ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ ของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน

สมภพ ฉิมสุข

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
พฤษภาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ ของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน

สมภพ ฉิมสุข

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
พฤษภาคม 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

FACTORS AFFECTING THE EFFICIENCY OF BUDGET MANAGEMENT OF THE OFFICE OF NATURAL RESOURCES AND THE ENVIRONMENT OF NAN PROVINCE

SOMPHOB CHIMSUK

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment

of the Requirements for the Master of Public Administration Degree

in Public Policy

May 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ

ของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

จังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน

ของ สมภพ ฉิมสุข

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉัตรทิพย์ ชัยฉกรรจ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รักษ์ศรี เกียรติบุตร)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(รองศาสตราจารย์ ดร. วีระ เลิศสมพร)

..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ พรรณยุพา นพรัก)

เรื่อง: ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ
ของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
จังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน

ผู้ศึกษาค้นคว้า: สมภพ ฉิมสุข, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: รป.ม. (นโยบายสาธารณะ), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565

อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รักษ์ศรี เกียรติบุตร

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมฯ 36 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ ชุดสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษา พบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณ เป็นไปตามหลักความประหยัดคุ้มค่า มีคุณภาพ เป็นไปตามที่ระเบียบกำหนด 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานฯมากที่สุด ได้แก่ การติดตามตรวจสอบและประเมินผล รองลงมาคือ การรายงาน, การเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้, การควบคุม, การประสานงาน, การวางแผนจัดทำงบประมาณและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณฯ น้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วม ข้อเสนอแนะจากการศึกษา ควรมีการวางแผนที่รัดกุม จัดลำดับความสำคัญในการเลือกปฏิบัติภารกิจ ตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้ และมีการนิเทศติดตามผลการเบิกจ่าย แนวทางการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานฯ ในอนาคต 1) สร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ 2) การประสานงานการทำงานทุกกระบวนการที่เชื่อมโยงอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ควรมีการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่านเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

Title: FACTORS AFFECTING THE EFFICIENCY OF BUDGET MANAGEMENT OF THE OFFICE OF NATURAL RESOURCES AND THE ENVIRONMENT OF NAN PROVINCE

Author: Somphob Chimsuk, Independent Study: M.P.A. (Public Policy), University of Phayao, 2022

Advisor: Assistant Professor Dr. Raksi Kiattibutra

Keywords: effective budget management

ABSTRACT

The study aimed to study the effectiveness and factors affecting the budget management efficiency of the Nan Provincial Office of Natural Resources and Environment. This is a mixed research method employing both quantitative and qualitative methods. The population in the study included 36 personnel of the Office of Natural Resources and Environment. The research instruments used were a set of semi-structured interviews and a questionnaire. Data analysis was conducted using statistics consisting of frequency, percentage, average, standard deviation, and content analysis. The results were as follows: 1) the potential of the budget management is based on the principle of economy and cost-effectiveness with quality as specified by regulations, 2) factors affecting the office's budget management efficiency the most include monitoring and evaluation followed by reporting, disclosure information to create awareness, control, synergy, budget planning and factors affecting budget management efficiency. The least affecting factor is participation. The recommendation from the study is that there should be a concise plan, prioritizing mission according to the planned action and follow-up on disbursements. The Office's future budget spending guidelines include 1) awareness creation and engagement of officers, and 2) coordination of all sustainable linked processes. In this regard, there should be a study on more ways to enhance the budget management efficiency of the Nan Office of Natural Resources and Environment for the efficient and highest benefit.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รักษ์ศรี เกียรติบุตร ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ ทุกท่าน ที่กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา ตรวจแก้ไข วิพากษ์ และพิจารณาผลงานทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมไปถึงผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตรวจสอบ ให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพเหนือสิ่งอื่นใด ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่สนับสนุนทุนการศึกษา เป็นแรงผลักดันและเป็นกำลังใจในการศึกษาจนประสบความสำเร็จตามใจหวัง และขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นทุกท่านที่ให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากคณะผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน ข้าราชการพนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่ บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จตราบจนทุกวันนี้

สมภพ ฉิมสุข

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ญ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 3

ขอบเขตของการวิจัย 3

นิยามศัพท์เฉพาะ 4

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย 5

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 6

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและกระบวนการงบประมาณ 6

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ 19

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ 22

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 33

กรอบแนวคิดการวิจัย 38

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 39

การวิจัยเชิงคุณภาพ 40

การวิจัยเชิงปริมาณ 42

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 47
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ 47
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ 50
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล 62
สรุปผลการวิจัย 62
ข้อเสนอแนะจากการศึกษา 64
การอภิปรายผลการวิจัย 66
ข้อเสนอแนะการวิจัย 72
บรรณานุกรม 74
ภาคผนวก 79
ภาคผนวก ก ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม 80
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย 87
ประวัติผู้วิจัย 97

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม.....50

ตาราง 2 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ.....52

ตาราง 3 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้.....53

ตาราง 4 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการมีส่วนร่วม.....54

ตาราง 5 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการประสานงาน.....55

ตาราง 6 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณ.....56

ตาราง 7 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการควบคุม.....58

ตาราง 8 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการติดตามตรวจสอบและประเมินผล.....59

ตาราง 9 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการรายงาน.....61

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....38

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้ให้ความสำคัญกับแนวนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่นและงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐ ต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ประกอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ ได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาโดยปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ เพื่อให้การจัดสรรและการใช้จ่ายมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเวลา เกิดความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ มีกลไกและช่องทางให้ประชาชนและภาคเอกชน สามารถตรวจสอบกระบวนการดำเนินงาน งบประมาณ ได้อย่างโปร่งใสยิ่งขึ้น โดยให้ส่งเสริมการจัดสรรงบประมาณแบบบูรณาการ และงบประมาณเชิงพื้นที่ ให้จังหวัด กลุ่มจังหวัด และให้ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับการจัดสรรงบประมาณได้

รัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ของสำนักงบประมาณจากรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting: PBB) ซึ่งจะเน้นการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐยึดผลผลิตและผลลัพธ์เป็นหลักต่อการดำเนินงาน จึงมีนโยบายให้ดำเนินการปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการงบประมาณให้แก่กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ โดยสามารถแสดงความรับผิดชอบของกระทรวง ทบวง กรม ในระดับกรมหรือระดับหน่วยงานที่มีหัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผลผลิต (Output) ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งผลผลิตดังกล่าวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในข้อตกลงการจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement: SDA) ที่จัดทำขึ้นระหว่างรัฐมนตรีที่กำกับดูแลกับหัวหน้าหน่วยปฏิบัติ (ประมุข ติฐิโต และสุเทพ ลิ่มอรุณ, 2558, หน้า 277)

จะเห็นว่า งบประมาณมีบทบาทต่อการบริหารงานขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเป็นอย่างมากถือเป็นกลยุทธ์หลักในการบริหาร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงาน

ขององค์กรและเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่จะบ่งชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารงาน การวางแผนตลอดจนการควบคุมและตัดสินใจของผู้บริหารในหน่วยงานนั้น ว่าจะเป็นไปในทิศทางใด ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานต่าง ๆ มีเป้าหมายร่วมกันและมีการประสานงานกันด้วยดี ตลอดจนเป็นการจัดสรรหรือจัดเตรียมทรัพยากรไว้ล่วงหน้าไม่ว่าจะเป็นเรื่องทุน บุคลากร และปัจจัยอื่น ๆ โดยการจัดสรรงบประมาณจะต้องให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และสอดรับกับแนวนโยบายในการพัฒนาตามกระแสการเปลี่ยนแปลงแห่งยุคโลกาภิวัฒน์ของรัฐบาลเป็นสำคัญ เพราะในการจัดทำแผนงานงบประมาณฝ่ายบริหารจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าจะมุ่งไปในทางใดองค์การจึงต้องจัดสรรงบประมาณจะเป็นแบบใดนั้น ต้องขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของบทบาทหรือหน้าที่ของงบประมาณนั้นด้วย (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, 2543, หน้า 405)

ภายใต้สภาวะวิกฤตด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยในขณะนี้ มีผลกระทบต่อการดำเนินงานทั้งของภาครัฐ ภาคเอกชน และการดำรงชีวิตของประชาชนคนไทยเป็นอย่างมาก ในทุกภาคส่วนของทางราชการจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เกิดการสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อการแก้ไขปัญหาของประเทศอย่างแท้จริง อันเนื่องมาจากทรัพยากรและงบประมาณของประเทศที่มีอยู่อย่างจำกัด รัฐบาลจำเป็นต้องมีการปฏิรูปเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารงานภาครัฐไปสู่รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ที่ได้มีการมุ่งเน้นการทำงานเพื่อพลิกฟื้นปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณค่าของงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม ดังนั้น ในทุกภาคส่วนของราชการ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และการแสดงผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ ด้วยการยึดหลักของผลผลิตและผลลัพธ์เป็นหลักในการดำเนินงาน มีการวัดผลและการประเมินผลค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นระบบ มอบหมายความรับผิดชอบต่อผู้ทำงานแทนการควบคุม มีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าอย่างละเอียด ซึ่งจะปรับเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การมีผลผลิต และผลลัพธ์ต่อการทำงานเพื่อสังคม ประชาชนมีความมั่นใจและมั่นคงต่อการดำรงชีวิต โดยหวังที่จะเห็นภาครัฐมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความซื่อสัตย์ มีความโปร่งใส เที่ยงตรง ตรวจสอบได้ มีวิธีการทำงานที่เกิดความรวดเร็วและคล่องตัว เพื่อการสนองตอบกับความต้องการของประชาชน เป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางและมีความสำคัญต่อประเทศชาติ (สำนักงบประมาณ, 2549, หน้า 9)

สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน เป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มุ่งพัฒนาความร่วมมือของประชาชนและองค์กร

ชุมชนให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน แต่ด้วยการจัดสรรงบประมาณที่ค่อนข้างจะล่าช้า ไม่ตรงตามแผนและเป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณที่ตั้งไว้อีกทั้งยังมีปัญหาด้านการบริหารงานทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เกิดผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติงานทำให้ถูกมองว่าหน่วยงานมีการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานกระทรวงทรัพยากร ธรรมชาติจังหวัดน่าน เพื่อให้สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน มีรูปแบบการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ได้ทราบถึงศักยภาพของหน่วยงานในการบริหารงบประมาณ เพื่อใช้ในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงบประมาณในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน

ขอบเขตของการวิจัย

1. **ด้านประชากร** คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ประกอบด้วย ข้าราชการ จำนวน 20 คน พนักงานราชการ จำนวน 3 คน พนักงานประจำสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน จำนวน 13 คน รวมทั้งหมด 36 คน
2. **ด้านพื้นที่** สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดน่าน อำเภอเมืองจังหวัดน่าน
3. **ด้านเนื้อหา** จะดำเนินการศึกษาที่มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและรูปแบบการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ดังนี้

3.1 ศึกษาข้อมูลที่มาจากเอกสารจากทางราชการ (Primary Document) ได้แก่ ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อบังคับ และเอกสารทางวิชาการ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและรูปแบบการบริหารงบประมาณ

3.2 ศึกษาข้อมูลที่มาจากการตอบแบบสอบ (Questionnaire)

3.3 แนวคิดทฤษฎี ศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและรูปแบบการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน โดยการค้นคว้าตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการวิจัย และได้แบ่งสาระสำคัญไว้ โดยมีเนื้อหาดังนี้

3.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและกระบวนการงบประมาณ

3.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

3.3.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ

4. ด้านเวลา กรกฎาคม2564 ถึง มิถุนายน2565 (ระยะเวลา 12 เดือน)

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารงบประมาณ หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ ของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน

งบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน คือ งบประมาณประจำปีของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม งบพัฒนาจังหวัดน่าน และงบพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2

ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ (Budgeting Management Efficiency) คือ รูปแบบขั้นตอนการบริหารงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณ ที่เกี่ยวข้องกับแผนการดำเนินงานที่ได้รับการอนุมัติให้ใช้ในการดำเนินการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน

ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน คือ การวางแผน การใช้จ่ายงบประมาณ กระบวนการจัดทำงบประมาณทั้งหมด เพื่อให้เกิดความประหยัด มีคุณภาพและทันเวลา ของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่านมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

2. ทำให้ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน

3. ทำให้สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน สามารถนำแนวทางการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงบประมาณในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน โดยการค้นคว้าตำรา เอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการวิจัย และได้แบ่งสาระสำคัญไว้ โดยมีเนื้อหาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและกระบวนการงบประมาณ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและกระบวนการงบประมาณ

1. ความหมายของงบประมาณ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของงบประมาณไว้ดังนี้

สมยศ นาวีการ (2540, หน้า 224 อ้างอิงใน รัตติยา สัจจภิรมย์, 2561, หน้า 11–12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง เครื่องมือการเงินอย่างหนึ่งของการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต กระบวนการจัดทำงบประมาณจะบังคับให้ฝ่ายบริหารต้องคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต งบประมาณเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการควบคุมของฝ่ายบริหารด้วย โดยใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับงานงบประมาณที่กำหนดไว้เครื่องมือดังกล่าวนี้จะช่วยให้ฝ่ายบริหารทราบถึงปัญหาและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ เช่น ในกรณีที่ค่าใช้จ่ายการขายสูงกว่าค่าใช้จ่ายการขายที่ประมาณไว้ในงบประมาณ ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาถึงสาเหตุและทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้

กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2557, หน้า 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณหมายถึง การวางแผนที่คาดว่าจะต้องจ่าย โดยการคิดไว้ล่วงหน้าและแสดงข้อมูลออกมาเป็นตัวเลขแสดงออกมาในรูปของตัวเงินและรูปโครงการ ดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่ง รวมถึงการกะประมาณการบริหารกิจกรรม/โครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากร ที่จำเป็น

ในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนย่อมประกอบด้วยการทำงาน 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียม การอนุมัติและการบริหาร

จิรพัฒน์ เงาประเสริฐวงศ์ (2552, หน้า 478) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินการโดยละเอียดในการจัดหา การใช้ทรัพยากรสำหรับการผลิตช่วงเวลาหนึ่ง งบประมาณเป็นแผนงานที่วางไว้สำหรับอนาคตโดยแสดงค่าต่าง ๆ ด้วยตัวเลข ฝ่ายจัดการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือหนึ่งในการควบคุมการทำงานและประเมินผลการทำงาน

ณัฐภรณ์ จรรยางาม (2550, หน้า 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินของกิจการที่ผู้บริหารได้ร่วมกันจัดทำขึ้น เป็นลายลักษณ์อักษรในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยแสดงเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งความสำคัญของงบประมาณ

ธนภรณ์ เอกเผ่าพันธุ์ (2548, หน้า 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนงานของผู้บริหารที่จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับงวดเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต โดยการจัดทำในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นตัวเงินให้กับงานและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การธุรกิจตามที่กำหนดไว้

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2547, หน้า 204) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนงานที่แสดงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การในลักษณะที่เป็นตัวเลขทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ศศิวิมล มีอาพล (2546, หน้า 123) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนงานในรูปตัวเลขที่แสดงรายละเอียดของการจัดหาและใช้ทรัพยากร ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตและควบคุมการดำเนินงานในปัจจุบัน

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2535, หน้า 16) ได้ให้ความหมาย งบประมาณ (Budgeting) ไว้ว่า เป็นแผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของตัวเงินแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการประมาณในการบริหารงบประมาณตามกิจกรรมโครงการและการใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่ได้วางไว้ แผนนี้ประกอบด้วยการกระทำ 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำงบประมาณตามโครงการ การจัดเตรียมการอนุมัติ และการบริหารงบประมาณ

จากความหมายของงบประมาณดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า งบประมาณหมายถึงการวางแผนที่คาดว่าจะต้องจ่าย โดยการคิดไว้ล่วงหน้าและแสดงข้อมูลออกมาเป็นตัวเลข แสดงออกมาในรูปของตัวเงินและรูปโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่ง รวมถึงการกะประมาณการบริหารกิจกรรม/โครงการและค่าใช้จ่าย ตลอดจน ทรัพยากร ที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนนี้ภายในองค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

2. ความสำคัญของงบประมาณ

งบประมาณ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยในเรื่องของการบริหารทางการเงิน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ในการที่จะทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ สามารถที่จะทำหน้าที่ในด้านการวางแผน และการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนบรรลุเป้าหมายหลักที่กำหนดเอาไว้ได้ในปัจจุบันนี้หน่วยงานต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณกันแทบทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานประเภทองค์การธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไรหรือแม้แต่บุคคลธรรมดาโดยทั่วไปก็เริ่มมีการจัดทำงบประมาณเพื่อการบริหารการเงินของตนเอง เพื่อครอบครัวหรือเพื่อการวางเป้าหมายในอนาคตให้แก่ชีวิตได้ด้วย (เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ, นิวัติ กุลศุภโชติ และจันทิมา งานโคกกรวด, 2548)

1. ความสำคัญของงบประมาณ คือ งบประมาณของมหาวิทยาลัย กระบวนการของงบประมาณควรครอบคลุมในสิ่งต่อไปนี้ (ไกรยุทธ์ ธีรตยาคีนันท์, 2532)

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การต้องการให้บรรลุไปสู่เป้าหมายนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในแผนที่ได้วางไว้

1.2 การกำหนดความสำคัญมากน้อยของวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงวัตถุประสงค์เหล่านั้น ว่ามีส่วนสนับสนุนมากหรือน้อยในการที่จะนำองค์กรไปสู่สภาวการณ์ที่ต้องการค้นหาและพิจารณาแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ต้องการดำเนินการสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแต่ละแผนโครงการ ตลอดจนเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับจากแผนงานและโครงการนั้น ๆ

1.4 การติดตามการตรวจสอบผลงาน ความก้าวหน้าในแผนงานและโครงการต่าง ๆ เมื่อปฏิบัติไปในระยะหนึ่ง ของงบประมาณว่าเป็นไปตามลักษณะของงานตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร

1.5 การประเมินคุณค่าและผลประโยชน์ที่เกิดจากแผนงานโครงการเมื่อสิ้นสุดช่วงเวลาของงบประมาณ

Aaron Wildavsky (1979, อ้างอิงใน อุไร ส้มเกลี้ยง, 2562, หน้า หน้า 5-6) กล่าวพอสรุปได้ว่า ในการเมืองแบบเก่ามีกระบวนการงบประมาณแบบเสนอจากระดับล่างสู่ระดับบน หรือ bottom-up แต่ในการเมืองยุคใหม่กระบวนการงบประมาณเปลี่ยนแปลงไป โดยมีผู้มีอำนาจบริหารมักจะใช้อำนาจในการกำหนดงบประมาณมากขึ้น หรือเป็นแบบ top-down อย่างไรก็ตามหน่วยงานที่ต้องการงบประมาณมักปกป้องฐานงบประมาณของตนที่เคยได้รับมาแต่ละปีมิให้ถูกตัดทอนโดยง่ายในการจัดสรรงบประมาณจึงมีการต่อรอง (Bargaining) อย่างมาก ซึ่งผู้มีอำนาจมักจะแก้ปัญหาโดยการจำกัดขอบเขตของการต่อรอง หรือการแย่งชิงงบประมาณ ให้ต่อรองกันในวงเงินส่วนที่เพิ่มขึ้นมากกว่าการมให้ต่อรองกันในฐานงบประมาณเดิม ทำให้ความขัดแย้งถูกจำกัดอยู่ในจำนวนเงินที่เหลือจากการประเมินว่าจำเป็นต้องใช้ ซึ่งวิธีการนี้สามารถป้องกันมิให้กระบวนการงบประมาณตกอยู่ในภาวะยุ่งยาก แสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณเป็นผลผลิตขั้นสุดท้ายของการต่อรองทางการเมือง

