

**กลวิธีการบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการ  
การประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลังกาย (3M) กรณีศึกษา  
คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2549 – 2553**  
**Strategies Management of small newly established  
organization by integration of morning meetings and  
mini exercise (3M) : A case study, in Faculty of Medicine,  
Mahasarakham University during 2006 – 2010**

อุราภรณ์ ยাত্রา  
Uraporn Yatra

---

## **บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากลวิธีการบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการการประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลังกาย (3M) กรณีศึกษา คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2549 – 2553 โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร บุคลากร รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในช่วงการดำเนินงาน พ.ศ. 2549 – 2553 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษากลวิธีการบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการการประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลังกาย (3M) คณะแพทยศาสตร์ มีกิจกรรมที่สำคัญคือ 1.1) การประชุมผู้บริหารและหัวหน้างานทุกเช้าวันจันทร์ พุธ และศุกร์ เวลา 08.30 – 10.00 น. เพื่อติดตามงานและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ

1.2) การออกกำลังกายหลังประชุม อย่างน้อย 15 นาที 2) ผลการศึกษาผลการดำเนินงานของคณะแพทยศาสตร์ พ.ศ. 2549-2553 พบว่า ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้คือ 2.1) ด้านการจัดการเรียนการสอน 2.2) ด้านการวิจัย 2.3) ด้านการให้บริการสุขภาพ 2.4) ด้านการบริหารจัดการ และ 2.5) ด้านการประกันคุณภาพ ผลการดำเนินงานดังกล่าวนับว่าประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ผลกระทบทางบวกที่เกิดขึ้นจากการนำกลวิธีบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการการประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลังกาย (3M) คณะแพทยศาสตร์ ไปใช้ที่สำคัญคือ ทำให้การดำเนินงานของคณะแพทยศาสตร์มีความก้าวหน้า และเป็นที่ยอมรับจากสังคมและชุมชนมากขึ้น 3) ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่าจุดเด่นของกลวิธีบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการการประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลังกาย (3M) กรณีศึกษา คณะแพทยศาสตร์ คือ ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีโอกาสมาพบปะกันมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานดีขึ้น การบริหารงานมีความคล่องตัว การวางแผนและการนำนโยบายไปปฏิบัติรวดเร็ว การรายงานผลการดำเนินงานรวดเร็ว แก้ไขปัญหาได้ทันเวลา มีการกำกับติดตามงานด้านต่างๆ รวมทั้งด้านงบประมาณอย่างใกล้ชิด อีกทั้งบุคลากรได้ออกกำลังกายเพื่อกระตุ้นให้ระบบการทำงานต่างๆ ของร่างกาย ผ่อนคลายความตึงเครียดก่อนการทำงานให้เพิ่มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ :** กลวิธีบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการการประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลังกาย (3M)

## Abstract

This research aims to study strategic management of small newly established organization by integration of morning meeting and mini exercise (3M) A case study, in Faculty of Medicine, Mahasarakham University during 2006 – 2010 by analyzing data from a study document. Content analysis and Interviews with stakeholders, including administrative personnel during 2006

– 2010. The results showed that: 1) Results of a study of small enterprise management strategies established by integrating the meeting participants with exercise (3M), Faculty of Medicine. There is significant activity 1.1) Conference of administrators and supervisors take place every monday, wednesday and friday at 08.30 - 10.00 am to follow up and resolve their problems. 1.2) Exercise after meeting for at least 15 minutes. 2) The study results for the year 2006 - 2010 of the Faculty of Medicine, found that the performance achievement of the objectives set is. 2.1) On the management of teaching and learning. 2.2) The research. 2.3) On the health services. 2.4) On the management and 2.5) On the quality assurance. Performance was such a successful, in addition on the positive impacts arising from the introduction of management strategies for small organization founded by a breakfast meeting with Integrated Exercise (3M), Faculty of Medicine. The keys are to make the operation of the Faculty of Medicine progress, and accept by society and the greater community. 3) Study the opinions of those involved were the success of small organization founded by the integration of a breakfast meeting with the exercise (3M), For medical education is the administrative and these involved have the opportunity to meet together. The relationship between management and associates will be better. The administration will be about to streamlined the Planning and policy implementation quickly. Reported operating results will be quickly. Resolved issues in a timely manner. Every will be monitored closely, including the budget. The staff at workout will have stimulation on the functions of the body, relax, decrease tension to increase efficiency at work even more.

