

การศึกษาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณ  
แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

นางสาวจตุพร ชูดวง



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2553

**The Study of Strategic Performance Based Budgeting Management of  
Office of the Permanent Secretary for in Interior**

**Miss Jatuporn Choodung**

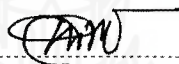
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2010

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย  
ชื่อและนามสกุล นางสาวจตุพร ชูดวง  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้ยโต

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2554

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)



(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การศึกษาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย  
**ผู้ศึกษา** นางสาวจตุพร ชูดวง รหัสนักศึกษา 2523006035 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้โต **ปีการศึกษา** 2553

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีวัตถุประสงค์ (1) ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

ประชากรในการศึกษาคือ ข้าราชการที่รับผิดชอบงานงบประมาณของหน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า (1) ข้าราชการมีความเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และรายด้าน ได้แก่ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผลอยู่ในระดับมาก (2) ข้าราชการที่มี เพศ วุฒิการศึกษา อายุราชการ และตำแหน่ง ที่ต่างกัน มีความเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ไม่แตกต่างกัน (3) ข้อเสนอแนะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 3 ประการ ได้แก่ ควรกำหนดให้มีการวิเคราะห์ศักยภาพภายในหน่วยงานก่อนจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณควรกำหนดขั้นตอนการอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงานให้มีความสะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น และควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมงานด้านการพัฒนาบุคลากร

**คำสำคัญ** การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต และรองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และถ่ายทอดวิชาการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระอย่างใกล้ชิดเสมอมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จ เรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ นายไพบุลย์ ทาสระคู ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและ ยุทธศาสตร์ สำนักนโยบายและแผน นายนิริศร์ วรรณประภา ผู้อำนวยการส่วนนโยบายและ แผนรวม สำนักนโยบายและแผน และ นางโสธยา พานิชพงศ์ หัวหน้าฝ่ายประสานงบประมาณ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ที่ได้กรุณาช่วยตรวจสอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณข้าราชการของหน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถาม จนสามารถทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับช่องในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ที่ ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

จตุพร ชูดวง  
กรกฎาคม 2554

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
ทฤษฎี หลักการ และแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ .....	8
แนวคิดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัด กระทรวงมหาดไทย .....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	46
ประชากร .....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	49
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	49
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	49

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล .....	50
ผลการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย .....	52
ผลการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อดำเนินงานการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล .....	58
ผลการศึกษาข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย .....	62
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	64
สรุปการวิจัย .....	64
อภิปรายผล .....	68
ข้อเสนอแนะ .....	71
บรรณานุกรม .....	73
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	76
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบสอบถาม .....	80
ประวัติผู้ศึกษา .....	81

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล .....	50
ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยภาพรวม .....	52
ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ด้านการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ .....	53
ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ .....	55
ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ด้านการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ .....	56
ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ด้านการรายงานผล .....	57
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามเพศ .....	58
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	59

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน เพื่อการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามอายุราชการ..... 60
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน เพื่อการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามตำแหน่ง..... 61
ตารางที่ 4.11	ข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย..... 62



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 การจัดทำประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน .....	14
ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนหลักการจัดทำประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ .....	18
ภาพที่ 2.3 ขั้นตอน ช่วงเวลา และวาระสำคัญ ๆ ของวงจรงบประมาณแบบมุ่งผลสำเร็จ .....	20
ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารงบประมาณของหน่วยปฏิบัติการ .....	22
ภาพที่ 2.5 กระบวนการบริหารงบประมาณ .....	23
ภาพที่ 2.6 ขั้นตอนการบริหารงบประมาณรายจ่าย .....	28
ภาพที่ 2.7 กระบวนการทำงานในระบบ GFMS .....	31
ภาพที่ 2.8 กระบวนการเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMS กรณีจ่ายตรงเข้าหนี้ .....	32
ภาพที่ 2.9 โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย .....	35
ภาพที่ 2.10 แสดงขั้นตอนการจัดทำประมาณ .....	40



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในบริหารงานของแผ่นดินให้บรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวของประเทศ รวมทั้งสามารถสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารงบประมาณ

ระบบงบประมาณภาครัฐของประเทศไทย สำนักงบประมาณได้ปรับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-Item Budgeting) ที่ใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2502 เป็นระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting) ในปี พ.ศ. 2525 ซึ่งให้ความสำคัญแก่การเชื่อมโยงแผนงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่รัฐบาลดำเนินการเข้ากับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่รัฐบาลต้องการ จะบรรลุผลจากแผนงานหรือการดำเนินการนั้นๆ ถึงแม้ว่าระบบงบประมาณดังกล่าวจะให้ความสำคัญแก่ผลผลิตหรือผลลัพธ์มากขึ้น แต่ระบบดังกล่าวก็ยังคงเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรมากกว่ามุ่งความสำเร็จของงานมีการควบคุมการจัดสรรงบประมาณหน่วยงานทุกระดับอย่างเข้มงวด เครื่องคิดในการเบิกจ่ายงบประมาณ การอนุมัติโครงการขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจในการจัดสรรค่อนข้างมาก เช่นเดียวกับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ ดังนั้น งบประมาณถูกแยกออกเป็นส่วน ๆ ทำให้มองเห็นภาพรวม ไม่ชัดเจน และหน่วยงานบริหารงบประมาณได้ค่อนข้างลำบาก ไม่มีความคล่องตัวในการทำงาน และที่สำคัญคือระบบดังกล่าวขาดความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติงานกับการจัดสรรงบประมาณส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณในทางปฏิบัติยังคงยึดวิธีการเจรจาต่อรองระหว่างหน่วยงานราชการกับสำนักงบประมาณ และงบประมาณที่รับจัดสรรไม่สอดคล้องกับนโยบายและจุดหมายของการพัฒนาประเทศ (พรชัย นุชสุวรรณ, 2546 : 106)

จากการปฏิรูประบบราชการไทยในปี พ.ศ. 2540 ได้ปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ เรียกว่า “ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน” (Performance Based Budgeting) ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการประเมินผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ โดยเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เข้ากับเป้าหมายของนโยบายและวัตถุประสงค์ กำหนดให้มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับหัวหน้าส่วนราชการในการบริหารงบประมาณ ผ่อนคลายกฎระเบียบที่เคร่งครัด ด้วยการให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างส่วนราชการกับ

สำนักงบประมาณ เป็นการเพิ่มความรวดเร็วในการบริหารงบประมาณให้แก่ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (สำนักงบประมาณ, 2542 : 41)

ในปี พ.ศ. 2547 สำนักงบประมาณได้พัฒนาและปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปสู่ “ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์” (Strategic Performance Based Budgeting ) โดยยึดหลักการเดิมของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และเพิ่มเติมในส่วนของการมุ่งเน้นผลการดำเนินงานโดยยึดยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายรัฐบาลเป็นหลัก ในการจัดทำงบประมาณ และการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล คุ้มค่า และสอดคล้องกันตามความต้องการของประชาชน โดยเพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของกระทรวง ทบวง กรม ในการบริหารจัดการงบประมาณ และคำนึงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้ง เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงานของผลผลิตและผลลัพธ์ ตามยุทธศาสตร์ โดยมีการวัดผลสำเร็จของผลงานดังกล่าวด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจน

จรัส สุวรรณมาลา (2546:89) ได้อธิบายขั้นตอนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของภาครัฐ หรือจะเรียกว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) หมายถึง กระบวนการจัดเตรียม/จัดทำแผนงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ และบริหารงบประมาณของรัฐบาลในรอบงบประมาณหนึ่ง ๆ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจะประกอบด้วยระบบปฏิบัติการย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำแผนงบประมาณ (1 ธ.ค.-30 พ.ค.) ประกอบด้วย ปฏิทินงบประมาณ รายงานเศรษฐกิจและกรอบนโยบายการคลัง ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนงบประมาณ 4 ปี ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเอกสารงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 2 การอนุมัติงบประมาณ (1 มิ.ย.-10 ก.ย.) ประกอบด้วย สภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภา

ขั้นตอนที่ 3 การบริหารงบประมาณ (1 ต.ค.- 30 ก.ย.) ประกอบด้วย ข้อตกลงผลงานงบประมาณระหว่างหน่วยงานนโยบาย-หน่วยปฏิบัติการ การบริหารการเงิน บัญชี ตรวจสอบภายใน ประเมินผลและจัดทำรายงาน และตรวจสอบหลังจ่าย

ทั้งนี้ การบริหารงบประมาณ ที่เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการงบประมาณ ด้วยการนำแผนงบประมาณไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพการบริหารจัดการมากที่สุด โดยกระบวนการบริหารงบประมาณเริ่มต้นขึ้นตั้งแต่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และสิ้นสุดในวันสิ้นปีงบประมาณ ซึ่งจากการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบใหม่ คือ ระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ทำให้สำนักงบประมาณจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับระบบและวิธีการจัดการงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ด้วยการบังคับใช้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548



ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการบริหาร “งบประมาณรายจ่ายสำหรับส่วนราชการ” เกี่ยวกับการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล ในส่วนของการเบิกจ่ายเงิน รัฐบาลได้ปรับปรุงการเบิกจ่ายเงิน ด้วยการนำระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังภาครัฐ และเพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยออกระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2551

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มาใช้ในการดำเนินงานการบริหารงบประมาณของกรม โดยให้หน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ผลผลิต กิจกรรมและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน รวมทั้งกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณไว้อย่างชัดเจนในกระบวนการจัดเตรียม/วางแผนงบประมาณ สำหรับกระบวนการบริหารงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จะจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ในวงเงินที่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ เสนอปลัดกระทรวงมหาดไทยให้ความเห็นชอบ และเสนอขอความเห็นชอบต่อผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณด้วยอีกชั้นหนึ่ง จากนั้นก็ดำเนินการจัดสรรงบประมาณจำแนกรายกิจกรรมตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้แก่หน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยที่รับผิดชอบกิจกรรม โดยทุกหน่วยงานดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายเงินงบประมาณผ่านระบบ GFMS ตลอดจน การติดตามผลการปฏิบัติงานและ ผลการใช้จ่ายงบประมาณทุกไตรมาส ด้วยการแต่งตั้งคณะทำงานเร่งรัดติดตามการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทั้งนี้ กรณีที่หน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายการใด ๆ ให้เสนอขอความเห็นชอบต่อปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อความถูกต้องตามหลักการของระเบียบการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548 ตลอดจนการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ

ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงบประมาณ จึงทำให้มีความสนใจที่จะศึกษาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อเป็นข้อมูล และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข เกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารงบประมาณในแต่ละด้านของหน่วยงาน และพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

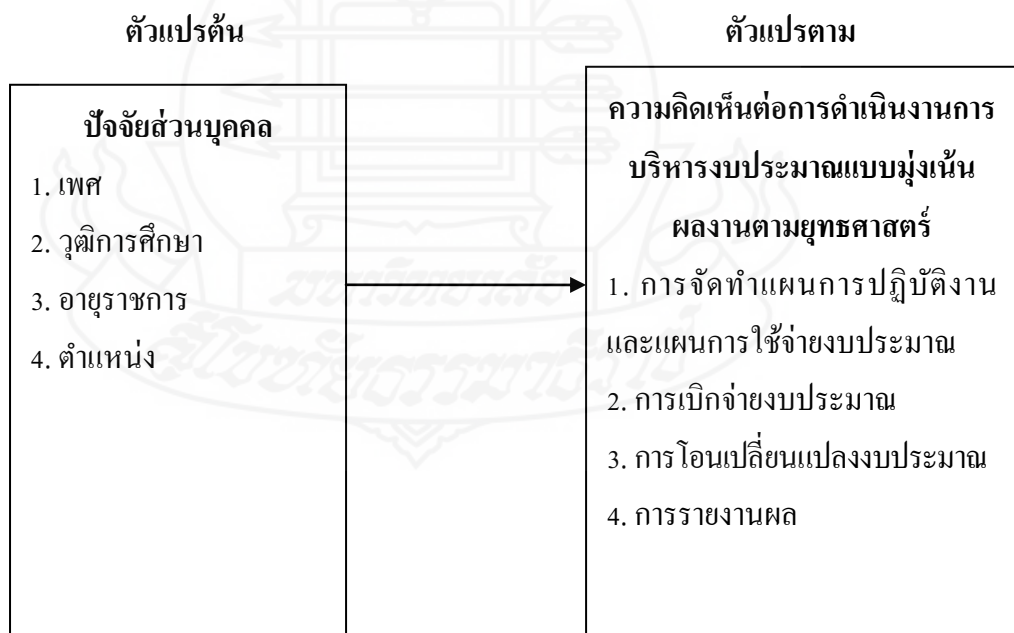
2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพต่อไปนี้



