science คำสำคัญสำหรับการสืบค้นคือคำว่า Quality และ Culture ในชื่อเรื่อง (Title) ของบทความวิจัย ได้บทความวิจัยทั้งสิ้น 1,691 เรื่อง การคัดเลือกบทความวิจัยในขั้นแรก (Primary Screening) อาศัยหลักเกณฑ์ในการคัดเข้าและออก (Inclusion/Exclusion Criteria) ที่กำหนดขึ้น โดยเกณฑ์ในการคัดเข้าได้แก่ บทความวิจัยที่ตีพิมพ์ตั้งแต่ปี ค.ศ.1991 เป็นต้นมา และมีคณะกรรมการพิจารณาก่อนกรองผลงานก่อนรับตีพิมพ์ ส่วนเกณฑ์ในการคัดออกได้แก่ บทความวิจัยที่ไม่ได้เป็นการศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรและเป็นบทความวิจัยประเภทบทคัดย่อ ถัดมาดำเนินการคัดเลือกในขั้นที่สอง (Secondary Screening) โดยการอ่านบทคัดย่อและชื่อเรื่อง (Review Abstracts and Titles) เพื่อคัดเลือกบทความวิจัยที่สามารถให้คำตอบตามวัตถุประสงค์ การศึกษาและตัดบทความวิจัยที่สืบค้นซ้ำในอีกฐานข้อมูลทิ้งไปปรากฏว่าได้บทความวิจัยทั้งสิ้น 27 เรื่อง

2.2 การสืบค้นจากอินเทอร์เน็ตโดยใช้โปรแกรมกูเกิล (Google) ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ช่วยในการสืบค้นข้อมูล การสืบค้นวิธีนี้กระทำเพื่อลดความลำเอียงของการสืบค้นจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งอาจมีบทความวิจัยที่สืบค้นไม่พบอันเนื่องมาจากการไม่ได้รับการตีพิมพ์ ผลการสืบค้นและการคัดเลือกบทความวิจัยที่สามารถให้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษารวม 6 เรื่อง

บทความวิจัยทั้ง 33 เรื่องนำมาสังเคราะห์โดยอาศัยวิธีการตีความเชิงคุณภาพ (A Qualitative-Interpretive Approach) โดยเริ่มต้นจากการอ่านบทความวิจัยแต่ละเรื่องอย่างลึกซึ้ง (In-depth Reading) เพื่อสร้างความคุ้นชินและปฏิสัมพันธ์กับเนื้อหาในบทความวิจัย ขั้นตอนต่อมาเป็นการค้นหาแบบแผนของข้อมูลแล้วจำแนกออกเป็นประเด็น (Thematic Categories) และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นดังกล่าว

### 3. ผลการศึกษา

#### 3.1 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรมีจำนวน 15 ประการด้วยกัน โดยปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่พบในบทความวิจัยมากที่สุด 5 อันดับแรกได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้นำระดับสูงในการปรับปรุงคุณภาพ จำนวน 22 เรื่อง ถัดมาเป็นการเอื้ออำนาจ การตัดสินใจและการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในการพัฒนาคุณภาพ จำนวน 20 เรื่อง การมุ่งเน้นที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ จำนวน 18 เรื่อง การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง จำนวน 15 เรื่อง และการสนับสนุนทรัพยากรและเวลาในการพัฒนาคุณภาพ จำนวน 12 เรื่อง ตามลำดับ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 5 อันดับแรกข้างต้นรวมถึงปัจจัยด้านการให้รางวัลเพิ่มเติมแก่ผู้ทำงานพัฒนาคุณภาพ ล้วนพบในบทความวิจัยมากกว่า 10 เรื่องจึงกำหนดให้เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในกลุ่มที่ 1 ในขณะที่เดียวกันยังมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จอีก 4 ประการที่พบในบทความวิจัย 6-10 เรื่อง จึงกำหนดให้เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในกลุ่มที่ 2 ซึ่งได้แก่ การมีกลไกสะท้อนกลับของข้อมูลเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ การใช้เครื่องมือการบริหารที่หลากหลายในการพัฒนาคุณภาพ การสร้างและธำรงรักษาจิตสำนึกคุณภาพ และความเชื่อมั่นและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวทางและกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพ ส่วนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่เหลืออีก 5 ประการที่พบในบทความวิจัยน้อยกว่า 6 เรื่องจึงกำหนดให้เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกลุ่มที่ 3 ซึ่งได้แก่ ความมุ่งมั่นและความภาคภูมิใจต่อองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานและความพึงพอใจในงาน ความเป็นหุ้นส่วนกับผู้ผลิตในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การส่งเสริมความเป็นอยู่ของคนในชุมชนและการให้การศึกษาแก่สังคม และการบริหารจัดการขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสม

