

กลวิธีการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของคณะ แพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Faculty of Medicine MSU: The transformation of strategic plan to action plan

อุราภรณ์ ยาตรา¹
Uraporn Yatra¹

Received: 8 October 2018 ; Revised: 22 February 2019 ; Accepted: 13 May 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากลวิธีการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2557-2559 โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และศึกษาความคิดเห็นผู้บริหาร จำนวน 32 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบศึกษาเอกสาร และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารมีความคิดเห็น ดังนี้ 1.1) มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง 1.2) มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) อยู่ในระดับปานกลาง 1.3) มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง 1.4) การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติงาน Action Plan) อยู่ในระดับปานกลาง และ 1.5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการศึกษากลวิธีการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของคณะแพทยศาสตร์ โดยการนำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ซึ่งเป็นแผนการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม มากำกับติดตามงานเพื่อให้บรรลุ

¹ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

¹ Plan and Policy Analyst, Professional Level, Faculty of Medicine, Mahasarakham University

ผลตามแผนกลยุทธ์นั้นบรรลุความสำเร็จขึ้นทุกปี หนึ่งงบประมาณที่ใช้จ่ายในโครงการ/กิจกรรมของแต่ละปี ส่วนใหญ่เป็นค่าอาหารและเครื่องดื่ม ค่าเบี้ยเลี้ยงที่พักและพาหนะ และวัสดุอื่นๆ ตามลำดับ และมีงบประมาณคงเหลือจากการดำเนินงานลดลงทุกปีตามลำดับ อีกทั้งการนำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) มาใช้กำกับการทำงานทำให้บุคลากรเข้าใจและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มากขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง รวมทั้งการควบคุมเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และ 3) ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของคณะแพทยศาสตร์ พบว่า การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการให้บริการด้านสุขภาพ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ นับว่าประสบความสำเร็จจากการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนทำให้การดำเนินงานของคณะแพทยศาสตร์มีความก้าวหน้า และเป็นที่ยอมรับจากสังคมและชุมชนมากขึ้น

คำสำคัญ: กลวิธีการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

Abstract

The objective of this study was to investigate, the transformation of strategic plan to action plan of the faculty of Medicine, Mahasarakham University, during the year 2014-2016. The subjects were 32 executives. Tools used for data collection were the study format documents, and the inquiry test. The statistics used were Percentile, Mean, Standard Deviation and Content Analysis. Results showed that,

In addition, it was found that working performances according to the action plan, continually become effective, accomplished, and increased each year. Budgets of the plans were most spent on foods and drinks, the daily allowance, transportation, and other materials respectively. The excess budget from each project / activity each year was decreasing. Transformation of strategic plans to implementation (action plan), enabled all personnel more understanding and

recognizing the importance of works which can be accomplished and controlled in the real action. The strategic plans, including teaching and learning management, the research, the academy support, health service, local art and cultural support and the general administrative management, were highly successful transformed. The achievement of the plan transformation was a result of cooperation of personnel to set up and transform the strategic plan to the action plans. This made the working performance of the medicine faculty more advance and progressively accepted by the social and the community.

Keywords: Transformation, Strategic Plan, Action Plan

บทนำ

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย การหลักเกณฑ์การบริหารจัดการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนด ไว้ว่า “ในการจัดทำแผนการบริหาร ราชการแผ่นดิน ตามมาตรา 13 ให้จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยนำนโยบายของรัฐบาลที่แถลง ต่อรัฐสภามาพิจารณาดำเนินการ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐาน แห่งรัฐตามบทบัญญัติของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร ไทย และแผนพัฒนาประเทศด้าน ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (แผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัย ลัยมหารศาการ พ.ศ. 2550-2559. 2550: 2-3) นับแต่ พ.ศ. 2546 ที่คณะแพทยศาสตร์ได้

