

351.722
ค 337 ก
ร.3

การศึกษากระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน
ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

28 ต.ค. 2539

ปริญญานิพนธ์
ของ
จารุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา

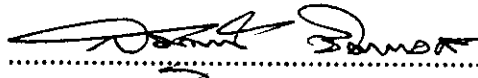
กุมภาพันธ์ 2539

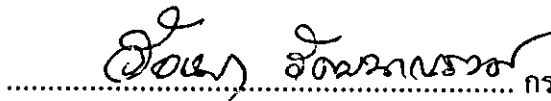
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

B.50228

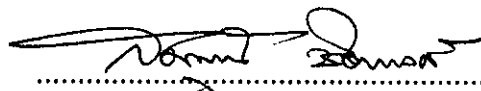
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
การอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

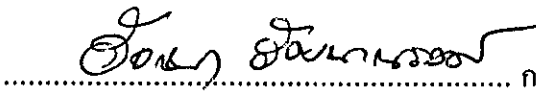
คณะกรรมการควบคุม

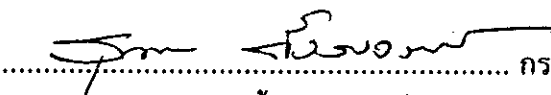
 ประธาน
(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

 กรรมการ
(ดร.อัจฉรา วัฒนานรงค์)

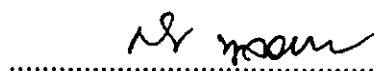
คณะกรรมการสอบ

 ประธาน
(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

 กรรมการ
(ดร.อัจฉรา วัฒนานรงค์)

 กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ดร.สุวพร ตั้งสมรพงษ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ ๔๕ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2539

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความสามารถและอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ ประธานกรรมการ ดร.อัจฉรา วัฒนารงค์ กรรมการ และ ดร.สุพร ตั้งสมวรพงษ์ กรรมการสอบปากเปล่า ทั้งประธานกรรมการและกรรมการ ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ให้ความรู้ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนแก้สำนวนภาษาเพื่อให้สามารถสื่อสารได้ดีขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้งห้าท่าน ที่ให้คำแนะนำตรวจแก้ไขแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงบประมาณและทบวงมหาวิทยาลัย ที่กรุณาตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการทำปริญญานิพนธ์

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการกองแผนงาน และ สมาชิกกองแผนงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือทุกท่าน ตลอดจนทุกท่านที่มีได้เอ่ยนาม ณ ที่นี้ ที่ให้กำลังใจผู้วิจัยมาโดยตลอด และที่ขาดเสียมิได้คือกำลังใจจากคุณสุชัย ศรีพงษ์พันธุ์กุล ผู้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง

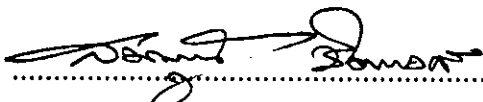
ขอขอบคุณสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือที่สนับสนุนและอนุญาตให้ผู้วิจัยลาศึกษาต่อ

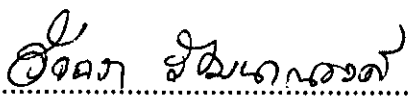
คุณประโยชน์ที่พึงได้รับจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบสำหรับบิดามารดา ครูอาจารย์ทุกท่านและผู้มีพระคุณในฐานะวางรากฐานการศึกษาแก่ผู้วิจัย

จารุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล

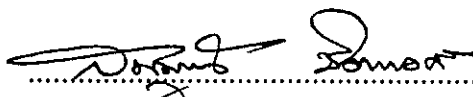
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก
การอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

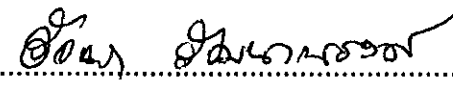
คณะกรรมการควบคุม

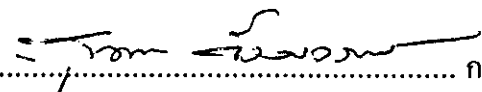
 ประธาน
(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

 กรรมการ
(ดร.อัจฉรา วัฒนานรงค์)

คณะกรรมการสอบ

 ประธาน
(รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

 กรรมการ
(ดร.อัจฉรา วัฒนานรงค์)

 กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ดร.สุพร ตั้งสมรพงษ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ศิริภา พูลสุวรรณ)

วันที่ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2539

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
สมมติฐานของการวิจัย	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
ความหมายและความสำคัญของงบประมาณ	9
ความเป็นมาของระบบงบประมาณ	11
หลักการงบประมาณ	14
วงจรงบประมาณ	14
ระบบงบประมาณแบบแผนงาน	16
หลักการและทฤษฎีการบริหาร	18
การดำเนินการจัดทำค่าของงบประมาณของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
3 วิธีดำเนินการวิจัย	30
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	30
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	31
การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	34
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	35
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	35

บทที่	หน้า
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	35
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	36
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	53
ความมุ่งหมายของการวิจัย	53
วิธีการดำเนินการวิจัย	53
การวิเคราะห์ข้อมูล	54
สรุปผลการวิจัย	55
อภิปรายผล	57
ข้อเสนอแนะ	63
บรรณานุกรม	64
ภาคผนวก	70
ภาคผนวก ก หนังสือแนะนำและแบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ.....	71
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	83
ภาคผนวก ค ประวัติผู้เชี่ยวชาญ.....	85
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	102

บัญชีตาราง

[illegible]

8	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในชั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม ด้านการวางแผน	47
9	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในชั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม ด้านการจัดการ	48
10	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในชั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม ด้านการควบคุม	49
11	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร กับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการและด้านการควบคุม.....	50
12	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติ กับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ ในชั้นน่านโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม	51
13	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญในชั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวมด้านการวางแผน ด้านการจัดการและด้านการควบคุม	52

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

- | | | |
|---|--|----|
| 1 | ขั้นตอนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ | 23 |
|---|--|----|

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สถาบันอุดมศึกษามีภารกิจที่สำคัญในการผลิตกำลังคนให้มีความรู้ความสามารถ และ มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า สามารถชี้นำสังคมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในด้านการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้นั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องได้รับความเป็นอิสระในการดำเนินการกิจ (Autonomy) ได้รับการสนับสนุนจากรัฐ ปราศจากการแทรกแซงหรือควบคุมจากภายนอก มีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) ทั้งในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารองค์การภายในมหาวิทยาลัย ให้เกื้อกูลสอดคล้องต่อกระบวนการแสวงหาความรู้และ สร้างความคิดอย่างเป็นอิสระในการบริหารของมหาวิทยาลัย (วิจิตร ศรีสอาน. 2528 : 45 - 47) ในท่ามกลางกระแสสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก มหาวิทยาลัยจะต้องปรับตัวอย่างมีพลวัต เพื่อปรับบทบาทและทิศทางให้เป็นไปในแนวทางที่พึงประสงค์ สามารถ ปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหารประกอบกัน ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการที่ดี (สุธี สิงห์เสนห์. 2527 : 8) เงินเป็นตัวหลักที่สำคัญที่ต้อง จัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นไปยังงาน ตลอดจนโครงการต่าง ๆ ให้เหมาะสม สมตามความต้องการ แต่เนื่องจากงบประมาณของประเทศมีจำนวนจำกัด และต้องถูกแบ่ง เพื่อใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ (ชาญ อังคุโชติ. 2522 : 26) รัฐบาลไม่สามารถจัดสรร งบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยของรัฐได้ตามวงเงินที่มหาวิทยาลัยขอตั้ง - และมีแนวโน้มสัดส่วน การอนุมัติวงเงินที่ลดลง ดังงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2535-2537 ซึ่งมหาวิทยาลัย ของรัฐโดยรวมทั้งหมดได้รับการจัดสรรเพียงร้อยละ 63.1, 57.7 และ 52.4 ของยอดวงเงินที่ ขอตั้งเท่านั้น (สำนักงบประมาณ. 2537 : 21) หากมหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ จากรัฐบาลอย่างจำกัดและไม่สมดุลกับภาระหน้าที่แล้ว ย่อมทำให้การบริหารงานตามบทบาท และ หน้าที่ขาดประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้ (วิจิตร ศรีสอาน. 2528 : 83) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรียนการสอนทางด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี ซึ่งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 รัฐบาลได้ให้ความสำคัญและ เน้นความเจริญทางด้านนี้เป็นอย่างมาก โดยมีเป้าหมายเพิ่มการผลิตกำลังคนในสาขาดังกล่าวทั้ง ปริมาณและคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2534 : 69 - 75) มหาวิทยาลัยที่ผลิตบุคลากรทางด้านนี้ ได้เร่งดำเนินการผลิตบุคลากรตามศักยภาพ

เพื่อตอบสนองความต้องการของรัฐบาล ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยงบประมาณแผ่นดินสนับสนุนอย่างเพียงพอให้สามารถปฏิบัติการกิจได้บรรลุเป้าหมาย เพื่อสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือเป็นสถาบันหนึ่งที่เป็นกำลังสำคัญในการผลิตและพัฒนากำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ เป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียวที่จัดให้มีการสอนตั้งแต่ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ปริญญาตรี ประกาศนียบัตรบัณฑิต ปริญญาโท และปริญญาเอก โดยมีปณิธานต่อการดำเนินนโยบายในเชิงรุกเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้นทางด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านมาตรฐานการผลิตเพื่อผลิตบัณฑิตให้เป็น “ผู้สร้างเทคโนโลยี” มากกว่า “ผู้ใช้เทคโนโลยี” โดยจัดการเรียนการสอนให้นักศึกษามีทั้งวิชาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์จริงจากวิชาชีพ รวมทั้งมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน และต่ออาชีพ (สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา. 2537 : 11) ในการดำเนินงานของสถาบันจำเป็นต้องอาศัยวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องจักรและครุภัณฑ์ทางการศึกษาที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ค่าวัสดุฝึกนักศึกษา ตลอดจนค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษาสูงขึ้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2535-2537 สถาบันได้เสนอขอตั้งวงเงินงบประมาณในสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้นคือ 674.1 ล้านบาท 850.5 ล้านบาท และ 907.3 ล้านบาทตามลำดับ แต่สถาบันกลับได้รับการจัดสรรงบประมาณเพียง 287.1 ล้านบาท 338.8 ล้านบาท และ 440.2 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนวงเงินที่ได้รับเพียงร้อยละ 42.6, 39.8 และ 48.5 เท่านั้น (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2536 : 18 ; 2537 : 17) จากวงเงินที่สถาบันได้รับไม่ถึงร้อยละ 50 เป็นระยะเวลาตลอด 3 ปีติดต่อกัน สถาบันได้ตระหนักถึงความจำกัดของวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และได้พยายามหาแนวทางจัดหารายได้เพิ่มเติม โดยการจัดโครงการฝึกอบรมสัมมนาให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การเปิดสอนหลักสูตรพิเศษ และการจัดหาโครงการแลกเปลี่ยนตลอดจนโครงการความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. 2537 : 55 - 67 ก) เพื่อเป็นรายได้เสริมมาสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินซึ่งเป็นรายได้หลักของสถาบัน

แต่อย่างไรก็ตาม การประสบกับปัญหาการได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดินอันจนำไปสู่การมองย้อนกลับไปพิจารณาถึงกระบวนการได้มาซึ่งค่าของงบประมาณแผ่นดิน จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้วิจัยและการสัมภาษณ์บุคคลผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ทั้งในระดับสำนักงบประมาณ ระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับกองแผนงาน (พริะ ปัญญาธรรม เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, จารุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงบประมาณ เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2538.) สามารถสรุปปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณของสถาบันดังนี้

1. ปัญหาในระดับสำนักงบประมาณพบว่า สถาบันขาดความพร้อมในการจัดทำนโยบาย/แผนงบประมาณ หากมีก็มักขาดความสมบูรณ์ ส่งผลให้เกิดภาพการจัดทำคำของบประมาณเฉพาะหน้า จากการที่สถาบันมีนโยบาย/แผนงบประมาณที่เร่งด่วน ขาดความพร้อมทางด้านข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์อย่างเพียงพอ ส่งผลให้สถาบันได้รับโอกาสในการสนับสนุนงบประมาณลดน้อยลงไปด้วย

2. ปัญหาในระดับสถาบันพบว่า การกำหนดนโยบายตลอดจนมาตรการงบประมาณของสถาบันขาดความชัดเจน ผู้บริหารมักของบประมาณโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามเหตุผลที่ควรจะเป็น ขาดผู้รับผิดชอบโดยตรงในโครงการที่มีความสำคัญ สถาบันมักจะมอบงานลักษณะดังกล่าวให้กองแผนงานเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งในทางปฏิบัติจะประสบกับปัญหาความไม่เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเสียหายแก่สถาบันโดยตรง

3. ปัญหาในระดับคณะพบว่า คณะมิได้กำหนดภารกิจในการจัดทำคำขอของบประมาณให้เป็นงานเชิงนโยบายที่จะต้องมีการรับผิดชอบซึ่งสามารถตัดสินใจได้โดยตรง ในทางปฏิบัติ คณะมักจะมอบงานในการจัดทำคำขอของบประมาณให้แก่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของคณะดำเนินการ แต่ละคณะมีเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งนี้เพียงอัตราเดียว เจ้าหน้าที่มีประสบการณ์น้อย ส่งผลให้เกิดปัญหาต่อการประสานงานภายในคณะและคณะไม่สามารถจัดทำคำขอของบประมาณได้ทันตามกำหนด นอกจากนี้ยังพบว่าหน่วยงานมักจะทำคำขอของบประมาณตามความเคยชิน ระบบข้อมูลที่น่ามาใช้ไม่ทันสมัย รายละเอียดคำชี้แจงประกอบคำขอของบประมาณมักจะมีเหตุผลที่ไม่ชัดเจน ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด และมักจะตั้งงบประมาณผิดประเภทหมวดรายจ่าย นอกจากนี้หน่วยงานขาดการวางแผนเตรียมจัดทำคำขอของบประมาณล่วงหน้าระยะยาว

4. ปัญหาในระดับกองแผนงานพบว่า หน่วยงานระดับคณะจัดส่งเอกสารคำขอตังงบประมาณไปยังกองแผนงานล่าช้า ไม่เป็นไปตามปฏิทินงบประมาณที่สถาบันกำหนด ส่งผลให้กองแผนงานมีระยะเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแนะนำแก่คณะให้แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมข้อมูลให้เกิดความถูกต้องและสมบูรณ์ในเนื้อหาตามแนวทางและเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดอย่างจำกัด คณะมักจะไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ที่แท้จริงของกองแผนงาน โดยมักเข้าใจว่า กองแผนงานเป็นเพียงหน่วยงานที่ทำหน้าที่เพียงรวบรวมและจัดส่งเอกสารเท่านั้น นอกจากนี้คณะมักจะติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงบประมาณที่รับผิดชอบในการพิจารณาขั้นต้นโดยตรง โดยที่กองแผนงานไม่ทราบรายละเอียดที่ได้ตกลงกันไว้ หรือการติดต่อตกลงในโครงการเฉพาะหรือกลุ่มสาขาซึ่งมีมติที่ต้องดำเนินการ แต่คณะไม่ได้รับนโยบายมาปฏิบัติ หากคำขอของบประมาณของคณะไม่สมบูรณ์ เจ้าหน้าที่จากสำนักงบประมาณจะติดตามสอบถามรายละเอียดข้อมูลจากกองแผนงาน จึงประสบกับปัญหาในการประสานงาน

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว เป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพการบริหารกระบวนการจัดทำคำขอของบประมาณ ในด้านการวางแผน การจัดการ และการควบคุม ซึ่งในการดำเนินงานทุกประเภทนั้ต้องอาศัยหลักการในการบริหารเพื่อจัดการกับงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น

ให้สำเร็จลงได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลในที่สุด (พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์. 2537 : 1) การจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงการพัฒนาทางวิชาการและประสิทธิภาพในการบริหาร ดังนั้น สถาบันจะได้รับการตอบสนองในการสนับสนุนด้านงบประมาณแผ่นดินอย่างเพียงพอ นั้น การจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินจึงมีส่วนสำคัญยิ่ง การให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องของสถาบันจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินในขั้นเตรียมการเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด กล่าวคือ งบประมาณแผ่นดินในแต่ละปีจะเกิดประโยชน์สูงสุดเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับส่วนราชการผู้เสนอของบประมาณเป็นสำคัญ เพราะเป็นจุดเริ่มแรกในการจัดทำ หากส่วนราชการคำนึงถึงหลักการประหยัด เสนอของบประมาณแผ่นดินโดยมีข้อมูลที่ชัดเจน ง่ายแก่การทำความเข้าใจ ก็ย่อมมีโอกาสได้รับการพิจารณาด้วยดี ขณะเดียวกันหากส่วนราชการไม่มีความรอบคอบ ไม่มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน และไม่มีการจัดทำแผนงาน/งาน/โครงการที่ติดต่อจนขาดการเสนอคำของบประมาณแผ่นดินในลักษณะที่ง่ายต่อการพิจารณาแล้ว คำของบประมาณแม้ในเรื่องที่จำเป็นยิ่งก็อาจไม่ได้รับการพิจารณาอนุมัติได้ (เสน่ห์ นาคสุสุข. 2522 : 39 - 40) การพยายามขยายงานของส่วนราชการโดยไม่จำเป็น หรือพยายามของบประมาณให้วงเงินสูง ๆ ก็จะมีผลกระทบต่องบประมาณของส่วนราชการอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นยิ่งกว่า ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงาน/โครงการ จึงเป็นตัวจักรสำคัญในการพิจารณากำหนดและเตรียมรายละเอียดต่าง ๆ ในการจัดทำคำของบประมาณ (นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. 2535 : 179)

ในฐานะที่ผู้วิจัยดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานในงานวิเคราะห์แผนและงบประมาณของสถาบัน จึงมีความสนใจในการนำกระบวนการบริหาร คือการวางแผน การจัดการ และการควบคุมเป็นแนวทางในการศึกษาและประยุกต์ใช้กับกระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันในขั้นเตรียมการ ซึ่งกระบวนการบริหารดังกล่าวสามารถครอบคลุมประเด็นปัญหาในทุกระดับที่เกิดขึ้นของสถาบัน และสอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่เกิดจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลจากการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ จะส่งผลให้สถาบันได้รับโอกาสสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจตามศักยภาพของสถาบันต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษากระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านการวางแผน การจัดการ และการควบคุม ใน 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนนโยบายและมาตรการงบประมาณ ขั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และขั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม ของระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ

2. เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และการควบคุม ในขั้นวางแผนนโยบายและมาตรการงบประมาณ ขั้นนำนโยบาย

และมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวมกับระดับการปฏิบัติ ที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดทำ คำของงบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้เกิดประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่

1.1.1 ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงบประมาณ

1.1.2 ข้าราชการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือที่ ปฏิบัติงานในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2535-2538 จำนวน 137 คน ได้แก่บุคคลดังต่อไปนี้

1.1.2.1 ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี/ ผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก รองคณบดี/รองผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก จำนวน 37 คน

1.1.2.2 ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาหัวหน้าสำนักงาน อธิการบดี ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ/วิทยาลัย/สำนัก หัวหน้างานหรือเทียบเท่าขึ้นไปใน หน่วยงานสนับสนุนวิชาการ และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนซึ่งปฏิบัติงานงบประมาณของ สถาบัน จำนวน 100 คน

2. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาการดำเนินงานขั้นเตรียมการในกระบวนการจัดทำ คำของงบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2535-2538 ซึ่งเริ่มตั้งแต่ต้นปีงบประมาณในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 7 โดยนำกระบวนการทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดการ และการควบคุม เป็นแนวทาง ในการศึกษา แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่วางแผนนโยบายและมาตรการงบประมาณ นำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม จนกระทั่ง การดำเนินการแล้วเสร็จเป็นเอกสารประกอบคำของงบประมาณเพื่อจัดส่งสำนักงานงบประมาณและ ทบวงมหาวิทยาลัย มีลักษณะแนวทางในการศึกษาดังนี้

2.1 ขั้วงานนโยบายและมาตรการงบประมาณ

2.1.1 การวางแผน

2.1.2 การจัดการ

2.1.3 การควบคุม

2.2 ขั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ

2.2.1 การวางแผน

2.2.2 การจัดการ

2.2.3 การควบคุม

2.3 ขั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม

2.3.1 การวางแผน

2.3.2 การจัดการ

2.3.3 การควบคุม

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

3.1.1 ผู้เชี่ยวชาญ

3.1.2 ผู้บริหาร

3.1.3 ผู้ปฏิบัติ

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ
ทางด้านงบประมาณ และระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ในกระบวนการ
จัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินด้านการวางแผน การจัดการ และการควบคุม ใน 3 ขั้นตอน คือ
ขั้นวางแผนนโยบายและมาตรการงบประมาณ ขั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และ
ขั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. งบประมาณ หมายถึง แผนงานและแผนเงินที่ใช้เป็นรูปแบบสำหรับการปฏิบัติ
ในอนาคต ซึ่งเป็นการแสดงออกอย่างเป็นทางการถึงนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งในการวิจัยนี้หมายถึงงบประมาณแผ่นดิน

2. ระบบงบประมาณแบบแผนงานเป็นระบบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่เชื่อมโยง
ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
ที่ปรารถนาจะบรรลุผลด้วยแผนงานหรือกิจกรรมเหล่านั้น

3. การจัดทำงบประมาณ หมายถึง กระบวนการที่สำนักงานงบประมาณกำหนดปฏิทิน
งบประมาณ (Budget Calendar) กำหนดวงเงินงบประมาณ และเสนอขอวงเงินเพื่อขออนุมัติจาก
คณะรัฐมนตรี เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงแจ้งวงเงินให้ส่วนราชการ และจัดทำเอกสารค่าของงบประมาณ
และวิเคราะห์งบประมาณร่วมกับเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ เมื่อพิจารณาแล้ว สำนักงานงบประมาณ
จะจัดทำพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พร้อมเอกสารงบประมาณเสนอต่อรัฐสภา
เพื่ออนุมัติ

4. กระบวนการจัดทำคำของบประมาณ หมายถึง การดำเนินการจัดทำคำของบประมาณในวงจบบประมาณ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการขึ้นอนุมัติ และขั้นบริหาร (นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. 2535 : 175) ในการวิจัยนี้หมายถึง การดำเนินงานเฉพาะขั้นเตรียมการในกระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ แบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผนนโยบายและมาตรการงบประมาณ ขั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และขั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวมจนกระทั่งแล้วเสร็จพร้อมจัดส่งเอกสารประกอบคำของบประมาณแผ่นดินไปยังสำนักงบประมาณและทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาเงินและจัดพิมพ์เอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณเป็นลำดับต่อไป