#### 3.2 ลักษณะของบทความวิจัย

บริบทของการศึกษาส่วนใหญ่เป็นบริษัทและโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 21 เรื่อง ถัดมาเป็นสถาบันการศึกษา จำนวน 10 เรื่อง และองค์การภาครัฐ จำนวน 2 เรื่อง ส่วนระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้มากที่สุดคือการวิจัยเชิงปริมาณ จำนวน 17 เรื่อง

ทั้งในลักษณะของการใช้แบบสอบถามเพื่อการสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และการตอบแบบสอบถามแบบออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ต ถัดมาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 10 เรื่องโดยใช้วิธีการนี้คือการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการจัดกลุ่มสนทนา และสุดท้ายเป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จำนวน 6 เรื่อง

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรและลักษณะของบทความวิจัย แสดงรายละเอียดทั้งหมดไว้ใน ตารางที่ 1

### 4. บทสรุป

ความมุ่งมั่นของผู้นำระดับสูงในการปรับปรุงคุณภาพ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรซึ่งปรากฏในบทความวิจัยมากที่สุด ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายว่าผู้นำทางการบริหารที่มีความโดดเด่นในองค์กร (Executives or Institutional Heroes) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร (Lueger and Vettori, 2007) เช่นเดียวกันกับแนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมคุณภาพเป็นเรื่องของผลการดำเนินการที่เป็นเลิศขององค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบัลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award) ซึ่งรางวัลดังกล่าวนี้เกิดขึ้นจากการบูรณาการหลักการบริหารคุณภาพโดยรวมที่องค์การต่างๆ นำไปใช้เข้าไว้ด้วยกันให้เป็นหลักการระดับชาติซึ่งรัฐบาลอเมริกันเริ่มดำเนินการในปี ค.ศ.1987 (Dellana and Hauser, 1999) โดยหมวดแรกของเกณฑ์การให้รางวัลเป็นการกำหนดบทบาทของผู้นำระดับสูงในด้านการสร้างสรรค์และรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมแห่งคุณภาพขององค์กรรวมอยู่ด้วย นอกจากนี้ความมุ่งมั่นของผู้นำระดับสูงในการปรับปรุงคุณภาพยังหมายถึงการนำองค์การของผู้นำระดับสูง การมีวิสัยทัศน์ร่วม การวางแผนกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาทีมผู้บริหารที่เข้มแข็ง การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม และการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูงอีกด้วย ในขณะที่การเอื้ออำนาจการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในการพัฒนาคุณภาพเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ปรากฏในบทความวิจัยมากเป็น





อันดับสองยังเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ทั้งนี้เพราะการเอื้ออำนาจการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ (Build Teamwork and Empowerment) หรือการมอบหมายงานให้พนักงาน (Employee Empowerment) ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับโปรแกรมในการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีประสิทธิผล (จันทนา อินทนิม, 2554) และยังเป็นหนึ่งในหลักการที่สำคัญของหลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (Kreitner, 2009) นอกเหนือไปจากหลักการทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มลงมือกระทำ การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องจนติดเป็นนิสัย

## 5. ข้อเสนอแนะ

5.1 การตรวจสอบระดับวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยให้ผู้นำระดับสูงกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสมสำหรับองค์กรนั้นประกอบไปปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้นำระดับสูงในการปรับปรุงคุณภาพ การเอื้ออำนาจการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในการพัฒนาคุณภาพ การมุ่งเน้นที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนทรัพยากรและเวลาในการพัฒนาคุณภาพ

5.2 ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรหันมาให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อรองรับระบบการจัดการคุณภาพที่องค์กรจะนำมาใช้ โดยไม่ควรเร่งรีบในการนำระบบการจัดการคุณภาพรูปแบบต่างๆ มาใช้หากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจ และไม่เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นในการนำระบบดังกล่าวมาใช้เพียงพอ

5.3 การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กรควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณเพื่อทดสอบปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรที่ค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ และใช้วิธีการเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาการถ่ายทอดประสบการณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการบูรณาการผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองประเภทเพื่อสร้างความเข้าใจในภาพรวมทั้งหมด

