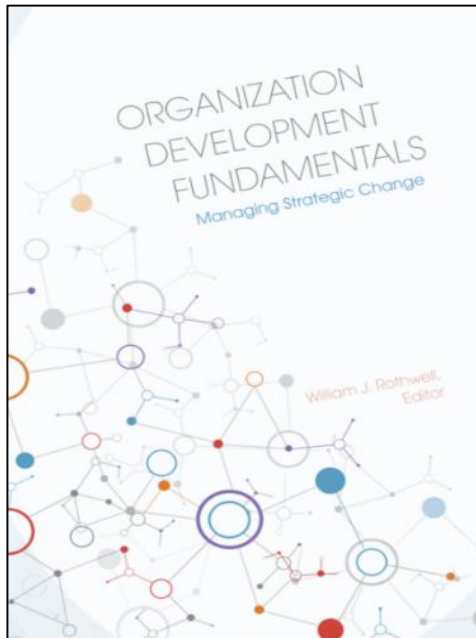


บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review)  
เรื่อง Organization development fundamentals:  
managing strategic change

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการ-  
ภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล,  
Email: Surasakchamaram@hotmail.com

หนังสือ Organization development fundamentals: managing strategic change หรือแปลเป็นภาษาไทยได้ว่า พื้นฐานของการพัฒนาองค์กร: การจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เล่มนี้ถือได้ว่าเป็นหนังสืออ่านในเชิงวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรและการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีเนื้อหาสาระทันสมัยและเป็นที่น่าสนใจอย่างมากเล่มหนึ่ง อันเป็นผลงานที่ร่วมกันผลิตขึ้นมาของอาจารย์และนักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษากำลังคนและการพัฒนาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania State University) ประเทศสหรัฐอเมริกา ภายใต้การนำทีมโดยศาสตราจารย์ ดร.วิลเลียม เจ. รอทเวลล์ (William J. Rothwell) ศาสตราจารย์ทางการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงานหลักสูตรการศึกษากำลังคนและการพัฒนา ภาควิชาการเรียนรู้และระบบผลการปฏิบัติงาน ผู้ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นปรมาจารย์ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียงในระดับแนวหน้าคนหนึ่งของโลก ซึ่งหนังสือดังกล่าวจัดพิมพ์โดยสำนักพิมพ์ ATD พิมพ์ครั้งที่ 1 ปี ค.ศ. 2015 และมีความยาวทั้งสิ้น 188 หน้า

สำหรับวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญของหนังสือที่ผู้เขียนต้องการสื่อไปยังผู้อ่านนั้น อาจกล่าวได้ว่าก็เพื่อต้องการนำเสนอให้เห็นถึงหลักการที่สำคัญต่างๆ ของการพัฒนาองค์กรและการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเป็นลำดับขั้นตอน โดยผู้เขียนคาดหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะมีประโยชน์ในด้านที่สามารถใช้เป็นคู่มือสำหรับการวินิจฉัยองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กร ที่ปรึกษาองค์กร และนักการจัดการองค์กรสามารถกระทำการประเมินหรือวินิจฉัยองค์กรได้ด้วยตนเอง เพื่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดผลสำเร็จอย่างราบรื่นต่อไป

ในด้านลักษณะโครงสร้างและองค์ประกอบของหนังสือเล่มนี้นั้น บรรณาธิการได้มีการดำเนินการจัดวางโครงสร้างการนำเสนอเอาไว้ได้อย่างเหมาะสม และเป็นระบบที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยจำนวนทั้งสิ้น 8 บท อันได้แก่ บทที่ 1 เป็นบทนำ