#### 4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ข้าราชการที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่างกัน

4.2 ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่างกัน

4.3 ข้าราชการที่มีอายุราชการต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่างกัน

4.4 ข้าราชการที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการวิจัย

##### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้แก่

- 1) การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ
- 2) การเบิกจ่ายงบประมาณ
- 3) การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 4) การรายงานผล

##### 5.2 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาระหว่างเดือน มกราคม – พฤษภาคม พ.ศ. 2554

##### 5.3 ขอบเขตด้านประชากร

ข้าราชการของหน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งรับผิดชอบงานงบประมาณ จำนวน 100 คน

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล

6.2 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หมายถึง การกำหนดการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และกำหนดการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งจะใช้เป็นหลักประกันผลงานในรอบปีงบประมาณของส่วนราชการ

6.3 การเบิกจ่ายงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการขออนุมัติเบิกจ่ายเงินและการเบิกจ่ายเงินของหน่วยงาน ผ่านระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ GFMIS ได้อย่างรวดเร็ว และโปร่งใส

6.4 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ หมายถึง การดำเนินการโอนเปลี่ยนแปลงงบรายจ่ายรายการใดรายการหนึ่งซึ่งมีผลให้การดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต้องปรับเปลี่ยนไป

6.5 การรายงานผล หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ตลอดจนการแสดงผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ และการแสดงผลงานประจำปี ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

6.6 งบประมาณ หมายถึง เงินงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2554 ที่จัดสรรให้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย นำไปดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ได้ชี้แจงไว้ กำหนดระยะเวลา 1 ปี โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่งถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป

6.7 ส่วนราชการ หมายถึง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

6.8 หน่วยงาน หมายถึง หน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

6.9 ผู้บริหาร หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย /ผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

6.10 เจ้าหน้าที่ หมายถึง ข้าราชการที่รับผิดชอบงานงบประมาณของหน่วยงาน ส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้จะได้นำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

7.2 เป็นแนวทางให้กับผู้สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางพัฒนาการ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ทฤษฎี หลักการ และแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์
2. แนวคิดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ทฤษฎี หลักการ และแนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

##### 1.1 ความหมายงบประมาณ

นักวิชาการและนักการบริหารได้ให้ความหมายงบประมาณไว้ต่างๆ กัน ดังนี้ Andren C. Stedry (อ้างใน สุพรรณ สุวรรณนัง, 2546 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณเป็นแผนการเงินที่ใช้เป็นรูปแบบสำหรับการปฏิบัติการในอนาคตและเป็นเครื่องมือควบคุมการปฏิบัติการเหล่านั้น อันเป็นกิจลักษณะ แสดงถึงการใช้จ่ายทรัพยากร แรงงาน วัสดุและอื่นๆ

Lester R. Steig and E. Kemp Frederick (อ้างใน จันท์เพ็ญ สวัสดิวงศ์, 2545 : 10) การงบประมาณ หมายถึง การกำหนดรายรับรายจ่ายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

Luther Gulick (อ้างใน สุพรรณ สุวรรณนัง, 2546 : 11) ได้ให้ความหมายว่าเป็นการจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลใช้จ่ายเงินหรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม

Sherwood Frank P. (อ้างใน สุพรรณ สุวรรณนัง, 2546 : 12) ได้ให้ความหมายว่า “งบประมาณ” คือ แผนงานเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเลข แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมด

ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการประมาณการ บริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนแผนนั้น ในการดำเนินการให้บรรลุแผนนั้นย่อมประกอบด้วยภาระกระทำ 3 ชั้นด้วยกัน คือ (1) การจัดเตรียม (2) การอนุมัติ และ (3) การบริหาร

สมยศ นาวิการ (2522 : 519) ถือว่างบประมาณเป็นแผนงานอย่างหนึ่ง que แสดงตัวเลขเป็นจำนวนเงินเป้าหมายที่สำคัญของการจัดทำงบประมาณคือต้องการใช้งบประมาณเป็นมาตรฐานทางการเงินอย่างหนึ่ง ทั้งสำหรับรายได้และค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เมื่อผู้ปฏิบัติงานแตกต่างไปจากงบประมาณที่กำหนดไว้ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

เทียนฉาย กิระนันท์ (2530 : 97) กล่าวว่า งบประมาณเป็นรูปแบบที่แสดงถึงแผนการใช้จ่ายเงินในอนาคตโดยมีการคาดประมาณเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะพึงเกิดขึ้นควบคู่ไปกับรายรับที่คาดว่าจะได้รับจากกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่พิจารณานั้น ๆ

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2530 : 2) ถือว่าการงบประมาณ มีความหมายครอบคลุมถึงการจัดทำงบประมาณ และการควบคุมงบประมาณ

จึงสรุปได้ว่า งบประมาณ หมายถึง การวางแผนในการจัดทำงบประมาณรายรับ-รายจ่าย การทำบัญชี การตรวจสอบและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างรอบคอบ โดยมีหลักการที่ว่าให้จ่ายอย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจะต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้า เพื่อให้การบริหารงบประมาณเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

## 1.2 ความสำคัญ และหลักการงบประมาณ

### 1.2.1 ความสำคัญของงบประมาณ

ไกรยุทธ ธีรตยาคินันท์ (2528: 15-16) กล่าวถึง งบประมาณในระดับอุดมการณ์ คือ กระบวนการตัดสินใจทั้งหมด ทั้งในกรณี que การตัดสินใจนั้นเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงิน และเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ งบประมาณในระดับแนวความคิดจะครอบคลุมถึง

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การต้องการบรรลุเพื่อนำไปสู่ระดับสัมฤทธิ์ผลสูงสุดตามที่วางแผนไว้

(2) การกำหนดความสำคัญมากน้อยของวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ ดังกล่าว โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าวัตถุประสงค์นี้มีส่วนสนับสนุนมากน้อยเพียงใดในการนำองค์การไปสู่ภาวะการณ์ที่ต้องการ

(3) การค้นหาและพิจารณาแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ต้องการดำเนินการเพื่อเป้าหมายที่กำหนดไว้

(4) การวิเคราะห์ระดับค่าใช้จ่ายของแผนงาน โครงการเหล่านี้ ตลอดจนเปรียบเทียบระดับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากแผนงานและโครงการดังกล่าว



(5) การวินิจฉัยเลือกเป้าหมายที่อยู่ในวิสัยที่กำลังทรัพยากรขององค์การจะสามารถบรรลุได้

(6) การเลือกสรรแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วินิจฉัยเลือกแล้ว

(7) การติดตามตรวจสอบผลงานความก้าวหน้าของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ได้นำไปปฏิบัติในช่วงระยะของงบประมาณนั้นเพื่อให้เป็นไปตามลักษณะที่ได้กำหนดไว้แล้ว

(8) การประเมินคุณค่าและผลประโยชน์ที่เกิดจากแผนงานและโครงการเหล่านั้นเมื่อสิ้นสุดช่วงเวลาของงบประมาณนั้น ๆ

หากองค์การใดมีระบบงบประมาณตามนัยข้างต้น ความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองขององค์การย่อมจะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน

#### 1.2.2 หลักการงบประมาณ

ป๊วย อิงภรณ์ (2522 : 13-17) ได้ให้หลักสำคัญไว้ 6 ประการ ดังนี้

(1) หลักคาดการณ์ไกล (foresight) การจะทำอะไรจะใช้เงินในปีใดเท่าใดต้องมีการวางแผนไว้ มิฉะนั้นจะทำก็ทำ ต้องการจะใช้เงินอย่างไร ก็เพียงพองหาเงินจากที่โน่นบ้างที่นี่บ้าง โดยไม่คำนึงถึงว่ามีการอนุญาตไว้ในงบประมาณหรือไม่

(2) หลักประชาธิปไตย (democracy) ต้องให้ราษฎรผู้เสียภาษีมีส่วนรู้เห็นและให้ความเห็นชอบ ทั้งรายได้และรายจ่าย ในประเทศที่มีระบบประชาธิปไตยพอสมควร รัฐสภาซึ่งประกอบด้วยสภาผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งขึ้นมาโดยชอบธรรมก็เป็นสถาบันที่ให้คำปรึกษาและอนุมัติแก่รัฐบาลในการเก็บภาษีอากรและการจ่ายเงิน

(3) หลักดุลยภาพ (balance) งบประมาณควรจะสมดุลกัน ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องสมดุลทุกปี บางปีอาจจะขาดดุล บางปีอาจจะเกินดุล ซึ่งจะขาดดุล หรือเกินดุลก็ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจของประเทศเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามเมื่อนำงบประมาณหลาย ๆ ปีรวมกันแล้วควรจะสมดุล ทั้งนี้ก็เพื่อป้องกันมิให้ประเทศเกิดหนี้สินล้นพ้นตัว

(4) หลักสวัสดิประโยชน์ (utility) การจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นหลัก ควรจะมีการจ่ายลงทุนไว้ให้มากพอเป็นส่วนสัดส่วนเหมาะสมกับรายจ่าย

(5) หลักยุติธรรม (equity) คือให้มีความยุติธรรม (มีศีลธรรมและความชอบธรรม) ทั้งในด้านรายได้และรายจ่าย เช่น กรณีเงินรายได้จากการเก็บภาษีต้องให้ยุติธรรมที่สุด คนมีรายได้มาก ก็ควรจะเสียมากกว่าคนจน เป็นต้น



(6) หลักสมรรถภาพ (efficiency) หลักนี้เกี่ยวกับวิธีการควบคุมงบประมาณ ทั้งรายได้และรายจ่ายให้ถูกต้อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยราชการทุกแห่งทั้งที่มีหน้าที่เก็บเงินและจ่ายเงินกระทรวงการคลังและสำนักงานงบประมาณมีหน้าที่ดูแลและส่งเสริมให้เกิดสมรรถภาพมากขึ้น

ไพศาล ชัยมงคล (2526 : 29-32) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของงบประมาณ ดังนี้

(1) จะต้องเป็นศูนย์รวมเงินแผ่นดินหรือที่เรียกว่ามีความครบถ้วน ถ้าสามารถรวมเงินแผ่นดินไว้ในแหล่งเดียวกัน คือ เป็นแผนงบประมาณของประเทศก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะจะทำให้รัฐบาลสามารถพิจารณาลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน (priority) ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและความต้องการอันแท้จริงของประชาชน

(2) จะต้องถือหลักพัฒนา การจัดเตรียมงบประมาณของประเทศนั้น รัฐบาลจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาในทุก ๆ ด้านของประเทศ พยายามให้งบประมาณแผ่นดินเป็นเครื่องมือที่จะนำความก้าวหน้ามาสู่ประเทศอย่างเต็มที่

(3) จะต้องถือหลักประหยัด กล่าวคือ จะต้องพยายามให้การใช้จ่ายเงินตามงานหรือโครงการต่างๆ ในงบประมาณให้ได้ผลเต็มที่ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(4) จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยทั่วไประยะเวลาของงบประมาณมักจะกำหนดหนึ่งปี ซึ่งเรียกว่า “ปีการคลัง” หรือ “ปีงบประมาณ” (fiscal year) กำหนดเวลาจะเท่าใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละประเทศ ๆ ไป

เทียนฉาย กิระนันท์ (2530 : 100 -101) กล่าวถึงข้อจำกัดของงบประมาณไว้ว่า แม้จะมีประโยชน์และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ และมีความสำคัญอย่างมากก็จริง แต่งบประมาณก็ยังมีข้อจำกัดอยู่ในตัวของงบประมาณเอง ความจริงข้อจำกัดเหล่านี้มิใช่เป็นเรื่องเสียหาย หรือทำให้การงบประมาณด้อยคุณค่าลงไป เพียงแต่ประเด็นเหล่านี้จะต้องนำมาพิจารณาในการใช้งบประมาณเพื่อให้สามารถใช้งบประมาณอย่างเป็นประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

(1) การไม่เอาใจใส่และไม่เห็นความสำคัญของงบประมาณหรือไม่เข้าใจถ่องแท้มากพอของผู้บริหารทำให้ไม่สามารถใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าหรืออาจถือเสมือนหนึ่งว่างบประมาณเป็นเพียงงานประจำอย่างหนึ่งเท่านั้น เพราะสาระสำคัญที่สุดที่จำกัดประโยชน์ใช้สอยของงบประมาณก็คือความสนใจและความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าของหน่วยงาน