## 6. บรรณานุกรม

- จันทนา อินทนิม. 2554. "การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม." **วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**. 11, 2: 98-107.
- Abraham, Morris, Fisher, Tom and Crawford, John. 1997. "Quality Culture and the Management of Organization Change." **International Journal of Quality and Reliability Management**. 14, 6: 616-636.
- Adebanjo, Dotun and Kehoe, Dennis. 1999. "An Investigation of Quality Culture Development in UK Industry." **International Journal of Operations and Production Management**. 19, 7: 633-650.
- Adebanjo, Dotun and Kehoe, Dennis. 1998. "An Evaluation of Quality Culture Problems in UK Companies." **International Journal of Quality Science**. 3, 3: 275-286.
- Adomavičienė, G., and Pukelytė, R.. 2010. "KOKYBĖS KULTŪRA AUKSTŪJO MOKSLO INSTITUCIJOSE: DIMENSIJOS IR KRITERIJAI." (Lithuanian). **Vocational Education: Research and Reality**. 19: 12-21.
- Benjachaiyaporn, Sompat. 2007. "A Study of the Relationship between Quality Culture Factors and Educational Quality in Public Higher Education Institutions." **Journal of Educational Research: Faculty of Education: Srinakharinwirot University**. 1, 2: 68-77.
- Bunda, N., and Baciu, L.. 2009. "Continuity And Change: Building a Quality Culture in the Romanian Educational System." **Contemporary Issues in Education Research**. 2, 4: 71-76.
- Cameron, Kim and Sine, Wesley. 1999. "A Framework for Organizational Quality Culture." **Quality Management Journal**, 6, 4: 7-25.

- Cavaljuga, S., and Nikolic, A.. 2009. "Self-evaluation/ Self-assessment as Part of Quality Culture in Higher Education-An Example of the Faculty of Medicine, University of Sarajevo." **TTEM: Technics Technologies Education Management**. 4, 1: 3-14.
- Davison, L., and Al-Shaghana, K.. 2007. "The Link between Six Sigma and Quality Culture- An Empirical Study." **Total Quality Management and Business Excellence**. 18, 3: 249-265.
- Dellana, S., and Hauser, R.. 1999. "Toward Defining the Quality Culture." **Engineering Management Journal**. 11, 2: 11-15.
- Detert, James R., Schroeder, Roger G., Cudeck, Robert. 2003. "The Measurement of Quality Management Culture in Schools: Development and Validation of the SQMCS." **Journal of Operations Management**. 21, 3: 307-328.
- Domovic, Vlatka and Vidovic, Vlasta Vizek. 2009. "Development of Quality Culture in Initial Teacher Education in Croatia." Retrieved in September 2010, from [http://htk.tlu.ee/tepe/wp-content/uploads/2009/05/domovic\\_vidovic.pdf](http://htk.tlu.ee/tepe/wp-content/uploads/2009/05/domovic_vidovic.pdf).
- Elçi, M., Kitapçı, H., and Ertürk, A.. 2007. "Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach." **Total Quality Management and Business Excellence**. 18, 3: 285-302.
- Gallear, D., and Ghobadian, A.. 2004. "An Empirical Investigation of the Channels that Facilitate a Total Quality Culture." **Total Quality Management and Business Excellence**. 15, 8: 1043-1067.
- Grossman, Gary M., Sands, Margaret K., and Brittingham, Barbara. 2010. "Teacher Education Accreditation in Turkey: The Creation of a Culture of Quality." **International Journal of Educational Development**. 30, 1: 102-109.
- Hildebrandt, S.. 1991. "Quality Culture and TQM." **Total Quality Management**. 2, 1: 1-15.
- Irani, Z., Beskese, A., Love, P. E. D.. 2004. "Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organisational Excellence." **Technovation**. 24, 8: 643-650.
- Johns, Nick and Chesterton, John. 1994. "ICL Kidsgrove: Engineering a Quality Culture." **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 6, 1/2: 25-29.
- Johnson, J.. 2000. "Differences in Supervisor and Non-Supervisor Perceptions of Quality Culture and Organizational Climate." **Public Personnel Management**. 29, 1: 119-128.
- Kanji, G., and Wong, A.. 1998. "Quality Culture in the Construction Industry." **Total Quality Management**. 9, 4/5: 133-140.
- Kanji, G., and Yui, H.. 1997. "Total Quality Culture." **Total Quality Management**. 8, 6: 417-428.
- Kokt, D.. 2009. "A Model for Establishing a Quality Culture in a Major Private Security Company." **Total Quality Management and Business Excellence**. 20, 8: 787-798.
- Kreitner, Robert. 2009. **Principles of Management**. 8th ed. China: South-Western.
- Lo, Tommy Y.. 2002. "Quality Culture: A Product of Motivation within Organization." **Managerial Auditing Journal**. 17, 5: 272-276.
- Lueger, Manfred and Vettori, Oliver. 2007. "Finding the Right Measure?: An Interactionist View on Quality Cultures and the Role of Quality Measurement." Retrieved in September 2010, from [http://www.peqab.ca/Publications/INQAAHE\\_Papers.pdf](http://www.peqab.ca/Publications/INQAAHE_Papers.pdf).