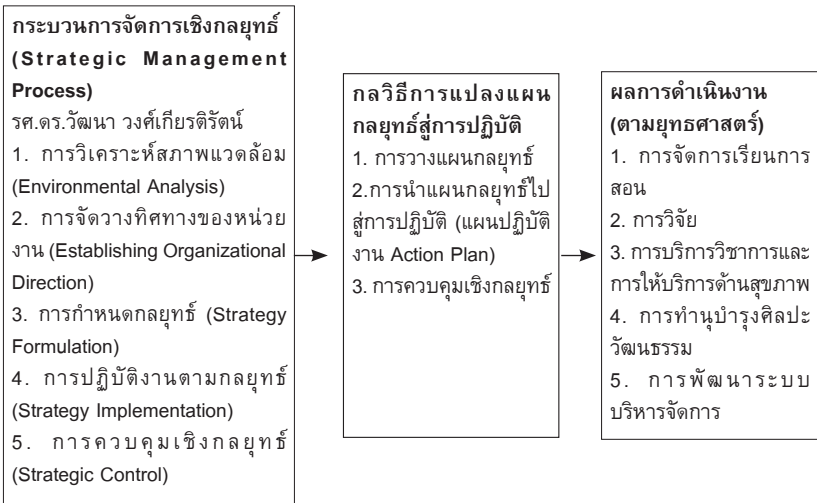
รับการก่อตั้งได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางตาม พระราชกฤษฎีกาดังกล่าวมาตลอด ระยะเวลา โดยการมีส่วนร่วมของ บุคลากรทุกภาคส่วน แต่ปัญหาที่ สำคัญคือการทำที่บุคลากรส่วนใหญ่ ยังมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ยัง ไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างบทบาท หน้าที่ของตนเองและยุทธศาสตร์ ขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไม่ ได้มีการสื่อสารและถ่ายทอดลงไปสู่ ทุกระดับ ประกอบกับระบบในการ วัดผลและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรยังเป็นระบบเดิมที่ ขาดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

และไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ให้บรรลุด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิธีการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยการนำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เป็นตัวกำกับ ซึ่งประกอบด้วยโครงการและกิจกรรมที่แยกหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เป็นเรื่องที่น่าศึกษาถึงผลกระทบในด้านต่างๆ

เพื่อนำข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการวางแผน แก้ไขปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ และนำผลที่ได้ไปเสนอแนะในการปรับปรุงของคณะต่อไป

กรอบแนวคิดในการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยกลวิธีการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และจากความมุ่งหมายของการวิจัยสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้



ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อกลวิธีการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. เพื่อศึกษากลวิธีการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ พ.ศ. 2557-2559

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร จำนวน 32 คน โดยใช้ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบศึกษาเอกสาร ซึ่งเป็นแบบบันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและหลักฐานที่มีการบันทึกไว้ตามสภาพปกติ

2.2. แบบสอบถาม (Questionnaire)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ได้แก่ แบบศึกษาเอกสาร และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ลดทอนข้อมูล สกัดสาระ และจำแนกข้อมูลที่วิเคราะห์ตามความเหมาะสมของข้อมูล โดยยึดกรอบแนวคิดในการศึกษาเอกสารเป็นหลักสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการราชการประจำปี ระหว่างปี 2557-2559

2. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ระหว่างปี 2557-2559

3. รายงานประจำปี 2557-2559 ของ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4. เอกสารและรูปภาพที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของคณะแพทยศาสตร์

5. แบบสอบถาม ยึดกรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6. การสังเคราะห์ข้อมูลและศึกษาเอกสารแต่ละเรื่องอย่างละเอียดโดยวิธี Content Analysis เพื่อทำความเข้าใจและนำความรู้มาวิเคราะห์ สรุปเป็นประเด็นแล้วตรวจสอบประเด็นข้อสรุป

สรุปผลการวิจัย

การศึกษากลวิธีการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นการศึกษาการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคณะที่วางไว้

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 68.75) อายุ 40-45 ปี (ร้อยละ 53.13) สถานภาพสมรส (ร้อยละ 53.13) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 65.63) ประเภทบุคลากร พนักงานปฏิบัติการ (ร้อยละ 62.50) ประสบการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี (ร้อยละ 46.88) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001-35,000 บาท (ร้อยละ 40.63) และประสบการณ์ในการมีส่วนร่วมการจัดทำแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของคณะ มากกว่า 9 ปี (ร้อยละ 43.75)