(Introduction) บทที่ 2 เป็นการพัฒนางานองค์กรและตัวแบบการเปลี่ยนแปลง (Organization Development and Change Models) บทที่ 3 เป็นกระบวนการพัฒนางานองค์กร (The Organization Development Process) บทที่ 4 เป็นสมรรถนะของที่ปรึกษาด้านการพัฒนางานองค์กร (Competencies of Organization Development Consultants) บทที่ 5 เป็นการนำแนวคิดการพัฒนางานองค์กรไปปฏิบัติ (Implementation of Organization Development) บทที่ 6 เป็นจริยธรรมและค่านิยมในการพัฒนางานองค์กร (Ethics and Values in Organization Development) บทที่ 7 เป็นประเด็นเฉพาะทางการพัฒนางานองค์กร (Special Issues in Organization Development) และบทที่ 8 เป็นอนาคตของการพัฒนางานองค์กร (The Future of Organization Development) อย่างไรก็ตาม ในแต่ละบทจะมีเนื้อหาสาระสำคัญซึ่งสามารถนำเสนอให้เห็นภาพที่น่าสนใจโดยสังเขปดังนี้

บทที่ 1 เป็นบทนำ (Introduction) เขียนโดย William J. Rothwell ในบทแรกนี้จะเป็นการอธิบายเพื่อปูพื้นฐานความรู้และความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดการพัฒนางานองค์กรและการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยผู้เขียนพยายามชี้ให้เห็นถึงความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนางานองค์กรว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลง (CM) ที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปนั้นมียังน้อย 3 ความหมายหรือรูปแบบอันได้แก่ ความหมายในทางการตลาด เป็นเรื่องที่ครอบคลุมแนวทางทุกแนวทางที่จะทำให้คนเกิดการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top-down change) ส่วนการพัฒนางานองค์กร (OD) โดยทั่วไปจะมีความหมายในด้านของการเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน (bottom-up change) ซึ่งจะ เป็นรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวที่มุ่งเน้นให้ความสนใจต่อการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพนักงาน ต่อด้วยการอธิบายให้เห็นถึงประวัติความเป็นมาของการจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนางานองค์กรว่าถือกำเนิดขึ้นมาตั้งแต่เมื่อใด และมีพัฒนาการมาโดยลำดับเรื่อยๆ มาจนถึงในปัจจุบันนั้นเป็นอย่างไร

ต่อมาคือบทที่ 2 เป็นการพัฒนาองค์การและตัวแบบการเปลี่ยนแปลง (Organization Development and Change Models) เขียนโดย Cavil S. Anderson และ Aileen G. Zaballero บทนี้ คณะผู้เขียนพยายามชี้ให้เห็นถึงตัวแบบการพัฒนาองค์การและการจัดการการเปลี่ยนแปลงในด้านที่ว่าทำไมตัวแบบการพัฒนาองค์การและการจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญ โดยชี้ให้เห็นว่าตัวแบบการพัฒนาองค์การจะช่วยเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ช่วยจำแนกข้อมูลขององค์การ ช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถตีความข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและช่วยสนับสนุนความเข้าใจและอธิบายสิ่งที่ผู้ใช้งานสังเกตได้ และในประเด็นต่อมาคือการทำการวินิจฉัยองค์การว่าควรดำเนินการอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วนั้น การวินิจฉัยองค์การถือเป็นกระบวนการประเมินเงื่อนไขปัจจุบันขององค์การ โดยมีตัวแบบสำหรับการวินิจฉัยองค์การใน 3 ระดับคือ ระดับองค์การ (Organizational Level) ระดับกลุ่ม (Group Level) และระดับส่วนบุคคล (Individual Level) ในลำดับต่อจากนั้นก็ได้อธิบายถึงพื้นฐานของทฤษฎีระบบว่าประกอบด้วยอะไร โดยตัวแบบการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการพัฒนาองค์การจะประกอบด้วย 5 ตัวแบบ ได้แก่ ทฤษฎีระบบ (System Theory) ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Lewin's Change Model) ตัวแบบการวิจัยเชิงวิพากษ์ (the Critical Research Model) ตัวแบบการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research Model) และตัวแบบสุนทรียสาธก (appreciative inquiry Model) และยิ่งไปกว่านั้น คณะผู้เขียนก็ยังได้พยายามสะท้อนภาพให้เห็นว่าตัวแบบการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ (OD) ประกอบด้วย 3 ตัวแบบคือ ตัวแบบการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research Model) ตัวแบบการวิจัยปฏิบัติการเชิงวิวัฒนาการ (Evolving Action Research Model) และตัวแบบสุนทรียสาธก (appreciative inquiry Model) ส่วนตัวแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลง (CM) ที่มีการใช้กันอยู่โดยทั่วไปนั้นจะประกอบด้วย 2 ตัวแบบคือ ตัวแบบ 7-S ของแมคคินซี (the Mckinsey 7-S Model) และตัวแบบการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของคอตเตอร์ (Kotter's Eight-Step Change Model)