5. ขั้นวางแผนนโยบายและมาตรการงบประมาณ หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติโดยวางแผนทางหรือหลักเกณฑ์ในการกำหนดนโยบายและมาตรการในการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย สถาบันจัดทำนโยบายและมาตรการงบประมาณ กองแผนงานนำนโยบายและมาตรการเสนอกรรมการบริหารสถาบัน

6. ขั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติโดยการรับแนวทางหรือหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้นเป็นนโยบายและมาตรการในการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน ไปแปลงเป็นกิจกรรม/งาน/โครงการ ตามวิธีการงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย กองแผนงานแจ้งหน่วยงานจัดทำคำของบประมาณ หน่วยงานจัดทำเอกสารและจัดส่งกองแผนงาน

7. ขั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติ โดยนำกิจกรรม งาน/โครงการ ที่หน่วยงานจัดทำขึ้นมาวิเคราะห์โดยพิจารณาความถูกต้องและความสอดคล้องตามนโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบัน แนวทางและวิธีปฏิบัติ ความสมบูรณ์ของเนื้อหาตลอดจนความเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย กองแผนงานรวบรวมและจัดทำเอกสารประกอบคำขอในภาพรวม กองแผนงานนำยอดวงเงินเสนอกรรมการบริหารสถาบัน กรรมการสภาสถาบัน และจัดส่งสำนักงบประมาณและทบวงมหาวิทยาลัย

8. การวางแผน หมายถึง การกำหนดการกระทำไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ ใช้ทรัพยากรอะไรมาน้อยเพียงใดในการดำเนินการ ซึ่งในการวิจัยนี้หมายถึง การกำหนดปฏิทินงบประมาณ การกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบ การจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ตลอดจนการจัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน

9. การจัดการ หมายถึง การจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ของคนกับงาน การมอบหมายงาน การจัดกลุ่มงาน ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ การอำนวยความสะดวก ตลอดจนการประสานงานและการสั่งการ ซึ่งในการวิจัยนี้หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงาน โดยแจ้งให้ดำเนินการจัดทำคำของบประมาณ การให้คำแนะนำปรึกษา การชี้แจงวิธีการปฏิบัติ

10. การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบและรายงาน การประเมินผลการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อการแก้ไขสิ่งที่จำเป็นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในการวิจัยนี้หมายถึง การติดตามความก้าวหน้าและผลการจัดทำคำของบประมาณ การตรวจสอบ

เอกสาร โดยคำนึงถึงนโยบายและมาตรการ หรือแนวทางที่สถาบันกำหนด การวิเคราะห์ความเป็นได้ของค่าของงบประมาณ

11. ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้อยู่ในองค์การและสามารถสั่งการให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานได้ ซึ่งหมายถึงบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก รองคณบดี รองผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

12. ผู้ปฏิบัติ หมายถึง บุคคลผู้อยู่ในองค์การซึ่งรับนโยบายหรือคำสั่งจากผู้บริหาร ไปกระทำการให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งหมายถึงบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสำนักงาน อธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้างานหรือเทียบเท่าขึ้นไปในหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ เลขานุการคณะ/วิทยาลัย/สำนัก และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนซึ่งปฏิบัติงานงบประมาณ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

13. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง บุคคลผู้มีความรู้ มีความสามารถและมีประสบการณ์สูง ซึ่งเป็นผู้มีความรู้คุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นผู้บริหาร หรือเคยเป็นผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำค่าของงบประมาณโดยตรง หรือ เป็นผู้มีผลงานทางวิชาการ ได้แก่ ผู้เขียนตำรา นักวิชาการ อาจารย์ หรือบุคคลผู้ทำหน้าที่สอนวิชาทางด้านงบประมาณ หรือ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางการปฏิบัติ มีประสบการณ์ทางด้านงบประมาณโดยตรงไม่น้อยกว่า 5 ปี

สมมติฐานของการวิจัย

1. ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ด้านการวางแผน การจัดการ และการควบคุม ในชั้นวางแผนนโยบายและมาตรการงบประมาณ และชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม ต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ

2. ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติ ด้านการวางแผน การจัดการ และการควบคุม ในชั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินงานของรัฐบาล องค์การธุรกิจเอกชนหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม การงบประมาณถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่ง เพราะมีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการบริหารทุกขั้นตอนตั้งแต่การวิเคราะห์ การวางแผน การจัดดำเนินงานตลอดจนการควบคุมเพื่อให้งานดำเนินไปโดยเรียบร้อยตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ งบประมาณจะเป็นสิ่งบ่งชี้แนวความคิดในการบริหารงานตลอดจนวิธีการดำเนินงาน งบประมาณจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์นโยบาย วิธีดำเนินงานและโครงสร้างของหน่วยงาน งบประมาณในรูปแบบที่เหมาะสมจะเป็นการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการศึกษาเรื่องการศึกษากระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับสาระดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของงบประมาณ
2. ความเป็นมาของระบบงบประมาณ
3. หลักการงบประมาณ
4. วงจรงบประมาณ
5. ระบบงบประมาณแบบแผนงาน
6. หลักการและทฤษฎีการบริหาร
7. การดำเนินการจัดทำค่าของงบประมาณของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและความสำคัญของงบประมาณ

งบประมาณในความหมายซึ่งเป็นที่ยอมรับและเข้าใจกันโดยทั่วไปในสังคมมักจะเข้าใจว่า “งบประมาณ” หมายถึง จำนวนเงินที่กำหนดไว้ใช้จ่ายหรือมอบหมายให้หน่วยงานจัดทำเป็นรายได้ (ไกรยุทธ อีรตยา คีรินทร์. 2528 : 8) ส่วนด้านการบริหารและด้านธุรกิจ คำว่างบประมาณได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน สุดแต่ผู้ให้ความหมายนั้นจะมองงบประมาณในด้านใด เช่น มองในแง่คุณประโยชน์หรืออำนาจในการแลกเปลี่ยนแปรสภาพ หรืออิทธิพลของงบประมาณที่มีเหนือปัจจัยอื่น หรือมองในแง่ของเครื่องมือในการบริหาร

ไพศาล ชัยมงคล (2517 : 20) กล่าวว่า งบประมาณ คือเอกสารอย่างหนึ่งประกอบด้วยข้อความและตัวเลข ซึ่งเสนอขอรายจ่ายตามรายการและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ข้อความจะพรรณนาถึงรายการค่าใช้จ่ายหรือวัตถุประสงค์ และมีตัวเลขแนบอยู่ด้วยทุกรายการ หรือทุกวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป งบประมาณหมายถึง แผนซึ่งแสดงถึงรายรับ รายจ่ายของหน่วยงาน โดยเป็นการประมาณการกิจกรรม โครงการ ตลอดจนทรัพยากรและค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินโครงการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในระยะเวลาที่กำหนด

การงบประมาณจัดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ ไม่ว่าขั้นตอนจะชัดเจนหรือไม่ก็ตาม ในทางปฏิบัติหากพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้ว การงบประมาณในระดับอุดมการณ์ก็คือ กระบวนการตัดสินใจทั้งหมด ทั้งในกรณีที่มีการตัดสินใจนั้นพัวพันกับการใช้จ่ายเงินและในกรณีที่พัวพันกับการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ การงบประมาณในระดับแนวความคิดและในระดับอุดมการณ์จะครอบคลุมถึง (ไกรยุทธ อีรตยาดีนันท์. 2528 : 13 - 14)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การต้องการบรรลุเพื่อนำไปสู่ระดับสัมฤทธิ์ผลสูงสุดตามที่วางแผนไว้

2. การกำหนดความสำคัญมากน้อยของวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าวัตถุประสงค์เหล่านั้นมีส่วนสนับสนุนมากน้อยเพียงใดในการนำองค์การไปสู่สภาวะการณ์ที่ต้องการ

3. การค้นหาและพิจารณาแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ต้องการจะดำเนินการ เพื่อเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การวิเคราะห์ระดับค่าใช้จ่ายของแผนงาน และโครงการเหล่านี้ ตลอดจนการเปรียบเทียบระดับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากแผนงานและโครงการดังกล่าว

5. การวินิจฉัยเลือกเป้าหมายที่อยู่ในวิสัยที่กำลังทรัพยากรขององค์การจะบรรลุได้

6. การเลือกสรรแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วินิจฉัยเลือกแล้ว

7. การติดตามตรวจสอบผลงานความก้าวหน้าของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ได้นำไปปฏิบัติในช่วงเวลาของงบประมาณนั้น เพื่อให้เป็นไปตามลักษณะที่ได้กำหนดไว้

8. การประเมินคุณค่าและผลประโยชน์ที่เกิดจากแผนงานและโครงการเหล่านั้นเมื่อสิ้นสุดช่วงเวลาของงบประมาณนั้น ๆ

หากองค์การใดมีระบบงบประมาณตามนัยข้างต้น ความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองขององค์การย่อมจะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน ซึ่งนั่นก็คือ องค์การจะได้รับประโยชน์จากกระบวนการงบประมาณดังต่อไปนี้ (สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี. 2532 : 12 - 13)

1. นำไปสู่การพิจารณาล่วงหน้าในนโยบายพื้นฐานขององค์การ

2. ชี้ให้เห็นความเหมาะสมและความถูกต้องของระบบการทำงาน ในการจัดสรรความรับผิดชอบ และหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

3. ย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารขององค์การทุกระดับต้องมีส่วนร่วมสร้างสรรค์และกำหนดเป้าหมายขององค์การ

4. บังคับให้ผู้บริหารหน่วยงานย่อย ดำเนินงานในลักษณะที่สอดคล้องและเอื้อให้องค์การและหน่วยงานย่อยอื่น ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
5. บังคับให้มีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ที่จะได้รับให้เห็นอย่างชัดเจน
6. บังคับให้มีการรวบรวมและเก็บรักษารายละเอียดของการปฏิบัติงานขององค์การที่ทำแล้วในอดีต
7. บังคับให้ผู้บริหารเลือกสรรวิธีการบรรลุเป้าหมายและนโยบายที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
8. บังคับให้ผู้บริหารพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจ
9. จัดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์การเกี่ยวกับความปรารถนาที่แท้จริงขององค์การ
10. แสดงให้เห็นความมีประสิทธิภาพหรือการขาดประสิทธิภาพขององค์การ
11. ส่งเสริมความเข้าใจระหว่างผู้บริหารทั้งหลายที่มีส่วนบริหารองค์การนั้น ๆ
12. บังคับให้ผู้บริหารสำรวจสถานการณ์แวดล้อมเพื่อการวางแผน
13. บังคับให้ผู้บริหารประเมินผลงานของตนเองเป็นระยะ ๆ
14. ชี้ให้เห็นอัตราความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การ

จากแนวความคิดของนักวิชาการและนักบริหารดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่างบประมาณเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อองค์การทุกประเภท และเป็นเครื่องมือที่จำเป็นซึ่งผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาลจะขาดมิได้ โดยจะต้องตระหนักในคุณค่าของงบประมาณที่มีอยู่อย่างเอนกประสงค์ และคิดหาวิธีการดำเนินงานตามภาระหน้าที่ โดยใช้งบประมาณให้น้อยที่สุด ก่อให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์มากที่สุด

ความเป็นมาของระบบงบประมาณ

งบประมาณเป็นปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารงานทุกประเภท มีการพัฒนาเป็นขั้นตอนไปตามลักษณะและตามความต้องการของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยมีแผนงานงานโครงการ เป็นตัวบ่งชี้ควบคุมอยู่ด้วย ซึ่งมุ่งประโยชน์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตตามแผนพัฒนาประจำปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะต่าง ๆ วิธีการตามขั้นตอนของระบบที่จะเป็นที่นิยมใช้ของผู้บริหารธุรกิจแต่ละประเภท ต่างกลุ่มผู้บริหารต่างวัตถุประสงค์ วิธีการก็ย่อมจะแตกต่างกันไป (ประชุม สนธิรักษ์, 2534 : 14 - 15)

ระบบงบประมาณที่ใช้ในปัจจุบัน โดยทั่วไปจะมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ สำหรับประเทศไทย ได้มีการนำระบบงบประมาณมาใช้ในการจัดทำงบประมาณ 4 ระบบ ดังนี้

1. ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budget) เป็นระบบงบประมาณที่มีมานานและใช้กันอย่างแพร่หลาย วัตถุประสงค์ของงบประมาณแบบนี้ มุ่งเน้นการควบคุมการใช้จ่ายเงินมากกว่าจะมุ่งเน้นงานที่มีความประสงค์จะจัดทำ โดยลักษณะการควบคุมจะพิจารณา

ใช้จ่ายเงินมากกว่าจะมุ่งเน้นงานที่มีความประสงค์จะทำ โดยลักษณะการควบคุมจะพิจารณาตามหมวดเงินและรายการตามประเภทหมวดรายจ่ายทั้ง 11 หมวดอย่างเคร่งครัด ในการเสนอของงบประมาณส่วนราชการจะต้องทำรายละเอียดตามหมวดเงิน และจำแนกรายการใช้จ่ายอย่างชัดเจน โดยยึดจากจำนวนเงินงบประมาณของปีที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการเสนอประมาณการใช้จ่ายในปีต่อไป ซึ่งส่วนมากมักจะพยายามจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายให้สูงขึ้นกว่าปีก่อนมาก ทำให้งบประมาณแต่ละปีขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์งบประมาณระบบนี้ มีเทคนิคในการวิเคราะห์ที่กระทำกันอย่างง่าย ใช้ระยะเวลาพิจารณาสั้น มักจะสนใจเฉพาะปลายเหตุ และคำนึงถึงเรื่องเฉพาะหน้าเท่านั้น (ธงชัย สันติวงษ์. 2525 : 100 - 102) มีลักษณะวิธีการพิจารณาเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1.1 พิจารณาจากระดับค่าใช้จ่ายของปีที่แล้ว มาประกอบในการประมาณการแนวโน้มในปีต่อไป

1.2 พิจารณาค่าใช้จ่ายของปีต่อไปจากระดับต้นทุนเดิมเช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และต้นทุนการผลิต

1.3 พิจารณาถึงงบประมาณที่เพิ่มขึ้นว่าจะสามารถนำไปใช้จ่ายสำหรับงานใหม่ตามแผนงานในแต่ละโครงการ ซึ่งโดยมากมักจะคำนวณเป็นร้อยละของค่าใช้จ่ายใหม่ที่เพิ่มขึ้น

การใช้งบประมาณแบบแสดงรายการดังกล่าว ไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาประเทศเท่าที่ควร เพราะฝ่ายบริหารหรือรัฐบาลไม่สามารถทราบได้ว่า รายจ่ายตามรายละเอียดต่าง ๆ ที่เสนอขออนั้นเอื้ออำนวยให้เกิดผลงานอะไรบ้าง มากน้อยเพียงใด งานจะแล้วเสร็จหรือไม่ ไม่สามารถจะใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นการจัดทำงบประมาณจึงได้เปลี่ยนมาใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงานแทนในระยะเวลาต่อมา (นัฏฐะ ผดุงวัตร. 2522 : 53)

2. ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budget) เป็นระบบงบประมาณที่นำมาใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดเตรียมงบประมาณเป็นค่าดำเนินการตามโปรแกรมด้านต่าง ๆ เป็นงบประมาณแบบปฏิบัติการที่มุ่งแสดงผลที่ได้ของงานแทนการแสดงรายละเอียดการใช้จ่ายเป็นหมวดตามแบบแสดงรายการเพียงอย่างเดียว เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นการจัดการ (Management Orientation) หรือแบบลักษณะงาน (Functional Budget) มีลักษณะการมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุประโยชน์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด โดยจะต้องมีมาตรการวัดงาน (Work Measurement) มีระบบบัญชีข้อมูลที่แสดงราคาที่ถูกต้องแน่นอน สามารถตรวจสอบได้ว่าหน่วยราชการจะทำอะไร มีเป้าหมายอย่างไรและจะต้องใช้งบประมาณเท่าใด ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการจัดทำงบประมาณและการควบคุมงบประมาณ เพราะงบประมาณแบบนี้จะวางเป้าหมาย (Targets) เป็นหน่วย ๆ (Unit) ที่สามารถวัดได้ สามารถติดตามดูผลงานให้บรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างใกล้ชิดและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประเด็นเหล่านี้กว้างขวางกว่าประเด็นที่อยู่ในความสนใจของงบประมาณ

แบบแสดงรายการ (ไพศาล ชัยมงคล. 2526 : 38 - 39) แต่ในการพิจารณางบประมาณจะต้องมีการเปรียบเทียบโครงการต่าง ๆ มีการแข่งขันกันมากขึ้น

3. ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Planning-Programming Budgeting System) เป็นระบบงบประมาณที่นำมาใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนของระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ และแบบแสดงผลงาน วิธีการงบประมาณตามแบบนี้จะเชื่อมโยงงบประมาณประจำปีให้มีส่วนสัมพันธ์กันกับวัตถุประสงค์ของภาครัฐบาลตามที่กำหนดไว้ในแผนระยะยาวของประเทศ สามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการบริหารประเทศให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป็นระบบงบประมาณที่สามารถนำมาใช้ได้เป็นอย่างดีในประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย โดยปกติแล้วแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีระยะเวลา 5 ปี หากงบประมาณมิได้นำไปใช้ในลักษณะที่เป็นเครื่องมือปฏิบัติตามแผนดังกล่าว การวางแผนก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ สำคัญของงบประมาณแบบนี้ได้เน้นในเรื่องการวางแผน การจัดทำแผน จัดทำโครงการ การวิจัย สถิติ คณิตศาสตร์ ในการวิเคราะห์ต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น (มนตรี สิงหบุตร. 2528 : 24) หลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณตามคำขอของส่วนราชการจะเป็นการเน้นผลงานหรือผลผลิตของงานและโครงการที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์มากกว่าจะมุ่งเน้นเพียงความต้องการ (Input) หรือเพียงผลผลิต (Output) ระบบงบประมาณประเภทนี้จะรวมเอาลักษณะการจัดทำตามหน้าที่ 3 ประการ คือ การวางแผน การจัดการ และการควบคุมเข้าไว้ด้วยกันทั้งหมด โดยเน้นเรื่องการวางแผนมากที่สุด (ไพศาล ชัยมงคล. 2526 : 40) เป็นระบบงบประมาณเพื่อการวางแผน โดยเน้นระบบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของรัฐบาลที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงาน/โครงการ หรือกิจการต่าง ๆ ที่รัฐบาลดำเนินการ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ปรารถนาจะบรรลุโดยผ่านโครงการหรือกิจกรรมเหล่านั้น (ไกรยุทธ อีรติยานันท์. 2528 : 119)

4. ระบบงบประมาณจากฐานที่ศูนย์ (Zero Base Budgeting System) เป็นระบบงบประมาณที่เปลี่ยนจากการมุ่งวิเคราะห์รายละเอียดของโครงการในระบบงบประมาณแบบแผนงาน ไปมุ่งปรับดุลย์ประโยชน์ของโปรแกรมต่าง ๆ ที่มีให้เลือก (มนตรี สิงหบุตร. 2528 : 24) ซึ่งเป็นการจัดทำงานงบประมาณโดยมิได้คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในปีก่อน ๆ แต่จะใช้ฐานที่ศูนย์เป็นหลักในการกำหนดค่าใช้จ่ายโดยให้หน่วยงานกำหนดชุดตัดสินใจ (Decision Package) และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของโครงการต่าง ๆ ในแต่ละหน่วย ตั้งแต่สำคัญน้อยที่สุด สำคัญปานกลาง และสำคัญมากที่สุด ให้สามารถพิจารณาได้กว้างขวางขึ้น เป็นการใช่วิธีการกระจายอำนาจ เพราะเนื่องจากองค์การขยายตัวเติบโตขึ้น จำเป็นจะต้องมีวิธีการจัดการสมัยใหม่ เพื่อรับงานใหม่ที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์. 2525 : 97) ชุดตัดสินใจของหน่วยงานนี้เป็นลักษณะการทำงานจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Bottom up) จัดทำขึ้นโดยเจ้าของโครงการทุกระดับและเสนอรายงานขึ้นไปตามลำดับ จนถึงเจ้าหน้าที่ในระดับสูงเพื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายของโครงการทั้งหมด ก่อให้เกิดการกระจายค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมในทุกหน่วยงาน เป็นมาตรการที่สามารถลด

ความเผด็จการของผู้บริหารระดับสูงได้ การจัดทำงบประมาณตามแบบนี้ จะเป็นประโยชน์ในด้านการลดความขัดแย้งและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างมาก เพราะได้มีการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผ่านการพิจารณามาตามขั้นตอน ซึ่งฝ่ายต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจเป็นการกระจายอำนาจลงสู่เจ้าหน้าที่ในระดับล่างให้มีส่วนร่วมด้วย (ไพศาล ชัยมงคล. 2526 : 74 - 77)

หลักการงบประมาณ

งบประมาณเป็นนโยบายที่สำคัญของทุกรัฐบาล การใช้จ่ายเงินงบประมาณ อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศทั้งในส่วนดีและส่วนเสีย ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการเป้าหมายและนโยบายในการจัดทำงบประมาณของฝ่ายบริหารเป็นสำคัญ หากการจัดทำงบประมาณขาดหลักสำคัญในการจัดสรรงบประมาณแล้ว การใช้จ่ายเงินที่ได้จากการจัดเก็บภาษีจากราษฎร ก็ย่อมเป็นไปได้ในทางที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตรงกับความต้องการของประชาชน ทั้งยังทำให้การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของฝ่ายนิติบัญญัติไม่ดีเท่าที่ควร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงควรตระหนักและยึดถือเป็นแนวทางในการพิจารณาดังนี้ (ปวย อึ้งภากรณ์. 2522 : 13-17)