(2) การที่หลักการพื้นฐานของการจัดทำงบประมาณคือ การคาดคะเน หรือประมาณการโดยเฉพาะการคาดคะเนถึงกิจกรรมที่จัดทำ เป้าหมายที่จะให้บรรลุหลังจากปฏิบัติกิจกรรมนั้นแล้วและวงเงินค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะต้องใช้ ดังนั้นจะเห็นได้ถึงความคลาดเคลื่อนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เมื่อถึงขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมนั้นจริง ๆ เพราะเมื่อจำเป็นต้องมีการ

ปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้เหมาะสมตามค่าใช้จ่ายที่ย่อมจะมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ผู้บริหารที่ตลาดย่อมรู้จักให้มีการยืดหยุ่นงบประมาณเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมตามโครงการต่างๆ แต่ขณะเดียวกันก็ไม่หลวมจนขาดแนวทางที่ถูกต้อง

(3) การเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ โดยเฉพาะนโยบายและทิศทางการเมืองเป็นไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อนโยบายวัตถุประสงค์ตลอดจนวิธีการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ในงบประมาณด้วย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อาจทำให้งบประมาณที่จัดไว้ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนไป

(4) การดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ในงบประมาณนั้น จำเป็นจะต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ฉะนั้นแม้ว่าแผนจะดีและงบประมาณจะสมบูรณ์ก็ตาม แต่ถ้าหากขาดการติดตามและกำกับที่ดีแล้ว ผลงานอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ได้หรืออาจจะบรรลุวัตถุประสงค์แต่จะล่าช้า และมีผลกระทบต่อแผนและโครงการอื่น ๆ ได้อีกด้วย

### 1.3 การพัฒนาระบบงบประมาณ

ประเทศไทย ได้เริ่มนำระบบงบประมาณมาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2502 ตลอดจนในปัจจุบันมีอยู่มากมายหลายระบบด้วยกัน ซึ่งสามารถจัดแบ่งได้เป็น 5 ระบบ คือ

(1) ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item budgeting System) บางทีก็เรียกว่า งบประมาณแบบเก่า (conventional budget) หรืองบประมาณแบบประเพณี (traditional budget) จะมุ่งที่การควบคุมเป็นหลัก กล่าวคือ เวลาจัดทำงบประมาณจะจำแนกงบประมาณออกตามหน่วยงานงบประมาณของแต่ละหน่วยงานก็จะได้รับการจำแนกออกตามลักษณะของการใช้จ่าย คือ จะแยกออกเป็นหมวดรายจ่าย แต่ละหมวดรายจ่ายก็จะจำแนกออกเป็นประเภท ๆ ไป ในการบริหารงบประมาณก็จะมีการควบคุมให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณ เป็นไปตามหมวดรายจ่ายและประเภทรายจ่ายต่าง ๆ ที่ได้จำแนกไว้อย่างเข้มงวด โดยเน้นหลักการควบคุมในทางกฎหมาย (ความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบของการก่องหน้ผูกพันและการจ่ายเงิน) และการควบคุมในทางบัญชี ไม่เน้นด้านผลงานของหน่วยงาน งบประมาณแบบนี้ไม่ผู้จะมีประโยชน์ในการจัดการและการวางแผน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งกว่าการควบคุมเสียอีก

(2) ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน (performance budgeting System) แต่เดิมก่อนที่จะนำมาใช้ปฏิบัติจริง ๆ มีชื่อเรียกว่า งบประมาณแบบลักษณะงาน (functional budget) หรือแบบกิจกรรม (activity budget) เพราะการจำแนกงบประมาณรายจ่ายตามระบบนี้จะมีการแยกออกตามลักษณะงานหรือกิจกรรม ต่อมาได้เรียกชื่องบประมาณแบบนี้ว่า แบบแสดงผลงาน แนวคิดของระบบงบประมาณแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจต่อลักษณะทั่วไปและความสำคัญของงานที่จะกระทำ

มากกว่าสิ่งที่จัดซื้อเข้ามา เช่น วัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น เพราะว่สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดหมายเท่านั้น สิ่งที่สำคัญที่สุด ในงบประมาณ ก็คืองานหรือบริการที่จะกระทำให้สำเร็จไปและค่าใช้จ่ายทั้งหมดของงานหรือบริการนั้นงบประมาณแบบนี้จะวางเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ซึ่งทำให้สามารถวัดผลงานแต่ละระยะของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ องค์กรประกอบสำคัญของงบประมาณแบบแสดงผลงานมีอยู่ 3 ประการ คือ การจำแนกพันธกิจและกิจกรรม การวัดผลงาน และการรายงานผลงาน การที่จะนำเองงบประมาณแบบนี้มาใช้ให้ได้ผลอย่างเต็มที่นั้น จำต้องมีมาตรการในการวัดงานที่ดี และมีระบบบัญชีที่แสดงราคาต่อหน่วยสำหรับคำนวณค่าใช้จ่ายของงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและแน่นอนด้วย

(3) ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting System) เป็นระบบงบประมาณ ที่พัฒนามาจากระบบงบประมาณแบบแสดงรายการและงบประมาณแบบแสดงผลงาน โดยมุ่งที่จะแก้จุดอ่อนของงบประมาณดังกล่าว คือ ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการนั้นมุ่งควบคุมการใช้ทรัพยากรด้านเดียว ส่วนระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน เน้นในด้านการจัดการ กล่าวคือ มุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น (หนึ่งปีงบประมาณ) และประสิทธิภาพ สำหรับระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานนั้นจะมุ่งควบคุมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น คือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปี และยังมีผลในระยะยาว คือการบรรลุจุดมุ่งหมายของแผน โดยสรุประบบงบประมาณแบบนี้มุ่งทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำนักงบประมาณได้นำเอาระบบงบประมาณนี้เข้ามาใช้ครั้งแรกในปีงบประมาณ 2525 ในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป (บคิ จุณณานนท์, 2527 :2)

แนวคิดพื้นฐานของระบบงบประมาณแบบแผนงาน ของ อิศสระ นิติทัณฑ์ ประภาส (2527 : 23-24) ได้ให้ทัศนะไว้ พอสรุปได้ดังนี้ ในประเทศที่มีการวางแผนระยะปานกลางนั้น แผนดังกล่าวจะกำหนดจุดมุ่งหมายโดยส่วนรวมของแผนนั้นไว้ การที่จะทำให้การดำเนินงานของรัฐบาลเป็นผลให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวจะต้องมีการเชื่อมโยงการจัดสรรงบประมาณกับการวางแผน การที่จะให้เกิดการเชื่อมโยงดังกล่าวได้นั้น จะต้องทำให้กระบวนการวางแผน และกระบวนการจัดสรรงบประมาณ ประสมประสานและกลมกลืนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดดังกล่าว การกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนพัฒนาจะต้องทำให้สัมพันธ์กับการงานอันเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล และแผนงาน นอกจากนี้การเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดสรรงบประมาณเข้าด้วยกันนั้น จะต้องอาศัยการแปลความต้องการของแผนเพื่อถ่ายทอดไปเป็นแผนปฏิบัติในแต่ละปี ในช่วงเวลาของแผน ซึ่งเป็นเทคนิคของระบบนี้ เพื่อที่จะให้เกิดความเชื่อมโยงดังกล่าวขึ้น จะต้องมีการวางแผนจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

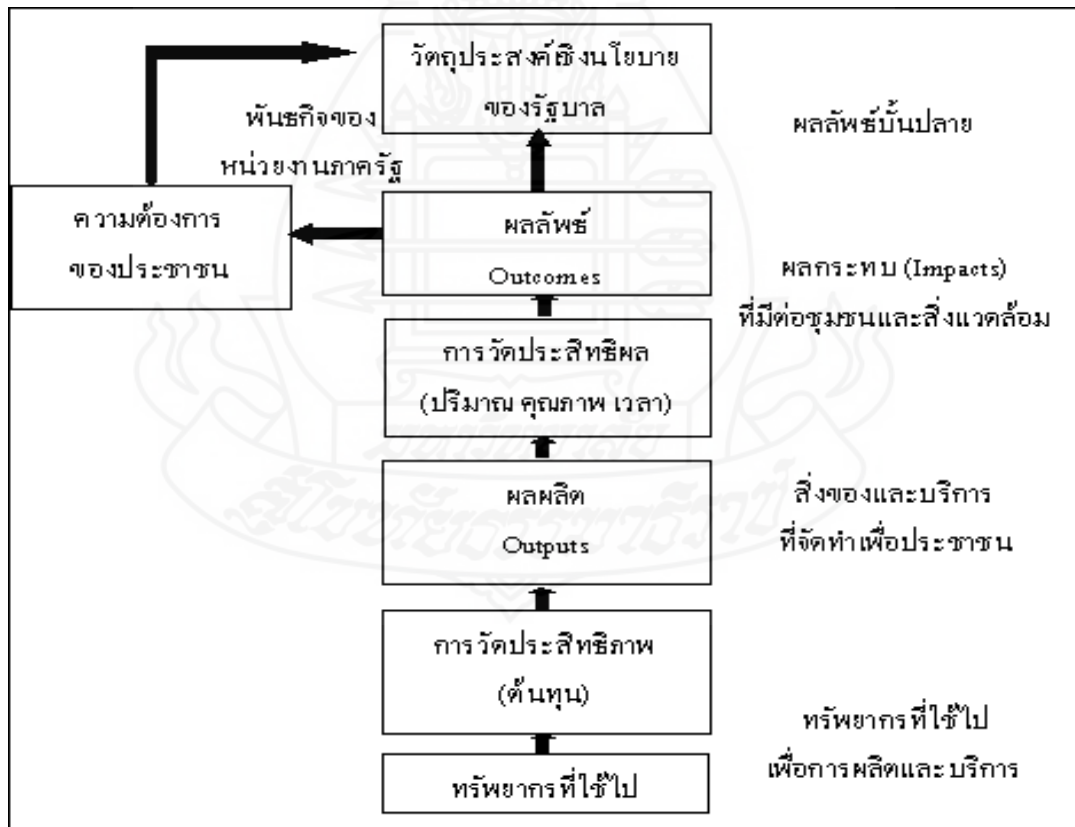
- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายของแต่ละแผนงาน
- 2) กำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

- 3) ประเมินค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นในการดำเนินงานตามแผนงานที่เป็นทางเลือก
- 4) เลือกเอาทางเลือกทางใดทางหนึ่ง
- 5) กำหนดเป้าหมายของผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากร

(4) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System)

ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544 : 10) กล่าวว่า เป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ ขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงานงาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร หรือของรัฐภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่นคง และพึ่งตนเองได้

การจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2544 : 16-17 ) ดังรูปภาพดังนี้



ภาพที่ 2.1 การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2544 : 17

(5) ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting System)

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546 : 14) กล่าวว่า ระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และการพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร หรือของรัฐภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและทำให้ประเทศชาติมั่นคง มั่นคง และพึ่งตนเองได้

สำนักงบประมาณ (อ้างใน ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ. 2546 : 16-18) ได้พัฒนาระบบงบประมาณจากแบบมุ่งเน้นผลงาน ไปเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยมีแนวคิดและหลักการที่สำคัญ 3 เรื่อง คือ

1) การปรับปรุงให้รัฐบาลสามารถใช้วิธีการและกระบวนการงบประมาณให้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย และให้เห็นผลที่ประชาชนได้รับจากรัฐบาล

2) การมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) การมอบความคล่องตัวในการจัดทำและบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติในขณะเดียวกันหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงถึงความรับผิดชอบ จากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงาน ตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็วทันสมัย

สรุปได้ว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการบริหารงบประมาณที่คำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติเป็นสำคัญและกำหนดเป้าหมายระดับต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่กำหนดไว้ โดยให้มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนการจัดการและบริหารงบประมาณของกระทรวง และกรมต่างๆ ซึ่งกำหนดโครงสร้างความรับผิดชอบและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยรัฐบาลจะรับผิดชอบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ รัฐมนตรีรับผิดชอบเป้าหมายให้บริการของกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบต่อเป้าหมายผลผลิตของหน่วยงาน



องค์ประกอบของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) การมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จตามเป้าหมาย 3 ระดับ คือ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน

1.1) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ หมายถึง เป้าหมายที่รัฐบาลต้องการดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผลและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและประเทศชาติภายในกรอบระยะเวลาตามวาระของรัฐบาล เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาตินี้จะมีการแปลงเป็นยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณประจำปีต่อไป

1.2) เป้าหมายการให้บริการกระทรวง หมายถึง เป้าหมายที่เป็นผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่รัฐบาลต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในระดับกระทรวงซึ่งต้องเชื่อมโยงและคำนึงถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติและอาจดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้โดยกระทรวงใดกระทรวงหนึ่งหรืออาจดำเนินการร่วมกันโดยหลายกระทรวงในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่ชุมชนและสังคม

1.3) เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน หมายถึง เป้าหมายที่เป็นผลผลิตหรือการให้บริการที่ดำเนินการโดยหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างเป็นรูปธรรมสามารถรับรู้หรือวัดได้และจะต้องส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติได้

2) การเน้นหลักการธรรมาภิบาล ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นระบบที่เน้นหลักการธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารที่ดี คือ หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการคาดการณ์ได้ และหลักการมีส่วนร่วม

2.1) หลักความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบในการจัดการงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบใหม่เป็นความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายในแต่ละระดับซึ่งจะต้องมีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลโดยมีตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติ ทั้งเชิงปริมาณคุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

2.2) หลักความโปร่งใส หมายถึง การเผยแพร่ข้อมูลทางการเงิน การคลังถึงสาธารณชนให้ได้รับรู้อย่างครบถ้วนและทั่วถึงทั้งในอดีต ปัจจุบัน และที่คาดการณ์ในอนาคต

2.3) หลักการคาดการณ์ได้ เป็นผลจากการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่ชัดเจนไม่ต้องตีความ มีการบังคับใช้และทุกคนรู้ล่วงหน้าในรูปแบบเดียวกัน การประมาณการงบประมาณที่ถูกต้องชัดเจนจะเอื้อประโยชน์ต่อการวางแผนการลงทุนของเอกชนซึ่งจะส่งผลดีต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม

2.4) หลักการมีส่วนร่วม การจัดทำงบประมาณจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายซึ่งจะทำให้การจัดทำงบประมาณเป็นไปอย่างเหมาะสมคุ้มค่าและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม

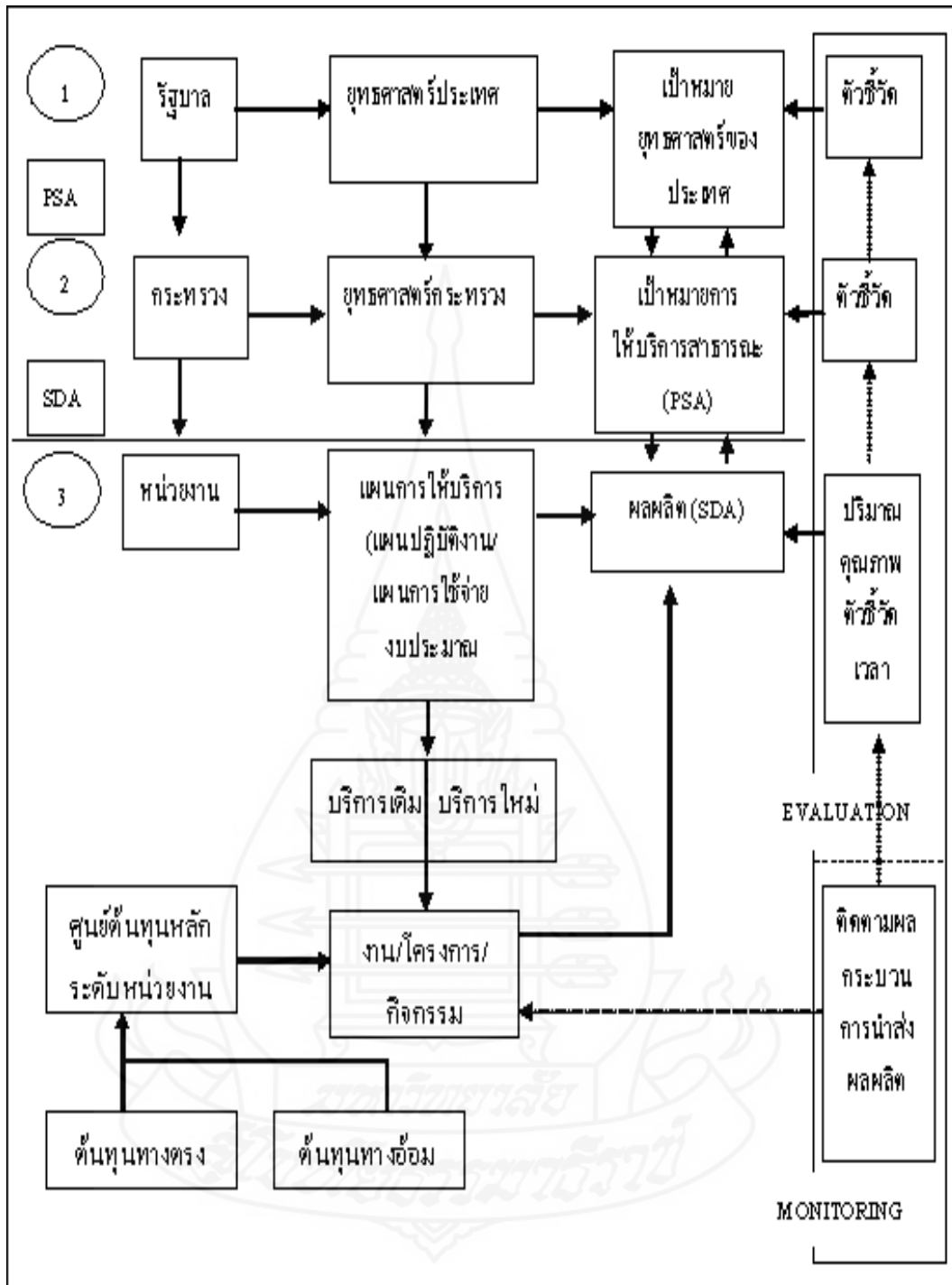
3) การมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จะเน้นให้กระทรวงและหน่วยงานรับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการให้บริการที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในแต่ละระดับเพื่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติและส่งเสริมให้กระทรวงและหน่วยงานต่างๆมีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารการใช้ทรัพยากรให้บรรลุความสำเร็จในผลิตผล และผลลัพธ์มากกว่าการเน้นกฎระเบียบ

4) การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ ในการพิจารณาจัดทำงบประมาณของประเทศจะเน้นให้มีการนำทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งต่างๆ ทั้งเงินในงบประมาณและเงินนอกงบประมาณมาพิจารณารวมกันเป็นแผนงบประมาณของประเทศ ซึ่งจะทำให้สามารถพิจารณาภาพรวมของการใช้ทรัพยากรการเงินของประเทศได้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

5) การวางแผนการจัดทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการมุ่งเน้นการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินโดยการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง ซึ่งได้กำหนดให้มีการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะ 3 ปี ในลักษณะของ Rolling Plan คือมีการปรับประมาณรายจ่ายล่วงหน้าในทุกปีเมื่อมีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีถัดไป

6) การติดตามและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานเพื่อตรวจสอบประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการให้บริการของรัฐ และเป็นการประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละยุทธศาสตร์ของรัฐบาลที่ประสงค์จะเกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรของประเทศ

กล่าวได้ว่าระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เป็นระบบงบประมาณที่กำหนดโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบ 3 ระดับ คือ รัฐบาล กระทรวง และส่วนราชการ โดยใช้เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นตัวนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ กระบวนการทำงานจะมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติงานภายใต้กระทรวง ซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาลไปปฏิบัติ และมีจุดมุ่งหมายสุดท้าย คือ เป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้



ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนหลักการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์  
 ที่มา : ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2546 : 25)



#### 1.4. กระบวนการงบประมาณ

การดำเนินงานในองค์การใดๆ การบริหารในแต่ละกระบวนการจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้สูงสุด จำเป็นต้องมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน งบประมาณก็เช่นกัน

บลูคเฮด (อ้างใน สุพรรณ สุวรรณนัง, 2546 : 27) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการงบประมาณจะหมุนเวียนคล้ายคลึงกัน (budget cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- 1) การเตรียมงบประมาณและขออนุมัติ (executive preparation and submission)
- 2) การพิจารณาให้ความเห็นของฝ่ายนิติบัญญัติ (legislative authority)
- 3) การดำเนินงานในการใช้จ่าย (execution)
- 4) การตรวจสอบ (audit)

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2530 : 17) แบ่งขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ ดังนี้

- 1) การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์การ
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ขององค์การ
- 3) การกำหนดเป้าหมาย (goals) การดำเนินงาน
- 4) การกำหนดนโยบายปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
- 5) การกำหนดข้อสมมุติฐานในการวางแผน (planning premises)
- 6) การประเมินและจัดทำแผนโครงการต่างๆ (evaluating and planning projects)
- 7) การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว (strategic long-range plan)
- 8) การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น (tactical short – range plan)
- 9) การจัดทำรายงานวิเคราะห์ต่างๆ
- 10) การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (performance report) ติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ

ปฏิบัติตามแผนงบประมาณ

จรัส สุวรรณมาลา (2546 : 89) เรียกว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) หมายถึง กระบวนการจัดเตรียม/จัดทำแผนงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ และบริหารงบประมาณของรัฐบาลในรอบงบประมาณหนึ่ง ๆ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจะประกอบด้วยระบบปฏิบัติการย่อย ๆ ที่รับผิดชอบและดำเนินการโดยสถาบันทางการเมืองการบริหารหรือ “ตัวแสดง” ต่าง ๆ ซึ่งสรุปได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การจัดทำแผนงบประมาณ (ช่วงเวลาตั้งแต่ 1 ธ.ค. – 30 พ.ค.) ประกอบด้วยปฏิทินงบประมาณ รายงานเศรษฐกิจและกรอบนโยบายการคลัง ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนงบประมาณ 4 ปี ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเอกสารงบประมาณของกระทรวง

2) การอนุมัติงบประมาณ (ช่วงเวลาตั้งแต่ 1 มิ.ย. – 10 ก.ย.) ประกอบด้วยสภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภา

3) การบริหารงบประมาณ (ช่วงเวลาตั้งแต่ 1 ต.ค. – 30 ก.ย.) ประกอบด้วยข้อตกลงผลงาน-งบประมาณระหว่างหน่วยงาน นโยบาย-หน่วยปฏิบัติการ การบริหารการเงิน บัญชีตรวจสอบภายใน ประเมินผลและจัดทำรายงาน และตรวจสอบหลังจ่าย



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอน ช่วงเวลา และวาระสำคัญ ๆ ของวงจรงบประมาณแบบมุ่งผลสำเร็จ

ที่มา : จรัส สุวรรณมาลา (2546 : 89)

สรุปได้ว่า กระบวนการงบประมาณโดยทั่วไปถือหลักหรือประกอบด้วย กระบวนการสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียมงบประมาณ (budget preparation) การขออนุมัติงบประมาณ (budget resolution or authorization) และ การบริหารงบประมาณ (budget execution)

### 1.5 การบริหารงบประมาณ

กระบวนการบริหารงบประมาณเริ่มต้นขึ้นเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และสิ้นสุดในวันสิ้นปีงบประมาณ ในกรณีของไทยเรานั้น ถือว่าเริ่มต้น ณ วันที่ 1 ตุลาคม ซึ่งเป็นวันเริ่มปีปฏิทินงบประมาณตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และสิ้นสุด ณ วันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป

ชุมพล พระประภา (2529 : 11) กล่าวว่า ขั้นตอนนี้หมายความว่าความรวมถึงการใช้จ่ายงบประมาณ การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแผนงบประมาณในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เทคนิคและประสบการณ์ต่าง ๆ ในการใช้จ่ายงบประมาณเพราะหลายครั้ง หลายกรณีไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณตามแผน / โครงการที่วางไว้ล่วงหน้าได้ จึงต้องมีการปรับแผน / โครงการงบประมาณฉะนั้นบุคคลและคณะกรรมการแต่ละฝ่ายจะต้องมีความรับผิดชอบและรอบคอบในการปรับแผน/โครงการ เพื่อให้เกิดการใช้จ่ายอย่างถูกต้องคือ ตนเองและผู้ร่วมงานไม่มีความผิด และงบประมาณใช้จ่ายได้ประโยชน์สูงสุด

เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2530 : 37) กล่าวว่า หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ จึงควรมีความรับผิดชอบดังนี้คือ

- 1) ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ
- 2) พิจารณาหาสาเหตุของผลต่างระหว่างการปฏิบัติงานและแผนงบประมาณ
- 3) ดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้รับการแก้ไขใหม่

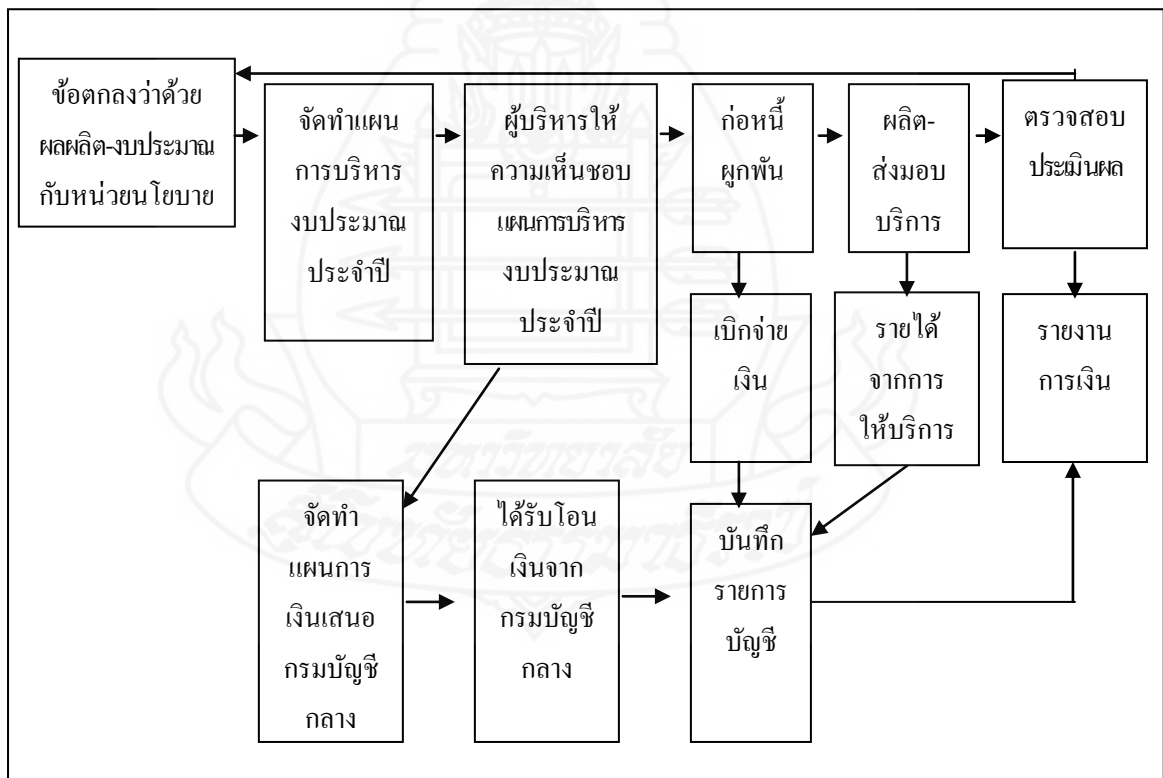
จรัส สุวรรณมาลา (2546 : 315) การบริหารงบประมาณเป็นการนำแผนงบประมาณไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการงบประมาณ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลสำเร็จและประสิทธิภาพการบริหารจัดการมากที่สุด และมีหน่วยงานและระบบปฏิบัติการเข้ามาเกี่ยวข้องมากที่สุด

ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้นใช้หลักการบริหารงบประมาณแบบกระจายอำนาจลงสู่หน่วยงานนโยบายและหน่วยปฏิบัติการ โดยอาศัยกลไกการจัดการที่เรียกว่า “ระบบข้อตกลงภายในหน่วยงาน” (Internal contractual management) ซึ่งต่างจากการบริหารจัดการในระบบ “ควบคุมปัจจัยการผลิตแบบรวมศูนย์” ที่ใช้กันมาแต่เดิม

สำหรับการบริหารงบประมาณของหน่วยปฏิบัติการ ในระบบงบประมาณแบบใหม่ เมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านรัฐสภาแล้ว หน่วยงานนโยบายจะจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลผลิต-งบประมาณประจำปีกับหน่วยปฏิบัติการ และจัดสรรเงินงบประมาณเป็นก้อน (Block-budget) ให้แก่หน่วยปฏิบัติการตามข้อตกลง หน่วยปฏิบัติการจะต้องกำหนดและควบคุมรายการใช้จ่ายและต้นทุนการจัดผลิตส่งมอบบริการของตนเอง ต้องบริหารสภาพคล่องทาง

การเงินของตนเองในบางส่วน และต้องเชื่อมกับระบบการเงินของกรมบัญชีกลางในบางส่วน เพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งเสถียรภาพความมั่นคง และความยั่งยืนทางการคลังของหน่วยงาน พร้อมทั้งทำหน้าที่ผลิต-ส่งมอบบริการให้แก่ประชาชนพลเมืองให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารของหน่วยปฏิบัติการในระบบงบประมาณแบบใหม่จึงทำหน้าที่เป็น “ผู้จัดการ” ของหน่วยงานอย่างแท้จริง

กระบวนการบริหารงบประมาณของหน่วยปฏิบัติการเริ่มต้นหลักจากการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลผลิต-งบประมาณระหว่างหน่วยงานนโยบายและหน่วยปฏิบัติ เมื่อหน่วยปฏิบัติได้รับทราบเป้าหมายผลผลิตและวงเงินที่ได้รับจัดสรรแล้ว ก็จะจัดทำแผนบริหารงบประมาณของตนเองขึ้น เมื่อผู้บริหารให้ความเห็นชอบแผนบริหารงบประมาณแล้ว ก็จะทำความตกลงกับกรมบัญชีกลางเกี่ยวกับแผนการบริหารการเงินของหน่วยงาน จากนั้น ผู้บริหารของหน่วยปฏิบัติจึงจะดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ผลิต-ส่งมอบบริการ เบิกจ่ายเงิน และควบคุมต้นทุน ผลผลิต และประสิทธิภาพการจัดการ ให้เป็นไปตามแผนการบริหารงบประมาณที่กำหนดไว้ ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานนโยบายและหน่วยบริหารงานคลังส่วนกลาง

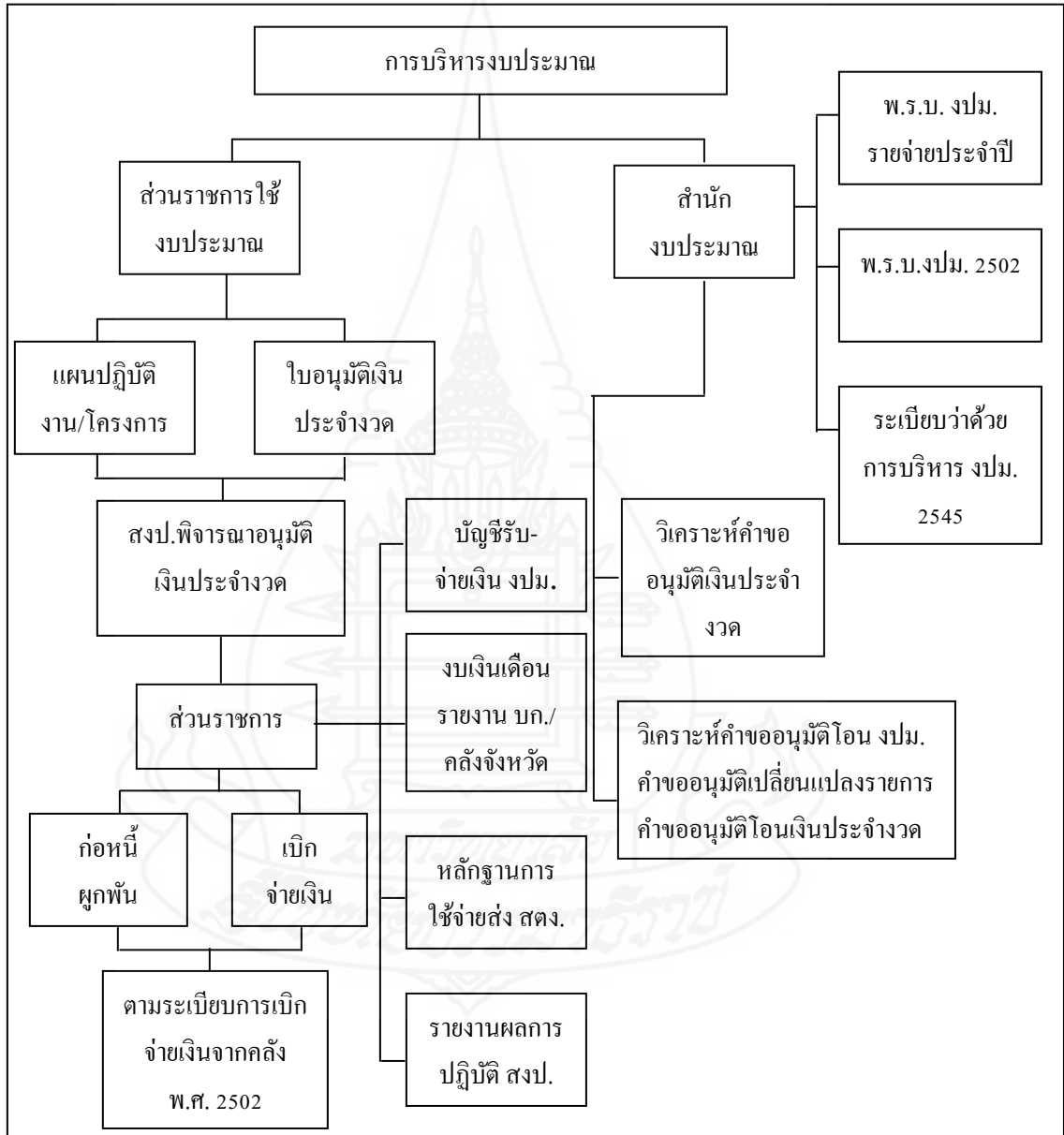


ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารงบประมาณของหน่วยปฏิบัติการ

ที่มา : จรัส สุวรรณมาลา (2546 : 382)

ไพรัช ตระการศิรินนท์ (2548 : 172) กล่าวว่าถึงขั้นตอนการบริหารงบประมาณที่สำคัญ เกี่ยวข้อง 2 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นตอนส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่ใช้งบประมาณ
  - 2) ขั้นตอนของสำนักงานงบประมาณ
- รายละเอียดพิจารณาได้จากภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2.5 กระบวนการบริหารงบประมาณ (Budget Execution)

ที่มา : ไพรัช ตระการศิรินนท์ (2548 : 173)

สำนักงบประมาณได้ประกาศใช้ระเบียบการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548 เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2548 สาระสำคัญระบุว่า เป็นการสมควรปรับปรุงการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับระบบและวิธีการจัดการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ด้วยการจัดสรรงบประมาณให้กับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า รวมทั้ง มอบอำนาจและความรับผิดชอบให้หน่วยปฏิบัติสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างยืดหยุ่นคล่องตัว ให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานตามแผนงบประมาณ และแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการที่กำหนดไว้ โดยมีการจัดทำค่าใช้จ่ายต่อหน่วย แผนการปฏิบัติงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณ การรายงานผล และสอดคล้องกับระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า โปร่งใส สามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณะได้ โดยจัดแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

ลักษณะ 1 บททั่วไป

ลักษณะ 2 การบริหารงบประมาณรายจ่ายสำหรับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย การจัดทำและการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย การใช้รายจ่ายจากงบประมาณรายจ่าย และการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย

ลักษณะ 3 การบริหารงบประมาณรายจ่ายงบกลาง ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายงบกลาง และการใช้รายจ่ายงบกลาง

ลักษณะ 4 การรายงานผล

ศิริพงษ์ อัทธัญญา (2548 : 8) ได้อธิบายหลักการสำคัญของระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ ที่แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ เหตุความจำเป็น และเครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารงบประมาณรายจ่าย ดังนี้

1) กำหนดให้ระเบียบมีความสอดคล้องกับระบบและวิธีการจัดการงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

2) กำหนดวิธีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม รวมถึงการโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่าย เพื่อให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายได้อย่างรวดเร็วให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

3) กำหนดมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับหัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้ารัฐวิสาหกิจในการบริหารงบประมาณรายจ่ายได้อย่างยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง

4) กำหนดให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจบริหารงบประมาณรายจ่ายให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามแผนงบประมาณ และแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการที่กำหนดไว้

5) กำหนดให้มีเครื่องมือในการบริหารงบประมาณ ดังนี้

5.1) การจัดทำค่าใช้จ่ายต่อหน่วย

5.2) การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

5.3) การรายงานผล

5.4) การจัดทำและรับส่งข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

5.6) กำหนดให้การบริหารงบประมาณสอดคล้องกับหลักการของธรรมาภิบาล

คือ ให้การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบ และเปิดเผยต่อสาธารณะได้

สำหรับในขั้นตอนของการบริหารงบประมาณรายจ่ายสำหรับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548 ปรากฏในลักษณะ 2 และ 4 ดังนี้

ในลักษณะ 2 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการบริหาร “รายจ่ายสำหรับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ” ไว้ให้หัวหน้าส่วนราชการดำเนินการตามลำดับ คือ

1) การจัดทำและการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

เป็นการมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ มอบความรับผิดชอบในการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายให้กับหัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้ารัฐวิสาหกิจมากขึ้นกว่าปีงบประมาณที่ล่วงมา และในขณะเดียวกันเพื่อเป็นหลักประกันผลงานของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจว่าจะผลิตหรือจัดทำโครงการให้บรรลุตามที่เสนอขออนุมัติขอใช้จ่ายเงินแผ่นดินไว้กับรัฐสภา และเพื่อให้สามารถสนับสนุนการบรรลุแผนการบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปีของรัฐบาล จึงกำหนดให้มีเครื่องมือประกอบการบริหารงบประมาณรายจ่าย 3 ประการด้วยกัน คือ (1) แผนการปฏิบัติงาน (2) แผนการใช้จ่ายงบประมาณ และ (3) การรายงานผล โดยให้ส่วนราชการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามผลผลิตหรือโครงการ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง แผนงบประมาณ หรือแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการ ตามวงเงินงบประมาณรายจ่ายแต่ละรายการที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมตามที่ได้รับอนุมัติจากสภาผู้แทนราษฎร ในกรณีที่ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจมีความจำเป็น และต้องการปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณนอกเหนือไปจากที่ได้รับอนุมัติจากสภาผู้แทนราษฎรนั้น ให้ดำเนินการภายหลังจากที่แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามได้รับความเห็นชอบจากสำนักงบประมาณแล้ว



## 2) การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย

เป็นการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจใช้จ่ายหรือ ก่อหนี้ผูกพันตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนด ตามวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับ อนุมัติจากรัฐสภา เมื่อสำนักงบประมาณเห็นชอบแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่าย งบประมาณของส่วนราชการ ให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเต็มตามรายการ และจำนวนเงินงบประมาณรายจ่ายสำหรับส่วนราชการให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ สำหรับงบประมาณรายจ่ายที่เป็นรายการก่อหนี้ผูกพัน ข้ามปีงบประมาณให้ส่วนราชการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการก่อหนี้ผูกพันข้าม ปีงบประมาณก่อน จึงจะก่อหนี้ผูกพันได้ และการขอเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่าย

## 3) การใช้รายจ่ายจากงบประมาณรายจ่าย

ตามหลักการจำแนกประเภทรายจ่าย จำแนกออกเป็น 5 ประเภทงบรายจ่าย ดังนี้

(1) งบบุคลากร ให้ใช้จ่ายเป็นรายการใด ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักการจำแนก ประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ และให้ถัวจ่ายกันได้ระหว่างรายการภายในงบรายจ่ายนี้

(2) งบดำเนินงาน ให้ใช้จ่ายเป็นรายการใด ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักการจำแนก ประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ และให้ถัวจ่ายกันได้ระหว่างรายการภายในงบรายจ่ายนี้ ยกเว้น ค่าสาธารณูปโภคให้นำไปใช้จ่ายในประเภทอื่นภายในงบรายจ่ายนี้ได้ หากไม่มีหนี้ ค่าสาธารณูปโภคค้างชำระ

(3) งบลงทุน ให้ใช้จ่ายเป็นรายการใด ๆ ในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและ สิ่งก่อสร้าง ตามที่กำหนดไว้ในหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ หรือรายการที่ระบุ ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือตามที่สำนักงบประมาณ กำหนดว่าเป็นรายจ่ายในงบรายจ่ายนี้

(4) งบเงินอุดหนุน ให้ใช้จ่ายเป็นรายการใด ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักการจำแนก ประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ หรือรายการที่ระบุในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปี หรือตามที่สำนักงบประมาณกำหนดว่าเป็นรายจ่ายในงบรายจ่ายนี้

(5) งบรายจ่ายอื่น ให้ใช้จ่ายเป็นรายการใด ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักการจำแนก ประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ หรือรายการที่ระบุในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปี หรือตามที่สำนักงบประมาณกำหนดว่าเป็นรายจ่ายในงบรายจ่ายนี้ โดยให้ใช้จ่ายใน ลักษณะค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตามความจำเป็น เช่น ลักษณะค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายลงทุนรายการครุภัณฑ์ รายการค่าที่ดิน หรือรายการค่าสิ่งก่อสร้าง และให้ถัวจ่ายกันได้ ภายในรายการเดียวกัน



#### 4) หลักการสำคัญของการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายจ่าย

ในกรณีที่ส่วนราชการจำเป็นต้องมีโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายที่กำหนดไว้ในรายการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงภายใต้หลักการดังต่อไปนี้ เพื่อแก้ไขปัญหาในการดำเนินการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ เพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการ เพื่อพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาเทคโนโลยี หรือ เพื่อสนับสนุนการบริหารงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด รวมทั้ง ต้องมีความสอดคล้องกับ เป้าหมายการให้บริการกระทรวง เป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน ประหยัด คุ้มค่า โปร่งใส และต้องไม่ทำให้ เป้าหมายผลผลิตหรือโครงการตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หรือแผนงบประมาณในเชิงบูรณาการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ลดลงในสาระสำคัญ และค่าสาธารณูปโภคค้างชำระเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ทั้งนี้ ได้มอบอำนาจการโอนเปลี่ยนแปลง 3 ระดับ คือ

(1) การโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายตามอำนาจของหัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ มีลักษณะ 3 ลักษณะ ดังนี้

ลักษณะ 1 การโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายระหว่างงบรายจ่าย และระหว่างผลผลิตหรือโครงการ ภายใต้แผนงบประมาณเดียวกัน ยกเว้น ต้องไม่ก่อหนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ ไม่เป็นการกำหนดอัตราข้าราชการใหม่ ไม่เป็นค่าที่ดิน ไม่เป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว ในกรณีค่าครุภัณฑ์ ราคาต่อหน่วยตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไป และค่าสิ่งก่อสร้าง ราคาต่อหน่วยตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป

ลักษณะ 2 การโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายที่เหลือจ่าย ภายใต้แผนงบประมาณเดียวกัน ยกเว้น ต้องไม่เป็นค่าที่ดิน ไม่ก่อหนี้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ ไม่มีหนี้ค่าสาธารณูปโภคค้างชำระเมื่อสิ้นปีงบประมาณ และต้องไม่มีค่าใช้จ่ายจำเป็นต้องจ่ายตามข้อผูกพันสัญญา

ลักษณะ 3 การโอนเปลี่ยนแปลงเพิ่มวงเงินค่าครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้างที่ไม่สามารถจัดหาได้ ภายใต้แผนงบประมาณเดียวกัน

(2) การโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายที่ต้องขอตกลงกับสำนักงบประมาณ เป็นการโอนและหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้ว นอกเหนือจากที่ได้มอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับหัวหน้าส่วนราชการหากส่วนราชการมีความจำเป็นต้องโอนเปลี่ยนแปลงให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ

(3) การโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายที่ต้องได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี เป็นการโอนเปลี่ยนแปลง 3 กรณี คือ เป็นผลทำให้เกิดรายจ่ายประเภทเงินราชการลับ

การโอนเปลี่ยนแปลงข้าม “แผนงบประมาณ” ในภารกิจที่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการ และเป็นผลทำให้เกิดรายจ่ายประเภทโครงการใหม่พิเศษที่เกิดขึ้นจากนโยบายใหม่ที่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี

ในลักษณะ 4 ได้กำหนดเรื่อง “การรายงานผล” เพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผล ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ และให้จัดทำรายงาน ดังนี้

1) รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ

ให้รายงานผลตามเกณฑ์การวัดผลของตัวชี้วัดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ หรือที่ได้ตกลงกับสำนักงานงบประมาณ หรือตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ โดยให้จัดทำและส่งด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาสภายในสิบห้าวันนับตั้งแต่วันสิ้นไตรมาส

2) รายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

ให้จัดทำรายงานที่แสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง โดย มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนส่งให้สำนักงานงบประมาณภายในหกสิบวันนับตั้งแต่วันสิ้นปีงบประมาณ และสำนักงานงบประมาณจะรายงานผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานต่อคณะรัฐมนตรี และจะแสดงผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณประกอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต่อไปด้วย

ศิริพงษ์ อัทธัญญา (2548 : 53) อธิบายขั้นตอนการบริหารงบประมาณรายจ่ายปรากฏตามภาพที่ 2.6 ดังนี้ (กรณี : การบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549)

รายการ (หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)	ปี พ.ศ. 2548 ก.ค.-ก.ย.	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549			
		ต.ค.-ธ.ค.	ม.ค.-มี.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.-ก.ย.
1.เตรียมความพร้อมในการใช้จ่ายงบประมาณ (สรก., รสก. ร่วมกับ สงป.)	เมื่อร่าง พ.ร.บ. ผ่าน สส. วาระ ที่ 1				
2.เตรียมการวางแผนการปฏิบัติงาน (สรก., รสก. ร่วมกับ สงป.)	เมื่อร่างพรบผ่าน สส. วาระที่ 1				
3.จัดทำและส่งแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ (สรก., รสก. ร่วมกับ สงป.)	เมื่อร่าง พ.ร.บ. ผ่าน สส. วาระ ที่ 3 และจัดส่ง 15 ก.ย.				

รายการ (หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549			
	ก.ค.-ก.ย.	ต.ค.-ธ.ค.	ม.ค.-มี.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.-ก.ย.
3. จัดทำและส่งแผนปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ (สรก., รสก. ร่วมกับ สงป.)	เมื่อร่าง พ.ร.บ. ผ่าน สส. วาระ ที่ 3 และจัดส่ง 15 ก.ย.				
4. เริ่มต้นดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง (สรก., รสก.)	เมื่อร่าง พ.ร.บ. ผ่าน สส. วาระที่ 3	ลงนามใน สัญญาเมื่อ ได้รับจัดสรร งบประมาณ			
5. การจัดสรรงบประมาณ สำหรับส่วนราชการ (สงป.)		เมื่อพรบมีผล บังคับใช้เต็ม ตามจำนวนที่ รัฐกำหนด			
6. ปรับปรุงแผนฯ และ โอน เปลี่ยนแปลงฯ (สรก., รสก. ร่วมกับ สงป.)		เมื่อมีความ จำเป็น	เมื่อมีความ จำเป็น	เมื่อมีความ จำเป็น	เมื่อมีความ จำเป็น
7. การจัดสรรงบประมาณตาม สิทธิ (สงป., บก.)		จัดสรรให้ กรมบัญชี กลาง			
8. การจัดสรรงบกลางรายการอื่น ๆ (สรก., รสก. ร่วมกับ สงป.)		เมื่อ ส่วน ราชการขอ จัดสรร	เมื่อ ส่วนราชการ ขอจัดสรร	เมื่อ ส่วนราชการ ขอจัดสรร	เมื่อ ส่วนราชการ ขอจัดสรร
9. การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายฯ (สรก., รสก.)			เมื่อสิ้นไตร มาสภายใน 15 วัน	เมื่อสิ้นไตร มาสภายใน 15 วัน	เมื่อสิ้นไตร มาสภายใน 15 วัน
10. รายงานประจำปี (สรก., รสก.)					เมื่อสิ้น ปีงบประมาณ ภายใน 60 วัน
จัดทำและรับส่งด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ / การ โอนและจัดสรรงบกลางด้วยหนังสือและ GFMS					

หมายเหตุ : สรก. : ส่วนราชการ, รสก. : รัฐวิสาหกิจ, สงป. : สำนักงานงบประมาณ, บก : กรมบัญชีกลาง