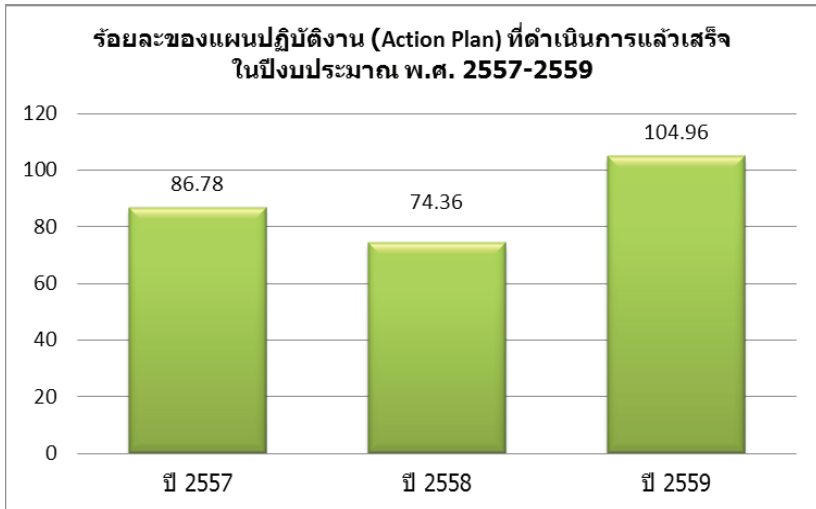
ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร ต่อกลวิธีการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดังนี้

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นของผู้บริหาร

ความคิดเห็นของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.23	0.96	ปานกลาง
2. ความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)	3.44	0.97	ปานกลาง
3. การวางแผนกลยุทธ์	3.27	0.96	ปานกลาง
4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติงาน Action Plan)	3.42	0.87	ปานกลาง
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์	3.40	0.92	ปานกลาง

ผลการศึกษากลวิธีการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของคณะแพทยศาสตร์ โดยการนำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ซึ่งเป็นแผนการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม มากำกับติดตามงานเพื่อให้บรรลุผลตามแผนกลยุทธ์นั้น บรรลุความสำเร็จขึ้นทุกปี งบประมาณที่ใช้จ่ายในโครงการ/กิจกรรมของแต่ละปี ส่วนใหญ่เป็นค่าอาหารและเครื่องดื่ม (ร้อยละ 21.06) ค่าเบี่ยงเลี้ยงที่พักและพาหนะ (ร้อยละ

15.18) และวัสดุอื่นๆ (ร้อยละ 12.69) ตามลำดับ และมีส่วนประมาณคงเหลือจากการดำเนินงานลดลงทุกปีตามลำดับ อีกทั้งการนำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) มาใช้กำกับกับการดำเนินงานทำให้บุคลากรเข้าใจและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มากขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง รวมทั้งการควบคุมเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง



ภาพประกอบ 1 ร้อยละของแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ ในแต่ละปีงบประมาณ พ.ศ. 2557-2559

ผลการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์ของคณะแพทยศาสตร์ พบว่า ร้อยละการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรมเป็นไปตามแผน เพิ่มขึ้นจากการนำกลวิธีการจัดทำ แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ซึ่ง ประกอบด้วยโครงการและกิจกรรม ที่แยกหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดย มีการติดตามและรายงานผลการ ดำเนินงานต่อผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง นับว่าการดำเนินงานประสบความสำเร็จจากการจัดทำแผน กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) โดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนทำให้การดำเนินงานของคณะ แพทยศาสตร์มีความก้าวหน้า และเป็นที่ยอมรับจากสังคมและชุมชน มากขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

กลวิธีการแปลงแผน กลยุทธ์สู่การปฏิบัติของคณะ แพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม พ.ศ. 2557-2559 โดยการนำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ถือว่าเป็นเครื่องมือกำกับการ ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ทำให้ การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างมากสำหรับ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม สรุปผลดังนี้

1) ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร ได้แก่ 1.1) ความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง 1.2) ความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) อยู่ในระดับปาน กลาง 1.3) การวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง 1.4) การนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติงาน Action Plan) อยู่ในระดับปาน กลาง และ 1.5) การควบคุมเชิงกล ยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น คณะควรให้ความสำคัญในการให้ ความรู้ ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนกลยุทธ์กับผู้บริหาร ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

2) ผลการศึกษากลวิธีการ แปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม พ.ศ. 2557-2559 โดย การนำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามโครงการ/ กิจกรรม มากำกับติดตามงานเพื่อให้ บรรลุผลตามแผนกลยุทธ์นั้นบรรลุ ความสำเร็จขึ้นทุกปีได้ประยุกต์ จากแนวคิดของ รศ.ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Mansar และ Rejiers