1. หลักการคาดการณ์ไกล (Foresight) ต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินไว้ล่วงหน้า โดยคำนึงถึงรายได้เป็นองค์ประกอบ
2. หลักประชาธิปไตย (Democracy) ต้องให้ราษฎรผู้เสียภาษีมีส่วนร่วมรู้เห็นและเห็นชอบโดยรัฐสภาเป็นผู้ดำเนินการอนุมัติในการใช้จ่ายเงิน
3. หลักดุลยภาพ (Balance) งบประมาณควรจะสมดุลกัน ซึ่งในบางปีอาจจะขาดหรือเกินดุลบ้าง อย่างไรก็ตามเมื่อนำงบประมาณหลาย ๆ ปีรวมกันแล้วควรจะสมดุล ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ประเทศเกิดหนี้สินล้นพ้นตัว
4. หลักสวัสดิประโยชน์ (Utility) การจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นหลัก ควรจะมีรายจ่ายลงทุนไว้ให้มากพอเป็นสัดส่วนที่เหมาะสม
5. หลักยุติธรรม (Equity) ให้มีศีลธรรมและความชอบธรรมทั้งรายได้และรายจ่าย เช่น กรณีเงินรายได้จากการเก็บภาษีต้องให้ยุติธรรมที่สุด คนมีรายได้มากก็ควรจะเสียภาษีมากกว่าคนมีรายได้น้อย
6. หลักสมรรถภาพ (Efficiency) หลักนี้เกี่ยวกับวิธีการควบคุมงบประมาณทั้งรายได้และรายจ่ายให้ถูกต้อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยราชการทุกแห่งทั้งที่มีหน้าที่เก็บเงินและจ่ายเงิน

วงจรงบประมาณ

วงจรงบประมาณ หรือกระบวนการวิธีงบประมาณ (Budgeting Process or Procedure) หมายถึง กิจกรรมทุกขั้นตอน นับตั้งแต่หน่วยงานต่าง ๆ เสนอขอของบประมาณซึ่งเป็นขั้นจัดเตรียม

ข้อเสนอสภาเพื่อพิจารณาอนุมัติ และชั้นบริหารงบประมาณ การดำเนินการเกี่ยวกับวิธีการงบประมาณในแต่ละประเทศจะแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม แต่โดยทั่วไปแล้วย่อมมีความคล้ายคลึงกันในกระบวนการงบประมาณ ซึ่งมีระยะเวลาในช่วงหนึ่ง ๆ ใน 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ ขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ ขั้นตอนอนุมัติงบประมาณ และชั้นการบริหารงบประมาณ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ไกรยุทธ อีรียาคีนันท์, 2529 : 22-26)

1. ขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ (Budget Preparation) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการงบประมาณ ซึ่งในขั้นนี้จะมีกระบวนการอยู่หลายขั้นตอนด้วยกัน สรุปเป็นขั้นตอนการดำเนินการได้ดังนี้ คือ

1.1 สำนักงานงบประมาณแจ้งส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อจัดทำงบประมาณประจำปี สำนักงานงบประมาณจะแจ้งให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดทำคำขอของงบประมาณรายจ่ายและประมาณการรายได้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ข้อนแนะนำ ตลอดจนแนวทางที่สำนักงานงบประมาณกำหนด และส่งให้สำนักงานงบประมาณตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินงบประมาณ

1.2 ขั้นตอนการกำหนดนโยบายงบประมาณประจำปี สำนักงานงบประมาณและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง ร่วมกันพิจารณากำหนดนโยบายประจำปี เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดขนาดและวงเงินงบประมาณรายจ่าย ประมาณการรายได้ เพื่อนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบก่อนที่จะจัดทำงบประมาณในรายละเอียดขั้นต่อไป ขั้นนี้ถือเป็นการอนุมัติในหลักการ

1.3 เมื่อส่วนราชการรับทราบขอวงเงินที่ได้รับอนุมัติแล้ว ก็จะทำรายละเอียดของงบประมาณรายจ่ายสำหรับหน่วยงานภายในวงเงินที่ได้รับอนุมัติ แล้วนำเสนอสำนักงานงบประมาณเพื่อพิจารณาอนุมัติรายละเอียดงบประมาณรายจ่าย

1.4 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณของสำนักงานงบประมาณพิจารณารายจ่ายร่วมกับเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ

1.5 สำนักงานงบประมาณเสนอร่างพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติวงเงินและรายละเอียดงบประมาณรายจ่าย โดยเสนอรัฐสภาก่อนเริ่มปีงบประมาณใหม่หกสิบวัน การอนุมัติของคณะรัฐมนตรีและการจัดพิมพ์เอกสารงบประมาณซึ่งแสดงรายละเอียดของงบประมาณรายจ่ายที่แต่ละหน่วยงานได้รับอนุมัติในชั้นของฝ่ายบริหารนี้ ถือเป็นการสิ้นสุดของวงจรงบประมาณในขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณ

2. ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ (Budget Authorization) เป็นการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยฝ่ายนิติบัญญัติ คือรัฐสภา ในขั้นนี้จะแยกการพิจารณาออกเป็น 3 วาระ คือรับหลักการ พิจารณาเรื่องลำดับรายมาตรา และลงมติเพื่อประกาศใช้

3. ขั้นการบริหารงบประมาณ (Budget Execution) ในขั้นนี้ อาจพิจารณาได้ดังนี้

3.1 ในแง่มุมกว้าง การบริหารงบประมาณเป็นกระบวนการงบประมาณแผ่นดิน ขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งส่วนใหญ่รัฐบาลจะมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้รับอนุมัติงบประมาณจากรัฐบาล ซึ่งจะเป็นการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับเงินประจำงวด การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย การรายงานผลงานและติดตามประเมินผล และรายงานการใช้จ่ายเงิน การตรวจสอบภายหลังการใช้จ่ายเงิน

3.2 ในแง่มุมแคบ พิจารณาการบริหารงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขออนุมัติเงินประจำงวด และการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่ายที่อยู่ในอำนาจหน้าที่สำนักงานงบประมาณ

ระบบงบประมาณแบบแผนงาน

ปัจจุบันประเทศไทยใช้ระบบการบริหารงานแบบแผนงาน ซึ่งเป็นระบบงบประมาณที่เน้นหนักในการจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปอย่างประสมประสานและกลมกลืนกันกับการวางแผนระยะปานกลางหรือระยะยาวที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน/งาน/โครงการหรือกิจกรรมที่รัฐบาลดำเนินการและวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ปรารถนาที่จะบรรลุผลโดยตรง ระบบงบประมาณแบบแผนงานที่สมบูรณ์จะต้องมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (สุธี สิงห์เสน่ห์. 2527 : 1 - 2)

1. การวางแผน (Planning) จะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายโดยรวม (Overall Objective) ที่ต้องการทำให้สำเร็จในระยะเวลาของแผนให้แน่ชัด และกำหนดแนวทางต่าง ๆ ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว ตลอดจนกำหนดประมาณการทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงาน

2. เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับรัฐบาลมีส่วนร่วมสนับสนุนการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยรวมของแผนอย่างมากที่สุด จะต้องมีการแปรความต้องการกำหนดไว้ในแผนออกมาให้แน่ชัด เพื่อถ่ายทอดไปสู่การจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปีแต่ละปีในช่วงระยะเวลาของแผน และกำหนดทรัพยากรในรายละเอียดที่จะใช้ในการดำเนินงานแต่ละปีการถ่ายทอดแผนดังกล่าวเรียกว่า “Programming”

3. เพื่อให้การดำเนินงานจริงของหน่วยงานต่าง ๆ มีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยรวมของแผนมากที่สุด การจัดสรรทรัพยากรให้แก่กิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐบาลในแต่ละปี (Resource Allocation) จะต้องกระทำให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานประจำปี

นอกจากนี้ ระบบงบประมาณแบบแผนงานนั้น จะนำมาใช้ให้ได้ผลดี จะต้องนำองค์ประกอบต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ ดังแสดงการณของสำนักงานงบประมาณสหรัฐอเมริกา ทั้ง 3 ฉบับ คือ Executive office of President, Bureau of The Budget. 1) Bulletin NO. 66-3

October 12, 1965. 2) Supplement to Bulletin NO. 66-3 February 21, 1966. 3) Bulletin NO. 68-2 July 18, 1967 (อ้างในสุภรณ์ สุขสดไสมาก. 2535 : 27) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบแผนงานดังนี้

1. องค์ประกอบแนวความคิด

1.1 องค์ประกอบด้านโครงสร้าง (Structural Element)

โครงสร้างแผนงาน (Program Structure) เป็นแนวความคิดเบื้องต้นที่สำคัญของระบบงบประมาณแบบแผนงานที่มุ่งต่อการจัดกลุ่มผลผลิต (Output Oriented Categories) ตามวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กัน โดยโครงสร้างแผนงานไม่จำเป็นต้องสะท้อนภาพตามโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) แต่โครงสร้างแผนงานจะจัดกิจกรรมที่เป็นงานและโครงการที่มุ่งสู่วัตถุประสงค์เดียวกันไว้ในกลุ่มแผนงานเดียวกัน ซึ่งโครงสร้างแผนงานดังกล่าวประกอบด้วย

1.1.1 กลุ่มแผนงานหลัก (Program Categories) ซึ่งเป็นหน่วยรวมหลักของแผนงานต่าง ๆ ที่มีหลักการของวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกันอย่างกว้าง ๆ

1.1.2 กลุ่มแผนงานรอง (Program Subcategories) ซึ่งเป็นหน่วยรวมรองจากกลุ่มแผนงานหลัก โดยกลุ่มแผนงานรองจะเป็นส่วนเชื่อมโยงแผนงานต่าง ๆ ของหน่วยงานที่มุ่งสู่วัตถุประสงค์หลักเดียวกัน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่ากลุ่มแผนงานหลักหนึ่งกลุ่มจะประกอบด้วยกลุ่มแผนงานรองหลายกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวเนื่องกันและมุ่งสู่วัตถุประสงค์ใหม่เดียวกัน

1.1.3 แผนงาน (Program Element) ซึ่งเป็นหน่วยรวมของกิจกรรมของแผนงานที่เป็นงานและโครงการที่มุ่งสนับสนุนวัตถุประสงค์ในระดับรายละเอียดตามแผนงาน ซึ่งจะต้องปฏิบัติให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้

1.2 องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์ (Analytical Element)

การวิเคราะห์เป็นกระบวนการพิจารณาเพื่อเสนอทางเลือกสำหรับการตัดสินใจที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของแผนงานและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยมีระบบข่าวสารที่ถูกต้องและเชื่อถือได้เป็นปัจจัยสำคัญประกอบการประยุกต์เทคนิคในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ตามหลักการของแนวความคิดเชิงระบบ ทั้งในระดับมหภาค และจุลภาค เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Operations Research) การวิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับ (Cost and Benefit Analysis) และการวิเคราะห์โอกาสความน่าจะเป็น (Probability Analysis)

1.3 องค์ประกอบด้านข่าวสาร (Information Element)

ในระบบงบประมาณแบบแผนงานนั้น ข้อมูลและข่าวสารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากในการวิเคราะห์และตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนั้นจึงต้องมีการสร้างและพัฒนาระบบการจัดการข่าวสาร (Management Information System : MIS)

2. องค์ประกอบของเอกสารงบประมาณ

2.1 แผนงานและแผนการเงิน (Program and Financial Plan : PFP)

แผนงานและแผนการเงินเป็นเอกสารงบประมาณที่เสนอข้อมูลตามโครงสร้างแผนงานที่กำหนดไว้สำหรับงวดระยะเวลา 5 ปี ซึ่งอาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า แผนงานและแผนการเงินระยะยาว (Multi-year Program and Financial Plan)

2.2 บันทึกคำชี้แจงประกอบแผนงาน (Program Memoranda : PM)

บันทึกคำชี้แจงประกอบแผนงาน เป็นเอกสารงบประมาณที่เป็นส่วนสรุปอย่างมีประสิทธิภาพของนักวิเคราะห์ระบบแผนงานและงบประมาณ ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์และเสนอข้อสรุปแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ทางเลือกที่สำคัญและข้อสนับสนุนแผนงานอย่างกว้าง ๆ โดยสรุป ประกอบกับแผนงานและแผนการเงินที่ผ่านความเห็นชอบของหัวหน้าหน่วยงานเป็นประจำทุกปี

2.3 ส่วนการศึกษาพิเศษ (Special Studies : SS)

ส่วนการศึกษาพิเศษเป็นเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงการวิเคราะห์ขั้นพื้นฐานรวมสาระรายละเอียดของแผนงานในแนวลึกตามโครงสร้างแผนงานอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของการวิเคราะห์เชิงระบบกับระบบงบประมาณแบบแผนงานที่สะท้อนถึงการพิจารณาทบทวนต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับกับทางเลือกของการตัดสินใจตามแผนงานต่าง ๆ

หลักการและทฤษฎีการบริหาร

แนวความคิดเรื่องการจัดระบบบริหารอย่างมีหลักเกณฑ์ กำเนิดขึ้นครั้งแรกในสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม โดยนำพื้นฐานแนวความคิดในเชิงวิทยาศาสตร์เข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์. 2533 : 45) การปรับและพัฒนาเกี่ยวกับการจัดระบบบริหารในปัจจุบันก็ล้วนได้รับแนวคิดดั้งเดิมมาจากนักวิชาการในยุคก่อนทั้งสิ้น เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของแนวคิดจะพบว่า มีความคล้ายคลึงกันในการจัดระบบบริหาร นับตั้งแต่ฟาโยล (Henri Fayol) ให้คำนิยามของการบริหารไว้ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดการ การสั่งการ การร่วมมือ และการควบคุม (เจริญผล สุวรรณโชติ. 2530 : 180 ; อ้างอิงมาจาก Fayol. 1949) กุลิก และเออวิค (Gulick and Urwick. 1837 : 13) ได้พัฒนาแนวคิดนี้เป็น 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การจัดบุคลากร การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดงบประมาณ

ในสมัยต่อมามีผู้นำมาปรับและพัฒนาอีกจำนวนมาก เช่น ซีียร์ส (Sears. 1950 : 10) จัดระบบบริหารไว้ 5 ประการ คือ การวางแผนหรือโครงการ การจัดรูปการบริหาร การอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุมการปฏิบัติงาน เกรก (Gregg. 1957 : 273- 274)

จัดระบบของการบริหารไว้ 7 ประการ ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน การจัดการ ติดต่อสื่อสาร การใช้สิทธิพล การประสานงาน และการประเมินผลงาน ส่วนเซอจิโอวานนี (Sergiovanni. 1987 : 66 - 67) สรุปการจัดระบบบริหาร ซึ่งสังเคราะห์มาจากนักคิดหลายคน โดยแบ่งออกเป็นกระบวนการ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุม

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้วนี้กล่าวได้ว่า การจัดระบบบริหารที่นักวิชาการ มีความเห็นที่สอดคล้องกันและครอบคลุมกระบวนการทางการบริหารบนหลักการที่สำคัญมี 3 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคาสท์ และโรเซนไวท์ (Kast and Rosenzweig. 1974 : 357) ในการวิจัยนี้จึงนำแนวคิดจากนักวิชาการซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกันส่วนใหญ่ทั้ง 3 ประการนี้ มาใช้ โดยมีรายละเอียดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดระบบบริหารดังนี้

การวางแผน (Planning)

การบริหารงานทั่วไป การวางแผนนับว่ามีความสำคัญที่สุด และเป็นกิจกรรมแรกที่ นักบริหารจำเป็นต้องทำ ในกระบวนการของการวางแผนมีขั้นตอนดังนี้ (Donnelly, Gibson and Ivancevich. 1984 : 129 - 130)

1. การวางแผนที่ดี จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม มีการศึกษาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลเสนออย่างเพียงพอ
 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ โดยพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์การ ความสามารถขององค์การ
 3. การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือจุดมุ่งหมายปลายทางขององค์การทั้งระยะสั้น และระยะยาว
 4. การกำหนดวิธีการปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ซึ่งจะต้องเลือกวิธีการที่ดีที่สุด
 5. การจัดทำเอกสารการวางแผนขององค์การเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- พุตตี (Putti. 1987 : 40) ให้ความเห็นว่ากระบวนการวางแผนควรประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญคือ การกำหนดจุดมุ่งหมายของแผน การวิเคราะห์สถานการณ์ การประเมิน สภาพแวดล้อม และแสวงหาโอกาส การกำหนดวิธีปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่ การสำรวจทางเลือก การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จากนั้นจะถึงขั้นตอน ของการปฏิบัติ การให้การสนับสนุนและการจัดสรรงบประมาณ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 37 - 38) ได้ให้กระบวนการของการวางแผนสำหรับ นักบริหารไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดแผน เพื่อให้รู้ว่าจะป็นแผนงานที่เกี่ยวข้องกับอะไร มีจุดมุ่งหมาย และวิธีการดำเนินการอย่างไร ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานตามแผนมากน้อยเพียงใด

ซึ่งการจะกำหนดเป็นแผนขึ้นมาได้ ต้องอาศัยข้อมูลทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการศึกษา เป็นพื้นฐานด้วย

2. การนำแผนไปปฏิบัติ เมื่อมีการกำหนดแผนเรียบร้อยแล้ว ก็ต้องให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบนำแผนนี้ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3. การติดตามผลการปฏิบัติตามแผน ซึ่งอาจถือเป็นการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ก็ได้ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติตามแผนว่ามีอะไรเป็นอุปสรรคบ้าง

4. การทบทวนหรือปรับแผน แผนควรจะปรับปรุงได้ตลอดเวลา ถ้าได้มีการประเมินผล แล้วพบว่ามียุทธศาสตร์หรือข้อบกพร่อง ก็จะต้องมีการทบทวนหรือปรับปรุงแผนได้ เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน

การจัดการ (Organizing)

การจัดการจะต้องประกอบด้วยงานที่สำคัญ ได้แก่ การอธิบายเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์ของงาน เมื่อกำหนดสิ่งเหล่านี้แล้ว ในการกำหนดงานแต่ละงานนั้น แนวทางปฏิบัติที่สำคัญจะต้องพิจารณาความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคคล การกำหนดปริมาณงานที่เหมาะสม การอยู่ร่วมกันในสังคมและวัฒนธรรมเดียวกัน การนำหลักจิตวิทยามาใช้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีความสุข (Anderson. 1988 : 352 - 354)

ฟูลเมอร์ (Fulmer. 1988 : 115 - 123) กำหนดองค์ประกอบของการจัดการไว้ 3 ประการ ประกอบด้วย

1. การแบ่งงาน จะต้องยึดหลักการแบ่งงานให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน กระบวนการสำคัญที่ใช้คือ การพิจารณาขอบเขตของงาน การเพิ่มหน้าที่ และความรับผิดชอบการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงาน ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของแต่ละงานเป็นต้น

2. หลักการยกเว้น กล่าวคือ การมอบหมายงานต่าง ๆ แก่บุคลากร ควรมอบเฉพาะงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์

3. ขนาดของการควบคุม จะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของสายการบังคับบัญชา ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ขอบเขตความรับผิดชอบ ความซับซ้อนและความมั่นคงขององค์การ ขนาดและขีดความสามารถของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

คุนซ์และไวริช (Koontz and Weihrich. 1988 : 174) ได้ให้ขั้นตอนของการจัดการไว้ 6 ขั้นตอน สำหรับการจัดการองค์การโดยทั่วไป ได้แก่

1. การสร้างหรือกำหนดจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติให้ชัดเจน
2. การจัดระบบการสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย นโยบายและแผน
3. แบ่งงานและกิจกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

4. จัดกลุ่มกิจกรรม บุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ และเลือกทางเลือกในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
5. การกระจายงานหรือมอบหมายอำนาจให้หัวหน้างานนำไปปฏิบัติงานให้เกิดผล
6. พยายามให้เกิดความสัมพันธ์กันระหว่างงาน ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น

การควบคุม (Controlling)

การจัดระบบของการควบคุมงาน จำเป็นต้องเข้าใจลักษณะของการควบคุมก่อนเป็นเบื้องต้น (Newman, Summer and Warren. 1967 : 676) กล่าวคือ

1. การควบคุมจะต้องมีมาตรฐาน และจุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติ
2. การควบคุมจะต้องมีการวัดและประเมินการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
3. การควบคุมจะต้องเป็นการแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ อันเกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร

คำถามที่ชี้ให้เห็นปัญหาของการควบคุมในการบริหารก็คือ เมื่อใดและที่ใดจะใช้การควบคุม ใครจะเป็นผู้ประเมิน มาตรฐานอะไรที่จะใช้ในการประเมิน จะรายงานผลการประเมินให้ใครทราบ และทำอย่างไรกระบวนการควบคุมจึงจะสมบูรณ์

มอคเลอร์ (Mockler. 1972 : 2) ให้แนวคิดเรื่องการควบคุมว่า เป็นความพยายามอย่างมีระบบที่จะกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบข้อมูลป้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หากมีข้อแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ก็ต้องมีการแก้ไขเพื่อเป็นหลักประกันว่าได้ใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