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณรูปแบบใหม่ของระบบงบประมาณ “มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์” ยึดหลักการ การจัดสรรงบประมาณให้กับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า โดยมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้หัวหน้าส่วนราชการ สามารถบริหารงบประมาณ ได้อย่างยืดหยุ่นคล่องตัว ให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานตาม แผนงบประมาณ และเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า โปร่งใส สามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณะได้

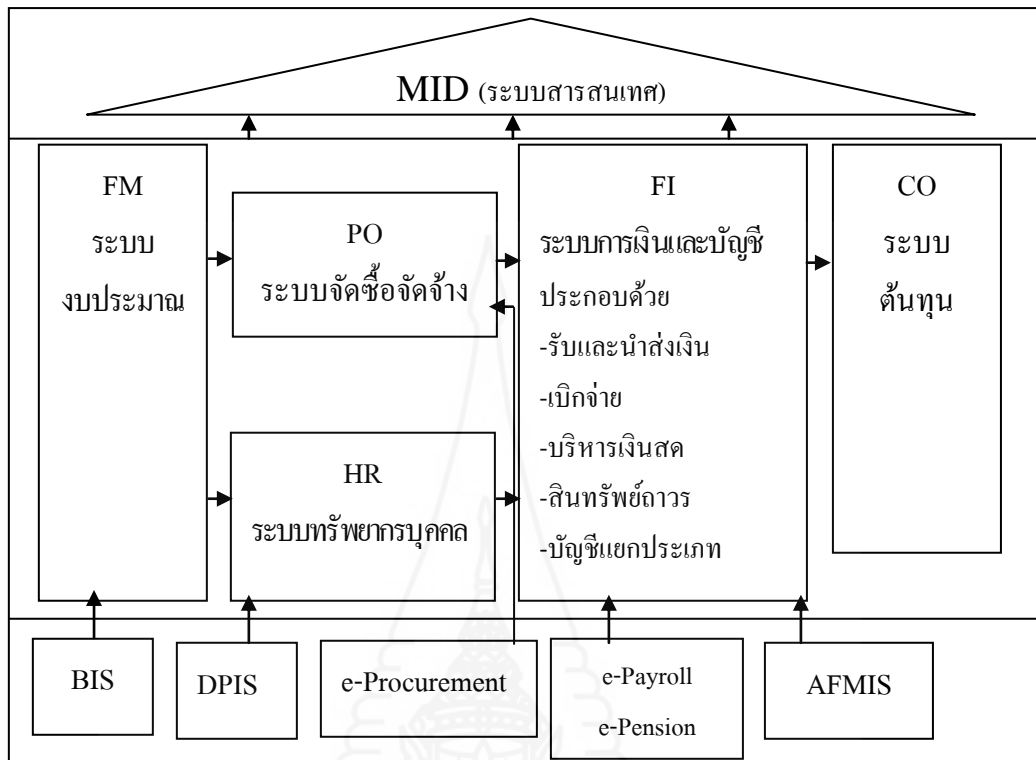
#### 1.6 การเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMS

จากการที่รัฐบาลได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ ส่งผลให้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 กระทรวงการคลังได้ทำการปรับปรุงระเบียบเกี่ยวกับการ เบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังตามระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐ ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) ต่อมามีการปรับปรุงขึ้นใหม่ในปี พ.ศ. 2551 เพื่อให้ผู้บริหารระดับ กรม กระทรวง รวมถึงรัฐบาลสามารถเรียกดูข้อมูลการเงินการคลังหลายมิติ และรวดเร็วทันเหตุการณ์ กระทรวงการคลัง ได้ออก “ระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2551”

##### 1.6.1 วัตถุประสงค์การบริหารการเงิน การคลังภาครัฐแบบอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่

- (1) ให้ทุกส่วนราชการมีระบบบริหารงานด้านการงบประมาณ บัญชีการเงิน การคลัง การจ่าย การบริหารต้นทุน การจัดซื้อจัดจ้าง ที่เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานแบบเดียวกัน
- (2) ลดขั้นตอนและภาระในการจัดทำเอกสารและการรายงานให้ส่วนราชการ ส่วนกลางเนื่องจากสามารถเรียกดูรายงานได้จากฐานข้อมูลเดียวกัน
- (3) จัดทำระบบบัญชีและรายงานการเงินแบบเกณฑ์คงค้าง โดยเฉพาะการจัดทำ บัญชีทรัพย์สินถาวร บัญชีและการบริหารเงินสด รวมถึงเร่งรัดระยะเวลาการปิดบัญชีประจำวัน ประจำเดือน และประจำปี
- (4) มีระบบฐานข้อมูลบริหารกลาง ด้านงบประมาณ การเงิน การคลังที่ถูกต้อง ครบถ้วนแบบ Online Real Time สามารถใช้ข้อมูลเดียวกันเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร ทั้งระดับประเทศ กระทรวง กรม จังหวัด และพื้นที่ เพื่อบริหารและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณตาม ยุทธศาสตร์ พันธกิจและเป้าหมายที่มีต่อประชาชนพร้อมกัน
- (5) การปฏิบัติงานให้เกิดความรวดเร็ว โปร่งใส เสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินการคลังภาครัฐมีผลทำให้การปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังมีขั้นตอนที่แตกต่างไป จากเดิมมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยกำหนด 5 กระบวนการหลัก คือ ระบบบริหารงบประมาณ จัดซื้อจัดจ้าง การเงินและบัญชี บัญชีต้นทุน และบริหารบุคคล

## ภาพรวมกระบวนการงานในระบบ GFMIS ปราบกฏตั้งรูปภาพต่อไปนี้



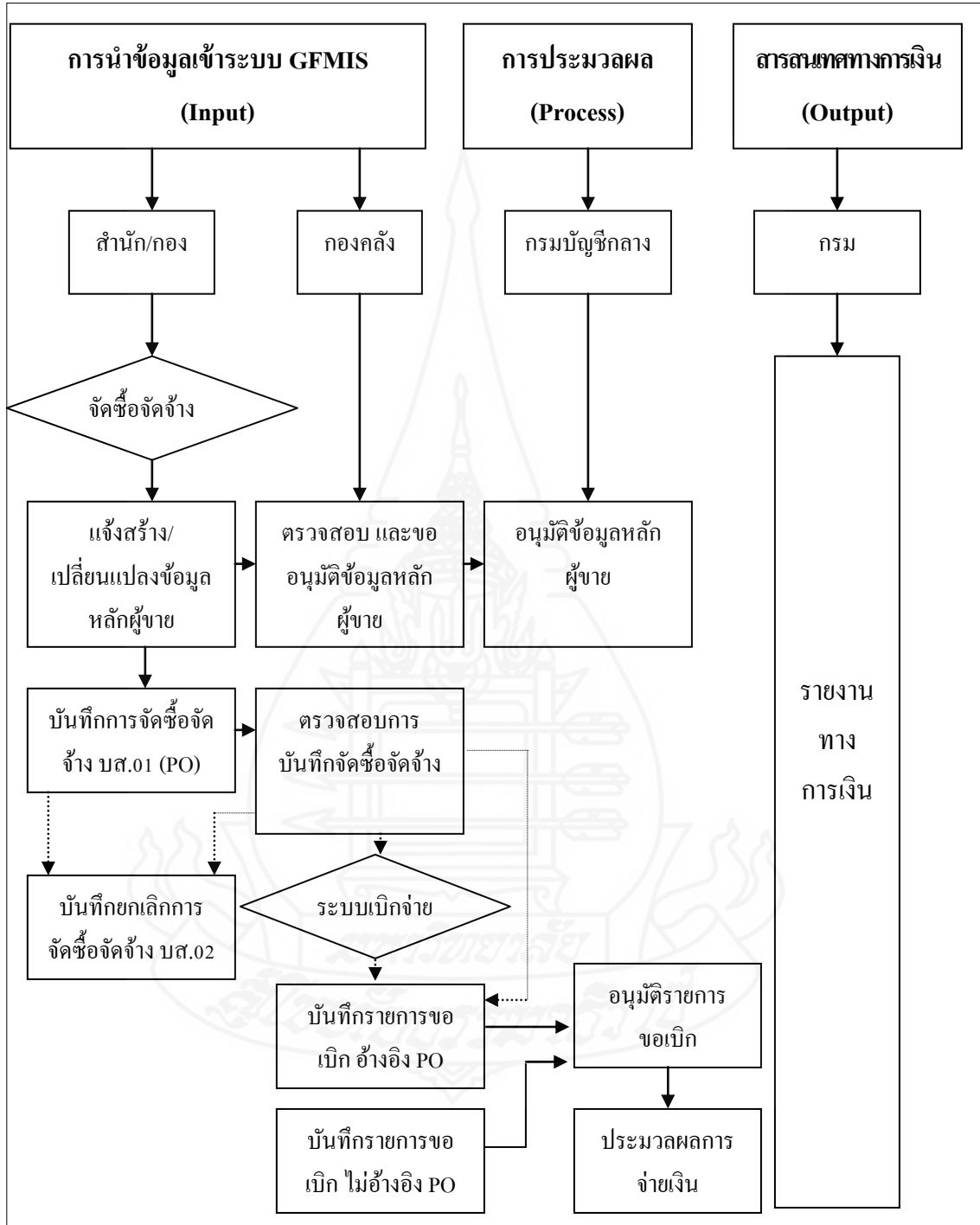
ภาพที่ 2.7 กระบวนการทำงานในระบบ GFMIS

ที่มา : กรมบัญชีกลาง ( 2548 : 25)

## 1.6.2 การเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMIS

เมื่อส่วนราชการได้รับใบแจ้งหนี้หรือหลักฐานการขอเบิกเงินจากเจ้าหน้าที่บุคคลภายนอกหรือข้าราชการ/ลูกจ้าง จึงดำเนินการขออนุมัติรายการจ่ายเงินต่อหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ก่อนบันทึกรายการขอเบิกเงินเข้าระบบ การขอเบิกเงินจะเป็นการจ่ายตรงเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของเจ้าหน้าที่ที่เกิดจากการบันทึกรายการสั่งซื้อสั่งจ้างและมีการตรวจรับไว้ในระบบ หรือเป็นการขอเบิกเงินเข้าหน่วยงานเพื่อจ่ายต่อให้เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิรับเงิน เมื่อคลังจังหวัดหรือกรมบัญชีกลางอนุมัติรายการขอเบิกเงินแล้วจะดำเนินการประมวลผลข้อมูลการจ่ายเงิน เพื่อแจ้งให้ธนาคารแห่งประเทศไทยโอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารของเจ้าหน้าที่หรือส่วนราชการ การโอนเงินโดยวิธีการจ่ายตรง เจ้าหน้าที่จะต้องรับภาระค่าธรรมเนียมการโอนเงิน และส่วนราชการไม่ต้องบันทึกรายการขอจ่าย ซึ่งถ้าเป็นการโอนเงินเข้าบัญชีส่วนราชการ ส่วนราชการจะต้องทำรายการจ่ายเงินต่อไปให้กับเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการ การบันทึกบัญชีที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะบันทึกสู่ระบบบัญชีเจ้าหน้าที่ ระบบบัญชีแยกประเภท ระบบบัญชีต้นทุน ระบบบริหารเงินสด ระบบบัญชีสินทรัพย์ ระบบบริหารพัสดุคงคลัง ระบบงบประมาณในแต่ละสถานะอย่างอัตโนมัติแบบทันทีทันใด ระบบงบประมาณที่ผูกพันจากการจัดซื้อจัดจ้างจะถูกตัดยอดไป ณ จุดนี้

แผนผังกระบวนการเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMS กรณีจ่ายตรงเจ้าหน้าที่ ปรากฏ  
 ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.8 กระบวนการเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMS กรณีจ่ายตรงเจ้าหน้าที่  
 ที่มา : กองคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2548 : 30)

## 2. แนวคิดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย

พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 หมวด 13 กระทรวงมหาดไทย มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบำบัดทุกข์บำรุงสุข การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การอำนวยความสะดวก การส่งเสริมและพัฒนากิจการปกครอง การพัฒนาการบริหารราชการ ส่วนภูมิภาค การปกครองท้องถิ่น การส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและพัฒนาชุมชน การทะเบียนราษฎร ความมั่นคงภายใน กิจการสาธารณภัย และการพัฒนาเมือง และราชการอื่น โดยมีส่วนราชการดังต่อไปนี้