- Mahasittiwat, Yaowaluck and Chachvarat, Panathorn. 2007. "Strategies for Developing Educational Quality Culture in Nursing Colleges of Praboromarajchanok Institute." **Journal of Yala Rajabhat University**. 2, 2: 126-138.
- Naor, Michael, et al.. 2008. "The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices." **Decision Sciences**. 39, 4: 671-702.
- Ntungo, C.. 2007. "Quality Culture in Government: The Pursuit of a Quality Management Model." **Total Quality Management and Business Excellence**. 18, 1/2: 135-145.
- Sinthavalai, R., Memongkol, N. and Chainrabutra, S.. 2008. "Quality Practice and Impact of Culture: A Study of Small and Medium Sized Manufacturing in the South of Thailand." paper presented at the 4th IEEE International Conference (ICMIT2008). **Management of Innovation and Technology**. 21st-24th September 2008, Bangkok: Thailand.
- Snape, Ed, Wilkinson, Adrian, and Redman, Tom. 1996. "Cashing in on Quality? Pay Incentives and the Quality Culture." **Human Resource Management Journal**. 6, 4: 5-17.
- Sohal, Amrik S.. 1998. "Assessing Manufacturing/Quality Culture and Practices in Asian Companies." **International Journal of Quality and Reliability Management**. 15, 8/9: 920-930.
- Stamatelos, G., and Stamatelos, A.. 2009. "The Role of Engineering Laboratories in the Establishment of a Quality Culture in Higher Education in Greece." **European Journal of Engineering Education**. 34, 1: 1-13.
- Tang, S.L., Aoieong, R.T.M. and Tsui, C.S.L.. 2009. "Quality Culture Auditing for engineering consultants." **Journal of Management in Engineering**. 25, 4: 204-213.
- Tungkunan, Pariyaporn, et al.. 2008. "Strategic Plan for Developing Quality Culture at Eastern School of the Office of Vocational Education Commission, Thailand." **ABAC Journal**. 28, 2: 52-63.
- Viljoen, S.J. and Van Waveren, C.C.. 2008. "An Improved Model for Quantifying an Organizational Quality Culture." paper presented at the Portland International Conference (PICMET). **Technology Management for Sustainable Economies**. 27th-31st July 2008, Cape Town: South Africa.
- Watson, Mary Anne and Gryna, Frank M.. 2001. "Quality Culture in Small Business: Four Case Studies." **Quality Progress**. 34, 1: 41-48.
- Winn, Bradley A. and Cameron, Kim S.. 1998. "Organizational Quality: An Examination of the Malcolm Baldrige National Quality Framework." **Research in Higher Education**. 39, 5: 491-512.
- Wu, Sarah Jinhui, Zhang, Dongli and Schroeder, Roger G.. 2011. "Customization of Quality Practices: the Impact of Quality Culture." **International Journal of Quality and Reliability Management**. 28, 3: 263-279.
- Yorke, Mantz. 2000. "Developing a Quality Culture in Higher Education." **Tertiary Education and Management**. 6, 1: 19-36.
- Zadeh, S.M. and Saghaei, A.. 2009. "Using Structural Equation Modeling for Measuring Quality Culture in a Construction Company." paper presented at the CIE-39 International Conference. **Computers and Industrial Engineering**, CIE 2009. 6th-9th July 2009, Troyes: France.





### >> อีสระ ทองสามลี

สำเร็จการศึกษาปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขารัฐประศาสนศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปี พ.ศ. 2546 และศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาสังคมวิทยา จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปี พ.ศ. 2543 ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาพัฒนาสังคม จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปี พ.ศ. 2536 ประสบการณ์ทำงาน นักทัศนวิทยา กรมราชทัณฑ์ ปี พ.ศ. 2540 ถึง 2541 ปัจจุบันกำลังศึกษาปริญญาเอก ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และทำงานในตำแหน่งอาจารย์ประจำ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ปี พ.ศ. 2541 ถึงปัจจุบัน