**Keyword** : Strategies Management of small newly established organization by integration of morning meetings and mini exercise (3M)

## บทนำ

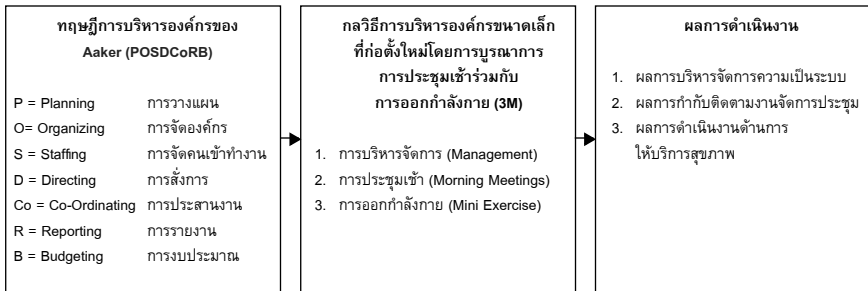
ปัจจุบันได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านโครงสร้างการเมือง ระบบเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร และค่านิยมวัฒนธรรมโลกร่วมกับกระแส โลกาภิวัตน์ที่ก่อให้เกิดโลกไร้พรมแดน กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้วิถีคิดและวิธีการบริหารจัดการจะต้องปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงให้ทันกับโลกธุรกิจในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรทุกองค์กรจะต้องตระหนักและเห็นความสำคัญในด้านการบริหารจัดการ อันได้แก่ การพัฒนาองค์กร การพัฒนางาน การสนับสนุนองค์กร และการพัฒนาศักยภาพของพนักงานภายในองค์กรให้มีความพร้อมสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ธนิษฐา ชิวพัฒน์พันธ์. 2546 : 3) การพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหาก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงพร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้นอีกทั้งยังเป็นกระบวนการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์กรได้อย่างรวดเร็วและอยู่รอดได้ (ขจรศักดิ์

หาญณรงค์. 2550 : 2) ในฐานะผู้นำองค์กรที่ต้องบริหารหน่วยงานเพื่อสร้างทีมงานใหม่ สำหรับการผลิตบุคลากรสาขาแพทยศาสตร์ แพทย์แผนไทยประยุกต์ เวชกิจฉุกเฉิน และปรัชญาดุษฎีวิทยาศาสตร์สุขภาพ คณะบดีคนแรกของคณะได้ใช้ประสบการณ์การบริหาร เพื่อให้เกิดผลประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด จากทรัพยากรที่จำกัด แม้ว่าภารกิจยังไม่บรรลุในทุกๆ ด้านแต่ช่วงเวลา 5 ปี ของการบริหารท่ามกลางความขาดแคลน เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนแพทย์ที่อยู่ต่างจังหวัดของเมืองไทยล้วนมีอุปสรรคให้ต้องฟันฝ่าไปเฉกเช่นเดียวกันทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นเวลาในอดีตหรือปัจจุบัน ตัวอย่างการบริหารงานที่คณะบดีคณะแพทยศาสตร์คนแรก (ศาสตราจารย์นายแพทย์สมพร โปธินาม) ซึ่งใช้กลวิธีการประชุมบุคลากรระดับหัวหน้างานทุกเช้าวันจันทร์ พุธ ศุกร์ และออกกำลังหลังการประชุมตลอดช่วงเวลา 5 ปีเศษ ระหว่าง พ.ศ. 2549 -2553 เป็นเรื่องที่น่าศึกษาถึงผลกระทบในด้านต่างๆ เพื่อจะได้บันทึกไว้ในประวัติศาสตร์หน้าหนึ่งของ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## กรอบแนวคิดในการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยกลวิธีบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการการประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลังกาย (3M) ของคณะแพทยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และจากความมุ่งหมายของการวิจัยสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้



## ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลวิธีบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการการประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลังกาย (3M) ของคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงาน พ.ศ. 2549 – 2553 ของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อกลวิธีบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการการประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลังกาย (3M) ของคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง  
 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์บุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Informal interview) คือ ผู้บริหารจำนวน 3 คน และบุคลากร จำนวน 7 คน โดยใช้เวลาประมาณคนละ 20 – 30 นาที
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 2.1 แบบศึกษาเอกสาร ซึ่งเป็นแบบบันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและหลักฐานที่มีการบันทึกไว้ตามสภาพปกติ
  - 2.2 แบบสัมภาษณ์ การดำเนินงานและความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### 3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

3.1 ศึกษาเอกสาร (Qualitative Research) โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ของอาจารย์นายแพทย์วิทยา จารุพูนผล ที่บันทึกไว้ตลอด 4 ปี เอกสารการจดบันทึกการประชุมของฝ่ายเลขานุการประชุม และเอกสารที่เกี่ยวข้องจากบุคคลหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลจะได้เกี่ยวกับผลการดำเนินงาน รูปแบบการจัดประชุม จำนวนผู้เข้าประชุม การแก้ไขปัญหาของการดำเนินงานต่าง ๆ

3.2 จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ การดำเนินงาน และความคิดเห็นของ ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีประเด็น ดังนี้ 1) รูปแบบของการดำเนินงานเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร 2) ความถี่ของการดำเนินงาน เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร 3) จุดเด่นและจุดด้อยของการดำเนินงาน มีอะไรบ้าง 4) บทบาทหน้าที่และการเสนอความคิดเห็น เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และ 5) ผลกระทบของการดำเนินงานมีอะไรบ้าง เป็นต้น

3.3 แบบสัมภาษณ์ เสนอ อาจารย์นายแพทย์วิทยา จารุพูนผล เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องของการใช้ภาษา และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัยแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นตีความหมาย เชื่อมโยงความสัมพันธ์ ลดทอนข้อมูล สกัดสาระ และสร้างข้อสรุป โดยยึดหลักการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปโดยการจำแนกชนิดข้อมูลแบบไม่ใช้ทฤษฎี (Typological Analytic) และจำแนกข้อมูลที่วิเคราะห์ตามความเหมาะสมของข้อมูล โดยจำแนกข้อมูลชนิดต่างๆ ก่อนแล้วพิจารณาความสัมพันธ์ของข้อมูล อธิบายถึงความสัมพันธ์ และสาเหตุของปรากฏการณ์ โดยยึดกรอบแนวคิดในการศึกษา เอกสารเป็นหลักสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. เอกสารการจดบันทึกการประชุมของอาจารย์ นายแพทย์วิทยา จารุพูนผล รองคณบดีฝ่ายบริหารในขณะนั้น ตั้งแต่ปี 2549 – 2553

2. เอกสารการจดบันทึกการประชุมของฝ่ายเลขานุการประชุม

3. รายงานประจำปี 2549-2553 ของ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. เอกสารและรูปภาพที่เกี่ยวข้อง ผลการดำเนินงานของคณะแพทยศาสตร์

5. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อกลวิธีบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่

6. การสังเคราะห์ข้อมูลและศึกษาเอกสารแต่ละเรื่องอย่างละเอียดโดยวิธี Content Analysis เพื่อทำความเข้าใจและนำความรู้มาวิเคราะห์ สรุปเป็นประเด็นแล้วตรวจสอบประเด็นข้อสรุป

### สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

การบริหารงานโดยใช้กลวิธีบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่ โดยบูรณาการการประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลังกาย (3M) พ.ศ. 2549 – 2553 ถือว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมาก สำหรับคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามที่ก่อตั้งใหม่ สรุปผลดังนี้