พร้อมทั้ง การประยุกต์ใช้ตัวแบบดังกล่าวในภาคปฏิบัติจริง และนอกจากนั้นยังได้ทำการต่อยอดให้เห็นถึงลักษณะสำคัญ ประโยชน์ และข้อจำกัดของทั้ง 5 ตัวแบบไว้ในตอนท้ายของบทนี้อีกด้วย

ส่วนในบทที่ 3 เป็นกระบวนการพัฒนาองค์การ (The Organization Development Process) เขียนโดย Cho Hyun Park บทนี้เป็นการพยายามชี้ให้เห็นถึงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์การ โดยการอธิบายให้เห็นถึงประเด็นในด้านที่ว่าระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การภายในและภายนอกนั้นว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และนอกจากนั้น ผู้เขียนยังได้ทำการอธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์การอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ประการคือ 1) การกำหนดประเด็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Entering and Contracting) 2) การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Diagnosing and Providing Feedback) 3) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนา (Designing Interventions) 4) การลงมือปฏิบัติ (Implementing) 5) การประเมินผล (Evaluating) และ 6) การพัฒนาองค์การให้เป็นสถาบันและการแยกตัว (Institutionalizing or Separating)

สำหรับบทที่ 4 เป็นสมรรถนะของที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การ (Competencies of Organization Development Consultants) เขียนโดย Cho Hyun Park สำหรับบทนี้ ผู้เขียนพยายามเน้นย้ำให้เห็นถึงสมรรถนะในบทบาทหน้าที่ของที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การ ความสำคัญของการพัฒนาเป้าหมายของการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กรว่าควรจะต้องประกอบด้วยสมรรถนะที่จำเป็นอะไรบ้าง โดยผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะของที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์การมีอยู่ 3 สมรรถนะที่สำคัญได้แก่ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Foundation Competencies) สมรรถนะทางด้านความรู้ (Knowledge Competencies) และสมรรถนะทางด้านทักษะ (Skill Competencies) และนอกจากที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังได้มีการสะท้อนให้

เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบันกับสมรรถนะการพัฒนางานองค์กร

ต่อมาบทที่ 5 เป็นการนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติ (Implementation of Organization Development) เขียนโดย Cynthia M. Corn และCavil S. Anderson ซึ่งคณะผู้เขียนได้พยายามสรุปให้เห็นถึงประเด็นที่สำคัญของการนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติในความพยายามเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์กรทั้งในระดับส่วนบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และระดับชาติ ซึ่งองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นคือ การวางแผน การนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินงาน สำหรับการนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (Phases) ที่สำคัญได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การเชื่อมโยงการแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กร ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการประเมิน ขั้นตอนที่ 4 การอภิปรายผลการรายงานผลการประเมินกับลูกค้า และขั้นตอนที่ 5 การสร้างความเห็นชอบหรือการยอมรับในระดับการจัดการ ทั้งนี้ แต่ละขั้นตอนจะต้องมีลักษณะที่เป็นพลวัต และมีปฏิสัมพันธ์ที่โต้ตอบซึ่งกันและกัน และที่สำคัญคือจะต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ตลอดจนการมีส่วนร่วมและความมุ่งมั่นของบุคลากร ยิ่งไปกว่านั้น แต่ขั้นตอนของการดำเนินงานดังกล่าวจะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนจากผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ส่วนบทที่ 6 เป็นจริยธรรมและค่านิยมในการพัฒนาองค์กร (Ethics and Values in Organization Development) เขียนโดย Cynthia M. Corn ในบทนี้ ผู้เขียนพยายามอธิบายเพื่อชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของจริยธรรมและค่านิยมในความพยายามเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นการสำรวจสภาวะความคิดปัจจุบันเกี่ยวกับจริยธรรมและค่านิยมในการพัฒนาองค์กร โดยเริ่มต้นตั้งแต่การอธิบายหรือการพยายามมองในประเด็นที่ว่าสิ่งที่ต้องดำเนินการ เพื่อการคงไว้ซึ่งจริยธรรมใน