สามารถสรุปความสำคัญของงบประมาณและใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ งบประมาณถือว่าเป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้เพื่อป้องกันการรั่วไหลและปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพได้ประโยชน์สูงสุด เป็นเครื่องมือก่อให้เกิดการพัฒนา และเครื่องมือประชาสัมพันธ์งานและผลงานที่รัฐบาลดำเนินการให้แก่ผู้ใช้บริการเข้าใจถึงกระบวนการและความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

3. วัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณ

งบประมาณจะมีขอบเขตตามสภาพขององค์การหรือตามหน่วยงานต่าง ๆ หรือตามขอบเขตของกิจกรรม เช่น การขายหรือการหารายได้การผลิต เป็นต้น ซึ่งขอบเขตของงบประมาณจะมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2557, หน้า 2)

3.1 ทำให้หน่วยงานมีการวางแผน ซึ่งเป็นการบังคับให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องวางแผนการดำเนินงานแนวที่กำหนดไว้

3.2 ให้ข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ ซึ่งงบประมาณจะเปลี่ยนแผนต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปตัวเลขทำให้เห็นภาพชัดเจน

3.3 ทำให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากงบประมาณเป็นมาตรฐานของหน่วยงาน

3.4 ทำให้เกิดการระมัดระวังในการใช้จ่าย การจัดทำงบประมาณจะทราบถึงขอบเขตการใช้จ่ายในหน่วยงาน

3.5 ทำให้มีผลการดำเนินงานและฐานะการเงินตามเป้าหมาย

3.6 ทำให้เกิดการประสานงานองค์กร งบประมาณเป็นการรวมแผนต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน

ทวีศักดิ์ มีโพนงาม (2554, หน้า 20) กล่าวถึงการจัดทำงบประมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อจะช่วยในการวางแผน การประสานงานและการควบคุมการดำเนินงานของผู้บริหารและมีวัตถุประสงค์ด้านอื่น ๆ คือ

1. เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณานโยบายพื้นฐานของกิจการล่วงหน้าอย่างรอบคอบ

2. เพื่อให้มีการแบ่งอำนาจและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีการจัดโครงสร้างองค์การที่ดี

3. เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงมีเวลาในการตัดสินใจด้านอื่นๆที่เป็นประโยชน์แก่กิจการ เพราะได้มีการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานให้แผนกต่าง ๆ รับผิดชอบแล้ว

4. เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกิจการเนื่องจากทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกิดความร่วมมือและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5. เพื่อให้ผู้บริหารกำหนดประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละฝ่ายได้อย่างแน่นอนและวัดได้

6. เพื่อให้มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. เพื่อให้กิจการสามารถวิเคราะห์และสำรวจตนเองในด้านความก้าวหน้าของผลงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกิจการ

4. ประโยชน์ของงบประมาณ

งบประมาณเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อการบริหารหน่วยงาน สามารถนำเอางบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ พัฒนาให้เจริญก้าวหน้า ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ

อุไร ส้มเกลี้ยง (2562, หน้า 6–7) กล่าวว่างบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร หน่วยงานสามารถนำเอางบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า ความสำคัญและประโยชน์งบประมาณ มีดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน ตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง

2. ให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายงเนอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานและสังคม โดยหน่วยงานต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลไปสู่โครงการที่จำเป็น เป็นการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าของหน่วยงาน

3. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานมีจำกัด ดังนั้นจังจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการใช้และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้น ๆ ด้วยเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุด และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

4. เป็นเครื่องมือกระจายทรัพยากร และเงินงบประมาณที่เป็นธรรม งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมไปสู่จุดที่มีความจำเป็นและทั่วถึงที่จะทำให้หน่วยงานนั้นสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทวีศักดิ์ มีโพนงาม (2554, หน้า 20–21) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดทำงบประมาณอย่างหนึ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือ ทำให้กิจการมีเป้าหมายที่แน่นอนและเหมาะสมในการดำเนินงาน มีแผนงานที่ดี อันเป็นประโยชน์ในด้านการบริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น

1. ช่วยในการวางแผน (Planning) ช่วยให้การวางแผนของกิจการนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ กระบวนการจัดทำงบประมาณจะทำให้ทุกฝ่ายในกิจการต้องวางแผนงานล่วงหน้าสำหรับช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ทำให้ได้แผนรวมของกิจการที่เหมาะสม และเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของกิจการ

2. ช่วยในการประสานงานและก่อให้เกิดความร่วมมือ (Facilitating Communication and Coordination) กิจการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน จะต้องอาศัยความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ในกิจการกระบวนการจัดทำงบประมาณจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างแผนงานของฝ่ายต่าง ๆ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างฝ่าย ลดความขัดแย้งและก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

3. ช่วยในการแบ่งสรรทรัพยากร (Allocating Resources) เนื่องจากกิจการมีทรัพยากรจำกัดและจะต้องถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกระบวนการจัดทำงบประมาณจึงช่วยให้แต่ละฝ่ายได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม

4. ช่วยในการควบคุมการดำเนินงาน (Controlling Operations) ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงจะนำมาเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณที่วางไว้ทำให้ทราบว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด บรรลุเป้าหมายของกิจการหรือไม่หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายเกิดจากแผนกใดก็สามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้อง

5. ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานและทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน (Evaluating Performance and Providing Incentive) มีการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนงานที่วางไว้ ทำให้การประเมินผลเป็นไปอย่างทั่วถึงทุกฝ่ายทำให้เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรมีการแข่งขันการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อจะได้รับผลตอบแทนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีตลอดเวลา

5. ขั้นตอนการวางแผนงบประมาณ

ทวีศักดิ์ มีโพนงาม (2554, หน้า 22–23) เพื่อให้งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการจัดทำงบประมาณควรมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ประเมินสภาวะแวดล้อมขององค์การเป็นการประเมินปัจจัยและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อกิจการในอนาคตโดยรวม โดยจะวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนของกิจการให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การเมื่อมีการประเมินสภาวะแวดล้อมขององค์การแล้วองค์การก็สามารถกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ไว้เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ

3. กำหนดเป้าหมาย (Goals) การดำเนินงาน เมื่อได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจึงกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานให้เจาะจงลงไปสำหรับระยะเวลาต่าง ๆ หรืออาจกำหนดไว้เป็นจำนวนเงินหรือจำนวนปริมาณงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

4. กำหนดนโยบายกลยุทธ์ (Strategies) เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ องค์การจึงมีการกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

5. กำหนดข้อสมมติฐานในการวางแผน (Planning Premises) ข้อสมมติฐานในการวางแผน ก็คือวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ ที่กำหนดไว้ เป้าหมายของการดำเนินงาน นโยบายในการปฏิบัติงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นซึ่งจะนำข้อมูลเหล่านี้มาจัดเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ฝ่าย

ต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงบประมาณแต่ละฝ่ายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายขององค์การ

6. ประเมินและจัดทำแผนสำหรับโครงการต่าง ๆ (Evaluating and Planning Projects) ก่อนการดำเนินโครงการต่าง ๆ ในองค์การจะมีการวางแผนโครงการแต่ละโครงการให้ครบสมบูรณ์ โดยขั้นแรกจะต้องมีการวิเคราะห์ และประเมินผลจากแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์และต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในแต่ละโครงการ นำเสนอผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเพื่อการอนุมัติแต่ละโครงการ ขั้นต่อมาโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้วผู้บริหารจะต้องกำหนดว่าจะเริ่มดำเนินการเมื่อใด ส่วนโครงการที่ดำเนินการไปแล้วนั้นจะต้องมีการประเมินว่าดำเนินการตรงตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์หรือไม่ มีการใช้ทรัพยากรตามข้อจำกัดที่มีอยู่ และถ้าโครงการใดประสบปัญหาผู้บริหารจะต้องประเมินผล ได้ผลเสียจากการจะยกเลิกโครงการหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขโครงการ เพื่อให้เหมาะสม

7. การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว (Strategic Short – Fang plan) การจัดทำแผนระยะยาวเป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานเวลา 3-5 ปี เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละฝ่ายได้ร่วมมือในการวางแผนและการจัดทำงบประมาณ เมื่อแผนและงบประมาณได้รับอนุมัติแล้วจะถูกส่งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณแต่ละฝ่ายต่อไป

8. การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น (Tactical Short-Rang plan) เป็นการทำแผนงบประมาณระยะเวลา 1 ปี ล่วงหน้าโดยแต่ละฝ่ายจะต้องเสนอแผนและงบประมาณของตนให้คณะกรรมการประเมินและพิจารณา และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงต่อไป เมื่อแผนของฝ่ายต่าง ๆ ได้รับการอนุมัติ คณะกรรมการงบประมาณจะรวบรวมแผนและงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ มาจัดทำแผนและงบประมาณขององค์การต่อไป

9. การจัดทำรายการวิเคราะห์ต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และควบคุมการดำเนินงานตามแผนและงบประมาณ เอกสารการวิเคราะห์ต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ต้นทุนปริมาณ กำไร การวิเคราะห์ต้นทุนส่วนเพิ่มและสถิติต่าง ๆ เป็นต้น

10. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report) เมื่อดำเนินงานตามโครงการแต่ละโครงการเสร็จสิ้น จะต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามงบประมาณ โดยจะต้องมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำงวดแต่ละฝ่ายให้ผู้บริหารทราบและแจกจ่ายให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนงานหรืองบประมาณ และมาตรฐานอื่น ๆ ที่กำหนดไว้

ธนภร เอกเผ่าพันธุ์ (2548, หน้า 3-26) การจัดทำงบประมาณของฝ่ายต่าง ๆ จะต้องได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ในฝ่าย รวมทั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่น ๆ ของกิจการด้วย

นอกจากนี้ยังต้องมีการจัดทำงบประมาณตามลำดับขั้นตอนด้วยเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณที่เกี่ยวข้อง และมีการประสานงานกันได้เป็นอย่างดีโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เริ่มกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของกิจการเสียก่อน โดยต้องมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารที่รับผิดชอบ เรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของกิจการในปีใหม่ที่จะมาถึง ซึ่งมักจะเริ่มประชุมพิจารณาล่วงหน้าก่อนจะเริ่มงบประมาณปีใหม่ประมาณ 3 เดือน การพิจารณานี้จะนำข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกกิจการมาร่วมพิจารณา เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผลจากการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะถือเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อได้พิจารณากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้ว ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ว่าจะใช้นโยบายอย่างไรจึงจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการ

ขั้นตอนที่ 3 เตรียมจัดทำงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 4 การพิจารณาต่อรองงบประมาณประเภทต่าง ๆ ที่หน่วยงานต่าง ๆ ของกิจการได้จัดทำในขั้นตอนที่ 2 แล้ว และเสนอให้หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับงบประมาณเป็นผู้รวบรวมวิเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องเสียก่อน แล้วจึงเสนอให้คณะกรรมการซึ่งเป็นฝ่ายบริหารเป็นผู้พิจารณางบประมาณของกิจการทั้งหมด ซึ่งในขั้นนี้เป็นขั้นที่มีการต่อรองเกี่ยวกับตัวเลขในงบประมาณระหว่าง ฝ่ายบริหารซึ่งมีหน้าที่ทบทวนและปรับปรุงแก้ไขงบประมาณกับฝ่ายจัดทำงบประมาณซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติตามงบประมาณที่ตนได้จัดทำเพื่อให้ได้ผลของงบประมาณแต่ละประเภทในขั้นสุดท้ายดีที่สุดสำหรับกิจการและผู้ปฏิบัติที่คาดว่าจะปฏิบัติได้การพิจารณาในขั้นนี้สำคัญมากเพราะจะมีทั้งผลดีและผลเสียต่อผู้ที่ต้องปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่ได้จัดทำไว้ถ้าฝ่ายบริหารไม่ยอมรับก็ต้องนำไปเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ใหม่แต่ถ้าฝ่ายบริหารยอมรับงบประมาณต่าง ๆ แล้ว บางกิจการอาจส่งไปให้หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับงบประมาณ เพื่อตรวจทานความถูกต้องของตัวเลขในงบประมาณและความสอดคล้องระหว่างงบประมาณต่าง ๆ เพื่อมิให้มีข้อขัดแย้งกันในกิจกรรมที่จะทำให้งบประมาณเหล่านั้นก่อนที่จะเสนอขออนุมัติในขั้นสุดท้าย

ขั้นตอนที่ 5 การขออนุมัติงบประมาณ เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะสามารถนำงบประมาณไปเป็นแผนปฏิบัติงานได้ถ้าได้รับการอนุมัติงบประมาณจากประธานหรือกรรมการบริหารของกิจการหรือจากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้อนุมัติงบประมาณ การพิจารณาอนุมัติงบประมาณ ผู้อนุมัติจะพิจารณาจากงบประมาณการเงินเป็นหลัก

เหตุผลสำคัญที่นำไปสู่การปฏิรูประบบการจัดการงบประมาณเนื่องจากระบบงบประมาณที่ใช้อยู่ในปัจจุบันขาดความเชื่อมโยงในการวางแผน ขาดความคล่องตัวในการบริหารการด้านงบประมาณขาดประสิทธิภาพในการบริหารทรัพย์สิน เน้นการใช้ผลสำเร็จของงาน ขาดความครอบคลุมของแหล่งเงิน และไม่มีการวางแผนการเงินล่วงหน้า

ดังนั้นงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจะช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวถึงข้างต้นไว้ โดยจะให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ เช่น ผลผลิตและผลลัพธ์ของการใช้จ่ายจ่ายความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการรายงานผลการคำเนินงาน การมอบอำนาจในการบริหารงบประมาณให้แก่รัฐมนตรีเจ้าสังกัด การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของแหล่งเงิน ดังนั้นผู้บริหารและข้าราชการ จึงจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างองค์ความรู้และพัฒนาทักษะในการจัดทำและบริหารงบประมาณ เพื่อให้การบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีความโปร่งใส สอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

6. การบริหารงบประมาณ

หลังจากงบประมาณได้รับการอนุมัติแล้ว กิจการก็จะแจกจ่ายงบประมาณที่ได้รับอนุมัตินี้ไปยังหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน เพื่อนำไปปฏิบัติในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งการทำงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้วไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เรียกว่า การบริหารงบประมาณซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ธนภร เอกเผ่าพันธุ์, 2548, หน้า 28–29)

6.1 การดำเนินการตามแผนงบประมาณ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยปฏิบัติการทุกหน่วยจะต้องรับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวกับหน่วยงานของตน ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามงบประมาณเกิดผลแตกต่างที่ไม่ดีและสาเหตุเกิดจากความบกพร่องหรือการไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้ว หน่วยงานนั้น ๆ จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบเอง

6.2 การควบคุมงบประมาณ บางกิจการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องงบประมาณโดยตรงอาจจะเป็นฝ่ายการงบประมาณ ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามงบประมาณ ควบคุมโดยให้หน่วยงานส่งรายงานผลการปฏิบัติงานมาเป็นระยะ ๆ ตามแต่จะกำหนดเพื่อติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด นอกเหนือจากหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีหน้าที่ควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอยู่แล้ว

6.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่รับผิดชอบต่องบประมาณโดยตรงคือฝ่ายการงบประมาณจะรับผิดชอบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในกิจการโดยรับรายงานผลการปฏิบัติงานจริงจากหน่วยปฏิบัติการแล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ

งบประมาณของหน่วยงานนั้น ๆ ที่ตั้งไว้การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญ เพื่อให้การควบคุมได้ผล และรายงานผลการปฏิบัติงานยังแสดงถึงความรับผิดชอบในการทำงาน ช่วยให้การติดตามควบคุมการทำงานได้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ถ้าพบว่าแตกต่างไปจากแผนกงบประมาณฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาหาสาเหตุและค้นหาสาเหตุการค้นหาสาเหตุของผลต่างจากงบประมาณไม่ว่าจะเป็นผลต่างที่ดีหรือไม่ดีก็ต้องรีบกระทำทันทีถ้าผลต่างไม่ดีต้องหาทางหรือวิธีการแก้ไขเหตุการณ์นั้นอย่างรวดเร็วและต้องกระตุ้นให้มีการดำเนินงานไปให้ได้รับผลสำเร็จ นอกจากนี้แล้วการติดตามควรจะกระทำตลอดเวลา เพื่อประเมินประสิทธิผลที่ได้รับก่อนจะแก้ไขและเพื่อวางหลักการสำหรับการแก้ไขวิธีการวางแผนและควบคุมในอนาคตให้ดีขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าพบว่าเกิดผลแตกต่างในทางที่ดีก็ควรจะนำไปเผยแพร่ เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่หน่วยงานอื่น ๆ จะได้นำไปปฏิบัติ

6.4 การสั่งการเพื่อการแก้ไข เมื่อผ่านการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว เช่น เกิดผลแตกต่างในทางไม่ดีฝ่ายบริหารต้องดำเนินการแก้ไข โดยเสนอทางเลือกที่จะใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานต่าง ๆ พร้อมทั้งข้อได้เปรียบเสียเปรียบในแต่ละวิธีเพื่อนำเสนอให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขและสั่งการไปยังหน่วยงานนั้น ๆ การตัดสินใจเลือกทางแก้ไขนี้ฝ่ายบริหารสมควรจะรับฟังแนวทางแก้ไขจากหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการมาประกอบการพิจารณาด้วย เนื่องจากฝ่ายปฏิบัติการใกล้ชิดในการปฏิบัติงานและมีประสบการณ์จากข้อเท็จจริงมากกว่าผู้บริหาร การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายนี้จะต้องมีการติดตามด้วยว่าการแก้ไขนั้นได้ผลมากน้อยเพียงไร และนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนงบประมาณในโอกาสต่อไปได้

7. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ

รินทน์วดี ยอดศรี (2561, หน้า 55–56) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องตระหนักและเห็นความสำคัญ ต้องมีการจัดองค์กรและการวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่และให้มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร โดยต้องจัดบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณที่ต่อเนื่องและมีข้อมูลในด้านต่าง ๆ และจัดเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการบริหารงบประมาณไว้อย่างครบถ้วน เพื่อให้การดำเนินงานด้านงบประมาณเป็นไปด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง

โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1980, pp. 213–218 อ้างอิงใน ฐิตาวิหครัฐ, 2558, หน้า 32–37) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีส่วนร่วมในการประสานงาน ความตั้งใจตอบสนองในเชิงบวก การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแบบเงื่อนไขที่กำหนด ส่งผลให้โครงการที่ได้ดำเนินการประสบความสำเร็จ

พระมหาธีรวัฒน์ พันธ์ศรี (2555) สรุปว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ คือ การได้รับทราบข้อมูล ได้แสดงความคิดเห็น ได้ร่วมปฏิบัติงานในกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณร่วมกัน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

พรชัย ฐีระเวช (2555) ได้กำหนดองค์ประกอบของปัจจัยด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย บุคลากรที่มีความเหมาะสมตามลักษณะงาน ความเพียงพอของบุคลกรทั้งในด้านอัตรากำลังและจำนวนบุคลากรและการมีแผนพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางอาชีพ

อานงค์ ปินตา (2552, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ หรือประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่รับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมร่วมประชุมวางแผนและจัดทำกลยุทธ์สถานศึกษาก่อนทำงบประมาณประจำปี

การบริหารงบประมาณในสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ตระหนักเห็นความสำคัญของการบริหารงบประมาณ คือ การวิเคราะห์ภาระงาน และการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน อันจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่เป้าหมายตามแนวปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มาณพ ประวาลสัญฉกร (2551, หน้า 72) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณของเทศบาลเมืองเลย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริการงบประมาณของเทศบาลมากที่สุด คือ ความรู้เรื่องกฎหมายเกี่ยวกับวิธีงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 68.00 รองลงมา ได้แก่ นโยบายด้านงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 60 และการที่ส่วนราชการอื่นขอรับเงินอุดหนุนโครงการจากเทศบาลในระหว่างปีงบประมาณแต่เทศบาลไม่สามารถสนับสนุนได้ เนื่องจากไม่ได้ตั้งงบไว้ คิดเป็นร้อยละ 48 ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกสภาเทศบาลเมืองเลย ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยพัสดุของหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นและระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงบประมาณนั้น ความรู้เรื่องกฎหมายเกี่ยวกับวิธีงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ดังนั้น ควรจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลกรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในเรื่องความรู้เรื่องกฎหมายเกี่ยวกับวิธีงบประมาณและคำนึงถึงหลักการบริการแบบธรรมาภิบาล ที่เป็นหลักการ

บริหารสมัยใหม่ที่ยึดหลักให้ประชาชนมีส่วนร่วม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก และนอกจากนี้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรคำนึงถึงหลักคุณค่าของการบริหารในด้านการประหยัด ประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบในหน้าที่ และการให้บริการอย่างเพียงพอ และตรงกับความต้องการของประชาชน

สำนักงบประมาณ (2547, หน้า 17) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การจัดสรรรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่และเสริมสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร โดยอาจให้รางวัลผลตอบแทนแก่องค์กรหรือเจ้าหน้าที่โดยตรง หรือให้ความอิสระในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานก็ได้

กรมสามัญศึกษา (2544) เสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณในสถานศึกษา โดยพิจารณาจากประเด็น ดังนี้

1. การรับรู้ ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

2. การมีส่วนร่วม ควรให้บุคลากรในสถานศึกษา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธะกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ที่จะทำให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ในสถานศึกษา

3. การดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เมื่อสถานศึกษาได้จัดทำแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ชัดเจน และจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางและดำเนินการตามภารกิจทั้ง 7 ด้าน สถานศึกษาควรมีการแต่งตั้งและกำหนดภาระหน้าที่ของบุคคลในแต่ละด้าน ให้การดำเนินการที่ชัดเจนและตรวจสอบได้

4. การนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน ในการดำเนินงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ความมีการนิเทศติดตามผลของการดำเนินงานของสถานศึกษา ตลอดทั้งมีการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร

5. การรายงาน ควรมีการรายงานผลการดำเนินงาน ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและกระบวนการงบประมาณ สามารถกล่าวได้ว่า งบประมาณในระดับองค์กรไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนมักจะมีการจัดทำงบประมาณของแต่ละองค์กรไว้ เพราะงบประมาณมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นเครื่องมือในการวางแผน การควบคุม การบริหารงาน การประสานงาน และการกระตุ้นการปฏิบัติงานในองค์กรการบริหารงบประมาณและกระบวนการงบประมาณ จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามองค์กรใด

หากขาดการบริหารงบประมาณและกระบวนการงบประมาณจะทำให้องค์กรและการบริหารงานจะไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือแผนที่ตั้งไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

1. ความหมายของการจัดการ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 13) กล่าวไว้ว่า การจัดการ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546, หน้า 4–5) กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรมประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการหรือการชี้นำ (Directing/Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์การ ซึ่งก็คือ 6 M's เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน นอกจากนี้ยังกล่าวไว้ว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบาย ในขณะที่การจัดการเป็นการนำนโยบายไปลงมือปฏิบัติ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545, หน้า 421) กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด โดยใคร นอกจากจะเป็นการลดความไม่แน่นอนแล้ว ยังทำให้สมาชิกในองค์กรมีความมั่นใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิผล การจัดลำดับการทำงานที่ดีไม่ควรมีลักษณะตายตัว ต้องยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์อาจมีการปรับปรุงแก้ไข หรือปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เสมอ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้นด้วย

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

Luther Gulick and Lyndall Urwick (อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2551, หน้า 111–113) ได้นำเสนอหลักการบริหารเพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยมุ่งเน้นไปที่ การทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าที่จะสนใจการทำงานของฝ่ายพนักงานในระดับล่าง หลักการบริหารนี้เรียกว่า หลัก POSDCORB ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารต้องกระทำ และถือว่าเป็นกระบวนการบริหาร หน้าที่ทั้ง 7 ประการ ดังนี้

1. P–Planning หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การจัดวางโครงการและแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมาล่วงหน้า เพื่อทราบว่าต้องการทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร ใครเป็นผู้ทำ ทำร่วมกับใครและต้องการผลสำเร็จออกมาอย่างไร

2. O–Organizing หมายถึง การจัดองค์การ ได้แก่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดส่วนงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การ การกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ พร้อมกับอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขึ้นมาไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องมีการกำหนดสายการบังคับบัญชา ขอบข่ายการควบคุมให้แน่นอนชัดเจนและมีเอกภาพในการบังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติงานร่วมกันของคนในองค์การ

3. S–Staffing หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การนับตั้งแต่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์การ เรื่อยไปจนกระทั่งถึงการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง

4. D–Directing หมายถึง การอำนวยการ ได้แก่ การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจการงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในผู้บริหาร ยอมทุ่มเทชีวิตจิตใจ ความรู้ ความสามารถทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์การ

5. Co–Coordinating หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นส่วนงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

6. R–Reporting หมายถึง การรายงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา เพื่อทราบถึงความเคลื่อนไหวของงานส่วนต่าง ๆ ว่างานต่าง ๆ สามารถดำเนินการไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร มีปัญหาอุปสรรค อะไรเกิดขึ้น ต้องการความช่วยเหลือคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง ซึ่งการรายงานถือว่าเป็นมาตรการในการตรวจสอบและการควบคุมด้วย

7. B–Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง โดยปกติแล้วงบประมาณ ถือว่าเป็นแผนงานชนิดหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ที่องค์การจะปฏิบัติจัดทำในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ เช่น 1 ปี 3 ปี 5 ปี

ฯลฯ พร้อมกับการประมาณการรายรับรายจ่ายที่จะหามาและนำมาใช้โดยการดำเนินกิจกรรมแต่ละอย่างไว้อย่างชัดเจน

Dalf (อ้างถึงใน สาคร สุขศรีวงศ์, 2550, หน้า 26-27) กล่าวถึง กิจกรรมหลักทางการจัดการแบ่งออกเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตธุรกิจ ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย การจัดบุคคล แบ่งแผนงาน และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

การวางแผนและการจัดองค์กรนี้จัดได้ว่าอยู่ในส่วนของการคิดซึ่งเป็นนามธรรม เพื่อให้ส่วนการคิดนี้นำไปสู่การกระทำที่สำเร็จเป็นรูปธรรมจะต้องอาศัยสมาชิกในองค์กร ซึ่งหมายถึง ตนเองและผู้อื่นร่วมกันทำงาน เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานได้ตามความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และบรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องอาศัยกิจกรรมในลำดับต่อไปนี้ เรียกว่า การชี้นำ

3. การชี้นำ (Leading) ประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเอง และการจูงใจ (Motivation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการชักจูงหรือการกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้อย่างเต็มที่ตามความรู้ความสามารถ

4. การควบคุมองค์กร (Controlling) เป็นการควบคุมองค์กรให้ดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนด

3. ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ (อิทธิพล โพธิ์ทองคำ, 2554, หน้า 16)

เสนอหลักการว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย

1. การวางแผน เป็นการกำหนดหน้าที่การงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไร และดำเนินการเมื่อไหร่ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องควบคุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. การจัดองค์การ เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในแผนกหรือฝ่าย ได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จด้วย

3. การเป็นผู้นำเป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษยสัมพันธ์ทำให้เกิดระดับผลผลิตในระยะยาว ที่สูงกว่าภาวะงานเพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาวะงาน

4. การควบคุม เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ และทำการตัดสินใจว่าเป็นไปตามเกณฑ์หรือไม่

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ เป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลากรในองค์การ โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้อย่างชัดเจน ตามหลักการที่เรียกว่า POSDCORB ซึ่ง Budgeting หรือการงบประมาณถือเป็นหัวใจหลักส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินการใด ๆ ก็ตามโดยมีสิ่งมุ่งหวังถึงผลสำเร็จ และผลสำเร็จนั้นได้มาโดยการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินการเป็นไปอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลาทรัพยากร แรงงาน รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินการนั้น ๆ ให้เป็นผลสำเร็จและถูกต้องและยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้คำจำกัดความที่น่าสนใจไวดังนี้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2556, หน้า 159) ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือให้เกิดประโยชน์สูงสุด และวัดได้เป็นอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนา เข้า (Output/input) คำศัพท์อื่นที่มีความหมายใกล้เคียงกับ ประสิทธิภาพคือผลิตภาพ (Productivity)

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2551, หน้า 8-9) ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพหมายถึงการสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้ โดยนำปัจจัยนำเข้าหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรมขององค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

กันตนา เพิ่มผล (2550, หน้า 4) ประสิทธิภาพ หมายถึง สิ่งที่ป้อนเข้าหลาย ๆ อย่างมาประกอบกันได้ดีเพียงใดหรืองานที่ทำนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพียงไหน ซึ่งก็คือความสามารถในการทำให้เกิดผลผลิตมากขึ้นจากสิ่งที่ป้อนเข้าไปขั้นต่ำสุดนั้น หมายถึง การรักษาระดับการผลิตที่มีคุณภาพสูงโดยใช้เวลาน้อยลงหรือมีการสูญเสียเกิดขึ้นน้อย เป็นต้น

นอกจากความหมายที่หลากหลายมิติแล้ว แนวความคิดของการบริหารงานให้องค์กรมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะของระบบราชการ ซึ่งเป็นการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยไม่หวังผลกำไร ดังนั้นจึงนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ แต่ทั้งนั้นต้องคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า และการสร้างค่านิยมองค์กร จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งในยุคศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัตรในทุก ๆ ด้าน เช่น มีการแข่งขันสูง สังคม เทคโนโลยี เปลี่ยนรวดเร็วองค์การจะต้องบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจากการศึกษาที่น่าสนใจมีดังนี้

2. ลักษณะองค์การที่มีประสิทธิภาพ

เนตร์พัณนา ยาวิราช (2556, หน้า 262) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การที่มีประสิทธิภาพว่าผู้บริหารควรเจาะจงว่า จะเปลี่ยนแปลงอะไรในองค์การซึ่งการเปลี่ยนแปลงควรเกี่ยวข้องกับ เรื่องสำคัญๆ คือ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง (Structural factors) องค์ประกอบด้านบุคคลและองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านโครงสร้าง (Structural Factors) องค์การจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ ที่เกี่ยวข้องปัจจัยย่อย ๆ ที่สำคัญหลายประการเช่น

1.1 ปัจจัยด้านบริหาร ที่ครอบคลุมถึงการจัดโครงสร้างงาน การจัดสายงานการบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงาน การวางแผนงาน การสั่งงาน การควบคุมการปฏิบัติการจัดทรัพยากร การเงินงบประมาณ การติดตาม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 ปัจจัยด้านนโยบายที่ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Visions) การกำหนดพันธะกิจ (Mission) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติและการดำเนินงานการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ

2. องค์ประกอบด้านบุคคล (People Factors) จัดว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะบุคคล คือ การรวมตัวร่วมกัน เป็นองค์การ ที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทหน้าที่ปฏิบัติงานดำเนินงานต่าง ๆ สัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของบุคคลทั้งปวง เป็นคุณลักษณะที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในกลุ่มงาน ความรู้ความสามารถพื้นฐาน ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความเป็นผู้นำ และทักษะในการนำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะใน

การใช้เทคโนโลยีทักษะทางการบริหารจัดการ เจตคติค่านิยม ที่พึงปรารถนาความสามารถในการพัฒนาตน พัฒนางานและการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ นโยบายและแผนการดำเนินงาน เป็นต้น

3. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technological factors) เป็นปัจจัยที่สำคัญมีอิทธิพลต่อการออกแบบผลิตภัณฑ์การออกแบบการบริการ การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทันสมัยในกระบวนการผลิต การควบคุมและการตรวจสอบคุณภาพ การจัดทำระบบข้อมูลการเชื่อมโยงการตลาดและการบริการเพื่อการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่สังคม

ดังนั้น องค์การที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการวางแผน และขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจนมีกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนดแนวคิดเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของสำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

มาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัติต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน”

“ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ดังนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจแห่งรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ได้กำหนดกรอบหลักเกณฑ์แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเชื่อมโยงกับการสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างเป็นระบบ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาให้แรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3. ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ (Budgeting Management Efficiency)

คือ การที่ผู้บริหารสามารถบริหารในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนการดำเนินงานหรืองบประมาณของกิจการให้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด โดยใช้หลักเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน เป็นแนวทางที่ปฏิบัติงาน และวิธีการที่นำมาใช้ในการวางแผน และควบคุมกำไรให้ได้ผลดีซึ่งหลักพื้นฐานนี้จะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานให้ได้ผลดีและต้องใช้ความพยายามอย่างเหมาะสม ในการบริหารงานสมัยใหม่ผู้บริหารงานระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญ และรับรู้รับฟังข้อคิดเห็นจากผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาโดยเฉพาะในเรื่องของการให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้และความมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การที่ได้มีการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้บริหารหลายระดับจะช่วยให้การบริหารงานได้ผลดีและกิจการจะประสบความสำเร็จมากขึ้น การวางแผนและการควบคุมกำไรจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีระเบียบการปฏิบัติงานสะดวก เนื่องจากมีแผนกำหนดเป็นแนวทางไว้แน่นอนและเป็นระบบที่ช่วยในการประสานงาน ทั้งงานบริหารและกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ (ธนภร เอกเผ่าพันธุ์, 2548, หน้า 3–13)

3.1 การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการร่วมมือภายในองค์การ (Management Participation and Coordination) การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ผู้บริหารควรให้ความสนใจที่จะมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวางแผนและควบคุมกำไร ผู้บริหารทุกระดับต้องให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการวางแผน นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง คือ ประธานบริษัทลงมาผู้บริหารระดับต่ำมีความสนใจ และมีความพอใจที่จะมีส่วนร่วมในการวางแผน แต่ต้องผ่านการตรวจสอบ และมีการควบคุมแผนงานจากผู้บริหารงานจากผู้บริหารงานระดับรองเสียก่อน ผู้บริหารระดับรองก็จะเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจในขั้นสุดท้าย ซึ่งจะต้องปรึกษาหาหรือระหว่างผู้บริหารระดับรองกับผู้บริหารระดับสูงเสียก่อนจึงนำแผนงานนี้มาใช้ได้การให้ผู้บริหารระดับต่ำมีโอกาสกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและมาตรฐานจะต้องได้รับการวิเคราะห์และพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนที่ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจ ฝ่ายบริหารต้องเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์เป้าหมายและแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้นว่าสามารถทำได้สำเร็จซึ่งก็จะเป็นข้อผูกพันต่อการดำเนินงานของฝ่ายบริหารที่จะต้องกระทำตามเหตุผลและความรับผิดชอบ

ตามสายบังคับบัญชาของกิจการและพยายามให้กิจการบรรลุเป้าหมายผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับผิดชอบในการทำวัตถุประสงค์เป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานขั้นต้นชัดเจน เป็นที่เข้าใจต่อทุกฝ่ายอย่างชัดเจนเสียก่อน ตั้งแต่แรกผู้บริหารระดับอื่น ๆ จะได้เข้าใจแนวทางและเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนในการดำเนินงาน ด้วยความเต็มใจและยอมรับเป้าหมายหรือแผนงานนั้น ๆ ซึ่งจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติตามที่ได้ร่วมมือวางแผนไว้ตั้งแต่ต้น การร่วมมือจากบุคคลทุกระดับในองค์การฝ่ายบริหารต้องหาทางจูงใจบุคลากรทุกกลุ่มในองค์การให้เห็นถึงความสำคัญของการร่วมมือในการวางแผนและควบคุมกำไร โดยสร้างความเข้าใจและให้ทุกคนมีความรู้ในเรื่องเหล่านี้ให้ตรงกัน ให้เข้าใจว่าการวางแผนและควบคุมจะช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น เพราะมีแนวทางที่ชัดเจนที่จะปฏิบัติไปสู่วัตถุประสงค์อันเดียวกัน การวางแผนและควบคุมไม่ใช่เป็นเครื่องมือจับผิดหรือบังคับให้มีการทำงานมากขึ้น การจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีความกระตือรือร้นที่จะมาร่วมมือในการวางแผนต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย จะต้องมีการประสานกันระหว่างเป้าหมายของกิจการกับเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละบุคคลให้เข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถทำให้เป้าหมายเป็นจริงได้โดยอาศัยผลการปฏิบัติงานของเขาเป้าหมายของกิจการจะสำเร็จได้ก็โดยอาศัยบุคลากรที่สามารถและฉลาดเป้าหมายที่ละเอียดมากจะทำให้แต่ละคนพอใจ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและนโยบายที่เขาจะต้องเกี่ยวข้องด้วยวิธีการจูงใจเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทุกระดับชั้นที่ได้ผล ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นเมื่อนำการวางแผนและการควบคุมกำไรมาใช้คือ มักจะได้รับการต่อต้านจากบุคคลบางพวกบางกลุ่มที่ขาดความเข้าใจถึงความสำคัญของการวางแผนและควบคุมไม่รู้ว่าจะดำเนินงานอย่างไร ขาดความเข้าใจโปรแกรมวางแผนอย่างจริงจังไม่ต้องการให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานเพราะเกรงว่าจะกระทบกระเทือนฐานะของตน กลัวการบีบบังคับมากขึ้นสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารต้องอธิบายให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ทั่ว ๆ ไป และเป้าหมายที่ต้องการ วิธีการดำเนินงานให้ตรงเป้าหมายซึ่งสามารถกระทำได้ถ้าหากทุกคนร่วมมือกันทำงาน และชี้แจงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการร่วมมือกันทำงานกับการทำงานที่ไม่ได้รับความร่วมมือหรือได้รับการต่อต้าน เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าเขามีความสำคัญในการช่วยเหลือกิจการของเขาและให้เขารู้สึกถึงความมีเกียรติของแต่ละบุคคล โดยทุกคนมีความสำคัญต่อการบริหารระบบการประเมินผลงานของแต่ละคนจะต้อง เป็นที่เข้าใจกันถูกต้องและยุติธรรม ให้ความสนใจต่อความสามารถและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานแต่ละคน สนใจปฏิกิริยาของเขาและผลกระทบของกลุ่มที่มีต่อเขาการวางแผน และการควบคุมกำไรทำให้ผู้บริหารหน่วยงานแต่ละคนมีความรับผิดชอบสูง ดังนั้น การวัดและประเมินผลความสามารถของเขาจะต้องใช้ความระมัดระวังจากการดูแลรายงานผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ในการวัดผลการดำเนินงานนี้จะเน้นให้เห็นปัญหาทางด้าน