5.1 ผลการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการการประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลังกาย (3M) คณะแพทยศาสตร์ พบว่ามีกิจกรรมที่สำคัญคือ 1) การประชุมผู้บริหารและหัวหน้างานทุกเช้าวันจันทร์ พุธ และศุกร์ เวลา 08.30 –

10.00 น. เพื่อติดตามงานและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ 2) การออกกำลังกายหลังประชุม อย่างน้อย 15 นาที กิจกรรมเหล่านี้ผู้บริหารได้ประยุกต์จากแนวคิดของ Aaker (POSDCoRB) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mansar และ Rejiers (2005 : 457 – 471) ซึ่งได้ศึกษาการออกแบบกระบวนการบริหารจัดการจัดการแบบใหม่ด้วยการบริหารจัดการที่เป็นเลิศและการประเมินคุณภาพการออกแบบการแก้ไขปัญหาที่สัมฤทธิ์ผล

5.2 ผลการศึกษาผลการดำเนินงานของคณะแพทยศาสตร์ พ.ศ. 2549-2553 ที่เป็นผลของการนำกลวิธีการบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการการประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลังกาย (3M) คณะแพทยศาสตร์ ไปใช้ พบว่า ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้คือ 1) ด้านการจัดการเรียนการสอน 2) ด้านการวิจัย 3) ด้านการให้บริการสุขภาพ 4) ด้านการบริหารจัดการ และ 5) ด้านการประกันคุณภาพ ผลการดำเนินงานดังกล่าว นับว่าประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ผลกระทบทางบวกที่เกิดขึ้นจากการนำกลวิธีการบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการการประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลังกาย (3M) คณะ

แพทยศาสตร์ ไปใช้ที่สำคัญคือ ทำให้ การดำเนินงานของคณะแพทยศาสตร์ มีความก้าวหน้า และเป็นที่ยอมรับจาก สังคมและชุมชนมากขึ้น ดังจะเห็นได้จาก ภายหลังจากการบริหารงานของคณะ ผู้บริหารนี้แล้วได้ทำให้เกิดผลกระทบที่ ตามมาคือ 1) ด้านการจัดการเรียนการ สอน มีหลักสูตรใหม่เพิ่มขึ้น 3 หลักสูตร แยกเป็นปริญญาตรี 2 หลักสูตร และ ปริญญาเอก 1 หลักสูตร มีจำนวนนิสิต คงอยู่เพิ่มขึ้น 245 คน มีผู้สำเร็จการ ศึกษาเพิ่มขึ้น 187 คน 2) ด้านงาน วิจัย ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยภายใน และภายนอกอย่างต่อเนื่องและเพิ่ม ขึ้น 3) ด้านการให้บริการสุขภาพ โดย ศูนย์บริการทางการแพทย์ มีผู้มาใช้ บริการเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ โดยสิทธิ เบิกจ่ายตรง มี 6,511 คน และประกัน สุขภาพถ้วนหน้า UCS นิสิต จำนวน 4,908 ราย ศูนย์บริการแพทย์แผนไทย ประยุกต์ มีผู้ใช้บริการลดลงจากปีที่ผ่าน มา จำนวน 2,518 ราย และสถานผลิต ยาและผลิตภัณฑ์ มีสถิติการผลิตเพิ่ม ขึ้นทุกปีตามลำดับ 4) ด้านการบริหาร จัดการ บุคลากรเพิ่มขึ้นจำนวน 104 คน งบประมาณได้รับการจัดสรรเพิ่มขึ้น ร้อยละ 43.60 และมีเงินสะสมเพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.47 และ 5) ด้านการประกัน

คุณภาพ การประเมินคุณภาพภายใน (QA) ดีขึ้นตามลำดับ และการประเมิน ผลการปฏิบัติราชการ (ก.พ.ร.) ดีขึ้น ตามลำดับ