สาขาวิชาการพัฒนาองค์การนั้นเป็นอย่างไร และการสำรวจการตัดสินใจเชิงจริยธรรม ตลอดจนทำการตรวจสอบจริยธรรมที่หลากหลายรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ และนอกจากนี้ยังได้ชี้ให้เห็นถึงตัวแบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันสำหรับการตัดสินใจเชิงจริยธรรม ในขณะที่บทที่ 7 เป็นประเด็นเฉพาะทางการพัฒนาองค์การ (Special Issues in Organization Development) เขียนโดย Catherine Haynes บทนี้ ผู้เขียนพยายามชี้ให้เห็นถึงมุมมองในภาคปฏิบัติของข้อมูลการพัฒนาองค์การที่ใช้ในองค์การใดๆ โดยอธิบายให้เห็นถึงทฤษฎีความซับซ้อน (complexity theory) ว่าคืออะไร และสามารถนำมาใช้ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงองค์การได้อย่างไร ต่อจากนั้นได้ชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยีที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นระบบที่สนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่มมีลักษณะและบทบาทสำคัญเป็นอย่างไร ตลอดจนระบบเทคนิคสังคม (sociotechnical systems) ทั้งนี้ ผู้เขียนได้พยายามหยิบยกนำเอาตัวอย่างของงานวิจัยมาใช้ประกอบการสนับสนุนประเด็นการอธิบายดังกล่าวด้วย

ในบทสุดท้ายคือ บทที่ 8 เป็นอนาคตของการพัฒนาองค์การ (The Future of Organization Development) เขียนโดย Catherine Haynes ผู้เขียนพยายามสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางและแนวโน้มสำคัญของการพัฒนาองค์การในอนาคต ซึ่งครอบคลุมในประเด็นแนวโน้มของการทำงานว่าจะมีลักษณะอย่างไร การทำงานเป็นทีมในลักษณะทีมงานที่ควบคุมด้วยตัวเอง (Self-Directed Teams) ซึ่งในอนาคตนั้นการสร้างรูปแบบการทำงานจะเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนแนวทางการจัดการจากบนลงล่างในรูปแบบเชิงโครงสร้างมาสู่รูปแบบของการทำงานแบบกลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิก 5-15 คน ที่ทำงานได้อย่างเป็นอิสระ ในขณะที่ประเด็นการสร้างทีมงานที่จัดการตนเอง (Self-Managed Work Teams) ที่ประสบความสำเร็จ โดยผู้เขียนมองว่าควรจะต้องประกอบด้วยสมาชิกจำนวนน้อยๆ ซึ่งมีเพียง 3-5 คน โดยสมาชิกของทีมจะต้องวางเป้าหมายที่มีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง ตลอดจนสามารถวัดได้จริงในทางปฏิบัติโดยอาศัยพื้นฐานของทักษะส่วนบุคคลและการฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน

นอกจากประเด็นต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผู้เขียนยังได้พยายามสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูประบบโดยรวมขององค์การ (Whole System Transformational Change) ในด้านที่เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาองค์การที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมด ไม่ใช่เพียงแค่การเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การเท่านั้น ตลอดจนกลยุทธ์องค์การที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในตลาดโลกที่กำลังเติบโต อันประกอบไปด้วยการชิงความได้เปรียบในทางการแข่งขัน การมีผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่น่าเชื่อถือ การนำกระบวนการใหม่ๆ เข้ามาใช้ การสนับสนุนให้มีความสำคัญกับพนักงานในปัจจุบันขององค์การ