พฤติกรรมทำให้ทุกคนต้องมีความตั้งใจในการทำงาน ผู้มีความสามารถสูงหรือมีความสามารถต่ำจะปรากฏให้เห็น จากผลการปฏิบัติงาน โดยจะมีผลต่อการวางแผนและการควบคุมการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้บริหารทุกระดับมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในกิจการ ในปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของกิจการเพราะจะทำให้เขาเกิดความภูมิใจและมีกำลังใจถ้าเขามีส่วนช่วยให้เหตุการณ์ดีขึ้น กิจการเจริญก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และยังมีผลสะท้อนต่อฐานะการเงินและตำแหน่งหน้าที่ของเขาอีกด้วย

3.2 การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) การติดต่อสื่อสารที่ดีคือการให้มีการประสานงานส่งข้อมูลถึงกันโดยทั่วถึงรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มหรือระหว่างหน่วยงานด้วยกัน การได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึงและถูกต้องจะช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันการปฏิบัติงานก็จะเป็นไปด้วยความราบรื่นและได้รับผลดีการสื่อสารสามารถเชื่อมโยงความคิดเห็นและความเข้าใจของบุคคลในองค์การเข้าด้วยกัน การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ต้องอาศัยการสื่อสาร การตัดสินใจต้องอาศัยการสื่อสารข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีข้อมูลสื่อสารไม่เพียงพอหรือไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง การตัดสินใจอาจผิดพลาดทำให้กิจการได้รับผลเสียหายได้การสื่อสารที่ดีต้องมีการสื่อสารที่ถูกต้องตรงกันทั้ง 3 ระดับ คือ

3.2.1 การสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง คือ ข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงที่จะส่งมาให้ผู้บริหารระดับล่างต้องมีการสื่อสารข้อมูลกันด้วยข้อมูลที่ถูกต้องตรงกันทุกฝ่าย เพื่อผู้บริหารระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างทุกฝ่ายจะได้มีความเข้าใจที่ตรงกัน ไม่เกิดสับสนการปฏิบัติงานจะได้เป็นไปตามที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการ

3.2.2 การสื่อสารจากระดับล่างสู่ระดับบน คือ ข้อมูลจากพนักงานหรือผู้บริหารระดับต่ำที่จะสื่อสารให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ ซึ่งต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยและต้องสื่อสารให้ทราบตามกำหนด เพื่อที่ผู้บริหารจะได้นำไปประกอบการตัดสินใจได้ทันกับเหตุการณ์ข้อมูลที่สื่อสารจากระดับล่างขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูงของทุกฝ่ายก็ต้องเป็นข้อมูลที่ตรงกัน จึงจะทำให้การประสานงานและการตัดสินใจได้ผลดี

3.2.3 การสื่อสารระดับเดียวกัน อาจจะเป็นผู้บริหารระดับสูงด้วยกันเองหรือผู้บริหารระดับต่ำระดับเดียวกัน รวมทั้งระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการด้วยกันเอง ควรจะมีการสื่อสารข้อมูลที่ตรงกันก่อให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลที่เหมือน ๆ กัน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายไม่ขัดกัน ถูกต้องตรงกับข้อมูลที่ได้รับอันจะมีผลทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ การสื่อสารข้อมูลที่ทำให้ได้รับผลดีต่อการดำเนินงาน ต้อง

สื่อสารข้อมูลที่เป็นผลดีต่อกิจการต้องเป็นข้อมูลที่ครบถ้วนไม่ขาดตกบกพร่อง ควรป้องกันหรือหลีกเลี่ยงการสื่อสารข้อมูลที่ไม่ดีหรือไม่เป็นจริงซึ่งจะมีผลเสียหายต่อกิจการ ข้อมูลที่สรุปไม่ชัดเจนการถ่ายทอดผิดพลาด หรือมีเวลาปรับข้อมูลไม่เพียงพอ สิ่งเหล่านี้ต้องรีบแก้ไข มิฉะนั้นจะเกิดผลเสียแก่กิจการในการตัดสินใจไปตามข้อมูลที่บกพร่องดังกล่าว การสื่อสารจะเกิดขึ้นทุกระยะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์การกำหนดเป้าหมายเฉพาะหน่วยงาน การวางแผนกำไรโดยงบประมาณ การรายงานผลการปฏิบัติงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละศูนย์หรือแต่ละหน่วยงานตามความรับผิดชอบ ดังนั้น ถ้ากิจการมีการสื่อสารที่ดีสม่ำเสมอถูกต้องทุกระดับทุกหน่วยงานทุกขั้นตอน ก็จะมีส่วนส่งเสริมให้การวางแผนและการควบคุมกำไรได้ผลดี

3.3 การกำหนดเป้าหมายตามงบประมาณที่เหมาะสม (Relevant Goal) การวางแผนและการควบคุมกำไรฝ่ายบริหารจะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงความเป็นไปได้เพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายงบประมาณที่เป็นจริง โดยให้เป้าหมายนั้นสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนด และประสิทธิภาพขั้นสูงของกิจการที่สามารถปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะต้องไม่สูงจนไม่สามารถปฏิบัติได้แม้ว่าจะใช้ความสามารถอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม เพราะจะทำให้เกิดความท้อถอยในการปฏิบัติงาน หรือในทางตรงกันข้ามเป้าหมายก็ต้องไม่กำหนดให้ต่ำเกินไปโดยไม่ต้องใช้ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ก็สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะทำให้เกิดการหย่อนสมรรถภาพไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน วัตถุประสงค์ของกิจการและเป้าหมายของงบประมาณจะต้องมีลักษณะท้าทายให้หัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติให้ปฏิบัติตาม เช่น เป้าหมายของงบประมาณจะต้องเริ่มกำหนดด้านการขาย การผลิต ต้นทุนค่าใช้จ่าย เงินลงทุนความคล่องตัวทางเงินสด ซึ่งใช้วัดความสำเร็จในอนาคต ความรับผิดชอบโดยตรงในการคาดคะเนเป้าหมายให้ใกล้เคียงความเป็นจริงนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการด้วย เช่น ขนาดของกิจการขีดความสามารถของผู้บริหาร ลักษณะในการดำเนินธุรกิจ ปัจจัย ด้านจิตวิทยาอื่น ๆ แล้วนำมาประกอบการพิจารณากำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยมีข้อสมมุติฐานว่าต้องเป็นไปได้จริงถ้าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ที่คาดไว้ในช่วงเวลาที่วางแผนในทางปฏิบัติการกำหนดวัตถุประสงค์มักจะมีปัญหา ผู้บริหารระดับปฏิบัติการมักจะกำหนดเป้าหมายให้ปลอดภัยสำหรับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานของตน เช่น งบประมาณขายฝ่ายขายจะประมาณการไว้ต่ำไป เพื่อป้องกันการปฏิบัติไม่ได้ตามงบประมาณหรือกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายสูงเกินไป เพื่อให้มีเงินใช้จ่ายจำนวนมากถ้าใช้น้อยกว่างบประมาณที่ตั้งไว้

เป็นสิ่งดีแสดงว่ามีการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ในสายตาของผู้บริหารหรือกันเงินสดไว้มากเกินความจำเป็น ถ้ามีเงินเหลือก็จะถูกมองในแง่ดีว่าใช้เงินต่ำกว่าที่ประมาณไว้ฝ่ายบริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องแก้ไขการกำหนดเป้าหมาย เพื่อป้องกันตนเองของหน่วยงานให้ได้มิฉะนั้นจะทำให้เกิดผลเสียแก่กิจการในส่วนรวมเพราะถ้าฝ่ายขายทำงบประมาณขายไว้ต่ำเพื่อป้องกันการขายไม่ได้ตามงบประมาณก็จะทำให้กระทบต่อการวางแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานหน่วยอื่น ๆ ด้วยหรือฝ่ายผลิตก็จะวางแผนผลิตต่ำลงไปด้วย ซึ่งมีผลให้สินค้าคงเหลือมีไม่เพียงพอกับความต้องการ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายให้แน่นอนและกำหนดระยะเวลาให้เพียงพอในการพิจารณาประเมินผลงบประมาณที่ขอมาและตรวจสอบด้านเหตุผลความจำเป็นอย่างรอบคอบผู้บริหารระดับรอง ๆ มักจะมีแนวโน้มขออนุมัติจำนวนเงินตามงบประมาณไว้สูง และเมื่อใกล้สิ้นงวดงบประมาณมีเงินเหลืออยู่ก็จะรีบใช้ให้หมด เพื่อป้องกันการถูกตัดงบประมาณในงวดต่อไปถ้างบประมาณงวดนี้ถูกส่งคืนไป ผู้บริหารจะต้องแก้ไขจุดอ่อนนี้ โดยการใช้นโยบายการบริหารให้มีการยืดหยุ่น และกระตุ้นให้หน่วยงานย่อยประหยัดการใช้เงิน เมื่อใช้ไม่หมดให้ส่งคืนส่วนในการขออนุมัติงบประมาณให้พิจารณาเลือกกิจกรรมหรือโครงการที่ดีน่าพอใจเป็นประโยชน์แก่กิจการ โดยประเมินผลจากโครงการและพิจารณาความจำเป็นตามที่เสนอมา ซึ่งจะได้ผลดีกว่าการพิจารณาว่าควรใช้จ่ายรายการไหนก่อนหลัง ปัญหาในการตั้งเป้าหมายตามงบประมาณที่กล่าวมาแล้วสามารถแก้ไขได้โดยใช้การวางแผนและควบคุมกำไรมาใช้และเน้นนโยบายการบริหารที่ดีใช้งบประมาณที่ได้ผลใกล้เคียงความจริง รวมทั้งต้องมีหลักการในการสร้างความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.3.1 เชื่อมนโยบายและความต้องการของฝ่ายบริหารระดับสูงให้สัมพันธ์กับการวางแผนและควบคุม

3.3.2 สร้างแนวความคิดที่ดีในการชี้แจงให้หัวหน้าหน่วยงานแต่ละคนเห็นถึงความสำเร็จของกิจการพร้อมกับความสำเร็จของตัวเขาเอง

3.3.3 แนะนำแนวทางในการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้าหน่วยงานแต่ละคนโดยโปรแกรมการวางแผนและควบคุม

3.4 การกำหนดระยะเวลาในการตัดสินใจ (Relevant Range) การวางแผน และควบคุมกำไรจะได้ผลดีฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดระยะเวลาในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ และเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการวางแผนและควบคุมกำไร การตัดสินใจของผู้บริหารจะเกิดผลขึ้นในอนาคตอาจจะเร็วหรือช้าแล้วแต่กรณีดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าจะวางแผนและตัดสินใจสำหรับระยะเวลานานเท่าใดจึงจะได้ผลดีปัญหาเรื่องเวลาจำเป็นในการวางแผนและตัดสินใจการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ควรจะให้เวลาศึกษาข้อมูลอย่างละเอียด

ให้เวลาวิเคราะห์ประเมินผลอย่างเพียงพอ และควรจะผ่านการปรึกษาหารือระดมความคิดเพื่อการวางแผนและควบคุมให้รอบคอบปัญหาในการวางแผนด้านต่าง ๆ ก็จะหมดไปหรือลดน้อยลง ถ้าการตัดสินใจกระทำในวันสุดท้ายของการวางแผนก็อาจจะทำให้การวางแผนไม่รัดกุมพออาจเกิดปัญหาขึ้นได้ผลเสียก็จะเกิดแก่กิจการการนำผลงานในอดีตที่ได้ผ่านการตัดสินใจมาแล้ว มาใช้เป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจในอนาคตจะได้ผลเป็นอย่างดีแต่จะต้องนำมาปรับให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปเสียก่อน การปล่อยเวลาให้ล่วงเลยไปจนทำให้ต้องตัดสินใจกะทันหันในช่วงสุดท้าย อาจทำให้ขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบ มองปัญหาไม่ครบถ้วนการตัดสินใจไม่ดีพอหรืออาจเสียหายได้ในการวางแผนงานที่เป็นช่วง ๆ ฝ่ายบริหารต้องวางแผนให้ต่อเนื่องกันสำหรับแต่ละโครงการที่กำหนดไว้ซึ่งแต่ละโครงการก็มีระยะเวลาที่ไม่เท่ากันแตกต่างกันไปบางครั้งอาจจะมีโครงการหรือกิจกรรมบางอย่างต้องปฏิบัติไปพร้อมกันมากกว่า 1 โครงการ ผู้บริหารก็จะวางแผนประเมินผลและควบคุมการดำเนินงานในช่วงเวลาสั้น ๆ แผนงานเป็นช่วง ๆ นั้นผู้บริหาร เจ้าของหรือผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องจะต้องกำหนดเวลาที่ต้องการ เพื่อให้มีเวลาเพียงพอในการพิจารณาผลงานและกำไร ดังนั้นการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานหรือรายงานแสดงความก้าวหน้าของแผนงานจะรายงานเป็นช่วง ๆ เพื่อให้มีเวลาในการพิจารณาผลงานอย่างเพียงพอแผนงานในแต่ละช่วงจะแสดงเวลาที่แบ่งโครงการและการดำเนินงานที่ติดต่อกันนั้นออกเป็นช่วง ๆแผนงานเป็นช่วง ๆ จึงมีแผนกำไรระยะสั้นและแผนกำไรในระยะยาวเข้าไว้ในช่วงเดียวกันด้วย

3.5 แผนงานที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible Plans) ในการวางแผนและควบคุมกำไรผู้บริหารทุกระดับได้ร่วมมือกันวางแผนและได้ทำการตัดสินใจแล้ว เมื่อแผนได้รับการอนุมัติให้นำไปใช้ได้ระหว่างที่นำแผนไปใช้อาจมีเหตุการณ์หรือสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปจากเกณฑ์ที่วางแผนหรืออาจมีโอกาสที่ไม่ได้คาดหมายไว้ก่อนล่วงหน้าในแผนงานที่ทำในสถานการณ์เช่นนี้ฝ่ายบริหารต้องสามารถที่จะตัดสินใหม่ โดยการพิจารณาจากเหตุการณ์หรือโอกาสที่เปลี่ยนไป แล้วนำไปปรับแผนที่ได้อนุมัติไปแล้วนั้น หลักการในการวางแผนและควบคุมกำไรให้ได้ผลเน้นที่ยอมให้มีการปรับปรุงหรือวางแผนใหม่ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป นั่นคือควรให้แผนงานที่อนุมัติไปแล้วยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม เมื่อมีเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ถ้ากิจการใดยึดถือตามแผนที่วางไว้ตั้งแต่แรกโดยเคร่งครัดไม่ยอมให้มีการยืดหยุ่นได้เมื่อสถานการณ์ขณะที่ดำเนินงานแตกต่างจากสถานการณ์ในขณะทำการวางแผน ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่นำมาใช้อาจไม่เหมาะกับสถานการณ์ใหม่ถ้าไม่ปรับแผนไม่ปรับกลยุทธ์อาจทำให้เกิดผลเสียหายแก่กิจการได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการควบคุมค่าใช้จ่ายและต้นทุนต้องใช้หลักความยืดหยุ่นเข้าช่วย

3.6 การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring) การวางแผนและควบคุมกำไรจะได้ผลเต็มที่ จะต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือปรับแผนได้ทันการณ์ถ้าพบว่า มีความเสียหายเกิดขึ้นแก่กิจการ การติดตามผลงานนี้อาจทำได้โดยวิธีสังเกตการณ์รับรายงานด้วยวาจา จากหัวหน้าหน่วยงานหรือให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นระยะ ๆ ตามความต้องการของผู้บริหารหรือตามกำหนดเวลาที่แน่นอน การติดตามผลงานต้องใช้ประกอบกัน แต่สิ่งที่จำเป็นและสำคัญที่สุด คือ การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งกำหนดแบบตามที่ผู้บริหารต้องการทราบข้อมูล และจำเป็นแก่การประเมินผลงาน ส่วนการสังเกตการณ์ด้วยตนเองหรือรับฟังด้วยวาจาเป็นส่วนเสริมเป็นครั้งคราวในกรณีที่ต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมหรือกรณีที่จำเป็นการติดตามผลงานมีวัตถุประสงค์ดังนี้

3.6.1 เมื่อได้รับรายงานผลการปฏิบัติงานจริงเป็นไปตามเป้าหมายหรือมีแผนงานที่วางไว้แสดงถึงประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานจึงควรให้การยอมรับ ชมเชย และเปิดเผยถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ได้ผลนั้นแก่ฝ่ายหรือหน่วยอื่น ๆ ให้ทราบ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความพยายามแก่หน่วยงานอื่น ๆ หรืออาจปรับใช้เป็นแนวทางในการทำงานของหน่วยอื่น ๆ ได้

3.6.2 เมื่อได้รับรายงานผลการปฏิบัติงานจริงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ เช่น ต่ำกว่าแผนงบประมาณ เนื่องจากมีข้อบกพร่องจะได้ให้คำแนะนำหรือหาทางแก้ไขได้ทันท่วงทีเพื่อไม่ให้ผิดพลาดหรือบกพร่องในครั้งต่อไปอีก ซึ่งในการแก้ไขการดำเนินงานตั้งแต่แรก ๆ สามารถปรับแผนสำหรับงวดเวลาที่เหลือ ให้สามารถปฏิบัติได้ผลตามเป้าหมายได้ในที่สุด

3.6.3 การติดตามผลการปฏิบัติงานทำให้ได้ทราบข้อมูลการปฏิบัติงานจริงอีกทั้งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ที่จะนำไปประกอบการวางแผนและควบคุมในโอกาสต่อไป

สุพัฒน์ นาครัตน์ (2560, หน้า 21) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยประสิทธิภาพอาจไม่แสดงเป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงด้วยการบันทึกถึงลักษณะการใช้เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่าประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงการใช้กลยุทธ์เทคนิควิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่การบังเกิดผลได้เร็วและมีคุณภาพ ประเภทของประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ

1. ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยการสูญเสียเวลาและพลังงานน้อยที่สุด ค่านิยมการทำงานที่ยึดกับสังคม เป็นการทำงานได้เร็วและได้งานดี บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน คือบุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือ

เทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายหลังงานและเวลาน้อย

2. ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่า มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากรและกำลังคน องค์กรมีความสามารถในการใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการและเทคโนโลยี ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาและอุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด

ปีเตอร์สัน (Peterson) และโพลแมน (Plowman) (สุพัฒน์ นาครัตน์, 2560, หน้า 22) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของประสิทธิภาพการทำงาน คือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูงคือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ

2. ปริมาณ (Quantity) งานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน

3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องเหมาะสมกับหลักการและทันสมัย

4. ค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการ คือจะต้องลงทุนน้อยแต่ได้ผลกำไรมาก

จากการศึกษาแนวคิดของ สุพัฒน์ นาครัตน์ (2560) สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. หลักประหยัด หมายความว่า การใช้จ่ายเงินตามโครงการต่าง ๆ ให้ได้ผลอย่างเต็มที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการและกิจกรรมที่ตั้งไว้ หลักการของการจัดทำงบประมาณที่ดี ไว้ว่า มิให้มีการใช้จ่ายเกินกว่าความจำเป็นจนเกิดความฟุ่มเฟือยได้ การประหยัดจะต้องเป็นไปทั้งทางด้านรายรับ และรายจ่าย กล่าวคือ การจัดหารายรับ พยายามให้เสียค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บน้อยที่สุดโดยให้ พยายามจัดเก็บได้มากที่สุด ส่วนทางด้านรายจ่ายก็จะต้องมีการป้องกันมิให้เกิดการรั่วไหลขึ้นได้ เช่น มีการควบคุมงบประมาณ หรือมีการนำความรู้ ความสามารถทางวิชาการมาใช้ เป็นต้น การใช้จ่ายเงินงบประมาณควรจะใช้จ่ายและพิจารณาจากแหล่งรวมเดียวกัน ทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อจะได้มีการพิจารณาเปรียบเทียบการใช้จ่ายทุกโครงการว่าโครงการใดมีความสำคัญจำเป็นมากน้อยกว่ากัน หากรายการใดมีความสำคัญและจำเป็นมากควรได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายมาก ทั้งนี้เพื่อความยุติธรรมในการจัดสรรเงินงบประมาณทุกโครงการควรมีสิทธิเท่าเทียมกัน ในการเสนอเข้ารับการพิจารณาในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อจะได้มีการประสานงานและโครงการ เข้าด้วยกัน ป้องกันมิให้มีการทำงาน