5.3 ผลการศึกษาความคิดเห็นของ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่า จุดเด่นของ กลวิธีบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้ง ใหม่โดยบูรณาการการประชุมเข้าร่วม กับการออกกำลังกาย (3M) กรณีศึกษา คณะแพทยศาสตร์ คือ ผู้บริหารและผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องมีโอกาสมาพบปะกัน มากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร กับผู้ร่วมงานดีขึ้น การบริหารงานมี ความคล่องตัว การวางแผนและการนำ นโยบายไปปฏิบัติรวดเร็ว การรายงาน ผลการดำเนินงานรวดเร็ว แก้ไขปัญหา ได้ทันเวลา มีการกำกับติดตามงานด้าน ต่างๆ รวมทั้งด้านงบประมาณอย่างใกล้ชิด อีกทั้งบุคลากรได้ออกกำลังกาย เพื่อ กระตุ้นให้ระบบการทำงานต่างๆ ของ ร่างกาย ผ่อนคลายความตึงเครียดก่อน การทำงานให้เพิ่มประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามกลวิธีบริหารองค์กร ขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการ การประชุมเข้าร่วมกับการออกกำลัง กาย (3M) ก็มีจุดด้อยคือ การประชุม บางครั้งใช้ระยะเวลานานเกินควร โดย



ใช้เวลาประมาณ 08.30 – 11.00 น. และ การประชุมบ่อยเกินไป ซึ่งประชุมทุกเช้า จันทร์ พุธ และศุกร์ ทำให้บุคลากรไม่มี เวลาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากมี จำนวนบุคลากรน้อยแต่ภาระงานมีมาก และเป็นงานเร่งด่วน รวมทั้งบุคลากร ไม่เข้าประชุมอย่างสม่ำเสมอ ทำให้การประชุม บางครั้งบางเรื่องไม่ได้ข้อสรุปใน คราวประชุมนั้น

### ข้อเสนอแนะ

กลวิธีบริหารองค์กรขนาดเล็กที่ก่อตั้งใหม่โดยบูรณาการการประชุมเข้า ร่วมกับการออกกำลังกาย (3M) กรณี ศึกษา คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ช่วยให้ผลการดำเนินงาน ดีขึ้นทุกด้าน และเกิดผลดีมากกว่า ผลเสีย ดังนั้น ควรมีการประชุมเข้า ระหว่างผู้บริหารและหัวหน้างานอย่าง ต่อเนื่อง แต่อาจกำหนดการประชุมให้ เหลือสัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง เพื่อติดตาม งานทุกด้าน อีกทั้งยังสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลา การสร้างความ เข้าใจในนโยบายและเป้าหมายของ ผู้บริหารให้เกิดความเข้าใจเป็นไปใน

ทิศทางเดียวกัน โดยมีการสร้างแรง จูงใจในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ อันดีภายในองค์กร ส่งเสริมให้มี การทำงานเป็นทีม เพื่อปรับปรุงให้ผลการ ดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจน สามารถวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค สามารถแข่งขันกับคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยอื่นๆ ในประเทศไทยได้

### กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ นายแพทย์สมพร โพธินามคณบดี คณะแพทยศาสตร์ อาจารย์นายแพทย์ วิทยา จารุพูนผล รองคณบดีฝ่าย บริหารขณะนั้น สำหรับข้อมูลเอกสาร การจดบันทึกการประชุมและการให้ คำปรึกษาการวิจัยในครั้งนี้ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร บุคลากรของคณะแพทยศาสตร์ ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ สละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย รวมทั้งขอขอบพระคุณ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ที่ให้การสนับสนุน งบประมาณในการทำวิจัยครั้งนี้

## เอกสารอ้างอิง

- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. (2550). "การพัฒนาองค์กร" เอกสารการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธนัชฐา ชิวพัฒน์พันธ์. (2546). การบัญชีการเงิน. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ. วิทยา จารุพูนผล. (2549-2553). เอกสารการจดบันทึกการประชุมของฝ่ายเลขานุการ ประชุม. คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รายงานประจำปี 2549 - 2553 ของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Aakey, A.David. (1998). *Strategic Marker Management in Strategic Marker Management*. 5<sup>th</sup> ed. New York : John Wiley and Sons Incm.