โดยสรุป หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือทางวิชาการที่น่าเสนอมุมมองที่หลากหลายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การและการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่มีเนื้อหาเข้มข้น ทันสมัย และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงทั้งในองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การรูปแบบอื่นๆ เช่น องค์การที่ไม่แสวงหากำไร (NPOs) เป็นต้น ซึ่งเป็นการนำเสนอผ่านมุมมองของบรรดานักวิชาการที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นที่ยุติกันโดยทั่วไปในแวดวงวิชาการและปฏิบัติการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งศาสตราจารย์ ดร.วิลเลียม เจ. รอทเวลล์ (William J. Rothwell) ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นปรมาจารย์ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียงในระดับชั้นนำคนหนึ่งของโลกอย่างที่ได้กล่าวถึงมาแล้วในตอนต้น

อนึ่ง สำหรับการพัฒนาองค์การและการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อไปสู่ความสำเร็จนั้น ผู้บริหารองค์การ ที่ปรึกษาองค์การ และนักการจัดการองค์การทั้งในส่วนของภาครัฐ เอกชน และในภาคส่วนอื่นๆ ควรจะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการดำเนินการพัฒนาองค์การและการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบ และดำเนินงานในลักษณะที่ต่อเนื่อง โดยอาศัยตัวแบบการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์การ (OD) ที่ประกอบด้วย 3 ตัวแบบคือ การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research)



การวิจัยปฏิบัติการเชิงวิวัฒนาการ (Evolving Action Research) และสุนทรียสาธก (appreciative inquiry) และตัวแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลง (CM) ที่ประกอบด้วย 2 ตัวแบบคือ ตัวแบบ 7-S ของแมคคินซี (the McKinsey 7-S Model) และตัวแบบ การเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของคอตเตอร์ (Kotter's Eight-Step Change Model เป็น แนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม ในการนำตัวแบบต่างๆ ไป ปรับใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ต้องการอยากให้เป็นนั้น ผู้ใช้งานจะต้องคำนึงถึงการเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ ให้เหมาะสม กับบริบทขององค์การของตนเอง โดยการพิจารณาถึงลักษณะสำคัญ ประโยชน์ และ ข้อจำกัดของแต่ละตัวแบบนั้นๆ ด้วย ซึ่งจะมีส่วนที่ช่วยทำให้การดำเนินการพัฒนา องค์การและการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การมีแนวโน้มที่ประสบความสำเร็จได้มาก ขึ้น

ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงนับได้ว่าเป็นหนังสือที่มีคุณค่าและประโยชน์น่านับการ มี เนื้อหาด้านการพัฒนาองค์การและการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ทันสมัย และมีความสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างดี มีการดำเนินการอธิบายเนื้อหาที่ง่าย ไม่ยากจนเกินไป ใช้สำนวนภาษาในการนำเสนอที่ อ่านเข้าใจง่าย และเต็มไปด้วยอรรถรสและความเข้มข้นของเนื้อหา ตลอดจนมีการจัด เรียงลำดับการนำเสนอเนื้อหาสาระเป็นหมวดหมู่เอาไว้อย่างเป็นระบบและชัดเจน เพื่อ ช่วยให้ผู้อ่านหรือผู้ศึกษาทำความเข้าใจในเนื้อหาได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นเสน่ห์ของ หนังสือเล่มนี้ จึงเห็นว่าหนังสือเล่มนี้มีความเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะใช้เป็นตำราเรียนหรือ หนังสืออ่านประกอบสำหรับนิสิต และนักศึกษาที่กำลังศึกษา ตลอดจนทั้งอาจารย์ และ นักวิจัยทางด้านการพัฒนาองค์การ การบริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์ การจัดการ และศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และ ยังสามารถนำไปดำเนินการวิจัยในอันที่จะพัฒนาต่อยอด เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ในด้าน นี้ให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นต่อไป ตลอดจนสามารถใช้เป็นเสมือนคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่

ผู้บริหารองค์กร ที่ปรึกษาองค์กร และนักการจัดการองค์กรสำหรับการตรวจวินิจฉัยองค์กร เพื่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างประสบความสำเร็จและมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

Rothwell, William J., editor. (2015). **Organization development fundamentals: managing strategic change**. Verginia: ATD Press.