หรือโครงการซ้ำซ้อน อันจะเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ ดังนั้น จึงไม่ควรแยกการพิจารณางบประมาณไว้หลายครั้ง ซึ่งจะก่อให้เกิดการพิจารณาที่ต่างกันและไม่ ยุติธรรม และการจัดทำงบประมาณควรทำให้การใช้จ่ายเงินตามโครงการได้ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย และไม่ให้ใช้จ่ายเกินความจำเป็น

2. หลักคุณภาพ หมายความว่า การควบคุมงบประมาณรายจ่ายและรายได้ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยงบประมาณที่ดี ควรจะจัดสรรโดยยึดหลักการพัฒนาเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าเป็นหลัก เนื่องจากงบประมาณที่มีจำกัด จึงควรจัดสรรงบประมาณตามหลักการพัฒนาที่ดีและมีการลำดับก่อนหลังตามสถานการณ์และความจำเป็น รวมทั้งสามารถยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น เนื่องจากหากจัดวางงบประมาณไว้อย่างเคร่งครัด และไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อาจจะส่งผลต่อความคล่องตัวในการทำงาน เพราะลักษณะของการจัดทำงบประมาณเป็นการวางแผนการทำงานในอนาคต ซึ่งอาจมีปัจจุบันอื่นมากระทบทำให้การบริหารงบประมาณผิดพลาด แต่อย่างไรก็ตาม ถ้ามีความยืดหยุ่นมากก็อาจเกิดปัญหาการใช้ งบประมาณอย่างไม่มีประสิทธิภาพได้เช่นกัน

3. หลักทันเวลา หมายความว่า การบริหารงบประมาณ เป็นกระบวนการที่สำคัญในกระบวนการงบประมาณ โดยถือเป็นขั้นตอนการนำเงินงบประมาณไปใช้จ่าย จึงต้องมีการบริหารอย่างชัดเจน และมีกฎหมายบังคับ แม้การดำเนินงานต้องการความรวดเร็ว แต่ก็ต้องเป็นไปตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์นั้น ๆ ตลอดจนต้องยึดถือปฏิบัติและยึดมั่นอยู่กับกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับงบประมาณที่บัญญัติขึ้นเป็นหลักเกณฑ์กลาง โดยควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบประมาณให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

รินทน์วดี ยอดศรี (2561, หน้า 56) ได้ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ หมวดครุภัณฑ์การแพทย์ คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า

1. ควรมีการกำหนดแผนภาพกระบวนการดำเนินการด้านงบประมาณทั้งระบบตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง และกำหนดผู้ประสานงานหลักในแต่ละขั้นตอน จะทำให้เห็นขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง และสามารถขอคำแนะนำจากผู้ประสานงานหลักในแต่ละขั้นตอนได้ ซึ่งถือว่าเป็นการประสานงานที่ตรงจุด

สามารถดำเนินการด้านงบประมาณได้อย่างถูกต้อง ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความระมัดระวัง และเกิดความรอบคอบในการดำเนินการต่าง ๆ และมีการจัดประชุมเพื่อใช้เป็นเวทีในการรายงานความคืบหน้า ปัญหาและประเด็นที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และนำเสนอแนวทางแก้ไขร่วมกัน

2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเรื่องระเบียบ ข้อบังคับด้านงบประมาณมากขึ้น เพื่อให้สามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และทำให้กระบวนการขับเคลื่อนต่อไปได้ รวมทั้งต้องมีนโยบายและมาตรการเพื่อกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและเพื่อเร่งรัดการดำเนินการ โดยเสนอให้มีการรายงานความคืบหน้าการดำเนนิงานและรายงานปัญหาอุปสรรคอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบปัญหาในแต่ละขั้นตอนและแนวทางแก้ไขได้ทันท่วงที

3. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดงาน และสนับสนุนบุคลากรภายในหน่วยงานรู้กระบวนการทำงานมากกว่า 1 คน เพื่อเป็นการสร้างคนที่จะมารับผิดชอบงานแทน กรณีบุคลากรที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักไม่สามารถดำเนินการต่อได้ ซึ่งถือเป็นการป้องกันไม่ให้งานหยุดชะงัก และผู้ที่ต้องรับผิดชอบงานแทนสามารถดำเนินการต่อได้โดยไม่ติดขัด

สุภาพร ศรีษะเนตร (2560) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา พบว่า การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ได้แก่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศ ด้านความรู้ของบุคลากร ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามลำดับ สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 71.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านการมีส่วนร่วม สามารถพยากรณ์ได้แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุนทรี แสงอุไร (2559, หน้า 137-140) ทำการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเทริงเทรา เขต 1 พบว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เนื่องมาจาก การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูในสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม การให้ความสำคัญในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการเป็นการ

ตอบสนองความต้องการของแต่ละฝ่ายและสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นารี สุขดี (2557) ได้ศึกษา อิทธิพลของความรู้และทัศนคติที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานผ่านการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี พบว่า ความรู้ในกระบวนการบริหารงบประมาณมีอิทธิพลทางบวกต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงบประมาณมหาวิทยาลัย ทัศนคติต่อกระบวนการบริหารงบประมาณมีอิทธิพลทางบวกต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงบประมาณมหาวิทยาลัย การมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลับ ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ ทัศนคติการมีส่วนร่วมด้านการบริหารงบประมาณให้กับบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งให้ความสำคัญในการบูรณาการการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้จะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม

อรวรรณ ปฏิมาประการ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงบประมาณของเจ้าหน้าที่งบประมาณ ดังนี้

1. ด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ พบว่า ระเบียบแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารงบประมาณมีความซับซ้อนยากต่อการทำความเข้าใจ มีปัญหามากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ความมีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทางการงบประมาณเพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบ

2. ด้านการบริหารจัดการงบประมาณ พบว่า การโยกย้ายเจ้าหน้าที่บ่อยทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจ ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้ามีปัญหามากที่สุดอยู่ในระดับมาก ดังนั้น จึงไม่ควรมีการโยกย้ายเจ้าหน้าที่บ่อยๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญ และควรจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มารับตำแหน่งใหม่ สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ติดขัด รวมถึงควรมีการสอนงาน โดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นมาก่อน

3. ด้านระบบสารสนเทศ พบว่า การแก้ไขอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ใช้กับระบบงบประมาณขัดข้องล่าช้า มีปัญหามากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ควรมีการวางแผนในการปรับปรุงซ่อมแซมแก้ไขอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ตามระยะเวลาที่กำหนดและหมั่นมีการบำรุงดูแลรักษาโดยเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการ

4. ด้านความร่วมมือและประสานงาน พบว่า ความล่าช้าในการรับ–ส่ง ข้อมูลระหว่างหน่วยงานมีปัญหามากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ควรมีการจัดเรียงลำดับความเร่งด่วนของเอกสาร พร้อมทั้งติดตามในทุกขั้นตอนการรับ–ส่ง

สิทธิชัย หมั่นเรียน (2550) ได้ศึกษาความรู้ในการบริหารงบประมาณของฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า 1) ความรู้ในการบริหารงานงบประมาณของฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดหนองคาย โดยรวมมีความรู้อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ 2) ผลการเปรียบเทียบความรู้ในการบริหารงบประมาณของฝ่ายองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดหนองคาย ที่มีประสบการณ์ ระดับการศึกษา แตกต่างกัน พบว่า ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วยนายก และรองนายก องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความรู้ในการบริหารงานงบประมาณของฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดหนองคาย แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า คู่ที่แตกต่างกันเกี่ยวกับความรู้ในการบริหารงานงบประมาณของฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดหนองคาย คือ ฝ่ายบริหารประกอบด้วยนายก และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ 3–4 ปี มีความรู้แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับที่มีประสบการณ์ 5 ปี ขึ้นไป ที่แตกต่างด้านระดับการศึกษามีความรู้ในการบริหารงานงบประมาณของฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดหนองคาย แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วยนายก และรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดหนองคายมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดหนองคาย ส่วนใหญ่เสนอแนะว่าควรให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณ ควรมีการวางแผนในการจัดทำงบประมาณอย่างรอบคอบ และวิเคราะห์การตั้งงบประมาณให้ละเอียดก่อนนำเสนอที่ประชุมพิจารณางบประมาณ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณ ควรออกสำรวจไปยังหมู่บ้าน เพื่อเก็บข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ

ยุพิน เอี่ยมอุสาหะ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารและการจัดทำงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล แต่ยังคงมีปัญหาด้านงบประมาณด้านบุคลากรด้านระเบียบข้อปฏิบัติในการทำงาน ด้านความขัดแย้งของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลด้านการประสานงานในองค์กร และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของประชาชนโดยมีข้อเสนอแนะในการบริหารงบประมาณซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาในแนวทางที่ถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานที่แท้จริง คือรัฐบาลควรจะจัดสรรงบประมาณและการกระจายอำนาจเพิ่มมากขึ้น ให้มีความรู้ความเข้าใจกับประชาชนในการเสียภาษี ให้เป็นไปตามกำหนดเวลา โครงการถ่ายโอนควรมีความชัดเจน และต้องให้บุคลากร และ

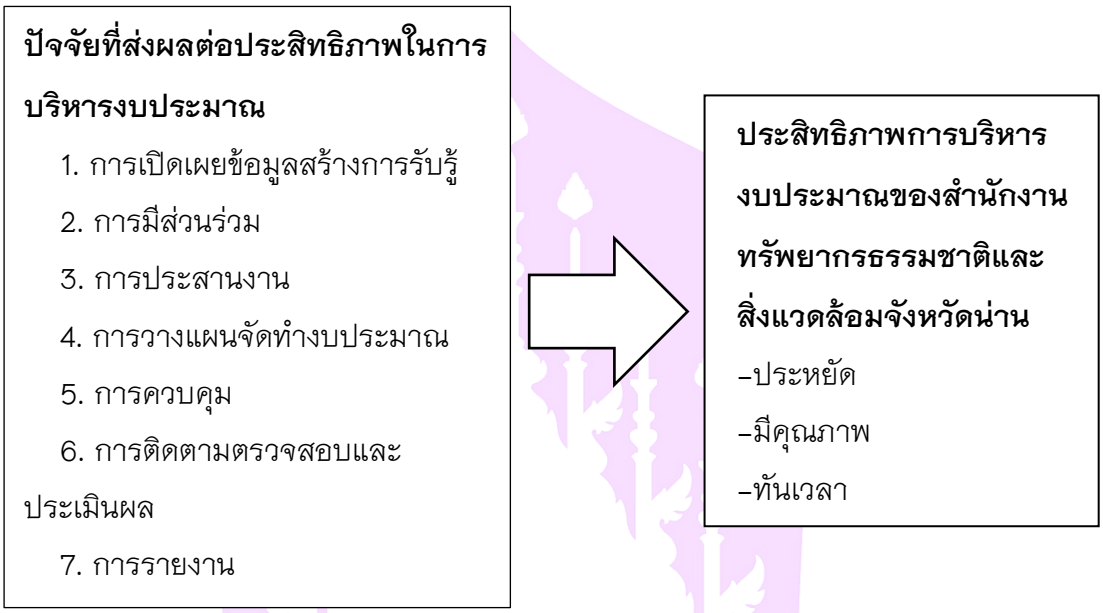
งบประมาณมาด้วย ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา ความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในพื้นที่ในรูปประชาคม ควรมีหน่วยงานที่ให้คำตอบได้ชัดเจนในการให้คำปรึกษาแก่องค์การบริหารส่วนตำบล ในด้านระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องได้มีประสิทธิภาพ

ชำเลือง พุฒพรหม (2545) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุบลราชธานี โดย 1) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุบลราชธานี 2) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัย พบว่า ระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 73.0 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ศักยภาพการบริหารของคณะกรรมการบริหารคุณภาพของบุคคลปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงบประมาณ และรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ผู้วิจัยได้ศึกษาบทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน คือ การเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้, การมีส่วนร่วม, การประสานงาน, การวางแผนจัดทำงบประมาณ, การควบคุม, การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลและการรายงาน และผู้วิจัยยังมองว่า หลัก Budgeting หรือ การงบประมาณ ถือเป็นหัวใจหลักส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การ เพราะงบประมาณที่ดีควรจะมีการจัดการพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามหลักการพัฒนาที่ดี ว่าสิ่งไหนควรมาก่อนหรือหลัง ควรมีการกำหนดงบประมาณให้สอดคล้องกับการทำงาน การจัดงบประมาณในแผนงานต้องมีความเหมาะสมในงานนั้น ๆ ผู้บริหารควรปฏิบัติตาม เพื่อให้การบริหารงานภายในองค์การเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพสูงสุด

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ของธนภร เอกเผ่าพันธุ์ (2548) และสุพัฒน์ นาครัตน์ (2560) สรุปเป็นกรอบแนวคิด ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์มุ่งที่จะเพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน และนำผลการศึกษามาใช้เป็นข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน โดยเป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method Research) ทั้งนี้ เพื่อให้การศึกษาวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยมีวิธีการศึกษาตามระเบียบวิธีการศึกษา ดังนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ
5. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงปริมาณ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ
3. การสร้างมาตรวัด
4. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ
6. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
7. ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้กำหนดพื้นที่หลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญ โดยวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่มีความรู้และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณของสำนักงานฯ จากคณะผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน ข้าราชการ พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์เลือกกลุ่มตัวอย่าง จากสายผู้บริหาร (ผู้อำนวยการสำนัก,ผู้อำนวยการส่วนอำนวยการ,ผู้อำนวยการส่วนสิ่งแวดล้อม,ผู้อำนวยการส่วนทรัพยากรธรรมชาติ,ผู้อำนวยการส่วนทรัพยากรน้ำ และผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์), ข้าราชการ พนักงานราชการ และเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน ดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการสำนักฯ	1 คน
1.2 ผู้อำนวยการส่วน	5 คน
1.3 ข้าราชการ	2 คน
1.4 พนักงานราชการ	1 คน
1.5 เจ้าหน้าที่ประจำสำนักฯ	1 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แนวทางการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญ

3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเป็นเกณฑ์ในการเลือก จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1. นายมานิต ธนะวงศ์	ผู้อำนวยการส่วนสิ่งแวดล้อม สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดน่าน

2. รศ.ดร.วีระ เลิศสมพร	ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
3. ดร.สุธินี ชุติมากุลทวี	ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.1 การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยมากำหนดเป็นข้อคำถามในบทสัมภาษณ์ในรูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย โดยมีการกำหนดการสัมภาษณ์จากประเด็นคำถามที่ง่าย ๆ ก่อน จากนั้นตามด้วยประเด็นคำถามต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ ลักษณะของคำถามเป็นปลายเปิด เป็นการสัมภาษณ์ตัวต่อตัวแบบเผชิญหน้า มีการจดบันทึกคำตอบและบันทึกเสียงทั้งหมด เพื่อเป็นหลักฐานเชิงยืนยัน สามารถนำมาใช้ประกอบกับข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อคุณภาพของงานวิจัยที่ดีขึ้น

4.2 การเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ เป็นการเก็บข้อมูลจากแหล่งที่มีผู้เก็บรวบรวมหรือเรียบเรียงไว้แล้ว อาทิเช่น เอกสารทางวิชาการ ระเบียบราชการ รายงาน สถิติ บทความสื่อสิ่งพิมพ์ รวมทั้งข้อมูลที่เผยแพร่ทางเว็บไซต์

4.3 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัย โดยดำเนินการเสนอขออนุญาตการทำวิจัยในมนุษย์ต่อมหาวิทยาลัยผ่านระบบออนไลน์ และมีการติดต่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ให้สัมภาษณ์/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญก่อนการเข้าสัมภาษณ์หรือแจกแบบสอบถามทุกครั้ง สำหรับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์/ผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ ผู้วิจัยได้เก็บไว้เป็นความลับและไม่มีการเผยแพร่

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลแบบปฐมภูมิและทุติยภูมิมาวิเคราะห์ตามวิธีการที่สำคัญ ดังนี้

1. การจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจำแนกและจัดให้เป็นหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์

2. การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น

3. การวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงเนื้อหาสาระในประเด็นหรือเรื่องนั้น

การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากร ได้แก่ บุคลากรทุกคนในสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน จำนวน 26 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดแบบเจาะจงจากประชากรที่เหลือจากการคัดเลือกเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วย ข้าราชการ จำนวน 9 คน พนักงานราชการ จำนวน 2 คน และเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน จำนวน 15 คน รวมทั้งหมด จำนวน 26 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยส่วนนี้เป็นแบบสอบถาม เพื่อสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิด เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิด เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น

3. การสร้างมาตรวัด

ลักษณะแบบสอบถามมีลักษณะแบบสอบถามประมาณค่า (Rating Scales) 5ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนคำถามแต่ละข้อตามแบบของลิเคิร์ท (Likert, 1967, p. 90) ดังนี้

5 หมายถึง ระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 หมายถึง ระดับเห็นด้วย

3 หมายถึง ระดับเห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง ระดับไม่เห็นด้วย

1 หมายถึง ระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โดยผู้วิจัยจะนำคะแนนที่ได้มา หาผลค่าเฉลี่ยและแปลผลโดยใช้หลักการตามโอกาสที่ควรจะเป็นตามแนวคิดของ Best (1977 อ้างอิงใน สุชาติ โสมประยูร และวรรณีโสมประยูร, 2546) โดยจะได้ผลตามนี้

$$\text{ระดับค่าเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด–คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.8$$

จากสูตรข้างต้นทำให้ได้เกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21–5.00 แสดงว่าเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่าเฉลี่ย 3.41–4.20 แสดงว่าเห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย 2.61–3.40 แสดงว่าเห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81–2.60 แสดงว่าไม่เห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.80 แสดงว่าไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งผู้วิจัยได้มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแบบสอบถาม

2. สร้างเครื่องมือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert's type)

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) (ประยูร อิ่มสวาสดิ์, 2552, หน้า 74) แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) โดยเกณฑ์การตัดสิน IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือตามเนื้อหานั้น นั่นหมายความว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.81 ดังนี้

3.1 นายมานิต ธนะวงศ์	ผู้อำนวยการส่วนสิ่งแวดล้อม สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดน่าน
3.2 รศ.ดร.วีระ เลิศสมพร	ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ ประจำหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
3.3 ดร.สุธินี ชุติมากุลทวี	ผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ ประจำหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นลำดับสุดท้าย

5. นำเสนอแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วมาทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.827

7. ผู้วิจัยได้แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะที่ได้จากการทดลองใช้ พร้อมจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับจริง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้ เป็นข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามนั้นมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยจัดทำหนังสือขออนุญาตผู้อำนวยการสำนักทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดน่าน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ที่สังกัด สำนักทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน

5.2 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการส่งและรับคืนด้วยตนเอง จำนวน 26 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

5.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดมานับจำนวน และตรวจสอบความสมบูรณ์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยต่อไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์จากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับ แล้วนำมาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าสถิติความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) S.D. เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์กับแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำแนกตามตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วเสนอแบบความเรียง

ตอนที่ 2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) S.D.