(2005: 457-471) ซึ่งได้ศึกษาการออกแบบกระบวนการบริหารจัดการแบบใหม่ด้วยการบริหารจัดการที่เป็นเลิศและการประเมินคุณภาพการออกแบบการแก้ไขปัญหาที่สัมฤทธิ์ผล ดังนั้น คณะควรให้ความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณที่ใช้จ่ายในโครงการ/กิจกรรมของแต่ละปี โดยเฉพาะค่าอาหารและเครื่องดื่ม ค่าเบี้ยเลี้ยงที่พักและพาหนะ และวัสดุอื่นๆตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

3) ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของคณะแพทยศาสตร์ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการให้บริการด้านสุขภาพ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ นับว่าประสบความสำเร็จจากการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนทำให้การดำเนินงานของคณะแพทยศาสตร์มีความก้าวหน้า และเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชนมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากผลการรับนิสิตของแต่ละหลักสูตรเป็นไปตามแผน มีจำนวนนิสิตคงอยู่เพิ่มขึ้น อัตราการสูญเสีย

น้อยลง ทุนวิจัยภายนอกสูงมากขึ้น การให้บริการด้านสุขภาพมีสถิติผู้มารับบริการและอัตราครองเตียงเพิ่มสูงขึ้นทุกปี รวมทั้งจำนวนอัตรากำลัง งบประมาณเพิ่มมากขึ้นทุกปี ซึ่งสาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และการนำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) มาเป็นตัวช่วยกำกับและติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น คณะควรให้ความสำคัญในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้ความรู้บุคลากรในเรื่องการผลักดันเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของคณะเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของคณะต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- คณะแพทยศาสตร์ควรให้ความสำคัญในการให้ความรู้ ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม การเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (แผนปฏิบัติงาน Action Plan) และการควบคุม

เชิงกลยุทธ์กับผู้บริหารทุกระดับ
อย่างต่อเนื่อง

- คณะแพทยศาสตร์
ควรให้ความสำคัญในการจัดสรร
งบประมาณที่ใช้จ่ายในโครงการ/
กิจกรรมของแต่ละปี โดยเฉพาะ
ค่าอาหารและเครื่องดื่ม ค่าเบี้ย
เลี้ยงที่พักและพาหนะ และวัสดุ
อื่นๆ ตามแผนปฏิบัติงาน (Action
Plan) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ
มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

- คณะแพทยศาสตร์ควร
ให้ความสำคัญในการดำเนินงาน
ตามแผนกลยุทธ์อย่างจริงจังและต่อ
เนื่อง โดยส่งเสริมให้ความรู้บุคลากร
ในเรื่องการผลักดันเป้าหมายตาม
ยุทธศาสตร์ของคณะ รวมทั้งการ
พัฒนางานประจำและคิตรีเริ่มงาน
สร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่เป้า
หมายของคณะต่อไป

**ข้อเสนอแนะในการวิจัย
ครั้งต่อไป**

- ควรมีการวิจัยต่อเนื่องโดย
การวิจัยแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการ
วางแผน ด้านการจัดการ ด้านการ
เงิน ด้านพัสดุ และด้านบุคลากร

- ควรมีการวิจัยปัจจัยอันนำ
ไปสู่การพัฒนากระบวนการบริหาร
ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณรอง
ศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ ทอง
กระจาย รองคณบดีฝ่ายบริหารขณะ
นั้น ผู้บริหาร หัวหน้างาน บุคลากร
ของคณะแพทยศาสตร์ทุกท่านที่ได้
กรุณาให้ความอนุเคราะห์ รวมทั้ง
ขอขอบพระคุณคณะแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคามที่ให้การ
สนับสนุนงบประมาณเงินรายได้ใน
การทำวิจัยครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2550). *แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม (พ.ศ. 2550-2559)*: 2-3

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2551). *หลักการและแนวทางปฏิบัติในการวางแผน
ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงาน สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. บริษัท มิสเตอร์ก๊อปปี้ (ประเทศไทย)
จำกัด. พิมพ์ครั้งที่ 2: 26-27*

Mansar, Selma Liman and Hajo A. Reijers. (2005). Best Practices in Business Process Redesign: Validation of a Redesign Framework. *Computers in Industry*, (56): 457-471 ; June.