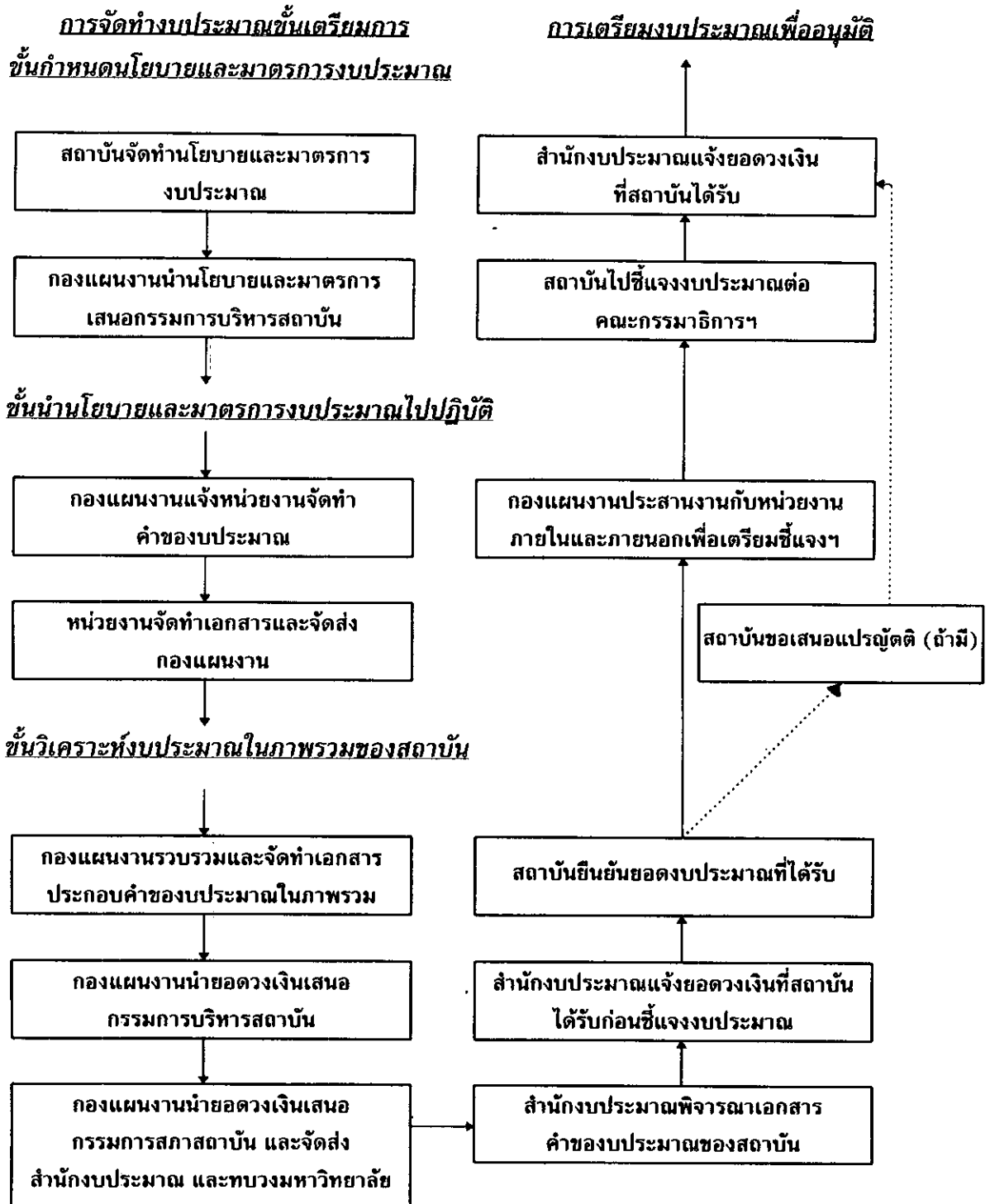
อีกทัศนะหนึ่งเกี่ยวกับการควบคุมของ ไฮแมน สก็อต และคอนเนอร์ (Haimann, Scott and Connor. 1985 : 485 - 488) เสนอกระบวนการควบคุมไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดมาตรฐานของงาน จะพิจารณาจากจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นหลัก มีการกำหนดมาตรฐานแต่ละงานให้ชัดเจนในการวางแผนการทำงาน
2. การกำหนดวิธีการควบคุม โดยเลือกวิธีควบคุมที่ดีที่สุดในการควบคุมมาตรฐานแต่ละงาน
3. การตรวจสอบการปฏิบัติงาน จะต้องมีการตรวจสอบทั้งในระหว่างการปฏิบัติงาน และหลังการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความชัดเจนในการตรวจสอบมากขึ้น
4. การแก้ไขข้อบกพร่อง เมื่อมีการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด ต้องมีการวิเคราะห์ปัญหา และหาสาเหตุเพื่อการแก้ไขต่อไป

ไม่ละเลยต่อการจัดการภายในองค์กรซึ่งจะต้องคำนึงถึงหลักความรู้ความสามารถ ทักษะของบุคลากร ลักษณะของงาน ขอบเขตของงาน การสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างงาน เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น โดยมีการควบคุมและประเมินผลที่กำหนดไว้เป็นแนวทาง หากการปฏิบัติงานมีจุดบกพร่องก็แก้ไข ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ หากองค์กรใดได้นำกระบวนการบริหารไปประยุกต์ใช้ ย่อมเป็น เครื่องบ่งชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี

การดำเนินการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

107' การดำเนินการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ อยู่ในความควบคุมและรับผิดชอบของรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา โดยมี กองแผนงานซึ่งเป็นหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดีเป็นฝ่ายปฏิบัติการ ดำเนินการรวบรวม จัดทำ และวิเคราะห์คำขอตั้งงบประมาณของสถาบัน ตลอดจนประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้ง ภายในและภายนอกสถาบัน ซึ่งได้แก่ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก สำนักงานงบประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกรมโยธาธิการ สถาบันได้เสนอคำขอตั้งงบประมาณซึ่งครอบคลุมภารกิจการทำงาน of สถาบันใน 6 แผนงานด้วยกัน คือ แผนงานบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา แผนงานจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา แผนงานวิจัยระดับอุดมศึกษา แผนงาน บริการวิชาการแก่สังคม และแผนงานกิจการนิสิตนักศึกษา ซึ่งในแต่ละแผนงานจะมีงาน โครงการ และกิจกรรมเป็นองค์ประกอบย่อยตามระบบการจัดทำงบประมาณแบบแผนงาน (ธีระ ภักดีวานิช เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, จารุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ.2537.) โดยมีขั้นตอน การดำเนินงานเพื่อการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีปรากฏดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ขั้นตอนการจัดทำคำของบประมาณของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ {

สำหรับรายละเอียดการดำเนินการจัดทำคำของบประมาณของสถาบันที่ได้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มีขั้นตอนการจัดทำดังนี้ (ศิริวิช ดโนทัย เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, จารุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ.2537.)

1. สถาบันจัดทำนโยบายและมาตรการงบประมาณรายจ่ายประจำปี

การได้มาซึ่งนโยบายและมาตรการงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสถาบันในแต่ละปีอาจจะแตกต่างกันออกไป ในบางปีสถาบันจะมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร เป็นที่ปรึกษา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองคณบดี รองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ ที่ดูแลและรับผิดชอบด้านการวางแผนและงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ และผู้อำนวยการกองกลางเป็นกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการกองแผนงานเป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้างานวิเคราะห์แผนและงบประมาณของกองแผนงาน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการซึ่งคณะทำงานดังกล่าว จะมีหน้าที่ดังนี้

1.1 จัดทำร่างนโยบายและมาตรการการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสถาบัน

1.2 พิจารณากลับการขอของบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยงานภายในสถาบัน

1.3 วิเคราะห์และเสนอข้อมูลการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อสถาบัน

กองแผนงานจะจัดทำร่างนโยบายและมาตรการงบประมาณรายจ่ายประจำปีจำลอง โดยพิจารณาข้อมูลจากนโยบายและทิศทางการพัฒนาของสถาบัน นโยบายงบประมาณของทบวงมหาวิทยาลัย แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสถาบันและทบวงมหาวิทยาลัย เป็นแนวทางเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นำเสนอต่อคณะทำงานจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อประกอบการพิจารณาจัดทำนโยบายและมาตรการงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ในกรณีที่ปีใดสถาบันไม่ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี สถาบันจะจัดให้มีการสัมมนาผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนและงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกันระดมสมองจัดทำนโยบายและมาตรการในการจัดทำงบประมาณร่วมกัน โดยมีงานวิเคราะห์แผนและงบประมาณกองแผนงานเป็นเจ้าของโครงการและเป็นผู้ดำเนินการสัมมนาในลักษณะการประสานงานการจัดทำและรวบรวมข้อมูลตลอดจนอำนวยความสะดวก

2. กองแผนงานนำร่างนโยบายและมาตรการงบประมาณรายจ่ายประจำปี เสนอต่อคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อพิจารณาขอความเห็นชอบและปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม

3. กองแผนงานแจ้งหน่วยงานจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยเชิญผู้รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อชี้แจงการจัดทำงบประมาณตามนโยบายและมาตรการที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสถาบัน แนะนำแนวทางการจัดทำงบประมาณในแต่ละหมวดรายจ่าย พร้อมทั้งอธิบายวิธีการลงรายละเอียดในแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนแจ้งปฏิทินงบประมาณเพื่อให้หน่วยงานได้จัดทำตามระยะเวลาที่กำหนด

4. หน่วยงานจัดทำเอกสารประกอบค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีในภาพรวมของคณะจัดส่งกองแผนงาน กรณีที่หน่วยงานประสบปัญหาหรือข้อสงสัย สามารถสอบถามกับเจ้าหน้าที่ในงานวิเคราะห์แผนและงบประมาณซึ่งจะเป็นผู้ประสานงานและให้คำแนะนำปรึกษาแก่หน่วยงาน

5. กองแผนงานรวบรวมค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยงานในภาพรวมของสถาบัน ศึกษา วิเคราะห์ กลั่นกรอง ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลและเนื้อหา โดยคำนึงถึงเกณฑ์และข้อตกลงต่าง ๆ ตามแนวทางการจัดทำงบประมาณที่ได้กำหนดไว้เบื้องต้น เพื่อนำข้อมูลเสนอต่อคณะทำงานจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาเป็นผู้พิจารณาในขั้นแรก และแจ้งหน่วยงานเร่งปรับปรุงแก้ไข หากค่าของงบประมาณของหน่วยงานเป็นไปตามนโยบายและมาตรการ ตลอดจนเกณฑ์ข้อตกลงซึ่งไม่ขัดต่อมติและแนวทางการจัดทำงบประมาณ กองแผนงานก็จะดำเนินการรวบรวมและจัดทำเอกสารประกอบค่าของงบประมาณในภาพรวมของสถาบัน โดยนำค่าของงบประมาณของแต่ละหน่วยงานมารวบรวมจัดกลุ่มตามโครงสร้างของแผนงาน/งาน/โครงการในแต่ละหมวดรายจ่ายตามลำดับ

ในทางปฏิบัติหลายหน่วยงานไม่สามารถจัดส่งค่าของงบประมาณของหน่วยงานได้ทันตามกำหนดปฏิทินงบประมาณ ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความล่าช้าในขั้นตอนอื่น ๆ เนื่องจากกองแผนงานไม่สามารถจะดำเนินการรวบรวมและจัดทำค่าของงบประมาณในภาพรวมของสถาบันได้ ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการในขั้นต่อไปทุกขั้นตอนต้องพิจารณาและดำเนินการอย่างเร่งรีบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณของสำนักงบประมาณที่รับผิดชอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบัน อาจส่งผลให้การพิจารณาขาดความละเอียดรอบคอบ หรือไม่มีเวลาสอบถามข้อมูลประกอบการพิจารณาเพิ่มเติม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อยอดวงเงินที่ได้รับจัดสรรลดน้อยลงไปด้วย

6. กองแผนงานนำยอดวงเงินในภาพรวมของสถาบันพร้อมวิเคราะห์สรุปข้อมูลในแต่ละแผนงาน/งานและหมวดรายจ่ายของแต่ละหน่วยงานโดยจัดทำเอกสารประกอบการประชุมเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน เพื่อพิจารณาและรับทราบ หากมีการแก้ไข กองแผนงานจะแจ้งให้หน่วยงานดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามมติของคณะกรรมการบริหารสถาบันต่อไป

7. กองแผนงานรวบรวมและจัดทำเอกสารประกอบคำขอของงบประมาณของสถาบัน นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการสภาสถาบันเพื่อรับทราบตามพระราชบัญญัติของสถาบัน พร้อมทั้งจัดส่งสำเนาถึงงบประมาณและทบวงมหาวิทยาลัย การดำเนินงานในขั้นนี้ ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำงบประมาณในขั้นเตรียมการของสถาบัน

8. สำนักงบประมาณพิจารณาเอกสารประกอบคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสถาบันโดยเปิดโอกาสให้สถาบันและหน่วยงานได้ชี้แจงนโยบาย ทิศทางและแผนงาน/งาน/โครงการที่มีความสำคัญและจำเป็นเร่งด่วน เพื่อเป็นข้อมูลในการประกอบการวิเคราะห์ตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ

9. สำนักงบประมาณแจ้งยอดวงเงินที่สถาบันได้รับจัดสรรประจำปี โดยกองแผนงานจะจัดทำเอกสารรายละเอียดวงเงินงบประมาณที่หน่วยงานได้รับจัดสรรเบื้องต้น แจ้งแก่หน่วยงานให้รับทราบ เพื่อหน่วยงานและสถาบันจะได้จัดเตรียมรายละเอียดข้อมูลประกอบการชี้แจงงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อคณะกรรมการการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณนั้น ๆ

10. สถาบันยื่นขอยอดงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับจัดสรรไปยังสำนักงบประมาณ (หมายเหตุ) ในกรณีที่สถาบันเสนอขอแปรญัตติไปยังสำนักงบประมาณและทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งสถาบันจะขอแปรญัตติในกรณีที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วนที่สอดคล้องกับนโยบายสำคัญในการจัดการเรียนการสอนของสถาบันเท่านั้น หากสถาบันไม่ได้รับการพิจารณาอนุมัติงบประมาณดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อภาพรวมของสถาบันและประเทศได้ สำนักงบประมาณจะพิจารณาและแจ้งยอดวงเงินที่สถาบันได้รับ

11. กองแผนงานจะทำหน้าที่ประสานงานระหว่างทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงบประมาณ และหน่วยงานภายในสถาบัน เพื่อจัดเตรียมเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญและจำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งรายการที่สถาบันได้รับการจัดสรรงบประมาณที่มียอดวงเงินสูง เป็นที่น่าสังเกตหรือมีข้อมูลที่ไม่ชัดเจน

12. สถาบันไปชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมการการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณนั้น ๆ โดยอธิการบดี รองอธิการบดีทุกฝ่าย หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง โดยมีงานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ กองแผนงานเป็นผู้ประสานงานและรวบรวมข้อมูลพร้อมจัดส่งข้อมูลให้กับผู้บริหารในกรณีที่มีการซักถามหรือคณะกรรมการการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณนั้น ๆ ขอรายละเอียดเพิ่มเติม

13. สำนักงบประมาณแจ้งยอดวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณนั้น ๆ ที่ผ่านการพิจารณาอนุมัติเพื่อประกาศใช้ไปยังสถาบัน เพื่อสถาบันจะได้วางแผนจัดเตรียมบริหารงบประมาณเป็นลำดับต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมบัติ เทศน้อย (2527 : 56 - 59) ได้ศึกษาปัญหาด้านการเงินและงบประมาณของกองธุรกิจวิทยาเขตที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติขาดความรู้ ขาดบุคลากรผู้รับผิดชอบโดยตรง ปริมาณงานกับกำลังคนไม่ได้สัดส่วนกัน วิธีการปฏิบัติและเอกสารทางการเงินมักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2529 : 115 - 119) ได้ศึกษาทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อสภาพการจัดทำงบประมาณ พบว่า ปัญหาในการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ผู้บริหารขาดประสบการณ์ และขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดทำงบประมาณอย่างเพียงพอ การกรอกแบบฟอร์มที่ไม่ถูกต้องและลักษณะค่าของงบประมาณของมหาวิทยาลัยเป็นเพียงการรวบรวมค่าขอตั้งงบประมาณเท่านั้น

ศิริพร จันทนพันธ์ (2531 : 70 - 73) ได้ศึกษาทัศนะของผู้บริหารระดับปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ต่อกระบวนการงบประมาณ พบว่า มหาวิทยาลัยขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณ โดยเฉพาะวิทยาเขตในส่วนภูมิภาคจะประสบกับปัญหามาก ประกอบกับมีระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณอยู่ในช่วงเวลาที่ ไม่เหมาะสม และมีเวลาสั้นเกินไป งบประมาณที่ขอตั้งไม่ได้ยืดเกณฑ์ การจัดสรรงบประมาณยังไม่มีคามยุติธรรมเพียงพอ งบประมาณที่ขอตั้งไม่ได้ยึดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นหลัก ผู้ขอตั้งงบประมาณส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลในการขอตั้งงบประมาณ งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของหน่วยงาน นอกจากนี้ตำแหน่งหน้าที่การงานและความรู้ความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้หน่วยงานได้รับงบประมาณตามวัตถุประสงค์ด้วย

สุภรณ์ สุขสดไสมาก (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดทำค่าของงบประมาณของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า การจัดทำค่าของงบประมาณของมหาวิทยาลัยยังไม่ได้ใช้องค์ประกอบสำคัญของการจัดทำงบประมาณแบบแผนงานเป็นหลัก ด้านการวางแผนยังเป็นแผนที่ไม่ได้มองถึงความเป็นไปได้ ในแง่งบประมาณ กำลังคน ยังมีได้กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนขาดแผนปฏิบัติการสำหรับการดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณ และการวิเคราะห์งบประมาณยังไม่ได้วิเคราะห์เชิงระบบ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย มีผลทำให้ไม่สามารถหาความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับค่าใช้จ่ายของกิจกรรมได้ ตลอดจนปัญหาการจัดระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศยังพัฒนาได้ไม่มากนัก และยังขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะรับผิดชอบการจัดทำระบบข้อมูลโดยตรง นอกจากนี้ยังพบว่าการประเมินผลของมหาวิทยาลัยยังมิได้มีการกระทำอย่างจริงจัง ไม่ได้มีการวางระบบการประเมินผลที่หน่วยงานจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลในหน่วยงานได้

วิเชียร ชุ่มช่วย (2533 : 90) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานด้านการจัดทำงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ส่วนใหญ่ขาดความพร้อมทั้งในด้านงบประมาณและบุคลากร บุคลากรที่มีอยู่ขาดความรู้ความสามารถ และขาดความพร้อมในด้านระบบข้อมูลและคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน เหมาะสมกับเหตุการณ์ ค่าขอตั้งงบประมาณมีวงเงินสูงเกินไปบางรายการขาดข้อมูลหรือคำชี้แจงประกอบ

เดชา ดีผดุง (2534 : 78 - 91) ได้ศึกษากลไกของรัฐที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงบประมาณแผ่นดิน : ศึกษาเฉพาะกรณีการบริหารงบประมาณแผ่นดินของกรมชลประทาน ซึ่งสาระการศึกษาพบปัญหาหลายประการ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัญหาประการหนึ่งคือ การขาดการเตรียมความพร้อมก่อนการก่อสร้างงาน/โครงการต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีความพร้อมทั้งทางด้านการศึกษาความเป็นไปได้ของงาน/โครงการ ความพร้อมในเรื่องการสำรวจออกแบบ และขาดทีมงานที่จะบริหารโครงการ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าลักษณะของปัญหาที่สำคัญที่พบร่วมกันส่วนใหญ่ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากร บุคลากรที่ทำหน้าที่ขาดความรู้ความสามารถ ปริมาณบุคลากรกับปริมาณงานไม่ได้สัดส่วนกัน ระบบฐานข้อมูลยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณมีไม่เพียงพอ ในการทำคำขอตั้งงบประมาณยังขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน

นอกจากนี้ นักวิชาการได้เสนอปัญหาและข้อควรตระหนักที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติในการจัดทำงบประมาณแผ่นดินในประการต่าง ๆ ดังนี้ (นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์. 2535 : 250 - 252 ; ณรงค์ สัจพันธ์. 2535 : 184 - 186)

1. หากหน่วยงานที่เสนอของบประมาณ เสนอยอดวงเงินสูงเกินความจำเป็นโดยขาดการวางแผน ขาดการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญ ขาดข้อมูลสนับสนุนคำขอของบประมาณ ขาดแนวทางและทิศทางที่ถูกต้อง ย่อมส่งผลให้ผู้พิจารณางบประมาณในระดับเหนือขึ้นไปมีความลำบากใจในการพิจารณากำหนดยอดวงเงินงบประมาณที่เหมาะสม

2. หน่วยงานที่ขอของบประมาณมีความเข้าใจชัดเจนในวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของงานหรือโครงการนั้นเพียงใด และงานนั้น ๆ อยู่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานของตนหรือไม่ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนในงานที่ปฏิบัติ หรือได้มีการเปรียบเทียบหาวิธีที่เหมาะสมกว่าหรือไม่ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถและคุณภาพของผู้จัดทำคำขอของบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นสำคัญ

3. ส่วนราชการผู้ของบประมาณได้คำนึงถึงความพร้อมในแง่ความพร้อมที่จะดำเนินการตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดในแผนงานที่เสนอของบประมาณหรือไม่ มีเครื่องมือพร้อมจะดำเนินการมากน้อยเพียงใด

4. การคิดค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานเสนอมา มีความถูกต้องเพียงใด ได้ใช้เทคนิคบางอย่างในการประมาณค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ที่ได้รับมาใช้บ้างหรือไม่ หากใช้เทคนิคนี้ได้ก็จะทำให้ฝ่ายพิจารณางบประมาณในระดับสูงมีความสะดวกในการพิจารณามากยิ่งขึ้น

5. การคิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในปัจจุบัน ได้คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในอนาคตเกี่ยวกับงานนั้นบ้างหรือไม่ เช่น ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาซ่อมแซมเครื่องมือ หรือการเปลี่ยนแปลงในด้านราคาวัสดุ ครุภัณฑ์ ฯลฯ หากจะทำให้การดำเนินงานเกิดปัญหาในอนาคต

6. การเสนอของบประมาณของส่วนราชการต่าง ๆ ได้คำนึงถึงความสอดคล้องกับแผนระยะยาวเพียงใด เพราะหากการดำเนินงานปีต่อไปไม่คำนึงถึงว่าโครงการเหล่านั้นสอดคล้องกับแผนระยะยาวหรือไม่ ซึ่งมีผลให้เป้าหมายของแผนระยะยาวยากที่บรรลุจุดประสงค์ได้

7. ค่าของงบประมาณของส่วนราชการได้เสนอในแบบที่ง่ายต่อการวัดผล หรือประเมินผลหรือไม่ เพราะมีฉะนั้นจะเป็นการยากต่อการควบคุมการดำเนินงาน

8. การนำข้อมูลข่าวสารมาใช้เพื่อความสมบูรณ์และสะดวกต่อการพิจารณา ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ยังขาดอยู่ ไม่มีการรวบรวมไว้ และข้อมูลที่มีอยู่ก็ยังไม่ได้นำออกมาใช้ให้แพร่หลาย

9. การกำหนดเงื่อนไขเวลาหรือปฏิทินงบประมาณประจำปีมีระยะเวลาจำกัด ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดทำงบประมาณได้อย่างสมบูรณ์ ระยะเวลาเริ่มต้นในการจัดทำงบประมาณนั้นยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาที่นำกระบวนการทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดการ และการควบคุม เป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานขั้นเตรียมการ ในกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงบประมาณ
2. ข้าราชการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่ปฏิบัติงานในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2535-2538 ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก รองคณบดี/รองผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ/วิทยาลัย/สำนัก หัวหน้างาน หรือเทียบเท่าขึ้นไป ในหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งปฏิบัติงานงบประมาณของสถาบัน รวมจำนวนทั้งสิ้น 137 คน โดยจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

2.1.1 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก รองคณบดี/รองผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก จำนวน 37 คน

2.1.2 กลุ่มผู้ปฏิบัติ ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ/วิทยาลัย/สำนัก หัวหน้างานหรือเทียบเท่าขึ้นไปในหน่วยงานสนับสนุนวิชาการ และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งปฏิบัติงานงบประมาณของสถาบัน จำนวน 100 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1. ผู้เชี่ยวชาญทางด้านงบประมาณ จำนวน 15 คน ได้มาจากการพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