ตอนที่ 3 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน แล้ว รวบรวมข้อมูลตามประเด็นนำมาเรียบเรียงนำเสนอในรูปแบบการบรรยาย โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วนำเสนอแบบบรรยาย

7. ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย โดยดำเนินการเสนอขออนุญาตการทำวิจัยในมนุษย์ต่อมหาวิทยาลัยผ่านระบบออนไลน์ เลขที่โครงการวิจัย: UP-HEC 2.1/006/65 รับรองวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2565และมีการติดต่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ให้สัมภาษณ์/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญก่อนการเข้าสัมภาษณ์หรือแจกแบบสอบถามทุกครั้ง สำหรับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์/ผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ ผู้วิจัยได้เก็บไว้เป็นความลับและไม่มีการเผยแพร่

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่มุ่งจะเพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน โดยเป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Method Research) ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน และตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 26 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน

จากการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน เกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ผู้บริหารกล่าวว่า มีการดำเนินการวางแผนตั้งแต่เริ่มกระบวนการจัดทำงบประมาณ และมีแผนการใช้จ่ายของแต่ละส่วนงานแต่ละไตรมาสไว้อย่างชัดเจน หัวหน้าส่วนงาน กล่าวว่า การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณแต่ละส่วนราชการต้องมีการดำเนินการทุกส่วนราชการอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นการดำเนินการตามระเบียบข้อกฎหมายกำหนดไว้ แต่อาจจะมีปัญหาในเรื่องความล่าช้าในกระบวนการจัดทำแผนของแต่ละส่วน หรือบางกระบวนการที่อาจจะเกิดความล่าช้า เช่น หากในโครงการต้องมีการดำเนินการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ตามกระบวนการของระเบียบพัสดุ ก็จะเกิดความล่าช้าในการกำหนดคุณลักษณะ หรือกำหนด specification ของวัสดุที่จะทำการจัดซื้อ ซึ่งก็สอดคล้องกับการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานด้านพัสดุ ที่กล่าวว่า กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุใหม่ ส่งผลให้กระบวนการยาวนานขึ้นและต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น

ทั้งในระบบและเอกสาร อีกประเด็นหนึ่งคือ ปัญหาความล่าช้าที่เกิดจากด้านบุคลากรที่อาจจะมีการย้ายสับเปลี่ยน ทำให้งานไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ในทันท่วงที

2. การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ในอนาคตว่าควรเป็นไปในลักษณะใด

จากการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน เกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่านในอนาคต ผู้บริหารมีความคาดหวังว่า การใช้จ่ายงบประมาณควรมีการเบิกจ่ายมีความรวดเร็วขึ้นตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์และแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี หัวหน้าส่วนงานกล่าวว่าการใช้จ่ายงบประมาณควรมีความถูกต้อง ตรงตามระเบียบข้อบังคับ เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ข้าราชการ พนักงานราชการ และเจ้าหน้าที่มองว่าในอนาคตควรมีการปรับกระบวนการตั้งแต่การวางแผน ให้เป็นไปแบบการทำงานเชิงบูรณาการหลายส่วนเข้าด้วยกัน เพื่อลดจำนวนการทำงานที่ซับซ้อน แสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไร ทำที่ไหน เมื่อใด ทำอย่างไร มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่จำเป็นช่วยให้การปฏิบัติงานทุกกระบวนการสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรและงบประมาณที่ดำเนินการไป

3. การใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ในอนาคตว่าควรเป็นไปในลักษณะใด

จากการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน เกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ในปัจจุบันและในอนาคต ผู้บริหาร กล่าวว่าการออกแบบกระบวนการทำงานที่ดี ตั้งแต่การเริ่มต้น ควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล การรายงานผล ถือเป็นสิ่งที่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ หัวหน้าส่วนงาน กล่าวว่า การวางแผนและการมีส่วนเป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกระดับ เป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด ดังนั้น จึงถือว่ากระบวนการวางแผนถือเป็นหัวใจหลักของการบริหารงบประมาณขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนด้านบุคลากร ถือเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการทำงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ น่าจะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณได้ เนื่องจาก หากมีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและซื่อสัตย์ เพื่อรับผิดชอบการรับจ่ายเงิน การบริหารงบประมาณ การดำเนินการจัดวางระบบ

ตรวจสอบเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน โดยคำนึงความถูกต้องตามแผนงานงบประมาณ และจัดทำแนวปฏิบัติการรับเงินและจ่ายเงินให้เป็นไปตามขั้นตอนที่ระเบียบกำหนด จะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่านมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้าราชการ พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ กล่าวว่าการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร ที่สามารถทำงานทั้งกระบวนการหรือทุกขั้นตอนได้จะยิ่งทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ เพราะการจัดการเรื่องคน เรื่องความรู้ ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การคำนึงถึง การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้การบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่านมีประสิทธิภาพขึ้น

4. ความเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

จากการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน เกี่ยวกับข้อเสนอแนะการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน แยกตามประเด็นแล้ว พบว่า การทำงานเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณเป็นเรื่องที่ละเอียดและต้องอาศัยความรอบคอบ หน่วยงานควรมีการจัดประชุมชี้แจง แนวทางหรือแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำแผน กระบวนการทำงาน รวมถึงระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่อาจจะมีการปรับเปลี่ยนไป ดังนั้น ก่อนการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ควรมีการประชุมเพื่อศึกษา วิเคราะห์นโยบายร่วมกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และสอดคล้องกับภารกิจงานของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 1 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

n: 26

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	12	46.2
ชาย	14	53.8
รวม	**26**	**100**
อายุ		
ต่ำกว่า 20 ปี	-	-
20-30 ปี	5	19.2
31-40 ปี	10	38.5
41-50 ปี	6	23.1
51-60 ปี	5	19.2
61 ปี ขึ้นไป	-	-
รวม	**26**	**100**
ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	-	-
มัธยมศึกษา	3	11.5
ปริญญาตรี	21	80.8
สูงกว่าปริญญาตรี	2	7.7
รวม	**26**	**100**
ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน		
ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย	-	-
สายวิชาการ	11	42.3
สายสนับสนุน	15	57.7
รวม	**26**	**100**

ตาราง 1 (ต่อ)

n: 26

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	7	26.9
6–10 ปี	3	11.6
10 ปี ขึ้นไป	16	61.5
รวม	**26**	**100**

จากตาราง 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 นอกนั้นเป็นเป็นเพศหญิง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2

อายุ จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 26 คน พบว่า ส่วนใหญ่ผู้อยู่ในช่วงอายุ 31–40 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 41–50 ปี มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 และน้อยที่สุด คือ ช่วงอายุ 20–30 ปี และ 51–60 ปี ในจำนวนที่เท่ากัน มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2

ระดับการศึกษา จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 26 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 80.8 รองลงมา คือ ระดับอนุปริญญา มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 และน้อยที่สุดระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7

ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 26 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งในสายสนับสนุน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 57.7 นอกนั้นมีตำแหน่งในสายวิชาการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 42.3

ระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 26 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุงาน 10 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 61.5 รองลงมา คือ ผู้ที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 และน้อยที่สุดผู้ที่มีอายุงานอยู่ในช่วง 6–10 ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ

ตาราง 2 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ

n: 26

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า
1. การเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้	4.35	0.47	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. การมีส่วนร่วม	2.60	0.79	ไม่เห็นด้วย
3. การประสานงาน	3.40	0.68	เห็นด้วยปานกลาง
4. การวางแผนจัดทำงบประมาณ	3.35	0.46	เห็นด้วยปานกลาง
5. การควบคุม	4.33	0.43	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6. การติดตามตรวจสอบและประเมินผล	4.47	0.58	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7. การรายงาน	4.38	0.49	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
รวม	**3.83**	0.58	เห็นด้วย

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\overline{X}$=3.83) เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดตามลำดับ ได้แก่ ด้านการติดตามตรวจสอบและประเมินผล ($\overline{X}$=4.47) รองลงมา คือ ด้านการรายงาน ($\overline{X}$=4.38), ด้านการเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้ ($\overline{X}$=4.35), ด้านการควบคุม ($\overline{X}$=4.33) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ด้านการประสานงาน ($\overline{X}$=3.40), ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณ ($\overline{X}$=3.35) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วม ($\overline{X}$=2.60) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้

ตาราง 3 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้

n: 26

ด้านการเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า
1. หน่วยงานมีการชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานทราบถึงแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างสม่ำเสมอ	4.39	0.48	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อมีการปรับลดหรือโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายระหว่างปี	4.31	0.50	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน	4.42	0.43	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. หน่วยงานของท่านมีการชี้แจงเปิดเผยรายละเอียดผลผลิต และตัวชี้วัดในด้านงบประมาณที่ชัดเจน	4.31	0.51	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
รวม	**4.35**	**0.47**	**เห็นด้วยอย่างยิ่ง**

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ ด้านการเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้ พบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\overline{X}$=4.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่าหน่วยงานมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน ($\overline{X}$=4.42)รองลงมา คือ หน่วยงานมีการชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานทราบถึงแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้อง

กับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$=4.39) และน้อยสุดเห็นว่า หน่วยงานมีการเปิดเผยแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อมีการปรับลดหรือโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายระหว่างปีและหน่วยงานมีการชี้แจงเปิดเผยรายละเอียดผลผลิต และตัวชี้วัดในด้านงบประมาณที่ชัดเจน ($\overline{X}$=4.31) เท่ากัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการมีส่วนร่วม

ตาราง 4 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการมีส่วนร่วม

n: 26

ด้านการมีส่วนร่วม	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า
1. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณทุกขั้นตอน	2.45	0.79	ไม่เห็นด้วย
2. หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจรับผิดชอบให้ทุกคนได้มีบทบาทร่วมกันในการวางแผนด้านงบประมาณ	2.71	0.67	เห็นด้วยปานกลาง
รวม	**2.60**	**0.79**	**ไม่เห็นด้วย**

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ($\overline{X}$=2.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่าหน่วยงานมีการกระจายอำนาจรับผิดชอบให้ทุกคนได้มีบทบาทร่วมกันในการวางแผนด้านงบประมาณ ($\overline{X}$=2.71) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง และน้อยที่สุดเห็นว่า หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณทุกขั้นตอน มี ($\overline{X}$=2.45) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการประสานงาน

ตาราง 5 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการประสานงาน

n: 26

ด้านการประสานงาน	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า
1. หน่วยงานของท่านมีการติดต่อประสานงานในการจัดทำงบประมาณระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	3.45	0.63	เห็นด้วย
2. หน่วยงานของท่านสามารถติดต่อประสานงานการแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณระหว่างหน่วยงานได้	3.36	0.57	เห็นด้วยปานกลาง
รวม	**3.40**	**0.68**	**เห็นด้วยปานกลาง**

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ ด้านการประสานงาน พบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ($\overline{X}$=3.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการติดต่อประสานงานในการจัดทำงบประมาณระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ($\overline{X}$=3.45) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ส่วนหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานสามารถติดต่อประสานงานการแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณระหว่างหน่วยงานได้ ($\overline{X}$=3.36) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณ

ตาราง 6 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณ

n: 26

ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณ	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า
1. หน่วยงานของท่านมีการดำเนินการตามแผนงาน/งบประมาณตามช่วงเวลาที่ตั้งไว้ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	3.25	0.55	เห็นด้วยปานกลาง
2. หน่วยงานของท่านได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานที่กำหนด	3.22	0.59	เห็นด้วยปานกลาง
3. หน่วยงานของท่านมีการสำรวจความต้องการในการจัดทำงบประมาณล่วงหน้าก่อนการดำเนินการ	3.31	0.42	เห็นด้วยปานกลาง
4. หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อมีการปรับลดหรือโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายระหว่างปี	3.36	0.53	เห็นด้วยปานกลาง
5. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายและทิศทางในการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน	3.40	0.49	เห็นด้วยปานกลาง
6. กระบวนการจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านมีความเหมาะสม	3.29	0.54	เห็นด้วยปานกลาง
7. การจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณในแต่ละโครงการ	3.28	0.45	เห็นด้วยปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

n: 26

ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณ	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
8. ก่อนการจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านมีการประชุมทบทวนและปรับปรุงการจัดทำแผนด้านงบประมาณก่อนทุกครั้ง	3.27	0.45	เห็นด้วยปานกลาง
9. หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบหลัก	3.39	0.47	เห็นด้วยปานกลาง
รวม	**3.35**	**0.46**	**เห็นด้วยปานกลาง**

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณ พบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ($\bar{X}$=3.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่าหน่วยงานมีการกำหนดนโยบายและทิศทางในการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน ($\bar{X}$=3.40) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ($\bar{X}$=3.39) หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อมีการปรับลดหรือโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายระหว่างปี ($\bar{X}$=3.36) หน่วยงานของท่านมีการสำรวจความต้องการในการจัดทำงบประมาณล่วงหน้าก่อนการดำเนินการ ($\bar{X}$=3.31) กระบวนการจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านมีความเหมาะสม ($\bar{X}$=3.29) การจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณในแต่ละโครงการ ($\bar{X}$=3.28) ก่อนการจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านมีการประชุมทบทวนและปรับปรุงการจัดทำแผนด้านงบประมาณก่อนทุกครั้ง ($\bar{X}$=3.27) หน่วยงานของท่านมีการดำเนินการตามแผนงาน/งบประมาณตามช่วงเวลาที่ตั้งไว้ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ($\bar{X}$=3.25) และหน่วยงานของท่านได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานที่กำหนด ($\bar{X}$=3.22) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการควบคุม

ตาราง 7 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการควบคุม

n: 26

ด้านการควบคุม	$\overline{X}$	S.D.	แปลค่า
1. หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ	4.28	0.45	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. หน่วยงานของท่านมีการจัดทำระบบควบคุมงบประมาณที่โปร่งใสและตรวจสอบได้	4.39	0.49	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. หน่วยงานของท่านมีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามนโยบายองค์กร	4.33	0.46	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
รวม	**4.33**	**0.43**	**เห็นด้วยอย่างยิ่ง**

จากตาราง 7 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณด้านการควบคุม พบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\overline{X}$=4.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการจัดทำระบบควบคุมงบประมาณที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ($\overline{X}$=4.39) รองลงมา คือ หน่วยงานมีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามนโยบายองค์กร ($\overline{X}$=4.33) และน้อยสุดเห็นว่า หน่วยงานมีการวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ ($\overline{X}$=4.28) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

2.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการประเมินผล

ตาราง 8 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการติดตามตรวจสอบและประเมินผล

n: 26

ด้านการติดตามตรวจสอบและประเมินผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
1. ในการจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านได้คำนึงถึงการติดตามการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	4.59	0.55	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกเดือนและรายไตรมาส	4.48	0.59	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. หน่วยงานของท่านมีการประเมินผล ค้นหาสาเหตุ ข้อบกพร่องและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข เมื่อพบปัญหาและอุปสรรคในด้านต่าง ๆ	4.25	0.60	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. หน่วยงานของท่านมีการเปรียบเทียบงบประมาณกับแผนงาน ของแต่ละโครงการ ในด้านปริมาณ คุณภาพ และเวลา	4.27	0.61	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5. หน่วยงานของท่านมีระบบการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณทุกโครงการ	4.43	0.48	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6. หน่วยงานของท่านมีระบบและกลไกกำกับ ติดตาม ตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณอย่างชัดเจน	4.32	0.54	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตาราง 8 (ต่อ)

n: 26

ด้านการติดตามตรวจสอบและประเมินผล	$\bar{X}$	**S.D.**	**แปลค่า**
7. หน่วยงานของท่านมีการใช้งบประมาณให้ทันตามกำหนดเวลาในรอบปีงบประมาณ	4.17	0.55	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
8. หน่วยงานของท่านมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตามผลการดำเนินงานโครงการทุกโครงการ	4.58	0.59	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
รวม	**4.47**	**0.58**	**เห็นด้วยอย่างยิ่ง**

จากตาราง 8 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณด้านการติดตามตรวจสอบและประเมินผล พบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{X}$=4.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่าในการจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านได้คำนึงถึงการติดตามการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ($\bar{X}$=4.59) หน่วยงานของท่านมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตามผลการดำเนินงานโครงการทุกโครงการ ($\bar{X}$=4.58) หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกเดือนและรายไตรมาส ($\bar{X}$=4.48) หน่วยงานของท่านมีระบบการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณทุกโครงการ ($\bar{X}$=4.43) หน่วยงานของท่านมีระบบและกลไกกำกับติดตาม ตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณอย่างชัดเจน ($\bar{X}$=4.32) หน่วยงานของท่านมีการเปรียบเทียบงบประมาณกับแผนงาน ของแต่ละโครงการ ในด้านปริมาณ คุณภาพและเวลา ($\bar{X}$=4.27) หน่วยงานของท่านมีการประเมินผล ค้นหาสาเหตุ ข้อบกพร่องและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข เมื่อพบปัญหาและอุปสรรคในด้านต่าง ๆ ($\bar{X}$=4.25) และหน่วยงานของท่านมีการใช้งบประมาณให้ทันตามกำหนดเวลาในรอบปีงบประมาณ ($\bar{X}$=4.17) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

2.7 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการรายงาน

ตาราง 9 แสดงจำนวนการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ ด้านการรายงาน

n: 26

ด้านการรายงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลค่า
1. หน่วยงานของท่านมีการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละโครงการให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทุกครั้ง	4.39	0.49	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2. หน่วยงานของท่านมีการสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณให้กับผู้บริหารทราบหลังเสร็จสิ้นโครงการ	4.36	0.48	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. หน่วยงานของท่านมีการสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณเผยแพร่หรือเปิดเผยแก่สาธารณะ	4.36	0.49	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. หน่วยงานของท่านมีการสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณให้กับผู้บริหารทราบรายไตรมาส	4.42	0.55	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
รวม	**4.38**	**0.49**	**เห็นด้วยอย่างยิ่ง**

จากตาราง 9 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ ด้านการรายงาน พบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ($\bar{X}$=4.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณให้กับผู้บริหารทราบรายไตรมาส ($\bar{X}$=4.42) รองลงมา คือ หน่วยงานมีการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละโครงการให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทุกครั้งมี ($\bar{X}$=4.39) และน้อยสุดเห็นว่าหน่วยงานมีการสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณให้กับผู้บริหารทราบหลังเสร็จสิ้นโครงการและหน่วยงานมีการสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณเผยแพร่หรือเปิดเผยแก่สาธารณะ ($\bar{X}$=4.36) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

การศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา สามารถสรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผลได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน พบว่า

1. ประสิทธิภาพการบริหารงานบประมาณ เป็นไปตามหลักความประหยัด มีคุณภาพและทันเวลา

ด้านความประหยัด สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จังหวัดน่าน มีการจัดหาทรัพยากรในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม มีการวิเคราะห์ ปัญหาอุปสรรค จุดแข็งจุดอ่อนในการบริหารจัดการงบประมาณ มีการคำนวณค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ มีการคิดคำนวณกิจกรรมแต่ละกิจกรรมว่าเกิดประโยชน์หรือไม่ ตลอดจนถึงมีการนำรูปแบบหรือวิธีการการดำเนินงานในลักษณะอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่ต้องใช้งบประมาณมาปรับใช้แทน เช่น การนำโครงการและงบประมาณในแต่ละปีมาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง หากกรณีกิจกรรมไหนไม่เกิดประโยชน์ ไม่ส่งผลต่อการนำไปปฏิบัติ ก็จะมีการตัดออกจากแผนงานหรือลดค่าใช้จ่ายลง ทำให้ช่วยลดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาการจัดทำแผนงบประมาณ

ด้านคุณภาพ สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน มีการประเมินความเหมาะสมของงบประมาณกับขั้นตอนหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากรสอดคล้อง เหมาะสมกับลักษณะงาน มีการจัดทำตัวชี้วัดการประเมินด้านคุณภาพว่าตรงกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งวัดจากผลลัพธ์ของแต่ละโครงการว่ามีความสมดุลกัน ประกอบกับมีการคิดตัวชี้วัดที่ได้จากกิจกรรม โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่สมดุลกับทรัพยากรที่ใช้ ตลอดจนเกิดประโยชน์ต่อประชาชนและภาครัฐ รวมทั้ง

สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการประเมินความพึงพอใจหลังการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งผลการประเมินแต่ละกิจกรรม มีผลการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ และมีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของแต่ละโครงการฯ

ด้านทันเวลา สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ยังขาดประสิทธิภาพด้านเวลา เนื่องจากปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ในเรื่องการจัดทำแผนงาน ยังขาดการเชื่อมโยงกันในลักษณะตามห่วงโซ่คุณค่าระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณตามปฏิทินการจัดทำงบประมาณยังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ประกอบกับระยะเวลาในการบูรณาการระหว่างนโยบายของรัฐบาล นโยบายของ ส่วนราชการ และนโยบายของพื้นที่ ไม่สอดคล้อง กระชั้นชิด ทำให้การบูรณาการงบประมาณไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับมีข้อจำกัดด้าน ระยะเวลาและความชัดเจนในขั้นตอนการปฏิบัติ จึงส่งผลให้เกิดปัญหาในเรื่องของการบูรณาการงบประมาณ

จะเห็นได้ว่า สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน มีประสิทธิภาพด้านการบริหารงบประมาณ ด้านความประหยัด และมีคุณภาพ แต่สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ยังมีปัญหาด้านระยะเวลาในการจัดทำแผนงบประมาณ ระยะเวลาในการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากบางกระบวนการยังต้องอาศัยการตัดสินใจจากคณะผู้บริหาร และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ต้องดำเนินการหลายขั้นตอน แต่ด้วยข้อบังคับ กฎระเบียบต่าง ๆ จึงทำให้มีการเบิกจ่ายทันตามกำหนดระยะเวลา ทำให้ด้านระยะเวลายังไม่มีประสิทธิภาพมาก

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานฯ มากที่สุด ได้แก่ การติดตามตรวจสอบและประเมินผล รองลงมา คือ การรายงาน, การเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้, การควบคุม, การประสานงาน, การวางแผนจัดทำงบประมาณและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณฯ น้อยที่สุด คือ การมีส่วนร่วม

ด้านการติดตามตรวจสอบและประเมินผล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน โดยเห็นว่า หน่วยงาน มีการใช้งบประมาณให้ทันตามกำหนดเวลาในไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ และมีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการเปรียบเทียบงบประมาณกับแผนงานของแต่ละโครงการ ในด้านประหยัด ทันเวลาและมีคุณภาพ มีระบบและกลไกกำกับติดตาม ตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณอย่างชัดเจน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ด้านการรายงาน หน่วยงานมีการสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณให้กับผู้บริหารทราบรายไตรมาส มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ด้านการเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้ หน่วยงานมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน มีการชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานทราบถึงแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างสม่ำเสมอ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ด้านการควบคุม หน่วยงานมีการจัดทำระบบควบคุมงบประมาณที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามนโยบายองค์กรและมีการวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ด้านการประสานงาน หน่วยงานมีการติดต่อประสานงานในการจัดทำงบประมาณระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง แต่ด้านการประสานงานการแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณระหว่างหน่วยงานกลับมีการประสานงานน้อย มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณ หน่วยงานมีการกำหนดนโยบายและทิศทางในการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน มีการสำรวจความต้องการในการจัดทำงบประมาณล่วงหน้าก่อนการดำเนินการในระดับปานกลาง หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบหลัก การจัดทำงบประมาณในหน่วยงานมีการกำหนดระยะเวลาตามระเบียบข้อกฎหมายกำหนดในการจัดทำงบประมาณในแต่ละโครงการ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ด้านการมีส่วนร่วม หน่วยงานมีการกระจายอำนาจรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่ได้มีบทบาทร่วมกันในการวางแผนด้านงบประมาณและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณน้อย ทำให้เจ้าหน้าที่ขาดการมีส่วนร่วมในด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณของหน่วยงาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานฯ 1) ควรมีการวางแผนที่รัดกุม ถือเป็นหลักอันดับแรกที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจ การวางแผนเป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติ จัดลำดับความสำคัญในการเลือกปฏิบัติภารกิจ ทำให้การบริหารงานงบประมาณจะราบรื่นและคล่องตัวเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไร ทำที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร มีการปรับกระบวนการตั้งแต่การวางแผน ให้เป็นไปแบบการ

ทำงานเชิงบูรณาการหลายกลุ่ม/กอง เข้าด้วยกัน เพื่อลดจำนวนการทำงานที่ซับซ้อน เป็นสิ่งที่จำเป็นช่วยให้การปฏิบัติงานทุกกระบวนการสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การใช้จ่ายงบประมาณ ควรเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีที่วางไว้ และมีการดำเนินการตามระเบียบ มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ 3) การนิเทศติดตามผล ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการชี้วัดผลงาน การเบิกจ่าย การใช้จ่ายงบประมาณว่ามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เหมาะสมกับงบประมาณที่ดำเนินการไปหรือไม่

การใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ในอนาคต หน่วยงานควรสร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ถือว่ามีความสำคัญ ความรู้ความเข้าใจและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ หากมีความกระตือรือร้นและใส่ใจ มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน จะส่งผลให้การบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ, ควรจัดให้มีการประสานงานในการทำงานทุกกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็น การจัดทำแผนงบประมาณ แผนงาน งานโครงการ ที่เชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน , ควรมีการวางแผนจัดทำงบประมาณที่รัดกุม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด, การควบคุม , การติดตามตรวจสอบและประมวลผลถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการชี้วัดผลงาน การเบิกจ่าย การใช้จ่ายงบประมาณว่ามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เหมาะสมกับงบประมาณที่ดำเนินการไปหรือไม่ และการรายงานผลการดำเนินงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจนตรวจสอบได้น่าจะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณได้เนื่องจาก หากมีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและซื่อสัตย์ เพื่อรับผิดชอบการรับจ่ายเงิน การบริหารงบประมาณ การดำเนินการจัดวางระบบตรวจสอบเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินโดยคำนึงความถูกต้องตามแผนงานงบประมาณ และจัดทำแนวปฏิบัติการรับเงินและจ่ายเงินให้เป็นไปตามขั้นตอนที่ระเบียบกำหนด จะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะสามารถทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณเป็นเรื่องที่ละเอียดและต้องอาศัยความรอบคอบ หน่วยงานควรมีการจัดประชุมชี้แจง แนวทาง

หรือแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำแผน กระบวนการรวมถึงระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่อาจจะมีการปรับเปลี่ยนไป ในการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ควรให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีที่วางไว้ ก่อนเริ่มกระบวนการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ควรมีการประชุมเพื่อศึกษา วิเคราะห์นโยบายร่วมกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและภารกิจของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน และควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้และความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากเกิดปัญหาการย้ายสับเปลี่ยนบ่อย เมื่อย้ายสับเปลี่ยนหนึ่งครั้งเจ้าหน้าที่ที่มาใหม่ก็ต้องเริ่มมานับหนึ่งใหม่ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ต่อเนื่อง ควรให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความรอบรู้ รอบด้าน ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณเบื้องต้น

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ผู้ศึกษาได้อภิปรายการศึกษาตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน พบว่า มีประสิทธิภาพมากในระดับหนึ่ง กล่าวคือมีการใช้งบประมาณได้**ประหยัด**มีการใช้จ่ายงบประมาณแต่ละโครงการตามที่กำหนดไว้ มีการจัดหาทรัพยากรในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม มีการวิเคราะห์ ปัญหาอุปสรรค จุดแข็งจุดอ่อนในการบริหารจัดการงบประมาณ มีการนำรูปแบบหรือวิธีการการดำเนินงานในลักษณะอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่ต้องใช้งบประมาณมาปรับใช้แทน ทำให้ช่วยลดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาการจัดทำแผนงบประมาณเกิดความ**คุ้มค่า** โดยมีการวางแผน การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละโครงการอย่างเป็นระบบ มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมโดยมีการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ มีการประเมินความเหมาะสมของงบประมาณกับขั้นตอนหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากรสอดคล้อง เหมาะสมกับลักษณะงานตรงกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่สมดุลกับทรัพยากรที่ใช้ ตลอดจนเกิดประโยชน์ต่อประชาชนและภาครัฐส่งผลให้การเกาะเบิกจ่ายเงินงบประมาณ**มีคุณภาพ** ในส่วนประสิทธิภาพ**ด้านทันเวลา**ยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก เนื่องจากยังมีบางกระบวนการที่เกิดความล่าช้า เช่น ความล่าช้าในการดำเนินการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ

ใหม่ ส่งผลให้กระบวนการยาวนานขึ้นและต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งในระบบและเอกสาร แต่ด้วยข้อบังคับ กฎระเบียบต่าง ๆ จึงทำให้มีการเบิกจ่ายทันตามกำหนดระยะเวลา ทำให้ด้านระยะเวลายังไม่มีประสิทธิภาพมาก ทำให้เกิดความ สอดคล้องกับ นันทพร ลิมปกาญจน์เวช และจรัญญา ปานเจริญ (2560) กล่าวว่า ปัญหาความซับซ้อนของการจัดซื้อจัดจ้างถือเป็นหนึ่งปัญหาที่สำคัญ เนื่องจากระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) มีขั้นตอนการทำงานในระบบหลายขั้นตอน ประกอบกับเจ้าหน้าที่พัสดุต้องทำข้อมูลในระบบและทำเอกสารประกอบด้วยทุกครั้ง ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว และเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 1 มาตรา 6 ระบุว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจะต้องบริหารราชการเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่ก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าเชิงภารกิจภาครัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ เป็นหนึ่งประเด็นหลักที่ทุกองค์กรควรให้ ความสำคัญเนื่องจากการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรให้สมบูรณ์ ซึ่งหากสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่านสามารถปฏิบัติตามแผนงาน จัดสรรการใช้จ่ายงบประมาณอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าให้กับส่วนงาน และต้องพยายามใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด มีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความเข้าใจและวางแผนการ ปฏิบัติการใช้จ่ายทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในเวลาที่เร็วที่สุดและใช้ทรัพยากร น้อยที่สุด จะทำให้การบริหารจัดการงบประมาณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ภาครัฐอย่างมากที่สุด

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ได้แก่ ด้านการติดตามตรวจสอบและประเมินผล รองลงมา คือ ด้านการรายงาน, ด้านการเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้, ด้านการควบคุม, ด้านการประสานงาน, ด้านการวางแผนจัดทำงบประมาณและด้านที่เห็นว่าเป็นปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณน้อยสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วม

ผลการศึกษา ด้านการนิเทศติดตามผล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ซึ่งผลการศึกษาก็เป็นไปตามที่ ธนภร เอกเผ่าพันธุ์ (2548, หน้า 28-29) ได้กล่าว

ไว้ว่า การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญ เพื่อให้การควบคุมได้ผล และรายงานผลการปฏิบัติงานยังแสดงถึงความรับผิดชอบในการทำงาน ช่วยให้การติดตามควบคุมการทำงานได้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ถ้าพบว่าแตกต่างไปจากแผนกงบประมาณฝ่าย บริหารจะต้องพิจารณาหาสาเหตุและค้นหาสาเหตุการค้นหาสาเหตุของผลต่างจากงบประมาณไม่ว่าจะ เป็นผลต่างที่ดีหรือไม่ดีก็ต้องรีบกระทำทันทีถ้าผลต่างไม่ดีต้องหาทางหรือวิธีการแก้ไขเหตุการณ์นั้น อย่างรวดเร็วและต้องกระตุ้นให้มีการดำเนินงานไปให้ได้รับผลสำเร็จ นอกจากนี้แล้วการติดตามควรจะกระทำตลอดเวลา เพื่อประเมินประสิทธิผลที่ได้รับก่อนจะแก้ไขและเพื่อวางหลักการสำหรับการแก้ไข วิธีการวางแผนและควบคุมในอนาคตให้ดีขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้าพบว่าเกิดผลแตกต่าง ในทางที่ดีก็ควรจะนำไปเผยแพร่ เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่หน่วยงานอื่น ๆ จะได้นำไปปฏิบัติ

ด้านการมีส่วนร่วม เห็นว่า หน่วยงานมีการกระจายอำนาจรับผิดชอบให้ทุกคนได้มีบทบาทร่วมกันในการวางแผนด้านงบประมาณและเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับ จินตนา เผ่าจินดา (2557, หน้า 126) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานโดยตรง ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทรี แสงอุไร (2559, หน้า 137–140) ทำการศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเทริงเทรา เขต 1 พบว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เนื่องมาจาก การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูในสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม การให้ความสำคัญในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการเป็นการตอบสนองความต้องการของแต่ละฝ่ายและสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับโคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff 1980, pp. 213–218 อ้างอิงใน ฐิตา วิหครัฐ, 2558, หน้า 32–37) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีส่วนร่วมในการประสานงาน ความตั้งใจตอบสนองในเชิงบวก การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแบบเงื่อนไขที่กำหนด ส่งผลให้โครงการที่ได้ดำเนินการประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้ สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน หากมีการประยุกต์ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมใช้อย่างเหมาะสม เพื่อชี้แนะแนวทางในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้สนองต่อเป้าหมายของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่านอย่างมีระบบ โดยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารงานขององค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความร่วมมือ รวมพลังในการทำงาน เพิ่มความไว้วางใจ สร้างความรับผิดชอบทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ รวมทั้งเป็นการแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องกันระหว่างการทำงานของบุคคลกับองค์กรหน่วยงาน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และช่วยกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน ข้าราชการ พนักงานราชการ เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมืองจังหวัดน่าน เกี่ยวกับการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน พบว่า การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่านในปัจจุบันส่วนใหญ่ถือว่ามีความเหมาะสม เป็นไปตามขั้นตอนและตามที่ระเบียบข้อกฎหมายกำหนด แต่อาจจะมีบางกระบวนการที่อาจจะเกิดความล่าช้า เช่น หากในโครงการต้องมีการดำเนินการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ตามกระบวนการของระเบียบพัสดุ ก็จะเกิดความล่าช้าในการกำหนดคุณลักษณะ หรือกำหนด specification ของวัสดุที่จะทำการจัดซื้อ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุใหม่ ส่งผลให้กระบวนการยาวนานขึ้นและต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งในระบบและเอกสาร สอดคล้องกับ นันทพร ลิมปกาญจน์เวช และจรัญญา ปานเจริญ (2560, หน้า 6) กล่าวว่า ปัญหาความซับซ้อนของการจัดซื้อจัดจ้างถือเป็นหนึ่งปัญหาที่สำคัญ เนื่องจากระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) มีขั้นตอนการทำงานในระบบหลายขั้นตอน ประกอบกับเจ้าหน้าที่พัสดุต้องทำข้อมูลในระบบและทำเอกสารประกอบด้วยทุกครั้ง ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว

การวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ในอนาคตว่าควร 1) มีการวางแผนที่รัดกุม มีการจัดลำดับความสำคัญในการเลือกปฏิบัติภารกิจ ทำให้การบริหารงบประมาณจะราบรื่นและคล่องตัวเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด 2) การใช้จ่ายงบประมาณ ควรเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามแผนการ

ปฏิบัติงานประจำปีที่วางไว้ 3) การนิเทศติดตามผล ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการชี้วัดผลงาน การเบิกจ่าย การใช้จ่ายงบประมาณว่ามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เหมาะสมกับงบประมาณที่ดำเนินการไปหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทิพย์ ทิพย์สุวรรณ (2541, หน้า 64) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการที่สำคัญ คือ การจัดทำแผนปฏิบัติงานทุกขั้นตอน เพื่อให้สามารถรู้ได้ว่าจะดำเนินการอย่างไรจึงจะสำเร็จ และเมื่อมีแผนปฏิบัติงานแล้ว ถ้าหากผู้ที่เกี่ยวข้องยังไม่รับรู้หรือร่วมมือปฏิบัติตาม ก็จะทำให้ทราบว่าแผนนั้นจะเกิดความล้มเหลว

ในอนาคตการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ควรสร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมและการประสานงานของเจ้าหน้าที่ถือว่ามีความสำคัญ ความรู้ความเข้าใจและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ หากมีความกระตือรือร้นและใส่ใจ มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน จะส่งผลให้การบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ, การรายงานผลการดำเนินงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจนตรวจสอบได้ หากมีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและซื่อสัตย์ เพื่อรับผิดชอบการรับจ่ายเงิน การบริหารงบประมาณ การดำเนินการจัดวางระบบตรวจสอบเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน โดยคำนึงความถูกต้องตามแผนงานงบประมาณ และจัดทำแนวปฏิบัติ การรับเงินและจ่ายเงินให้เป็นไปตามขั้นตอนที่ระเบียบกำหนด จะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่านมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะสามารถทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ จากประเด็นการสัมภาษณ์ดังกล่าว ทำให้เห็นว่า บทบาทของผู้บริหารและบุคลากร สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคคลต้องตระหนักและเห็นความสำคัญ และมีความรู้ในหน้าที่ เพื่อช่วยขับเคลื่อนการบริหารงบประมาณสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่านสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ณรงค์ สัจจพันโรจน์ (อ้างอิงใน รินทน์วดี ยอดศรี, 2561, หน้า 55-56) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องตระหนักและเห็นความสำคัญ ต้องมีการจัดองค์กรและการวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่และให้มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร โดยต้องจัดบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณที่ต่อเนื่องและมีข้อมูลในด้านต่าง ๆ และจัดเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการบริหารงบประมาณไว้อย่างครบถ้วน เพื่อให้การดำเนินงานด้านงบประมาณเป็นไปด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง

นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ยังมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน สามารถสรุปได้ว่า การทำงานเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณเป็นเรื่องที่ละเอียดและต้องอาศัยความรอบคอบ หน่วยงานควรมีการจัดประชุมชี้แจง แนวทางหรือแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำแผน กระบวนการรวมถึงระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่อาจจะมีการปรับเปลี่ยนไป ในการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ควรให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีที่วางไว้ ก่อนเริ่มกระบวนการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ควรมีการประชุมเพื่อศึกษา วิเคราะห์นโยบายร่วมกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน และควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้และความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากเกิดปัญหาการย้ายสับเปลี่ยนบ่อย เมื่อย้ายสับเปลี่ยนหนึ่งครั้ง เจ้าหน้าที่ที่มาใหม่ก็ต้องเริ่มมานับหนึ่งใหม่ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ต่อเนื่อง ควรให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความรอบรู้ รอบด้าน ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณเบื้องต้น ซึ่งสอดคล้องกับ รินทน์วดี ยอดศรี, 2561, หน้า 56) ที่ได้ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ หมวดครุภัณฑ์การแพทย์ คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า