- 1.1 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - 1.2 เป็นผู้บริหารหรือเคยเป็นผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำคำของบประมาณโดยตรง หรือ
 - 1.3 เป็นผู้มีผลงานทางวิชาการ ได้แก่ ผู้เขียนตำรา นักวิชาการ อาจารย์ หรือบุคคลผู้ทำหน้าที่สอนวิชาทางด้านงบประมาณ หรือ
 - 1.4 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางการปฏิบัติ มีประสบการณ์ทางด้านงบประมาณโดยตรงไม่น้อยกว่า 5 ปี
2. กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 28 คน
 3. กลุ่มผู้ปฏิบัติ จำนวน 75 คน
- กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ปฏิบัติ จำนวน 103 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจิจและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607 - 610) ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 แล้วเทียบสัดส่วนตามจำนวนเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรอย่างแท้จริง

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของไลเคิร์ท (Likert) โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติ และสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำคำขอของงบประมาณแผ่นดินจากหนังสือ ผลงานวิจัย เอกสารสรุปผลการสัมมนาและการสัมภาษณ์บุคคลผู้มีบทบาทสำคัญที่เกี่ยวข้องในการจัดทำคำขอของงบประมาณแผ่นดิน

2. นำข้อมูลที่ได้ศึกษามากำหนดกรอบและขอบเขตเนื้อหา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม ตามหลักการสร้างแบบสอบถามของวิเชียร เกตุสิงห์ (2530 : 66 - 81) บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2534 : 92 - 111) บุญชม ศรีสะอาด (2535 : 63 - 70) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอประธานและกรรมการควบคุมปริญญาโทเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในด้านภาษาและความถูกต้องในด้านเนื้อหาและความครอบคลุมของข้อคำถาม

5. นำแบบสอบถามที่ประธานและกรรมการควบคุมปริญญาโทตรวจแก้ไขแล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านงบประมาณ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความชัดเจนของภาษาเพื่อแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ได้แบบสอบถามจำนวน 89 ข้อ

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try-out) กับกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 30 คน นำผลที่ได้มาหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้สัดส่วนร้อยละ 25 ของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ จากนั้นนำมาหาค่าอัตราส่วนวิกฤติ t เป็นรายข้อตามวิธีการของ t -test แล้วเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ในเกณฑ์สูง คือข้อคำถามที่มีค่าวิกฤติตั้งแต่ 1.94 ขึ้นไป ไว้ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนั้นนำข้อคำถามทั้งหมดมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาค (Aiken. 1991 : 100-101 ; citing Cronbach. 1951) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับที่ถามผู้บริหาร .99 และฉบับที่ถามผู้ปฏิบัติ .97

ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 1 ชุด แบบสอบถามทั้งหมดมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบตามสถานภาพ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามในกระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน จำนวน 82 ข้อ โดยมีลักษณะการถามและการตอบดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญ เป็นการถามระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นตามหลักการการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญตอบทุกข้อ คือ ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ข้อ 1 - ข้อ 8 ด้านการจัดการ ข้อ 9 - ข้อ 15 ด้านการควบคุม ข้อ 16 - ข้อ 19 ชั้นน่านโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ข้อ 20 - ข้อ 35 ด้านการจัดการ ข้อ 36 - ข้อ 50 ด้านการควบคุม ข้อ 51 - ข้อ 61 ชั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ข้อ 62 - ข้อ 65 ด้านการจัดการ ข้อ 66 - ข้อ 70 ด้านการควบคุม ข้อ 71 - ข้อ 82 รวมทั้งสิ้น 82 ข้อ

2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เป็นการถามระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงในกระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยกำหนดการตอบตามสถานภาพของการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ผู้บริหาร ตอบเฉพาะชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ข้อ 1 - ข้อ 8 ด้านการจัดการ ข้อ 9 - ข้อ 15 ด้านการควบคุม ข้อ 16 - ข้อ 19 และชั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วยด้านการวางแผน ข้อ 62 - ข้อ 65 ด้านการจัดการ ข้อ 66 - ข้อ 70 และด้านการควบคุม ข้อ 71 - ข้อ 82 รวมทั้งสิ้น 40 ข้อ

2.2 ผู้ปฏิบัติ ตอบเฉพาะชั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ข้อ 20 - ข้อ 35 ด้านการจัดการ ข้อ 36 - ข้อ 50 และด้านการควบคุม ข้อ 51 - ข้อ 61 รวมทั้งสิ้น 42 ข้อ

การให้คะแนนแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนไว้ ดังนี้

ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น หรือ ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น หรือ ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงมาก	ให้ 4 คะแนน
ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น หรือ ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น หรือ ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงน้อย	ให้ 2 คะแนน
ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น หรือ ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

เกณฑ์การแปลผล

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยน้ำหนักคำตอบ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.55 - 5.00 หมายถึง	ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น หรือ ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.55 - 4.54 หมายถึง	ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น หรือ ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงมาก
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.55 - 3.54 หมายถึง	ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น หรือ ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงปานกลาง
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.55 - 2.54 หมายถึง	ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น หรือ ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงน้อย
ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 - 1.54 หมายถึง	ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น หรือ ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง และรับคืนด้วยตนเอง หลังจากนั้นผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ปรากฏว่าแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา 118 ฉบับ มีความสมบูรณ์ทุกฉบับ

2. จำแนกแบบสอบถามตามตัวแปร คือ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ แล้วตรวจให้คะแนนตามคำแนะนำของตัวเลือกที่กำหนดไว้

3. นำข้อมูลไปวิเคราะห์หาค่าทางสถิติคือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S) เป็นรายข้อและรายด้าน (Ferguson. 1981 : 49, 67) และค่า t - test ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences)

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการตามแต่ละความมุ่งหมายดังนี้

1. ความมุ่งหมายข้อ 1 ศึกษากระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านการวางแผน การจัดการ และการควบคุม ใน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนนโยบายและมาตรการงบประมาณ ขั้นตอนนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และขั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม ของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

2. ความมุ่งหมายข้อ 2 เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติด้านการวางแผน การจัดการ และการควบคุม ใน 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนนโยบายและมาตรการงบประมาณ ขั้นตอนนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติและขั้นวิเคราะห์คำของบประมาณ ในภาพรวม กับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้ t - test

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - distribution
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับความมุ่งหมาย คือ

จากความมุ่งหมายข้อ 1 ที่ว่า ศึกษากระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านการวางแผน การจัดการ และการควบคุม ใน 3 ขั้นตอนคือขั้นวางแผนนโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบัน ขั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และขั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวมของสถาบัน ของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ดังแสดงไว้ในตาราง 2 - 10

จากความมุ่งหมายข้อ 2 ที่ว่า เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ด้านการวางแผน การจัดการ และการควบคุม ในขั้นวางแผนนโยบายและมาตรการงบประมาณขั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบันไปปฏิบัติ และขั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวมของสถาบัน กับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ เสนอโดยแยกพิจารณาการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ดังนี้

1. เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในขั้นวางแผนนโยบายและมาตรการงบประมาณกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ รวม 3 ด้าน และรายด้าน ดังแสดงไว้ในตาราง 11

2. เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติ ในขั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ รวม 3 ด้าน และรายด้าน ดังแสดงไว้ในตาราง 12

3. เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวมกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ รวม 3 ด้าน และรายด้าน ดังแสดงไว้ในตาราง 13

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ได้ผลดังนี้

1. ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ชี้นำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม ดังแสดงไว้ในตาราง 1

2. ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม ดังแสดงไว้ในตาราง 2 - 4

3. ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติ ในชั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม ดังแสดงไว้ในตาราง 5 - 7

4. ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทักษะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม ดังแสดงไว้ในตาราง 8- 10

5. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม ดังแสดงไว้ในตาราง 11

6. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติกับระดับปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ ในชั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม ดังแสดงไว้ในตาราง 12

7. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ ในชั้นวิเคราะห์ค่าของบประมาณในภาพรวม ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม ดังแสดงไว้ในตาราง 13

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ชั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณ ไปปฏิบัติ และชั้นวิเคราะห์ค่าของบประมาณในภาพรวม ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม

กระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดิน	ผู้เชี่ยวชาญ	
	$\bar{X}$	S
ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ	4.06	0.62
ด้านการวางแผน	4.14	0.52
ด้านการจัดการ	4.00	0.85
ด้านการควบคุม	4.03	0.63
ชั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ	3.95	0.76
ด้านการวางแผน	3.94	0.81
ด้านการจัดการ	3.87	0.76
ด้านการควบคุม	4.08	0.79
ชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวมของสถาบัน	4.12	0.78
ด้านการวางแผน	4.23	1.00
ด้านการจัดการ	4.17	0.86
ด้านการควบคุม	4.06	0.72
รวม	4.02	0.72

ตาราง 1 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, $S = 0.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้น ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติควรอยู่ในระดับมากทุกชั้น ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ($\bar{X} = 4.06$, $S = 0.62$) ชั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.95$, $S = 0.76$) และชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม ($\bar{X} = 4.12$, $S = 0.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในแต่ละชั้นเห็นว่าระดับการปฏิบัติควรอยู่ในระดับมากทุกด้าน ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.14$, $S = 0.52$) ด้านการจัดการ ($\bar{X} = 4.00$, $S = 0.85$)

ด้านการควบคุม ($\bar{X} = 4.03$, $S = 0.63$) ขึ้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 3.94$, $S = 0.81$) ด้านการจัดการ ($\bar{X} = 3.87$, $S = 0.76$) ด้านการควบคุม ($\bar{X} = 4.08$, $S = 0.79$) ขึ้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.23$, $S = 1.00$) ด้านการจัดการ ($\bar{X} = 4.17$, $S = 0.86$) และด้านการควบคุม ($\bar{X} = 4.06$, $S = 0.72$)

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ด้านการวางแผน

ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้บริหาร (N=28)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
ด้านการวางแผน				
1 การนำแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 7 มากำหนดนโยบายงบประมาณ ในการจัดทำค่าของงบประมาณ...	4.60	0.51	3.54	1.07
2 การนำแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบัน มากำหนดนโยบาย งบประมาณในการจัดทำค่าของงบประมาณ.....	4.47	0.64	3.79	0.99
3 การมีส่วนร่วมของหน่วยงานในการกำหนดนโยบายงบประมาณ ของสถาบัน.....	4.07	0.70	3.50	1.11
4 การศึกษาทิศทางการพัฒนาสถาบันของผู้กำหนดนโยบาย งบประมาณ.....	4.27	0.70	3.50	0.92
5 การนำปณิธานของสถาบันเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย งบประมาณ.....	3.40	0.63	3.46	0.74
6 การวางแผนจัดทำค่าของงบประมาณอย่างเป็นรูปธรรม.....	4.33	0.82	3.79	0.88
7 การตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำค่าของงบประมาณ ของผู้เกี่ยวข้อง.....	4.13	1.19	3.68	0.86
8 การประชาสัมพันธ์นโยบายและมาตรการงบประมาณให้ ผู้เกี่ยวข้องทราบ.....	3.87	1.19	3.61	1.03
รวม	4.14	0.52	3.61	0.73

ตาราง 2 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณด้านการวางแผนโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, $S = 0.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ระดับการปฏิบัติในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณด้านการวางแผนควรอยู่ในระดับมากที่สุด คือข้อ 1 การนำแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 7 มากำหนดนโยบายงบประมาณในการจัดทำค่าของงบประมาณ ($\bar{X} = 4.60$, $S = 0.51$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติควรอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ 5 การนำปณิธานของสถาบันเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายงบประมาณที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติควรอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ด้านการวางแผนโดยรวมได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, $S = 0.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ด้านการวางแผนได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2 การนำแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบัน มากำหนดนโยบายงบประมาณในการจัดทำค่าของงบประมาณ ($\bar{X} = 3.79$, $S = 0.99$) ข้อ 6 การวางแผนจัดทำค่าของงบประมาณอย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 3.79$, $S = 0.88$) ข้อ 7 การตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำค่าของงบประมาณของผู้เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.68$, $S = 0.86$) ข้อ 8 การประชาสัมพันธ์นโยบายและมาตรการงบประมาณให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ($\bar{X} = 3.61$, $S = 1.03$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ด้านการจัดการ

ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้บริหาร (N=28)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
ด้านการจัดการ				
9 ผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบันมีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดทำนโยบายและมาตรการ.....	3.93	1.10	3.79	0.79
10 การระดมสมองของผู้รับผิดชอบเพื่อกำหนดนโยบายและมาตรการงบประมาณ.....	4.13	0.92	3.50	1.11

ตาราง 3 (ต่อ)

ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้บริหาร (N=28)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
11 การแสดงบทบาทในการประชุมของผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งนโยบายและมาตรการงบประมาณ.....	3.80	0.86	3.43	0.92
12 การมอบและการชี้แจงนโยบายและมาตรการงบประมาณ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ.....	4.07	0.96	3.50	1.04
13 การแปลงมาตรการงบประมาณเป็นกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม.....	4.33	1.11	3.29	0.98
14 การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการจัดทำคำของบประมาณ ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดอบรม.....	4.00	1.07	3.39	1.29
15 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำนโยบายและมาตรการ งบประมาณของสถาบัน.....	3.67	0.90	3.50	1.11
รวม	4.00	0.85	3.48	0.87

ตาราง 3 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติ ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ด้านการจัดการโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, $S = 0.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ระดับการปฏิบัติในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ด้านการจัดการ ควรอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ด้านการจัดการโดยรวมได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, $S = 0.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ด้านการจัดการได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ข้อ 9 ผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบันมีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดทำนโยบายและมาตรการ ($\bar{X} = 3.79$, $S = 0.79$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติ ที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ด้านการควบคุม

ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้บริหาร (N=28)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
ด้านการควบคุม				
16 ความสอดคล้องของนโยบายและมาตรการงบประมาณกับ ทิศทางการพัฒนาสถาบัน.....	4.40	0.83	3.61	0.79

ตาราง 4 (ต่อ)

ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้บริหาร (N=28)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
17 ความสอดคล้องของแนวทางการจัดทำคำของบประมาณ กับสภาพการปฏิบัติ.....	4.20	0.77	3.43	1.00
18 การกำหนดเพดานวงเงินเป็นเกณฑ์ในการจัดทำคำขอ งบประมาณ.....	3.33	0.90	3.46	1.00
19 การนำนโยบายและมาตรการงบประมาณเป็นเครื่องมือ ในการบริหาร.....	4.20	0.94	3.43	0.84
รวม	4.03	0.63	3.48	0.71

ตาราง 4 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ด้านการควบคุมโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, $S = 0.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณด้านการควบคุมเกือบทุกข้อควรอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ 18 การกำหนดเพดานวงเงินเป็นเกณฑ์ในการจัดทำคำของบประมาณ ที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติควรอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณด้านการควบคุมโดยรวมได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, $S = 0.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณด้านการควบคุมได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ข้อ 16 ความสอดคล้องของนโยบายและมาตรการงบประมาณกับทิศทางการพัฒนาสถาบัน ($\bar{X} = 3.61$, $S = 0.79$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติ
ที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของ
ผู้ปฏิบัติ ในชั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการวางแผน

ชั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้ปฏิบัติ (N=75)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
ด้านการวางแผน				
20 การนำนโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบันมาแปลง เป็นแผนปฏิบัติงาน.....	4.40	0.91	3.44	0.89
21 การจัดเตรียมคำของบประมาณล่วงหน้าระยะยาว.....	3.93	1.22	3.12	1.04
22 การกำหนดแผนปฏิบัติงานในการจัดทำคำของบประมาณ ไว้ล่วงหน้า.....	4.00	1.13	3.51	1.04
23 การกำหนดรายการของบประมาณล่วงหน้าก่อนได้รับปฏิทิน งบประมาณจากสถาบัน.....	3.87	1.25	3.16	1.13
24 การวางแผนจัดทำคำของบประมาณของผู้บริหาร.....	4.07	1.03	3.00	0.89
25 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการจัดทำคำของบประมาณ.....	4.27	1.10	3.41	0.99
26 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำคำของบประมาณ.....	3.80	0.86	3.55	0.93
27 การจัดเตรียมรายการวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำ คำของบประมาณของหน่วยงาน.....	3.47	0.52	3.39	1.01
28 การจัดเตรียมระบบข้อมูลสำหรับจัดทำคำของบประมาณของ หน่วยงาน.....	4.40	0.83	3.32	1.02
29 การจัดเตรียมแบบฟอร์มคำของบประมาณของหน่วยงาน.....	3.53	0.99	3.48	0.95
30 การจัดประชุมชี้แจงนโยบายและมาตรการงบประมาณของ สถาบันโดยหน่วยงาน.....	4.13	0.99	2.96	1.19
31 การจัดประชุมชี้แจงแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน.....	3.87	0.83	2.88	1.19
32 การเพิ่มพูนความรู้ในการจัดทำคำของบประมาณภายใน หน่วยงานโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดอบรม.....	3.87	1.06	2.61	1.22
33 การเพิ่มพูนความรู้ในการจัดทำคำของบประมาณของสถาบัน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดอบรม.....	3.87	1.06	2.77	1.16
34 การทำความเข้าใจในแนวทางการจัดทำคำของบประมาณ ในแต่ละประเภทหมวดรายจ่าย.....	3.67	0.98	3.19	1.01

ตาราง 5 (ต่อ)

ชั้นน่านโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้ปฏิบัติ (N=75)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
35 การทำความเข้าใจในแนวทางการจัดทำคำขอของงบประมาณ ในแต่ละแผนงาน/งาน/โครงการ.....	3.93	1.16	3.19	1.01
รวม	3.94	0.81	3.19	0.76

ตาราง 5 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นน่านโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการวางแผนโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, $S = 0.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นน่านโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการวางแผนควรอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อ 27 การจัดเตรียมรายการวัสดุอุปกรณ์ ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำคำขอของงบประมาณของหน่วยงาน ข้อ 29 การจัดเตรียมแบบฟอร์มคำขอของงบประมาณของหน่วยงาน ที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติควรอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้ปฏิบัติเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นน่านโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการวางแผนโดยรวมได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$, $S = 0.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อผู้ปฏิบัติเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงในชั้นน่านโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการวางแผนได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ข้อ 26 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำคำขอของงบประมาณ ($\bar{X} = 3.55$, $S = 0.93$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้ปฏิบัติเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติ ที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติ ในชั้นน่านโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการจัดการ

ชั้นน่านโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้ปฏิบัติ (N=75)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
ด้านการจัดการ				
36 การน่านโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบันที่กำหนด ไปปฏิบัติในการจัดทำคำขอของงบประมาณ.....	4.20	1.01	3.37	0.85

ตาราง 6 (ต่อ)

ชื่อนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้ปฏิบัติ (N=75)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
37 การนำแนวทางการจัดทำรายละเอียดค่าของงบประมาณแต่ละประเภทหมวดรายจ่ายไปปฏิบัติในการจัดทำค่าของงบประมาณ.....	3.80	0.86	3.59	0.89
38 การชี้แจงแนะนำวิธีการจัดทำค่าของงบประมาณจากเจ้าหน้าที่กองแผนงานที่เกี่ยวข้อง.....	3.87	0.74	3.17	0.92
39 การกำหนดวงเงินงบประมาณสำหรับหน่วยงานตามความต้องการที่เป็นจริง.....	3.67	0.90	2.95	1.04
40 การกระจายความรับผิดชอบในการจัดทำค่าของงบประมาณให้หน่วยงานระดับภาควิชาหรือเทียบเท่า.....	3.40	0.99	3.41	0.87
41 การนำเครื่องใช้สำนักงานสมัยใหม่มาอำนวยความสะดวกในการจัดทำค่าของงบประมาณ.....	3.60	0.91	3.29	1.11
42 การนำความรู้ทางการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการจัดทำค่าของงบประมาณ.....	3.93	1.16	3.08	1.00
43 การนำระบบข้อมูลมาใช้ประกอบการจัดทำค่าของงบประมาณ...	4.27	1.22	3.35	0.95
44 การจัดทำค่าของงบประมาณอย่างสอดคล้องตามแนวทางที่สถาบันกำหนด.....	4.13	1.13	3.43	0.96
46 การปฏิบัติตามแผนและแนวทางการจัดทำค่าของงบประมาณที่สถาบันกำหนด.....	4.13	0.83	3.41	0.84
46 การแก้ปัญหาในการจัดทำค่าของงบประมาณโดยเจ้าหน้าที่กองแผนงานที่เกี่ยวข้อง.....	3.60	0.63	3.19	0.95
47 การประสานงานความก้าวหน้าในการจัดทำค่าของงบประมาณระหว่างปฏิบัติงานโดยผู้รับผิดชอบ.....	3.93	0.80	3.35	1.01
48 การจัดปริมาณกำลังคนที่เหมาะสมกับปริมาณงานในการจัดทำค่าของงบประมาณ.....	3.73	1.10	2.93	0.92
49 การหาหรือเจ้าหน้าที่กองแผนงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำค่าของงบประมาณเมื่อประสบปัญหา.....	4.00	0.85	3.36	0.95
50 การให้คำแนะนำปรึกษาจากเจ้าหน้าที่กองแผนงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำค่าของงบประมาณ.....	3.80	0.77	3.35	1.03
รวม	3.87	0.76	3.28	0.64

ตาราง 6 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในขั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติด้านการจัดการโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$, $S = 0.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในขั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติด้านการจัดการควรอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อ 40 การกระจายความรับผิดชอบในการจัดทำค่าของงบประมาณให้หน่วยงานระดับภาควิชาหรือเทียบเท่า ที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติควรอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้ปฏิบัติเห็นว่าระดับการปฏิบัติในขั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติด้านการจัดการโดยรวมได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$, $S = 0.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อผู้ปฏิบัติเห็นว่าระดับการปฏิบัติในขั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติด้านการจัดการได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ข้อ 37 การนำแนวทางการจัดทำรายละเอียดค่าของงบประมาณแต่ละประเภทหมวดรายจ่ายไปปฏิบัติในการจัดทำค่าของงบประมาณ ($\bar{X} = .59$, $S = 0.89$) ส่วนข้ออื่น ๆ ผู้ปฏิบัติเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติ ในขั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการควบคุม

ขั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้ปฏิบัติ (N=75)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
ด้านการควบคุม				
51 ความสอดคล้องของการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการงบประมาณที่สถาบันกำหนด.....	4.20	1.15	3.35	0.74
52 การให้ความสำคัญต่อความสอดคล้องของค่าของงบประมาณกับนโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบัน โดยผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน.....	4.27	0.96	3.25	0.92
53 การให้ความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดทำค่าของงบประมาณของหน่วยงาน.....	4.27	0.80	2.97	1.01
54 การจัดลำดับความสำคัญของค่าของงบประมาณของหน่วยงาน...	4.33	1.11	3.53	1.04
55 การจัดทำค่าของงบประมาณเป็นโครงการต่อเนื่องเบ็ดเสร็จในตัวเอง (PACKAGE).....	4.00	1.13	3.20	0.96
56 การพิจารณาถ่วงดุลเพิ่มลดค่าของงบประมาณของหน่วยงานก่อนนำเสนอสถาบันพิจารณา.....	4.33	0.82	3.31	1.04

ตาราง 7 (ต่อ)

ชื่อนานโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้ปฏิบัติ (N=75)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
57 ความสอดคล้องของวงเงินที่หน่วยงานขอตั้งกับเพดานวงเงิน ที่สถาบันกำหนด.....	3.53	0.92	2.97	1.03
58 การพิจารณาค่าใช้จ่ายต่อหน่วยในงาน/โครงการที่ก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน.....	4.40	0.83	3.30	0.94
59 การเร่งจัดทำคำของบประมาณให้ทันตามกำหนดในปฏิทิน งบประมาณ.....	4.53	0.74	3.44	1.09
60 การประเมินผลการจัดทำคำของบประมาณเมื่อเสร็จสิ้น การดำเนินงานโดยหน่วยงาน.....	3.33	0.98	2.75	1.03
61 การให้คำแนะนำแก้ไขปัญหาโดยผู้บริหารในหน่วยงานเมื่อ ผู้ปฏิบัติประสบปัญหาในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำ คำของบประมาณ.....	3.73	1.16	2.84	1.07
รวม	4.08	0.79	3.17	0.68

ตาราง 7 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชื่อนานโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, $S = 0.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชื่อนานโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมควรอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อ 57 ความสอดคล้องของวงเงินที่หน่วยงานขอตั้งกับเพดานวงเงินที่สถาบันกำหนด ข้อ 60 การประเมินผลการจัดทำคำของบประมาณเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานโดยหน่วยงาน ที่ผู้ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติควรอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้ปฏิบัติเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชื่อนานโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมโดยรวมได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$, $S = 0.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อผู้ปฏิบัติเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชื่อนานโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติ
ที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริง
ของผู้บริหาร ในชั้นวิเคราะห์ค่าของประมาณในภาพรวม ด้านการวางแผน

ชั้นวิเคราะห์ค่าของประมาณในภาพรวม	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้บริหาร (N=28)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
ด้านการวางแผน				
62 การกำหนดแนวทางการวิเคราะห์ค่าของประมาณในภาพรวม..	4.13	1.25	3.71	1.01
63 การกำหนดรูปแบบหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความ สอดคล้องของค่าของประมาณ.....	4.33	1.05	3.64	1.03
64 ผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์ค่าของประมาณ.....	4.13	0.83	3.71	1.05
65 การทบทวนภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อลดความซ้ำซ้อน ในแต่ละหน่วยงานโดยเทียบกับเป้าหมายเพื่อวางแผนการใช้ ทรัพยากรร่วมกันของสถาบัน.....	4.33	1.23	3.00	1.19
รวม	4.23	1.00	3.52	0.95

ตาราง 8 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวิเคราะห์ค่าของประมาณในภาพรวม
ด้านการวางแผนโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, $S = 1.00$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวิเคราะห์ค่าของประมาณในภาพรวมด้านการวางแผน
ควรอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวิเคราะห์ค่าของประมาณในภาพรวมโดยรวมได้
ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.52$, $S = 0.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้บริหารเห็นว่า
ระดับการปฏิบัติในชั้นวิเคราะห์ค่าของประมาณในภาพรวม ด้านการวางแผนได้ปฏิบัติจริงอยู่ใน
ระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อ 65 การทบทวนภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อลดความซ้ำซ้อน
ในแต่ละหน่วยงานโดยเทียบกับเป้าหมายเพื่อวางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกันของสถาบัน
ที่ผู้บริหารเห็นว่าได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติ
ที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริง
ของผู้บริหาร ในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม ด้านการจัดการ

ชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้บริหาร (N=28)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
ด้านการจัดการ				
66 การจัดลำดับความสำคัญของค่าของงบประมาณตามความจำเป็น เร่งด่วน.....	4.47	1.06	3.89	0.79
67 การปรับปรุงข้อมูลค่าของงบประมาณเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ...	4.07	1.16	3.79	0.88
68 การเร่งจัดทำค่าของงบประมาณเพื่อให้เป็นไปตามปฏิทิน งบประมาณของสถาบัน.....	4.40	0.79	3.71	0.81
69 ความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งค่าของงบประมาณ.....	4.13	0.83	3.07	1.09
70 การนำข้อมูลจากการวิเคราะห์เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทบทวน วิเคราะห์ค่าของงบประมาณของหน่วยงาน.....	3.80	1.08	3.29	0.85
รวม	4.17	0.86	3.55	0.67

ตาราง 9 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม
ด้านการจัดการโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, $S = 0.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม ด้านการจัดการ
ควรอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม
ด้านการจัดการโดยรวมได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, $S = 0.67$) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม ด้านการจัดการ
ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อ 69 ความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่ง
ค่าของงบประมาณ ข้อ 70 การนำข้อมูลจากการวิเคราะห์เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทบทวนวิเคราะห์
ค่าของงบประมาณของหน่วยงาน ที่ผู้บริหารเห็นว่าได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญต่อระดับการปฏิบัติ
ที่ควรจะเป็น และค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริง
ของผู้บริหาร ในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม ด้านการควบคุม

ชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้บริหาร (N=28)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
ด้านการควบคุม				
71 การนำระบบข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าของงบประมาณของสถาบัน....	4.00	1.07	3.32	0.86
72 การจัดทำค่าของงบประมาณของหน่วยงานสอดคล้องกับมาตรการ งบประมาณที่สถาบันกำหนด.....	4.00	1.07	3.57	0.74
73 ความถูกต้องในการแยกประเภทหมวดรายจ่ายในการจัดทำ ค่าของงบประมาณของหน่วยงาน.....	3.87	0.74	3.86	0.59
74 ความละเอียดถี่ถ้วนในการรวบรวมตัวเลขในการจัดทำค่าขอ งบประมาณของหน่วยงาน.....	4.00	0.85	3.79	0.63
75 การวิเคราะห์ตรวจสอบค่าของงบประมาณตามความเหมาะสม ของเหตุผลชี้แจงประกอบค่าของงบประมาณโดยหน่วยงาน.....	4.07	0.88	3.71	0.71
76 การปรับลดรายละเอียดค่าของงบประมาณหลังจากทักท้วง กรณีการจัดทำค่าของงบประมาณไม่สอดคล้องกับนโยบาย และมาตรการงบประมาณที่สถาบันกำหนด.....	4.07	0.96	3.36	1.13
77 การพิจารณาค่าของงบประมาณของสถาบันตามความสำคัญ และความจำเป็น.....	4.33	0.82	3.68	0.90
78 การพิจารณาค่าของงบประมาณของสถาบัน โดยคำนึงถึง ความเป็นไปได้.....	4.33	0.82	3.57	1.00
79 การพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลค่าของงบประมาณอย่างละเอียด โดยผู้รับผิดชอบ.....	3.87	0.74	3.57	0.96
80 ความยุติธรรมในการวิเคราะห์ค่าของงบประมาณของสถาบัน.....	4.07	0.80	3.61	1.03
81 การให้คำแนะนำเพื่อให้ได้ค่าของงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญที่สถาบันจัดหา.....	3.87	1.06	2.96	0.88
82 การนำปัญหาอุปสรรคและข้อบกพร่องในการจัดทำค่าขอ งบประมาณในปีก่อน ๆ เป็นแนวทางเพื่อวางแผนป้องกันปัญหา ที่อาจเกิดขึ้น.....	4.20	1.08	3.43	1.14
รวม	4.06	0.72	3.54	0.67

ตาราง 10 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวมด้านการควบคุมโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, $S = 0.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวมด้านการควบคุมควรอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวมด้านการควบคุมโดยรวมได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.54$, $S = 0.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวมด้านการควบคุมได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อ 71 การนำระบบข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าของงบประมาณของสถาบัน ข้อ 76 การปรับลดรายละเอียดค่าของงบประมาณหลังจากทักท้วง กรณีการจัดทำค่าของงบประมาณไม่สอดคล้องกับนโยบายและมาตรการที่สถาบันกำหนด ข้อ 81 การให้คำแนะนำเพื่อให้ได้ค่าของงบประมาณที่มีประสิทธิภาพโดยผู้เชี่ยวชาญที่สถาบันจัดหา และข้อ 82 การนำปัญหาอุปสรรคและข้อบกพร่องในการจัดทำค่าของงบประมาณในปีก่อน ๆ เป็นแนวทางเพื่อวางแผนป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ที่ผู้บริหารเห็นว่าได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม

ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้บริหาร (N=28)		t
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
ด้านการวางแผน	4.14	0.52	3.61	0.73	
ด้านการจัดการ	4.00	0.85	3.48	0.87	
ด้านการควบคุม	4.03	0.63	3.48	0.71	
รวม	4.06	0.62	3.50	0.73	-2.37*

ตาราง 11 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารรวม 3 ด้านกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร มีระดับต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารมีทัศนะต่อระดับการปฏิบัติในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า “ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ” เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของ

ผู้บริหารด้านการวางแผน มีระดับเท่ากับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริง ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม มีระดับต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ และด้านการควบคุม

ตาราง 12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญในชั้นนโยบาย และมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม

ชั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้บริหาร (N=75)		t
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
ด้านการวางแผน	3.94	0.81	3.19	0.76	
ด้านการจัดการ	3.87	0.76	3.28	0.64	
ด้านการควบคุม	4.08	0.79	3.17	0.68	
รวม	3.95	0.76	3.22	0.65	-3.91*

ตาราง 12 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติรวม 3 ด้าน กับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติ มีระดับต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติมีทัศนคติต่อระดับการปฏิบัติในชั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า “ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติ ในชั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ” เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม มีระดับต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญในทุกด้าน

ตาราง 13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญในชั้นวิเคราะห์ค่าของบประมาณในภาพรวมด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม

ชั้นวิเคราะห์ค่าของบประมาณในภาพรวม	ผู้เชี่ยวชาญ		ผู้บริหาร (N=28)		t
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	
ด้านการวางแผน	4.23	1.00	3.52	0.95	-2.56*
ด้านการจัดการ	4.17	0.86	3.55	0.67	
ด้านการควบคุม	4.06	0.72	3.54	0.67	
รวม	4.12	0.78	3.54	0.67	

ตาราง 13 การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารรวม 3 ด้านกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร มีระดับต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารมีทัศนคติต่อระดับการปฏิบัติในชั้นวิเคราะห์ค่าของบประมาณในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า “ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารในชั้นวิเคราะห์ค่าของบประมาณในภาพรวมต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ” เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารด้านการจัดการ มีระดับเท่ากับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงด้านการวางแผน และด้านการควบคุม มีระดับต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผน และด้านการควบคุม

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ กับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ในด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ชี้นำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และชี้วิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณและข้าราชการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ซึ่งเป็นผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติรวม 137 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน และข้าราชการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือที่ได้มาโดยการสุ่มจากประชากร เป็นผู้บริหารจำนวน 28 คน และผู้ปฏิบัติ จำนวน 75 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 118 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 1 ชุด แบบสอบถามทั้งหมดมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบตามสถานภาพ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามในกระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน จำนวน 82 ข้อ โดยมีลักษณะการถามและการตอบดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญ เป็นการถามระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นตามหลักการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญตอบทุกข้อ คือ ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ข้อ 1 - ข้อ 8 ด้านการจัดการ ข้อ 9 - ข้อ 15 ด้านการควบคุม ข้อ 16 - ข้อ 19 ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ข้อ 20 - ข้อ 35 ด้านการจัดการ ข้อ 36 - ข้อ 50 ด้านการควบคุม ข้อ 51 - ข้อ 61 ชี้นำวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ข้อ 62 - ข้อ 65 ด้านการจัดการ ข้อ 66 - ข้อ 70 ด้านการควบคุม ข้อ 71 - ข้อ 82 รวมทั้งสิ้น 82 ข้อ

2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เป็นการถามระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงในกระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยกำหนดการตอบตามสถานภาพของการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ผู้บริหาร ตอบเฉพาะชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ข้อ 1 - ข้อ 8 ด้านการจัดการ ข้อ 9 - ข้อ 15 ด้านการควบคุม ข้อ 16 - ข้อ 19 และชั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วยด้านการวางแผน ข้อ 62 - ข้อ 65 ด้านการจัดการ ข้อ 66 - ข้อ 70 และด้านการควบคุม ข้อ 71 - ข้อ 82 รวมทั้งสิ้น 40 ข้อ

2.2 ผู้ปฏิบัติ ตอบเฉพาะชั้นน่านโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ด้านการวางแผน ข้อ 20 - ข้อ 35 ด้านการจัดการ ข้อ 36 - ข้อ 50 และด้านการควบคุม ข้อ 51 - ข้อ 61 รวมทั้งสิ้น 42 ข้อ

4. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนครบทั้ง 15 ฉบับ สำหรับกลุ่มผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 103 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ คืนครบทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ศึกษาระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ ในกระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ศึกษาระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ และชั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. ศึกษาระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และชั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวมกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้ t-test และแยกพิจารณาการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ดังนี้

4.1 เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญรวม 3 ด้านคือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุมในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ

4.2 เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ รวม 3 ด้านคือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม ในชั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ

4.3 เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญรวม 3 ด้านคือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม ในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษากระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดิน และเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ กับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาแยกเปรียบเทียบแต่ละด้านเป็นรายชั้น ปรากฏผลดังต่อไปนี้

1. ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณด้านการวางแผน ด้านการจัดการและด้านการควบคุม ในแต่ละด้านและโดยรวม 3 ด้านควรอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีระดับต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ” เมื่อศึกษาและเปรียบเทียบเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

1.1 ด้านการวางแผน ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ระดับเท่ากับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ

1.2 ด้านการจัดการ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก แต่ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ

1.3 ด้านการควบคุม ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก แต่ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ

2. ชี้นำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นในชี้นำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติด้านการวางแผน ด้านการจัดการและด้านการควบคุม ในแต่ละด้านและโดยรวม 3 ด้านควรอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้ปฏิบัติเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีระดับต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติในชี้นำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ” เมื่อศึกษาและเปรียบเทียบเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

2.1 ด้านการวางแผน ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ

2.2 ด้านการจัดการ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ

2.3 ด้านการควบคุม ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ปฏิบัติเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ

3. ชี้นำวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม

ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นในชี้นำวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวมด้านการวางแผน ด้านการจัดการและด้านการควบคุม ในแต่ละด้านและโดยรวม 3 ด้านควรอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง

แต่เมื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีระดับต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวมต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ” เมื่อศึกษาและเปรียบเทียบเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

3.1 ด้านการวางแผน ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก แต่ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.2 ด้านการจัดการ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ซึ่งระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ระดับเท่ากับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.3 ด้านการควบคุม ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นโดยรวมควรอยู่ในระดับมาก แต่ผู้บริหารเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ

อภิปรายผล

งบประมาณแผ่นดินมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพราะเป็นแหล่งเงินหลักที่สำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติตามภารกิจหลักของสถาบัน กระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณจึงมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการได้มาซึ่งงบประมาณแผ่นดิน

จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญและค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ต่อกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดิน ในด้านการวางแผน ด้านการจัดการและด้านการควบคุมใน 3 ชั้น คือ ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ชี้นำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาพิจารณาดังนี้

ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ในกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดิน ทั้ง 3 ชั้น คือ ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ชี้นำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม พบว่า ควรอยู่ใน

ระดับมากทุกชั้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 3 ด้าน คือด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม พบว่าระดับการปฏิบัติควรอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการงบประมาณและหลักการบริหารกรอบกับมีประสบการณ์ต่อลักษณะการปฏิบัติในกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดิน จึงเล็งเห็นว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกชั้นและทุกด้าน

ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติในกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินทั้ง 3 ชั้น คือชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ชั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกชั้น และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 3 ด้าน คือด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานจริงในกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดิน ต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานขาดความคล่องตัวในกฎระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายและหลักการที่กำหนดไว้ในทุกชั้นตอนได้ ลักษณะของงานจะเป็นการบริหารงานซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการประสานงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้น มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาพิจารณาตามลำดับดังนี้

1. ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ

ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญโดยรวม และรายด้านทุกด้านควรอยู่ในระดับมาก แต่ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีระดับต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ” ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผล ดังนี้

1.1 ด้านการวางแผน ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ซึ่งอยู่ระดับเท่ากับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความรู้ทางด้านหลักการในเชิงทฤษฎี สามารถวางแผนและเห็นความสำคัญของการวางแผน ซึ่งเป็นไปตามหลักการวางแผนที่ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการแรกของการบริหารที่ใช้ความคิดจินตนาการ คาดคะเนวิธีการเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดนำมากำหนดเป้าหมายและวางแผนโครงการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2526 : 17) นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีความสามารถในการจัดทำแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงาน รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการประสานงานในการตรวจตราเอาใจใส่ต่อการทำงานและติดตามเหตุการณ์ จึงทำให้ผู้บริหาร

สามารถสั่งการได้ถูกต้องและรวดเร็ว ช่วยอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจดำเนินการให้ฝ่ายปฏิบัติเห็นทิศทางได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.2 ด้านการจัดการ ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดทำนโยบายและมาตรการ แต่มีเวลาในการร่วมกันระดมสมองหรือแสดงบทบาทในการประชุมเพื่อให้ได้มาซึ่งนโยบายและมาตรการงบประมาณน้อย โดยทั่วไปผู้บริหารมักจะเก่งด้านทฤษฎี แต่ไม่เชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติและให้ความสำคัญกับงานส่วนรวมน้อย และอาจมองว่างบประมาณเป็นเรื่องยากที่ตนไม่มีความถนัด กอปรกับผู้บริหารต้องปฏิบัติภารกิจหลักในการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและอาจมีภารกิจพิเศษอื่น ๆ ทำให้ไม่สามารถอุทิศเวลาได้ตามความเหมาะสม ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทของการประชุมได้ไม่เต็มเวลาและความสามารถ

1.3 ด้านการควบคุม ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนมากกว่าการคำนึงถึงความสอดคล้องของแผน โดยคิดว่าหากมีการวางแผนไว้ดีแล้วผลก็ย่อมดีไปด้วย การให้ความสำคัญกับการควบคุมจึงเป็นเรื่องของการป้องกันปลายเหตุ นอกจากนี้จากผลการวิจัยที่พบว่า สถาบันไม่ควรนำเกณฑ์เพดานวงเงินเป็นตัวกำหนดวงเงินงบประมาณ โดยเฉพาะหน่วยงานที่จัดการเรียนการสอนและหน่วยงานที่ได้รับการจัดตั้งใหม่ เช่น ภาควิชาใหม่ หรือคณะใหม่ ซึ่งในปีเริ่มต้นฐานยอดวงเงินที่ได้รับการจัดสรรต่ำ

2. ชี้นำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ

ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญโดยรวมและรายด้านทุกด้านควรอยู่ในระดับมาก แต่ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีระดับต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติในชี้นำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ” ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผล ดังนี้

2.1 ด้านการวางแผน ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติขาดความรู้ในหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีวางแผนและไม่ให้ความสำคัญของการวางแผนอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมบุรณ์ อุปถัมภ์ (2532 : 94) ที่ว่า ผู้ปฏิบัติเป็นเพียงผู้รับคำสั่ง ไม่เชี่ยวชาญในการวางแผน อนึ่ง การวางแผนเป็นการใช้ความคิดผินไตร่ตรองวิธีต่าง ๆ เพื่อคัดเลือกทาง

ที่ดีที่สุดและวางกำหนดการกระทำและสิ่งที่จะต้องทำให้แล้วเสร็จเพื่อวัตถุประสงค์ (กิตติมา ปรีดีติลก. 2529 : 204) การจัดทำแผนผังและการกำหนดหน้าที่การทำงาน เป็นการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน หากเมื่อการดำเนินงานเป็นไปตามลักษณะและหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว งานก็ย่อมสอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2526 : 160) กอปรกับผู้ปฏิบัติอาจไม่มีความถนัดและอาจมองว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของเชียร์ซึ่งได้กล่าวถึงผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นผู้วางแผน (1950 : 35 อ้างใน จลอง ภิมย์รัตน์. 2522 : 15) และในทางปฏิบัติ ผู้บริหารทุกระดับควรเป็นผู้วางแผนของหน่วยงานและควรมีส่วนร่วมในการวางแผนของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์การด้วย แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารตลอดจนผู้ปฏิบัติควรจะได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อช่วยให้การวางแผนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะผู้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ เท่านั้นที่จะเป็นผู้รู้เรื่องราว และเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริง จึงเป็นผู้ที่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างถูกต้อง ฉะนั้น เนื้อหาของการวางแผนงานจึงอยู่ที่ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคน (กิตติมา ปรีดีติลก. 2529 : 205) นอกจากนี้จากผลการวิจัยที่พบว่า หน่วยงานมักจะไม่มีเตรียมแผนงานไว้ล่วงหน้า รอทำงานตามคำสั่ง ขาดการเตรียมการ มองการจัดทำค่าของงบประมาณเป็นงานเฉพาะกิจประกอบกับอาศัยความเคยชินในการปฏิบัติงาน ขาดการจัดเตรียมคนให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำค่าของงบประมาณ ขาดการนำเทคนิคที่นำมาใช้ในการวางแผนอย่างเหมาะสม