1. ควรมีการกำหนดแผนภาพกระบวนการดำเนินการด้านงบประมาณทั้งระบบตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง และกำหนดผู้ประสานงานหลักในแต่ละขั้นตอน จะทำให้เห็นขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง และสามารถขอคำแนะนำจากผู้ประสานงานหลักในแต่ละขั้นตอนได้ ซึ่งถือว่าเป็นการประสานงานที่ตรงจุด สามารถดำเนินการด้านงบประมาณได้อย่างถูกต้อง ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความระมัดระวัง และเกิดความรอบคอบในการดำเนินการต่าง ๆ และมีการจัดประชุมเพื่อใช้เป็นเวทีในการรายงานความคืบหน้า ปัญหาและประเด็นที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และนำเสนอแนวทางแก้ไขร่วมกัน

2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเรื่องระเบียบ ข้อบังคับด้านงบประมาณมากขึ้น เพื่อให้สามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และทำให้กระบวนการขับเคลื่อนต่อไปได้ รวมทั้งต้องมีนโยบายและมาตรการเพื่อกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและเพื่อเร่งรัดการดำเนินการ โดยเสนอให้มีการรายงานความคืบหน้าการดำเนนิงานและรายงานปัญหาอุปสรรคอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบปัญหาในแต่ละขั้นตอนและแนวทางแก้ไขได้ทันท่วงที

3. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดงาน และสนับสนุนบุคลากรภายในหน่วยงานรู้กระบวนการทำงานมากกว่า 1 คน เพื่อเป็นการสร้างคนที่จะมารับผิดชอบงานแทนกรณีบุคลากรที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักไม่สามารถดำเนินการต่อได้ ซึ่งถือเป็นการป้องกันไม่ให้งานหยุดชะงัก และผู้ที่ต้องรับผิดชอบงานแทนสามารถดำเนินการต่อได้โดยไม่ติดขัด

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน โดยผู้ศึกษาเห็นว่า กระบวนการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการหลัก ๆ อยู่ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดทำแผน, ด้านกระบวนการจัดทำงบประมาณ และด้านกระบวนการนิเทศติดตามผล และกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

1. ด้านการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

1.1 หน่วยงานควรมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามหลักการวางแผนที่ดี

1.2 หน่วยงานควรมีการดำเนินการกำหนดแผนงาน เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของในการดำเนินงาน โดยจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องกำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ หรือผู้ดำเนินการรวบรวมไปถึงการกำหนดงบประมาณที่ใช้ในแต่ละโครงการ

1.3 หน่วยงานควรมีการจัดทำแผนงานและแผนการใช้จ่ายในเชิงรุกและเชิงรับเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสมของการดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

1.4 หน่วยงานควรกำหนดแผนงานให้ครอบคลุม รวมถึงการกำหนดแผนการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ

1.5 หน่วยงานควรมีการจัดฝึกอบรมด้านการจัดทำแผนงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ เพื่อวางแผนร่วมกัน และเพื่อทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงาน

2. ด้านกระบวนการจัดทำงบประมาณ

2.1 หน่วยงานควรมีการประมาณการรายจ่ายประจำปีให้มีความใกล้เคียงกับค่าใช้จ่ายจริงในแต่ละปี

2.2 หน่วยงานควรปรับเปลี่ยนรูปแบบในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ โดยพิจารณาและวิเคราะห์ถึงรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบงบประมาณในระยะเวลาที่ผ่านมา ว่าเป็นไปในรูปแบบหรือลักษณะใด เกิดข้อผิดพลาด หรือประสบกับปัญหาในด้านใด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบของการบริหารงานงบประมาณแนวใหม่ โดยทางหน่วยงานสามารถใช้รูปแบบระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน เป็นงบประมาณที่เน้นย้ำในเรื่องของการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานเป็นการวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ ค่าใช้จ่ายในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ที่เป็นระบบ ได้แก่ การวิเคราะห์ความจำเป็นของโครงการ กิจกรรม การวิเคราะห์ประสิทธิภาพประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย และการประเมินผลความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการกิจกรรม

3. ด้านกระบวนการนิเทศติดตามผล และกระบวนการรายงานผลการดำเนินงาน

3.1 หน่วยงานควรมีการกำหนดมาตรการเกี่ยวกับการตรวจสอบและการติดตามผลการบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงานอย่างจริงจังและรัดกุม

3.2 หน่วยงานควรมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระยะ ๆ อย่างเคร่งครัด เพื่อประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละปี และมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณอย่างแท้จริง

3.3 หน่วยงานควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานในด้านต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสามารถถือปฏิบัติได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน

บรรณานุกรม

กรมสามัญศึกษา. (2544). พระราชบัญญัติการศึกษาแหงชาติ พ.ศ. 2542 แกไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: กรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ.

กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2557). คู่มือประมาณการรายรับเงินรายได้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. (2543). การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ไกรยุทธ์ ธีรตยาคีนันท์. (2532). งบประมาณ. กรุงเทพฯ: เนชั่น.

กันตนา เพิ่มผล. (2550). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.

จินตนา เผ่าจินดา. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.บ., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.

จิรพัฒน์ เงาประเสริฐวงศ์. (2552). การวิเคราะห์ต้นทุนอุตสาหกรรมและการจัดทำงบประมาณ. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชำเลือง พุฒพรหม. (2545). ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

ฐิตา วิหครัตน์. (2558). การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในจังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.

ณัฐภรณ์ จรรยางาม. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการบริหารงบประมาณกับความสำเร็จ ขององค์การของธุรกิจส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ บช.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.

ทวีศักดิ์ มีโพนงาม. (2554). การศึกษาการวางแผนงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานขององค์การบริหารส่วนตำบลสันป่าตอง อำเภอนาเชือก จังหวัดมหาสารคาม. รป.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2556). ทฤษฎีองค์การ: มุมมองต่างกระบวนทัศน์= Organization theory: Multi-paradigm perspective. กรุงเทพฯ: โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ธนภร เอกเผ่าพันธุ์. (2548). การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ. กรุงเทพฯ: ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2548) การงบประมาณ: หลักทฤษฎีและวิเคราะห์เชิงปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

นารี สุขดี. (2557). อิทธิพลของความรู้และทัศนคติที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานผ่านการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารงบประมาณมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม,, มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่8). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นันทพร ลิมปกาญจน์เวช และจรัญญา ปานเจริญ. (2560). ปัญหาในการใช้งานระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Government Procurement: e-GP) ของเจ้าหน้าที่พัสดุในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย, 5(3), 702-711.

เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ, นิวัติ กุลศุภโชติ และจันทิมา งานโคกกรวด. (2548). ความสำคัญของงบประมาณธนาคาร. กรุงเทพฯ: เนชั่น.

ประมุข ติฐิโต และสุเทพ ลิ่มอรุณ. (2558). การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในการดำเนินการด้านวิชาการในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา. วารสาร Veridian E-Journal Silpakorn University, 8(1), 274-273

ประยูร อิ่มสวาสดิ์. (2552). ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา. ศษ.ด., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

พรชัย ฐีระเวช. (2555). การพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

พระมหาธีรวัฒน์ พันธ์ศรี. (2555). การนำเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรการเงินของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

มาณพ ประวาลัญฉกร. (2551). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณของเทศบาลเมืองเลย อำเภอเมือง จังหวัดเลย. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ยุพิน เอี่ยมอุสาหะ. (2546). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

รินทน์วดี ยอดศรี. (2561). ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ หมวดครุภัณฑ์การแพทย์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

รัตติยา สัจจภิรมย์. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม: โครงการวิจัยจากการสนับสนุนทุนการวิจัยงบประมาณเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2551). เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศศิวิมล มีอาพล. (2546). การบัญชีบริหารการเงิน (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: อินโฟไมนิ่ง.

ศิริพงศ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา. (2551). แนวคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. เชียงใหม่: คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2547). ความสำเร็จในการบริหาร. กรุงเทพฯ: เนชั่น.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จีพีไซเบอร์พรินท์.

สิทธิชัย หมั่นเรียน. (2550). ความรู้ในการบริหารงานงบประมาณของฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.

สุชาติ โสมประยูร และวรรณี โสมประยูร. (2546). เทคนิคและประสบการณ์งานวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ.

สุทิพย์ ทิพย์สุวรรณ. (2541). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงบประมาณ: ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการระบบระบายน้ำและถนนเลียบคลองช่องนนทรีของกรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์ ร.ม., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

สุนทรี แสงอุไร. (2559). การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.

สุพัฒน์ นาครัตน์. (2560). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการเชิงพื้นที่. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

สุภาพร ศรีษะเนตร. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2546). การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงบประมาณ. (2547). โครงการศึกษาภาพรวมของระบบการจัดสรรงบประมาณใหม่. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

สำนักงบประมาณ. (2549). การปรับระบบการจัดการงบประมาณ. กรุงเทพฯ: สำนักงบประมาณ , สำนักนายกรัฐมนตรี

อรวรรณ ปฏิมาประกร. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงบประมาณของเจ้าหน้าที่งบประมาณกองบัญชาการ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา. วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.

อานงค์ ปินตา. (2552). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 2: กรณีสึกษาโรงเรียนชุมชนบ้านน้ำดิบ. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

อิทธิพล โพธิ์ทองคำ . (2554). ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการของคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ปทุมธานี.

อุไร ส้มเกลี้ยง. (2562). ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557–2559. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

Cronbach, L. J. (1990). Essentials of psychological testing (5th ed.). New York: Harper Collins.

Likert, R. (1967). The Method of Constructing and Attitude Scale. In Reading in Fishbeic, M (Ed.), Attitude Theory and Measurement. New York: Wiley & Son.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของ

สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ

ข้อที่	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
การเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้						
1.1	หน่วยงานมีการชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานทราบถึงแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.2	หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อมีการปรับลดหรือโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายระหว่างปี	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
1.3	หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.4	หน่วยงานของท่านมีการชี้แจงเปิดเผยรายละเอียดผลผลิต และตัวชี้วัดในด้านงบประมาณที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
การมีส่วนร่วม						
2.1	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณทุกขั้นตอน	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
2.2	หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจรับผิดชอบให้ทุกคนได้มีบทบาทร่วมกันในการวางแผนด้านงบประมาณ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.3	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณทุกขั้นตอน	+1	0	0	0.33	ใช้ไม่ได้
การประสานงาน						
3.1	หน่วยงานของท่านมีการติดต่อประสานงานในการจัดทำงบประมาณระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.2	หน่วยงานของท่านสามารถติดต่อประสานงานการแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณระหว่างหน่วยงานได้	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
การวางแผนจัดทำงบประมาณ						
4.1	หน่วยงานของท่านมีการดำเนินการตามแผนงาน/งบประมาณตามช่วงเวลาที่ตั้งไว้ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้

ข้อที่	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
4.2	หน่วยงานของท่านได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานที่กำหนด	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
4.3	หน่วยงานของท่านมีการสำรวจความต้องการในการจัดทำงบประมาณล่วงหน้าก่อนการดำเนินการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.4	หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อมีการปรับลดหรือโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายระหว่างปี	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4.5	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายและทิศทางในการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.6	กระบวนการจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านมีความเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.7	การจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณในแต่ละโครงการ	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
4.8	ก่อนการจัดทำงบประมาณในหน่วยงาน ของท่านมีการประชุมทบทวนและปรับปรุงการจัดทำแผนด้านงบประมาณก่อนทุกครั้ง	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้

ข้อที่	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
4.9	หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบหลัก	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการควบคุม						
5.1	หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำระบบควบคุมงบประมาณที่โปร่งใสและตรวจสอบได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.3	หน่วยงานของท่านมีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามนโยบายองค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการติดตามตรวจสอบและประเมินผล						
6.1	ในการจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านได้คำนึงถึงการติดตามการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.2	หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกเดือนและรายไตรมาส	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.3	หน่วยงานของท่านมีการประเมินผล ค้นหาสาเหตุข้อบกพร่องและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข เมื่อพบปัญหาและอุปสรรคในด้านต่าง ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
6.4	หน่วยงานของท่านมีการเปรียบเทียบงบประมาณกับแผนงานของแต่ละโครงการ ในด้านปริมาณ คุณภาพ และเวลา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.5	หน่วยงานของท่านมีระบบการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณทุกโครงการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.6	หน่วยงานของท่านมีระบบและกลไกกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.7	หน่วยงานของท่านมีการใช้งบประมาณให้ทันตามกำหนดเวลาในรอบปีงบประมาณ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.8	หน่วยงานของท่านมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตามผลการดำเนินงานโครงการทุกโครงการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการรายงาน						
7.1	หน่วยงานของท่านมีการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละโครงการให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทุกครั้ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.2	หน่วยงานของท่านมีการสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณให้กับผู้บริหารทราบหลังเสร็จสิ้นโครงการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
7.3	หน่วยงานของท่านมีการสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณเผยแพร่หรือเปิดเผยแก่สาธารณะ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.4	หน่วยงานของท่านมีการสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณให้กับผู้บริหารทราบรายไตรมาส	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของ

สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน

ข้อที่	คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	ท่านได้มีส่วนอย่างไรในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่านในปัจจุบัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ในอนาคตว่าควรเป็นไปในลักษณะใด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ในอนาคตว่าควรเป็นไปในลักษณะใด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ข แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของ

สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยพะเยา

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน

3. คำตอบของท่านเป็นการแสดงความคิดเห็นส่วนตัวเท่านั้น ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในภาพรวม ผู้วิจัยจะไม่นำความคิดเห็นไปใช้ในการอื่นและจะไม่มีผลใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

4. ขอความกรุณาท่านตอบคำถามต่อไปนี้ที่ตรงกับความคิดเห็นท่านมากที่สุด เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอบคุณครับ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นส่วนตัวของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 20 ปี ☐ 20–30 ปี

☐ 31–40ปี ☐ 41–50 ปี

☐ 51–60 ปี ☐ 61 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ ประถมศึกษา ☐ มัธยมศึกษา

☐ อนุปริญญา ☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน

☐ ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย ☐ สายวิชาการ

☐ สายสนับสนุน

5. ระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน

☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ 6–10 ปี

☐ 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☐ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นส่วนตัวของท่าน

	ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	**การเปิดเผยข้อมูลสร้างการรับรู้**					
	1.1 หน่วยงานมีการชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานทราบถึงแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างสม่ำเสมอ					
	1.2 หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อมีการปรับลดหรือโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายระหว่างปี					
	1.3 หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจน					
	1.4 หน่วยงานของท่านมีการชี้แจงเปิดเผยรายละเอียดผลผลิต และตัวชี้วัดในด้านงบประมาณที่ชัดเจน					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	**การมีส่วนร่วม**					
	2.1 หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณทุกขั้นตอน					
	2.2 หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจรับผิดชอบให้ทุกคนได้มีบทบาทร่วมกันในการวางแผนด้านงบประมาณ					
3	**การประสานงาน**					
	3.1 หน่วยงานของท่านมีการติดต่อประสานงานในการจัดทำงบประมาณระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง					
	3.2 หน่วยงานของท่านสามารถติดต่อประสานงานการแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณระหว่างหน่วยงานได้					
4	**การวางแผนจัดทำงบประมาณ**					
	4.1 หน่วยงานของท่านมีการดำเนินการตามแผนงาน/งบประมาณตามช่วงเวลาที่ตั้งไว้ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย					
	4.2 หน่วยงานของท่านได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานที่กำหนด					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	4.3 หน่วยงานของท่านมีการสำรวจความต้องการในการจัดทำงบประมาณล่วงหน้าก่อนการดำเนินการ					
	4.4 หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณเมื่อมีการปรับลดหรือโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายระหว่างปี					
	4.5 หน่วยงานของท่านมีการกำหนดนโยบายและทิศทางในการใช้งบประมาณอย่างชัดเจน					
	4.6 กระบวนการจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านมีความเหมาะสม					
	4.7 การจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านมีการกำหนดระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณในแต่ละโครงการ					
	4.8 ก่อนการจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านมีการประชุมทบทวนและปรับปรุงการจัดทำแผนด้านงบประมาณก่อนทุกครั้ง					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	4.9 หน่วยงานของท่านมีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบหลัก					
5	**การควบคุม**					
	5.1 หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบ					
	5.2 หน่วยงานของท่านมีการจัดทำระบบควบคุมงบประมาณที่โปร่งใสและตรวจสอบได้					
	5.3 หน่วยงานของท่านมีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามนโยบายองค์กร					
6	**การติดตามตรวจสอบและประเมินผล**					
	6.1 ในการจัดทำงบประมาณในหน่วยงานของท่านได้คำนึงถึงการติดตามการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้					
	6.2 หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกเดือนและรายไตรมาส					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	6.3 หน่วยงานของท่านมีการประเมินผล ค้นหาสาเหตุ ข้อบกพร่องและแนวทางการปรับปรุงแก้ไข เมื่อพบปัญหาและอุปสรรคในด้านต่าง ๆ					
	6.4 หน่วยงานของท่านมีการเปรียบเทียบงบประมาณกับแผนงานของแต่ละโครงการ ในด้านปริมาณ คุณภาพ และเวลา					
	6.5 หน่วยงานของท่านมีระบบการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณทุกโครงการ					
	6.6 หน่วยงานของท่านมีระบบและกลไกกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณอย่างชัดเจน					
	6.7 หน่วยงานของท่านมีการใช้งบประมาณให้ทันตามกำหนดเวลาในรอบปีงบประมาณ					
	6.8 หน่วยงานของท่านมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจติดตามผลการดำเนินงานโครงการทุกโครงการ					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
7	**การรายงาน**					
	7.1 หน่วยงานของท่านมีการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละโครงการให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทุกครั้ง					
	7.2 หน่วยงานของท่านมีการสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณให้กับผู้บริหารทราบหลังเสร็จสิ้นโครงการ					
	7.3 หน่วยงานของท่านมีการสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณเผยแพร่หรือเปิดเผยแก่สาธารณะ					
	7.4 หน่วยงานของท่านมีการสรุปผลการเบิกจ่ายงบประมาณให้กับผู้บริหารทราบรายไตรมาส					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบคุณที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของ

สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้ทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยพะเยา

2. คำตอบของท่านเป็นการแสดงความคิดเห็นส่วนตัวเท่านั้น ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในภาพรวม ผู้วิจัยจะไม่นำความคิดเห็นไปใช้ในการอื่นและจะไม่มีผลใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

3. ขอความกรุณาท่านตอบคำถามต่อไปนี้ที่ตรงกับความคิดเห็นท่านมากที่สุด เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอบคุณครับ

1. ท่านได้มีส่วนอย่างไรในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่านในปัจจุบัน

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ในอนาคตว่าควรเป็นไปในลักษณะใด

.....

.....

.....

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน ในอนาคตว่าควรเป็นไปในลักษณะใด

.....

.....

.....

4. ความเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ผู้ให้สัมภาษณ์..... ตำแหน่ง.....

ขอบคุณที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ–สกุล	สมภพ ฉิมสุข
วัน เดือน ปี เกิด	1 ธันวาคม 2522
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2545 ศศ.บ. (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	189 หมู่ 5 ตำบลศรีเมืองชุม อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย 57130
ผลงานตีพิมพ์	สมภพ ฉิมสุข และรักษ์ศรี เกียรติบุตร. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน, ใน การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 8 (หน้า 947–959). พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.