2.2 ด้านการจัดการ ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติไม่ชัดเจน ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร ศรีส้าน (2528 : 40) ที่ว่า การขาดการดำเนินการของผู้บริหารระดับปฏิบัติการที่จะต้องทำการจัดวางโครงสร้างกิจกรรมเพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่าใครมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้างในองค์การโดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ อย่างชัดเจน จัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดีและจัดอุปสรรคในการทำงาน จัดให้มีการร่วมใจในการทำงาน มีการมอบหมายและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่แต่ละงานที่ตัวเองรับผิดชอบเป็นผู้ประสานงานโดยเฉพาะ แม้ว่าได้มีการวางแผนไว้อย่างดีแล้ว การปฏิบัติอาจไม่ประสบความสำเร็จ มักเกิดอุปสรรค ในการดำเนินการวางแผนปฏิบัติงานที่เกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานขาดความเข้าใจและไม่ได้รับการเอาใจใส่อย่างจริงจังจากหน่วยงานลำดับต่าง ๆ และงานบางอย่างจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่เฉพาะที่มีความรู้ความสามารถและมีความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงศ์ เกษมสิน. (2526 : 161) ที่ว่า งานบางประเภทมีลักษณะเป็นพิเศษหรือเป็นงานซับซ้อนลับสน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินงานอาจไม่ได้ผล ยิ่งกว่านั้นงานติดต่อบางอย่างต้องการความชำนาญพิเศษ เพื่อให้การประสานงานและให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่ติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก นอกจากนี้อาจเนื่องมาจากการขาดการวางแผนกำลังคนและจัดคนให้เหมาะกับงาน ขาดการจัดอบรมเพิ่มพูนความรู้ ขาดการประสานงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องจัดให้มีขึ้นทุกขั้นตอนของการบริหาร

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชัยยุทธ์ ศิริสุทธิ (2529 : 7) ผลการวิจัยของ ศิริพร จันทนพันธ์ (2531 : 71) และผลการวิจัยของณรงค์ ดุษฎีวรวัธ (2537 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า ผู้เกี่ยวข้องกับการขอตั้งงบประมาณส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลและหลักในการขอตั้งงบประมาณ หน่วยงานมีข้อมูลและรายละเอียดไม่เพียงพอ ขาดความสามารถในการเขียนเหตุผลและความจำเป็นอย่างชัดเจน ทั้ง ๆ ที่มีโอกาสได้รับงบประมาณมากกว่า กิตติมา ปรีดีดิolk (2529 : 221) กล่าวไว้ว่า กระบวนการในการประสานงานที่ดีจะเป็นตัวช่วยผสมผสานปัจจัยในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ ตลอดจนเวลาซึ่งช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ลักษณะงานที่จะต้องมีการประสานงานในการจัดทำคำขอของงบประมาณของหน่วยงานระดับคณะเป็นไปได้อย่าง อาจเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของหน่วยงานซึ่งมีอยู่เพียงท่านเดียว แต่จะต้องประสานงานกับอาจารย์ในภาควิชาหรือหน่วยงานย่อยที่จะต้องนำข้อมูลต่าง ๆ ไปเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนั้น การถ่ายทอดสาระต่าง ๆ อาจมีการผิดพลาด และธรรมชาติของข้าราชการสาย ก มักจะไม่ให้ความสำคัญสำคัญกับความคิดเห็นและคำแนะนำต่าง ๆ ของข้าราชการสาย ข กอปรกับเครื่องมือและอุปกรณ์สำนักงานมีน้อยไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย หรือหากมีก็เป็นอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีสูง ซึ่งเจ้าหน้าที่มักขาดความรู้ในการใช้งาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2532 : 56 อ้างในวิชิต หนูกลับ. 2536 : 101) ที่ว่า เจ้าหน้าที่มักขาดความรู้ในการใช้อุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง นอกจากนี้งานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการจัดทำคำขอของงบประมาณเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานทางด้านธุรการอยู่มาก ซึ่งเป็นลักษณะงานที่ต้องใช้เวลาจัดทำ รวบรวม และประมวลข้อมูลในรูปของคณะ/หน่วยงาน ด้วยประการดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการจัดทำคำขอของงบประมาณในภาพของสถาบันอีกด้วย

2.3 ด้านการควบคุม ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอในการวิเคราะห์ข้อมูลที่หน่วยงานระดับภาควิชาหรือเทียบเท่าจัดส่งเอกสารประกอบคำขอของงบประมาณ กอปรกับระยะเวลาที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของหน่วยงานได้รับเอกสารจากภาควิชาหรือเทียบเท่า เป็นระยะเวลาที่เลยกำหนดตามปฏิทินงบประมาณของสถาบันที่กำหนด ระยะเวลาในการจัดทำงบประมาณสิ้นเกินไปและอยู่ในช่วงเวลาที่ไมเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริพร จันทนพันธ์ (2531 : 71) ดังนั้นการตรวจสอบวิเคราะห์หรือข้อเสนอแนะจึงไม่สามารถกระทำได้ในระยะเวลาอันจำกัด ถึงแม้คำขอของงบประมาณไม่สอดคล้องกับนโยบายและมาตรการที่สถาบันกำหนด และไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ หน่วยงานก็ไม่ได้มีการตรวจสอบกลั่นกรองในเบื้องต้นแต่ก็จะรวบรวมและจัดส่งให้กับกองแผนงานดำเนินการในขั้นต่อไป

3. ชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม

ระดับการปฏิบัติของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญโดยรวมและรายด้านทุกด้านควรอยู่ในระดับมาก แต่ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีระดับต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ” ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผล ดังนี้

3.1 ด้านการวางแผน ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญของการวางแผนในขั้นนี้ไม่มากนัก โดยมักจะให้ความสำคัญกับการวางแผนในขั้นวางแผนนโยบายและมาตรการงบประมาณมากกว่า ซึ่งสามารถนำนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เป็นแนวทางในการจัดการ และการควบคุมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ กอปรกับผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารไม่มีเวลามากพอที่จะศึกษาและลงลึกในรายละเอียด แต่จะกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับเจ้าหน้าที่ของกองแผนงานดำเนินการ

3.2 ด้านการจัดการ ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ซึ่งอยู่ระดับเท่ากับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีประสบการณ์ในการทำงานด้านการงบประมาณมานาน สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามรูปแบบที่ตนกำหนดไว้ในด้านการวางแผนในขั้นวางแผนนโยบายและมาตรการงบประมาณได้ โดยผู้บริหารได้จัดลำดับความสำคัญของค่าของงบประมาณตามความจำเป็นเร่งด่วน และได้มีการเร่งจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินให้เป็นไปตามปฏิทินงบประมาณของสถาบัน ทำให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติในด้านการจัดการเกี่ยวกับการวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม อยู่ระดับเท่ากับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ

3.3 ด้านการควบคุม ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าระดับการปฏิบัติของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผลการวิจัยที่พบว่าระยะเวลาที่จำกัดเนื่องจากความล่าช้าที่หน่วยงานจัดส่งกองแผนงาน หากมีหน่วยงานใดเพียงหน่วยงานเดียวไม่ส่งเอกสารค่าของงบประมาณตามปฏิทินที่กำหนด ย่อมส่งผลกระทบต่อภาพรวมของสถาบัน ทำให้สถาบันไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ เนื่องจากในบางประเภทหมวดรายจ่าย ซึ่งได้แก่ หมวดค่าตอบแทน วัสดุและวัสดุ สถาบันจะต้องเสนอขอของงบประมาณในรูปของกรม กอปรกับค่าของหน่วยงานขาดการกลั่นกรอง และมีระยะเวลาที่จำกัด ส่งผลให้ค่าของงบประมาณของหน่วยงานไม่ได้พิจารณาวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องของนโยบายและมาตรการที่สถาบันกำหนด การควบคุมวงเงินซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหาร การพิจารณาถึงความถูกต้องสมบูรณ์ในเนื้อหา

คำชี้แจงประกอบเหตุผล ความถูกต้องตามโครงสร้างของแผนงาน/งาน/โครงการ และประเภท
หมวดรายจ่าย ความต่อเนื่องของโครงการเดิมและการเริ่มต้นโครงการใหม่ การเรียงลำดับความ
สำคัญและจำเป็นของคำของบประมาณ การวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย การวัดเน้นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
ของงาน การเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณกับการวางแผน ซึ่งการขาดการดำเนินงานดัง
กล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุภรณ์ สุขสดีไสมาก (2535 : บทคัดย่อ) นอกจากนี้สถาบัน
ยังขาดการวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อค้นหาวิธีทางที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อย
ที่สุด ซึ่งการขาดการควบคุมและวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้การจัดทำงบประมาณแบบแผนงานของ
สถาบันยังไม่ได้รับการพิจารณาอย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารด้าน
การจัดการ ด้านการควบคุม ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ และด้านการวางแผน
ด้านการควบคุม ในชั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม ต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น
ของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ และระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้ปฏิบัติด้านการวางแผน ด้าน
การจัดการ และด้านการควบคุม ในชั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ต่ำกว่า
ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญเช่นกัน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 สถาบันควรเน้นให้ผู้บริหารตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดทำ
คำของบประมาณอย่างจริงจัง ต้องให้ความร่วมมือ ระดมทรัพยากรบุคคล และระดมสมองในการ
ทำงานร่วมกัน

1.2 ผู้ปฏิบัติ จะต้องได้รับการพัฒนาในทุกด้าน ทั้งด้านการวางแผน ด้านการ
จัดการ และด้านการควบคุม ในชั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
การพัฒนาบุคลากรผู้เกี่ยวข้องให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดทำคำของบประมาณที่มี
ประสิทธิภาพ เพื่อให้คำของบประมาณแผ่นดินของสถาบัน ง่ายต่อการพิจารณาอนุมัติและบริหาร
งบประมาณ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมการจัดทำคำขอ
งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

2.1 ควรเสนอรูปแบบในการพัฒนากระบวนการจัดทำคำของบประมาณของ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีดิลก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ชนะการพิมพ์, 2529.
- ไกรยุทธ อีรตยาคีนันท์. หลักการงบประมาณแผ่นดิน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- _____. กระบวนการงบประมาณฐานศูนย์ : เครื่องมือการจัดการในภาคเอกชนและในภาครัฐบาล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2528.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2525-2529. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2534.
- งบประมาณ, สำนัก. รายงานสรุปวงเงินระดับกรม แสดงวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2534-2537. กรุงเทพฯ : สำนักวิเคราะห์ด้านการศึกษา, 2537.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. ทฤษฎีบริหาร. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530.
- ฉลอง ภิรมณ์รัตน์. รูปแบบคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูภูเก็ต, 2522. อัดสำเนา.
- ชัยยุทธ ศิริสุทธิ. สภาพงบประมาณและวิธีการงบประมาณของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529. อัดสำเนา.
- ชาญ อังศุโชติ. “งบประมาณ คือหัวใจของกระบวนการทางการเมือง,” ใน สำนักงบประมาณ 20 ปี. หน้า 25-28. กรุงเทพฯ : บริษัทบพิตรการพิมพ์ จำกัด, 2522.
- ณรงค์ สัจพันโรจน์. การจัดทำ อนุมัติ และ บริหารงบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัทบพิตรการพิมพ์ จำกัด, 2535.
- ณรงค์ ดุษฎีวรวิทย์. การศึกษาการจัดระบบการบริหารงานงบประมาณ : กรณีศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2537. อัดสำเนา.
- เดชา ดีผดุง. กลไกของรัฐที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงบประมาณแผ่นดิน : ศึกษาเฉพาะกรณีการบริหารงบประมาณแผ่นดินของกรมชลประทาน. สารนิพนธ์ รศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534. อัดสำเนา.
- เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, สถาบัน. เอกสารประกอบการชี้แจงคณะกรรมการวิสามัญร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2526. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน, 2536.

- เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, สถาบัน. เอกสารประกอบการชี้แจงคณะกรรมการวิชาการ
วิสามัญร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2526. กรุงเทพฯ :
กองแผนงาน, 2537.
- _____. เอกสารประกอบการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8.
กรุงเทพฯ : กองแผนงาน, 2537. ก.
- ธงชัย สันติวงษ์. เทคนิคการบริหารแผนใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2525.
- _____. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
จำกัด, 2533.
- ธีระ ภักดีวานิช เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, จารุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงาน
อธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม
พ.ศ. 2537.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. การงบประมาณ : หลักทฤษฎีแนววิเคราะห์เชิงปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
ห้างหุ้นส่วนจำกัดสุดจิตออฟเซต, 2535.
- นัฏฐะ ผดุงวัตร. “งบประมาณ การแสวงหาเส้นทางสายใหม่,” ใน สำนักงานประมาณ 20 ปี.
หน้า 52-60. กรุงเทพฯ : บริษัทบพิตรการพิมพ์ จำกัด, 2522.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น การพิมพ์,
2535.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : B & B พลับบิซซิ่ง, 2534.
- ประชุม สนธิรักษ์. สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณ ของสำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงศึกษาธิการ. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.
- ปิวย อึ้งภากรณ์. “งบประมาณและเจ้าหน้าที่งบประมาณ,” ใน สำนักงานประมาณ 20 ปี.
หน้า 12-17. กรุงเทพฯ : บพิตรการพิมพ์ จำกัด, 2522.
- พรพรรณ เอกเผ่าพันธุ์. การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ. กรุงเทพฯ : ฟิสิกส์เซ็นเตอร์,
2537.
- พัฒนาเทคนิคศึกษา, สำนัก. “จากช่างฝีมือ...สู่...ปรินิพนธ์เอก : วิวัฒนาการของ สจพ. ในรอบ
35 ปี,” พัฒนาเทคนิคศึกษา. 6(9) : 11-13 ; มกราคม 2537.
- พิระ ปิณญาณธรรม เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, จารุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนัก
งบประมาณ เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2539.

- ไพศาล ชัยมงคล. งบประมาณแผ่นดิน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- _____. งบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- มนตรี สิงหบุตร. ระบบงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2528. อัดสำเนา.
- วิจิตร ศรีสอาน. “การระดมทุนและการพัฒนากองทุนของสถาบันอุดมศึกษา,” ใน รายงานการประชุมวิชาการประจำปีของที่ประชุมอธิการบดีเรื่องการพึ่งตนเองของระบบมหาวิทยาลัยของรัฐ. หน้า 83-91. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2528. อัดสำเนา.
- _____. “ลักษณะทั่วไปของการบริหาร,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1 - 8. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2528.
- วิชิต หนูกลับ. การศึกษาปัญหาการบริหารงานประชาสัมพันธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- วิเชียร ชุ่มช่วย. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการจังหวัด. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- สมบัติ เทคน้อย. ปัญหาการบริหารงานในกองอำนวยการวิทยาเขตที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.
- สมบุรณ์ อุปลัมภ. ความรู้หลักปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2532
- สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี. การวิเคราะห์การบริหารงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- เสน่ห์ สาคูสุข. “ปัญหาการเตรียมงบประมาณของประเทศไทย,” ใน สำนักงานประมาณ 20 ปี. หน้า 37-47. กรุงเทพฯ : บริษัทพิธการพิมพ์ จำกัด, 2522.
- สุธี สิงห์เสน่ห์. “การปรับปรุงงบประมาณของประเทศ,” ใน สำนักงานประมาณ 25 ปี. หน้า 11-18. กรุงเทพฯ : ป.สัมพันธ์พาณิชย์, 2527.
- สุภรณ์ สุขสดไสมาก. การจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดิน. สารนิพนธ์ รศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535. อัดสำเนา.

- ศิริพร จันทนพันธ์. กระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยตามทัศนะของผู้บริหารระดับปฏิบัติการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อุดลำนเา.
- ศิริวิช ดโนทัย เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, จารุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2537.
- _____. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, จารุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2538.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลปการพิมพ์, 2527.
- Anderson, Carl R. Management. Boston, Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc., 1988.
- Cronbach, Lee J. Essential of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper and Row, 1970.
- Donnelly, James H., James L. Gibson and John M. Ivancevich. Fundamentals of Management. Austin, Texas : Business Publications, Inc., 1984.
- Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Education. 5 th ed. Auckland : Mc Graw-Hill, 1981.
- Fulmer, Robert M. The New Management. New York : Macmillan Publishing Company, 1988.
- Gregg, Jesse B. The Nature of the Administrative Process. New York : McGraw-Hill Book Company, 1957.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. Paper on Science of Administration. New York : Instruction of Public Administration, 1837.
- Haimann, Theo, William G. Scott and Patrick E. Connor. Management. Boston, Massachusetts : Houghton Mifflin Company, 1985.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. Organization and Management : Systems Approach. New York : McGraw-Hill Book Company, 1974.
- Koontz, Harold and Heinz Weihrich. Management. New York : McGraw-Hill Book Company, 1988.
- Krejcie, Robert V. and Daryle M. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Educational and Psychological Measurement. 30 : 607-610 ; Autumn, 1970.

- Mockler, Robert J. The Management Control Process. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1972.
- Newman, William H., Charles E. Summer and Kirby E. Warren. The Process of Management. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1967.
- Putti, Joseph M. Management : A Functional Approach. New York : McGraw-Hill Book Company, 1987.
- Sears, Jesse B. The Nature of The Administrative Process. New York : McGraw-Hill Book Company, 1950.
- Sergiovanni, Thomas J. and others. Education Governnance and Administration. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1987.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือแนะนำและแบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ



ที่ ทม 1007/4397

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

25 กันยายน 2538

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

บัณฑิตวิทยาลัยขอรับรองว่า นางจรรวณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้าเพื่อทำ วิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษากระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

รศ.ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์

ประธาน

ดร.อัจฉรา วัฒนางรงค์

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญ นายธงชัย ลำดับวงศ์, นายณรงค์ สัจพันธ์, นายอำพล ทิมสาร, นางอรรณ ชยางกูร, นายพีระ ปัญญาธรรม, นายจิระ ประทีป, นายวีระพงษ์ อนุเคราะห์กุล, นายเฉลิมศักดิ์ จันทรมิ, น.ส.รุจิรา ริมผดี, นายสนั่น สุทธิพันธุ์, นางมานิดา ภูเจริญ, นางสุจิต ภาสบุตร, นายเสกสรร วาณิชยานุเคราะห์, นายเอื้อมบุญ ไกรฤกษ์ และนางสาวนงลักษณ์ มีชนอน เป็นผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามให้ทัศนะที่ควรจะเป็น เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์จัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดิน ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในระหว่างเดือนกันยายน 2538

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่บัณฑิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
1518 ถนนพิบูลสงคราม บางซื่อ กทม.10800

กันยายน 2538

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
เรียน

ด้วยดิฉัน นางจรรุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล ข้าราชการสังกัดกองแผนงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ทบวงมหาวิทยาลัย ขณะนี้กำลังทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษากระบวนการจัดทำค่าของบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ เป็นประธานปริญญานิพนธ์ และ ดร.อัจฉรา วัฒนาณรงค์ เป็นกรรมการปริญญานิพนธ์

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษากระบวนการจัดทำค่าของบประมาณแผ่นดินของสถาบัน โดยนำกระบวนการบริหารมาเป็นแนวทางการวิเคราะห์สภาพระดับการปฏิบัติที่เป็นจริงในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบสภาพระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นในทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำผลวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการจัดทำค่าของบประมาณแผ่นดินในขั้นเตรียมการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือต่อไป

ในการนี้จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญและขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ดังแนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ เพื่อผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้ไปใช้เป็นเกณฑ์เพื่อการเปรียบเทียบกับคำตอบที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างของสถาบัน อนึ่งผู้วิจัยได้แนบแบบฟอร์มสำหรับผู้เชี่ยวชาญกรอกประวัติ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลที่ปรากฏในปริญญานิพนธ์ด้วย

ผลสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้ขึ้นกับความร่วมมือจากท่านเป็นสำคัญ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามและกรอกประวัติผู้เชี่ยวชาญ ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณา มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางจรรุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล)
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5

โทร. 587-4618



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองแผนงาน โทร. 1109,1186

ที่ _____ วันที่ _____ กันยายน 2538

เรื่อง ขออนุมัติโครงการในการตอบแบบสอบถาม

เรียน

ด้วยดิฉัน นางจรรวณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล ข้าราชการสังกัดกองแผนงาน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ขณะนี้กำลังทำปฏิญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษากระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ เป็นประธานกรรมการปฏิญานิพนธ์ และ ดร.อัจฉรา วัฒนารงค์ เป็นกรรมการปฏิญานิพนธ์

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษากระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบัน โดยนำกระบวนการบริหารมาเป็นแนวทางการวิเคราะห์ระดับสภาพการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันต่อไป และท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการให้ข้อมูลในครั้งนี้ ดิฉันจึงใคร่ ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมกับบันทึกฉบับนี้ แล้วส่งคืนกองแผนงานภายในวันศุกร์ที่ 15 กันยายน 2538 ด้วย จักขอบคุณยิ่ง อนึ่งข้อมูลที่ได้จากท่านผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ผลสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้ขึ้นกับความร่วมมือจากท่านเป็นสำคัญ ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณามา ณ โอกาสนี้

(นางจรรวณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล)
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5

แบบสอบถาม

เรื่อง

การจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

คำอธิบาย

แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามในกระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน จำนวน 82 ข้อ โดยมีลักษณะการตอบและตอบดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญ เป็นการถามระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็น ตามหลักการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน ผู้เชี่ยวชาญตอบทุกข้อ รวมทั้งสิ้น 82 ข้อ

2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เป็นการถามระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริง ในการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยกำหนดการตอบตามสถานภาพของการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 ผู้บริหาร ตอบเฉพาะชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ข้อ 1 - ข้อ 19 และชั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม ข้อ 62 - ข้อ 82 รวมทั้งสิ้น 40 ข้อ

2.2 ผู้ปฏิบัติ ตอบเฉพาะชั้นน่านโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ ข้อ 20 - ข้อ 61 รวมทั้งสิ้น 42 ข้อ

ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน พิจารณาข้อคำถามแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการกำหนดการตอบตามสถานภาพ คือ ตรงกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทักษะของผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ตามระดับค่าคะแนนดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นหรือที่ได้ปฏิบัติจริงมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นหรือที่ได้ปฏิบัติจริงมาก |
| 3 | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นหรือที่ได้ปฏิบัติจริงปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นหรือที่ได้ปฏิบัติจริงน้อย |
| 1 | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นหรือที่ได้ปฏิบัติจริงน้อยที่สุด |

แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ

โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในช่อง () ให้ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. ตำแหน่งหน้าที่ทางราชการในปัจจุบัน

1.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

() ผู้เชี่ยวชาญ

() อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

1.2 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ตำแหน่ง

() อธิการบดี

() รองอธิการบดี

() คณบดี/ผู้อำนวยการ

() รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ

() อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

1.3 กลุ่มผู้ปฏิบัติ ได้แก่ตำแหน่ง

() หัวหน้าภาควิชา

() หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี

() ผู้อำนวยการกอง

() เลขานุการคณะ/วิทยาลัย/สำนัก

() หัวหน้างานหรือเทียบเท่าขึ้นไป

() เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

() อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 ระดับการปฏิบัติในกระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

โปรดพิจารณาข้อความถามที่กล่าวถึงระดับการปฏิบัติในด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุมในขั้นตอนที่ได้ระบุตามกลุ่มผู้ตอบ ว่าท่านมีความเห็นต่อการปฏิบัติดังกล่าวในระดับใด

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นหรือที่ได้ปฏิบัติจริงมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นหรือที่ได้ปฏิบัติจริงมาก |
| 3 | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นหรือที่ได้ปฏิบัติจริงปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นหรือที่ได้ปฏิบัติจริงน้อย |
| 1 | หมายถึง | ระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นหรือที่ได้ปฏิบัติจริงน้อยที่สุด |

ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการวางแผน					
1 การนำแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 7 มากำหนดนโยบายงบประมาณ ในการจัดทำค่าของงบประมาณ.....					
2 การนำแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบัน มากำหนดนโยบายงบประมาณในการจัดทำค่าของงบประมาณ.....					
3 การมีส่วนร่วมของหน่วยงานในการกำหนดนโยบายงบประมาณของสถาบัน.....					
4 การศึกษาทิศทางการพัฒนาสถาบันของผู้กำหนดนโยบายงบประมาณ.....					
5 การนำปณิธานของสถาบันเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายงบประมาณ.....					
6 การวางแผนจัดทำค่าของงบประมาณอย่างเป็นรูปธรรม.....					
7 การตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำค่าของงบประมาณของผู้เกี่ยวข้อง.....					
8 การประชาสัมพันธ์นโยบายและมาตรการงบประมาณให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ.....					
ด้านการจัดการ					
9 ผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบันมีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดทำนโยบายและมาตรการ.....					
10 การระดมสมองของผู้รับผิดชอบเพื่อกำหนดนโยบายและมาตรการงบประมาณ.....					
11 การแสดงบทบาทในการประชุมของผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งนโยบายและมาตรการงบประมาณ.....					
12 การมอบและการชี้แจงนโยบายและมาตรการงบประมาณให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ.....					
13 การแปลงมาตรการงบประมาณเป็นกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม.....					
14 การเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการจัดทำค่าของงบประมาณให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดอบรม.....					
15 การเตรียมความพร้อมในการจัดทำนโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบัน.....					

ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านการควบคุม					
16 ความสอดคล้องของนโยบายและมาตรการงบประมาณกับทิศทางการพัฒนาสถาบัน.....					
17 ความสอดคล้องของแนวทางการจัดทำคำของบประมาณกับสภาพการปฏิบัติ.....					
18 การกำหนดเพดานวงเงินเป็นเกณฑ์ในการจัดทำคำของบประมาณ.....					
19 การนำนโยบายและมาตรการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหาร.....					
ชั้นน่านโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
ด้านการวางแผน					
20 การนำนโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบันมาแปลงเป็นแผนปฏิบัติงาน.....					
21 การจัดเตรียมคำของบประมาณล่วงหน้าระยะยาว.....					
22 การกำหนดแผนปฏิบัติงานในการจัดทำคำของบประมาณไว้ล่วงหน้า.....					
23 การกำหนดรายการของบประมาณล่วงหน้าก่อนได้รับปฏิทินงบประมาณจากสถาบัน.....					
24 การวางแผนจัดทำคำของบประมาณของผู้บริหาร.....					
25 การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการจัดทำคำของบประมาณ.....					
26 การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำคำของบประมาณ.....					
27 การจัดเตรียมรายการวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำคำของบประมาณของหน่วยงาน.....					
28 การจัดเตรียมระบบข้อมูลสำหรับจัดทำคำของบประมาณของหน่วยงาน.....					
29 การจัดเตรียมแบบฟอร์มคำของบประมาณของหน่วยงาน.....					
30 การจัดประชุมชี้แจงนโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบันโดยหน่วยงาน.....					

ขั้นนํานโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
31 การจัดประชุมชี้แจงแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน.....					
32 การเพิ่มพูนความรู้ในการจัดทำค่าของงบประมาณภายใน หน่วยงานโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดอบรม.....					
33 การเพิ่มพูนความรู้ในการจัดทำค่าของงบประมาณของสถาบัน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดอบรม.....					
34 การทำความเข้าใจในแนวทางการจัดทำค่าของงบประมาณ ในแต่ละประเภทหมวดรายจ่าย.....					
35 การทำความเข้าใจในแนวทางการจัดทำค่าของงบประมาณ ในแต่ละแผนงาน/งาน/โครงการ.....					
ด้านการจัดการ					
36 การนํานโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบันที่กำหนด ไปปฏิบัติในการจัดทำค่าของงบประมาณ.....					
37 การนำแนวทางการจัดทำรายละเอียดค่าของงบประมาณ แต่ละประเภทหมวดรายจ่ายไปปฏิบัติในการจัดทำค่าของ งบประมาณ.....					
38 การชี้แจงแนะนำวิธีการจัดทำค่าของงบประมาณจากเจ้าหน้าที่ กองแผนงานที่เกี่ยวข้อง.....					
39 การกำหนดวงเงินงบประมาณสำหรับหน่วยงานตามความ ต้องการที่เป็นจริง.....					
40 การกระจายความรับผิดชอบในการจัดทำค่าของงบประมาณ ให้หน่วยงานระดับภาควิชาหรือเทียบเท่า.....					
41 การนำเครื่องใช้สำนักงานสมัยใหม่มาอำนวยความสะดวก ในการจัดทำค่าของงบประมาณ.....					
42 การนำความรู้ทางการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการจัดทำ ค่าของงบประมาณ.....					
43 การนำระบบข้อมูลมาใช้ประกอบการจัดทำค่าของงบประมาณ..					
44 การจัดทำค่าของงบประมาณอย่างสอดคล้องตามแนวทาง ที่สถาบันกำหนด.....					
46 การปฏิบัติตามแผนและแนวทางการจัดทำค่าของงบประมาณ ที่สถาบันกำหนด.....					

ชั้นนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
46 การแก้ปัญหาในการจัดทำคำของบประมาณโดยเจ้าหน้าที่ กองแผนงานที่เกี่ยวข้อง.....					
47 การประสานงานความก้าวหน้าในการจัดทำคำของบประมาณ ระหว่างปฏิบัติงานโดยผู้รับผิดชอบ.....					
48 การจัดปริมาณกำลังคนที่เหมาะสมกับปริมาณงานในการจัดทำ คำของบประมาณ.....					
49 การหารือเจ้าหน้าที่กองแผนงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ คำของบประมาณเมื่อประสบปัญหา.....					
50 การให้คำแนะนำปรึกษาจากเจ้าหน้าที่กองแผนงานที่เกี่ยวข้อง ในการจัดทำคำของบประมาณ.....					
ด้านการควบคุม					
51 ความสอดคล้องของการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการ งบประมาณที่สถาบันกำหนด.....					
52 การให้ความสำคัญต่อความสอดคล้องของคำของบประมาณ กับนโยบายและมาตรการงบประมาณของสถาบัน โดย ผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน.....					
53 การให้ความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดทำ คำของบประมาณของหน่วยงาน.....					
54 การจัดลำดับความสำคัญของคำของบประมาณของหน่วยงาน...					
55 การจัดทำคำของบประมาณเป็นโครงการต่อเนื่องเบ็ดเสร็จ ในตัวเอง(PACKAGE).....					
56 การพิจารณากลับกรองเพิ่มลดคำของบประมาณของหน่วยงาน ก่อนนำเสนอสถาบันพิจารณา.....					
57 ความสอดคล้องของวงเงินที่หน่วยงานขอตั้งกับเพดานวงเงิน ที่สถาบันกำหนด.....					
58 การพิจารณาค่าใช้จ่ายต่อหน่วยในงาน/โครงการที่ก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน.....					
59 การเร่งจัดทำคำของบประมาณให้ทันตามกำหนดในปฏิทิน งบประมาณ.....					

ขั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
60 การประเมินผลการจัดทำคำของบประมาณเมื่อเสร็จสิ้น การดำเนินงานโดยหน่วยงาน.....					
61 การให้คำแนะนำแก้ไขปัญหาโดยผู้บริหารในหน่วยงานเมื่อ ผู้ปฏิบัติประสบปัญหาในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำ คำของบประมาณ.....					
ขั้นวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านการวางแผน					
62 การกำหนดแนวทางการวิเคราะห์คำของบประมาณในภาพรวม..					
63 การกำหนดรูปแบบหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความ สอดคล้องของคำของบประมาณ.....					
64 ผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์คำของบประมาณ.....					
65 การทบทวนภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อลดความซ้ำซ้อน ในแต่ละหน่วยงานโดยเทียบกับเป้าหมายเพื่อวางแผนการใช้ ทรัพยากรร่วมกันของสถาบัน.....					
ด้านการจัดการ					
66 การจัดลำดับความสำคัญของคำของบประมาณตามความจำเป็น เร่งด่วน.....					
67 การปรับปรุงข้อมูลคำของบประมาณเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ...					
68 การเร่งจัดทำคำของบประมาณเพื่อให้เป็นไปตามปฏิทิน งบประมาณของสถาบัน.....					
69 ความร่วมมือจากหน่วยงานในการจัดส่งคำของบประมาณ.....					
70 การนำข้อมูลจากการวิเคราะห์เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทบทวน วิเคราะห์คำของบประมาณของหน่วยงาน.....					
ด้านการควบคุม					
71 การนำระบบข้อมูลมาวิเคราะห์คำของบประมาณของสถาบัน....					
72 การจัดทำคำของบประมาณของหน่วยงานสอดคล้องกับมาตรการ งบประมาณที่สถาบันกำหนด.....					

ชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
73 ความถูกต้องในการแยกประเภทหมวดรายจ่ายในการจัดทำ ค่าของงบประมาณของหน่วยงาน.....					
74 ความละเอียดถี่ถ้วนในการรวบรวมตัวเลขในการจัดทำค่าขอ งบประมาณของหน่วยงาน.....					
75 การวิเคราะห์ตรวจสอบค่าของงบประมาณตามความเหมาะสม ของเหตุผลชี้แจงประกอบค่าของงบประมาณโดยหน่วยงาน.....					
76 การปรับลดรายละเอียดค่าของงบประมาณหลังจากหักหัก กรณีการจัดทำค่าของงบประมาณไม่สอดคล้องกับนโยบาย และมาตรการงบประมาณที่สถาบันกำหนด.....					
77 การพิจารณาค่าของงบประมาณของสถาบันตามความสำคัญ และความจำเป็น.....					
78 การพิจารณาค่าของงบประมาณของสถาบัน โดยคำนึงถึง ความเป็นไปได้.....					
79 การพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลค่าของงบประมาณอย่างละเอียด โดยผู้รับผิดชอบ.....					
80 ความยุติธรรมในการวิเคราะห์ค่าของงบประมาณของสถาบัน.....					
81 การให้คำแนะนำเพื่อให้ได้ค่าของงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญที่สถาบันจัดหา.....					
82 การนำปัญหาอุปสรรคและข้อบกพร่องในการจัดทำค่าขอ งบประมาณในปีก่อน ๆ เป็นแนวทางเพื่อวางแผนป้องกันปัญหา ที่อาจเกิดขึ้น.....					

ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

นายณรงค์ สัจพันธุ์

คุณวุฒิ ปริญญาเอกทางด้านรัฐศาสตร์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านวิเคราะห์งบประมาณ ระดับ 9

สังกัด สำนักงานงบประมาณ

นายธีระ ภักดีวานิช

คุณวุฒิ พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

ตำแหน่ง หัวหน้างานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 7

สังกัด กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

นางศิริวิช ดโนทัย

คุณวุฒิ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีสังคม(เกริก)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองแผนงาน

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8

สังกัด กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

รองศาสตราจารย์ ดร.สมพล เล็กสกุล

คุณวุฒิ Ed.D. จากประเทศสหรัฐอเมริกา

ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ ระดับ 9

ภาควิชาคณิตศาสตร์

สังกัด คณะวิทยาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

อาจารย์สังวาลย์ คล้ายกระแสน

คุณวุฒิ M.Ed. จากประเทศอินเดีย

ตำแหน่ง อาจารย์ ระดับ 8

สังกัด คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ภาคผนวก ค
ประวัติผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ นายณรงค์ สัจพันธุ์
 ตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านวิเคราะห์งบประมาณ ระดับ 9
 สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 ปริญญาโท Public Administration จากประเทศสหรัฐอเมริกา
 ปริญญาเอก Public Administration จากประเทศสหรัฐอเมริกา

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. เป็นวิทยากรพิเศษให้แก่สถาบันการศึกษาของทหาร
2. เป็นวิทยากรพิเศษให้แก่สถาบันการศึกษาของรัฐ
3. เป็นที่ปรึกษาคณะรัฐมนตรี
4. เป็นผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจากสหรัฐ (PAS) ในการปรับปรุงระบบบริหารราชการไทย
5. เป็นกรรมการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปี
6. เขียนตำราทางวิชาการด้านการงบประมาณ
7. เขียนบทความในวารสารต่าง ๆ

ชื่อ นางอรรณ ชยางกูร

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการส่วนวิเคราะห์และประสานแผนงาน ระดับ 8

สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต สาขานิติศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีด้านการศึกษา 7 ปี
2. ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างแผนงาน
3. ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการประสานแผนงาน แผนเงิน และแผนคน
4. ทำหน้าที่กรรมการในคณะกรรมการพิจารณาทบทวนงาน/โครงการ
5. ทำหน้าที่คณะกรรมการประสานงานด้านวิชาการในการจัดทำแผนพัฒนาสาธารณสุข ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8
6. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ นายวีระพงษ์ อนุเคราะห์กุล
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ระดับ 7
 สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต จากประเทศฟิลิปปินส์
 วิทยาศาสตรบัณฑิต จากประเทศฟิลิปปินส์
 ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต จากประเทศฟิลิปปินส์

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. ตรวจสอบและติดตามประเมินผลและวิเคราะห์โครงการ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงการคลัง
2. วิเคราะห์จัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
3. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ นางสาวสุจิต ภาสบุตร
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ระดับ 7
 สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 ปริญญาโท พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร จากสถาบันบัณฑิต
 พัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์จัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณ รวม 19 ปี
2. ปฏิบัติงานด้านพัฒนาบุคลากร
3. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ นายอำพล ทิมसार
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ระดับ 9
 สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี การศึกษาด้านนิติ สาขาฟิสิกส์-คณิตศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 วิทยาเขตบางแสน
 ปริญญาโท พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ จากสถาบันบัณฑิต
 พัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. วิเคราะห์จัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณ รวม 26 ปี
2. เขียนตำราด้านการบริหารงบประมาณ และการจัดทำโครงการ ฯลฯ
3. เป็นอาจารย์พิเศษบัณฑิตวิทยาลัย เรื่องการงบประมาณ และการคลัง หลายสถาบัน
4. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ นายธงชัย ลำดับวงศ์
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ ระดับ 10
สังกัด สำนักงานประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จากประเทศสหรัฐอเมริกา

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. วิเคราะห์จัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณ รวม 20 ปี
2. ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้อำนวยการกองนโยบายงบประมาณ 7 ปี
3. ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ
ด้านวิชาการ 5 ปี
4. เป็นอาจารย์พิเศษบัณฑิตวิทยาลัย วิชาการคลังและงบประมาณ ให้กับมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยศรีปทุม
5. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ นายเอื้อมบุญ ไกรฤกษ์
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ระดับ 7
 สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี บัณฑิตบัณฑิต สาขาการบัญชี จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ จากประเทศสหรัฐอเมริกา

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. วิเคราะห์จัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณและโครงการของกระทรวง
 การต่างประเทศ งบกลาง กรมวิเทศสหการ สำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
 กรมราชทัณฑ์ กรมตำรวจ กรมชลประทาน กรมอาชีวศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการ
 การการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ: นางสาวจุฑา ริมผดี
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ระดับ 7
 สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 ปริญญาโท วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. วิเคราะห์จัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา 18 ปี
2. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ นางมานิดา ภูเจริญ
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน ระดับ 7
 สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 ปริญญาโท พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ จากสถาบันบัณฑิต
 พัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. วิเคราะห์จัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณของรัฐวิสาหกิจและส่วนราชการต่าง ๆ ได้แก่ การรถไฟแห่งประเทศไทย การทางพิเศษแห่งประเทศไทย สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม กรมไปรษณีย์โทรเลข สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการพาณิชย์นาวี กรมปศุสัตว์ และส่วนราชการที่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณในโครงการพัฒนาจังหวัดและกรุงเทพฯ ตามข้อเสนอของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
2. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ นางสาวนงลักษณ์ มีชนอน
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ระดับ 7
สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. วิเคราะห์จัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณของสำนักงานการศึกษา ศูนย์ภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น 20 ปี
2. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ นายสนั่น สุทธินุ่น
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน ระดับ 7
สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์การคลัง จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ปริญญาโท พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ จากสถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. จัดทำคำขอแบ่งส่วนราชการและแผนอัตรากำลัง 3 ปีของสำนักงานงบประมาณ
2. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ นายเสกสรร วาณิชยานุเคราะห์
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ระดับ 7
 สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. วิเคราะห์จัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
2. ปฏิบัติงานตำแหน่งเลขานุการ ด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และทบวงมหาวิทยาลัย
3. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ นายจิระ ประทีป

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ระดับ 7

สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครอง จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปกครอง จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. อาจารย์พิเศษ บรรยาย เรื่องการคลังสาธารณะ ให้กับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ นายพีระ ปัญญาธรรม
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ ระดับ 7
 สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ จากมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. วิเคราะห์งบประมาณและบริหารงานงบประมาณของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ นายเฉลิมศักดิ์ จันทรมิ

ตำแหน่ง นิติกร ระดับ 7

สังกัด สำนักงานงบประมาณ

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นิติศาสตรบัณฑิต สาขานิติศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปริญญาโท นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขานิติศาสตร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. ปฏิบัติงานตำแหน่งอนุกรรมการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปี
2. ปฏิบัติงานตำแหน่งอนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงวิธีงบประมาณ
3. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ชื่อ นายสุชาติ เมืองแก้ว
 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 9
 สังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี การศึกษบัณฑิต สาขาคณิตศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ

ประสบการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ

1. ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องดูแล
 ด้านเอกสารค่าของงบประมาณของสถาบันการศึกษาในสังกัดทั้งหมด
2. เป็นอาจารย์พิเศษบัณฑิตวิทยาลัย วิชาการบริหารและการวางแผนงบประมาณ ให้กับ
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. เป็นวิทยากรพิเศษบรรยายให้กับสถาบันการศึกษาและส่วนราชการต่าง ๆ

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางจรรวณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล

เกิดวันที่ 11 กุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2507

สถานที่เกิด จังหวัดนครศรีธรรมราช

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 1562/44 หมู่บ้านพิบูลย์ ซอย 1

ถนนพิบูลสงคราม บางซื่อ ดุสิต

กรุงเทพฯ 10800

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 5

สถานที่ทำงานปัจจุบัน กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

พระนครเหนือ ทบวงมหาวิทยาลัย

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2523 สำเร็จประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้น

จากโรงเรียนกัลยาณีศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2525 สำเร็จประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลาย

จากโรงเรียนมัธยมสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

พ.ศ. 2529 สำเร็จปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขาบริหารรัฐกิจ

จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2539 สำเร็จการศึกษามหาบัณฑิต (การอุดมศึกษา)

จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

การศึกษากระบวนการจัดทำคำของบประมาณแผ่นดิน
ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

บทคัดย่อ
ของ
จากรุวรรณ ศรีพงษ์พันธุ์กุล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา
กุมภาพันธ์ 2539

งานวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษากระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติที่ได้ปฏิบัติจริงของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ใน 3 ชั้น คือ ชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ชั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม ใน 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ผู้บริหารจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 28 - คน และผู้ปฏิบัติจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 75 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามจำนวน 118 ฉบับ และเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 82 ข้อ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และที-เทสต์ ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อระดับการปฏิบัติในกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดิน ด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุม เป็นรายด้านและรวม 3 ด้าน ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ ชั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติ และชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวม เป็นรายชั้นและรวม 3 ชั้นว่าควรอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหาร มีความเห็นต่อระดับการปฏิบัติในกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดิน ด้านการวางแผน ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ และด้านการจัดการในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวมว่าได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกับระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนด้านการจัดการและด้านการควบคุม ในชั้นวางนโยบายและมาตรการงบประมาณ และด้านการวางแผนและด้านการควบคุม ในชั้นวิเคราะห์ค่าของงบประมาณในภาพรวมว่าได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ

3. ผู้ปฏิบัติ มีความเห็นต่อระดับการปฏิบัติในกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินด้านการวางแผน ด้านการจัดการ และด้านการควบคุมในชั้นนำนโยบายและมาตรการงบประมาณไปปฏิบัติว่าได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ

กระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ควรได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติควรปรับปรุงระดับการปฏิบัติในกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งต่ำกว่าระดับการปฏิบัติที่ควรจะเป็นของทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ สถาบันควรกระตุ้นให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินให้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติของกระบวนการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดิน สถาบันอาจส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ โดยการจัดฝึกอบรม และสนับสนุนให้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมอื่น ๆ

A STUDY OF BUDGETING REQUEST PROCESS
AT KINGMONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY NORTH BANGKOK

AN ABSTRACT
BY
JARUWUN SRIPONGPANKUL

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University
February 1996

The purposes of this study were to investigate the budgeting request process of KMITNB and compare the levels of practices of the administrators and the operatives with the opinion of the experts. The three major steps of the budgeting request process were policies and measures of budgeting, policies and measures implementation, and budgeting request analysis. Each step included planning, organizing, and controlling. The samples were fifteen experts, twenty-eight administrators and seventy-five operatives. One hundred and eighteen questionnaires were used to collect data. They were five-rating scale questionnaires, with 82 items. Data was analyzed by arithmetic means, standard deviation, and t - test statistics.

The findings were as follows :

1. The experts' opinions toward the levels of practices that should be done in the budgeting request process of the three steps and in each area were at the high level.
2. The administrators rated the levels they practiced in the step of policies and measures of budgeting in the area of planning and in the step of budgeting request analysis in the area of organizing at the high level. These were concurrent with the experts' opinions. However, in the steps of policies and measure of budgeting and budgeting request analysis, they rated the levels they practiced at the moderate level which were lower than the experts' opinions.
3. The operatives rated the levels they practiced in the step of policies and measures implementation in the three areas at the moderate level which were lower than the experts' opinions.

The budgeting request process of KMITNB should be improved to be effective and meet the experts' opinions. The institution should encourage the administrators and the operatives to recognize the importance of the ways they practiced in the process. It can provide them opportunities to develop their potentials by attending the in - service training programs and so on.