- (1) สำนักงานรัฐมนตรี
- (2) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (3) กรมการปกครอง
- (4) กรมการพัฒนาชุมชน
- (5) กรมที่ดิน
- (6) กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (7) กรมโยธาธิการและผังเมือง
- (8) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

### 2.1 ภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2553 กำหนดให้มิจากิจการพัฒนายุทธศาสตร์และแปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการทั่วไปของกระทรวง การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยและอำนวยความสะดวก และการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารราชการ ส่วนภูมิภาค เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง

- (2) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง
- (3) แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติงาน
- (4) จัดสรร บริหารทรัพยากรของกระทรวงให้เกิดการประหยัด คุ่มค่าและสมประโยชน์
- (5) ดำเนินการตรวจราชการและตรวจสอบภายในราชการทั่วไปของกระทรวง
- (6) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อใช้ในการบริหารงาน และให้บริการด้านการสื่อสารแก่ส่วนราชการต่าง ๆ และจังหวัด



(7) ดำเนินการเกี่ยวกับงานของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น

(8) ดำเนินการและประสานการแปลงยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับชาติไปสู่การบริหารงานแบบบูรณาการในจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด การยื่นคำของบประมาณของ จังหวัด และกลุ่มจังหวัด ตลอดจนติดตามและประเมินผลการบริหารและพัฒนาจังหวัดและกลุ่ม จังหวัด และสนับสนุนการปฏิบัติราชการส่วนภูมิภาค

(9) ดำเนินการเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวง และกระทรวง ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

(10) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่น ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดทางแพ่งและอาญา งานคดี ปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวง

(11) ดำเนินการเกี่ยวกับช่วยเหลือและความร่วมมือกับต่างประเทศ

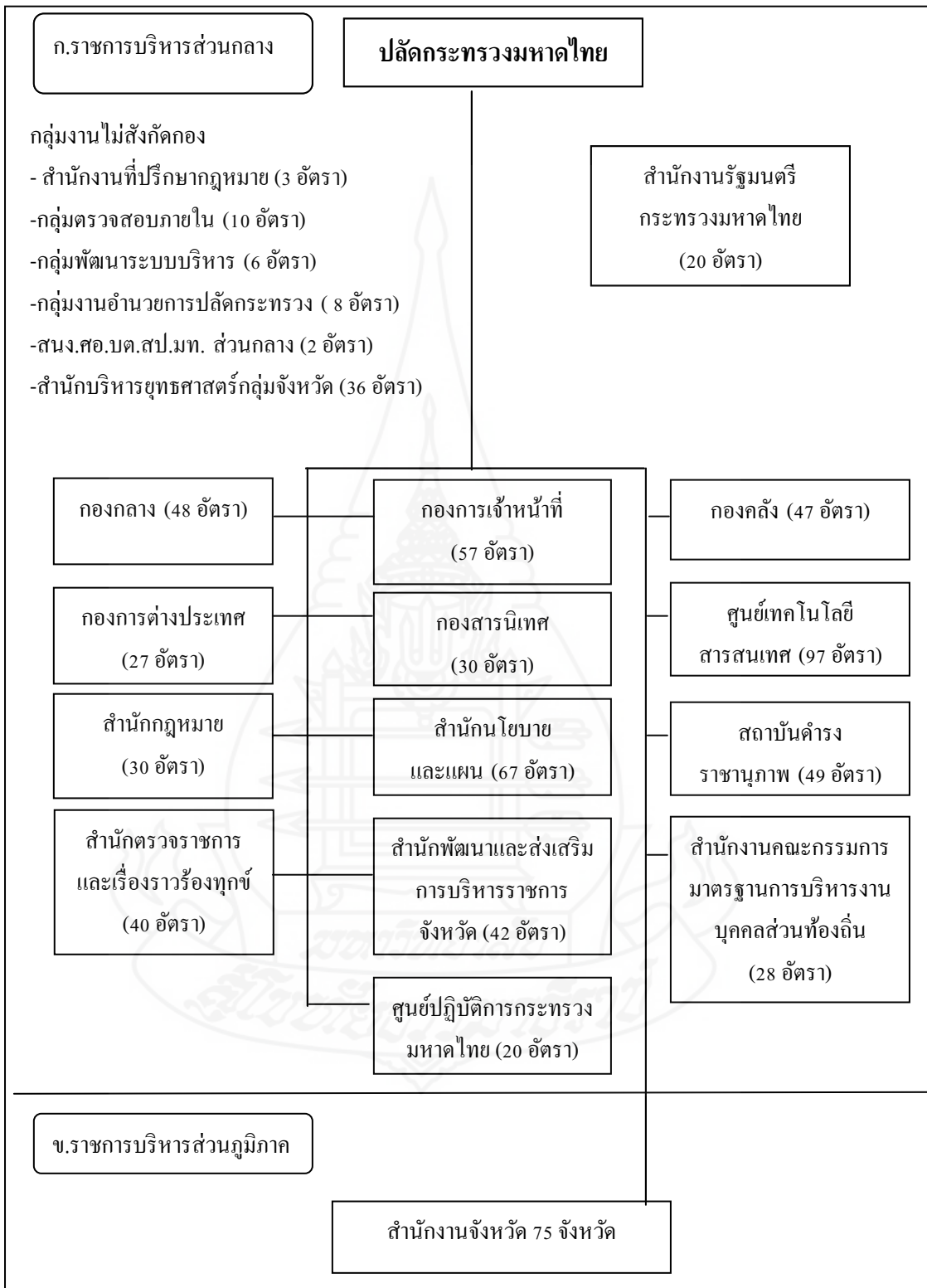
(12) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทยหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

## 2.2 โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ดังนี้

ก. ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วย

- (1) กองกลาง
- (2) กองการเจ้าหน้าที่
- (3) กองการต่างประเทศ
- (4) กองคลัง
- (5) กองสารนิเทศ
- (6) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- (7) สถาบันดำรงราชานุภาพ
- (8) สำนักกฎหมาย
- (9) สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
- (10) สำนักตรวจราชการและเรื่องราວร้องทุกข์
- (11) สำนักนโยบายและแผน
- (12) สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด

ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย สำนักงานจังหวัด



ภาพที่ 2.9 โครงสร้างของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553 : 2)

## 2.3 กระบวนการและขั้นตอนการบริหารงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

กระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มี 4 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

### (1) ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ

หลังจากที่หน่วยงานกลาง คือ สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลัง และ ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ร่วมกันกำหนดนโยบายงบประมาณของประเทศ โดยพิจารณาจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ งบประมาณการรายได้ล่วงหน้า กำหนดกรอบการคลังมหภาค นโยบาย และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อนำเสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้ว สำนักงานงบประมาณจะแจ้งเวียนเอกสารดังกล่าว พร้อมปฏิทินงบประมาณ แบบฟอร์มและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำค่าของงบประมาณให้กับทุกส่วนราชการ เพื่อจัดทำค่าของงบประมาณประจำปี

กระทรวงมหาดไทยแจ้งนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาล ยุทธศาสตร์กระทรวง และเป้าหมายการให้บริการกระทรวง เพื่อให้กรมและรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงมหาดไทยจัดทำแผนค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ รวมทั้งให้จัดส่งค่าของงบประมาณผ่านกระทรวงมหาดไทยเพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบวงเงินค่าของงบประมาณในภาพรวมกระทรวงมหาดไทยจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ก่อนจัดส่งค่าของงบประมาณไปยังสำนักงานงบประมาณต่อไป

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในฐานะกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีหน่วยงานภายใต้สังกัดที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของกรม คือ สำนักนโยบายและแผน ส่วนนโยบายและแผนรวม ฝ่ายประสานงบประมาณ จะเป็นหน่วยงานหลักในการนำยุทธศาสตร์กระทรวง และเป้าหมายการให้บริการกระทรวง มาถ่ายทอดและกำหนดเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน ผลผลิต กิจกรรม และวงเงินค่าของงบประมาณ ร่วมกับหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อจัดทำเป็นแผนค่าของงบประมาณของกรมเชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ซึ่งจะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลที่กำหนด

### (2) ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ

เมื่อสำนักงานงบประมาณพิจารณาวงเงินค่าของทุกส่วนราชการแล้วจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ เสนอให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอเข้าสู่การประชุมพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร หลังจากผ่าน

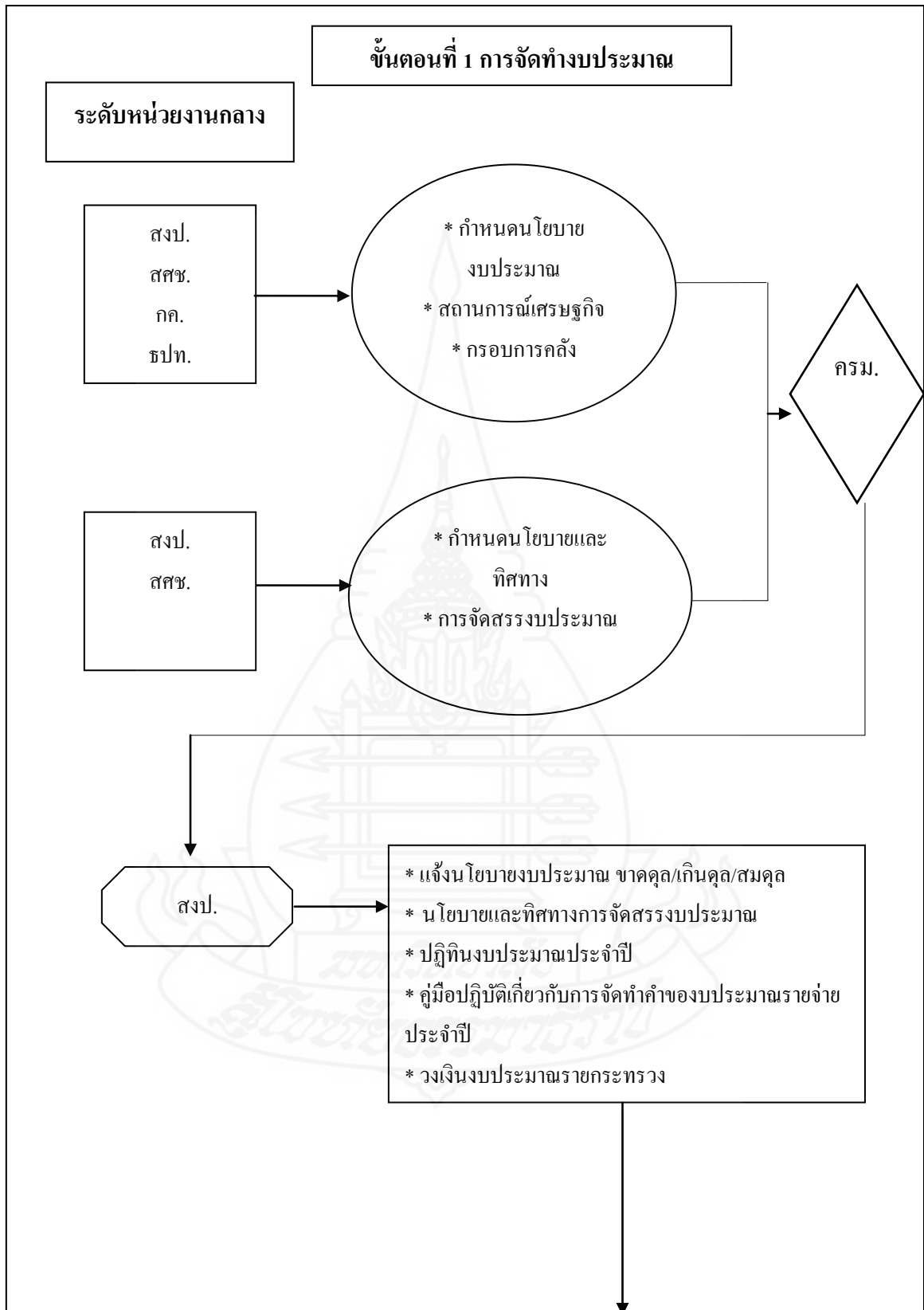
ความเห็นชอบจากการประชุมพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ในวาระที่ 1 แล้ว สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยจะต้องเข้าร่วมชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พร้อมกับหน่วยงานในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ลำดับต่อไปจะถูกนำไปพิจารณาในการประชุมพิจารณา งบประมาณของสภาผู้แทนราษฎร วาระ 2,3 และการพิจารณาของวุฒิสภา ก่อนประกาศใช้เป็นพระราชบัญญัติ

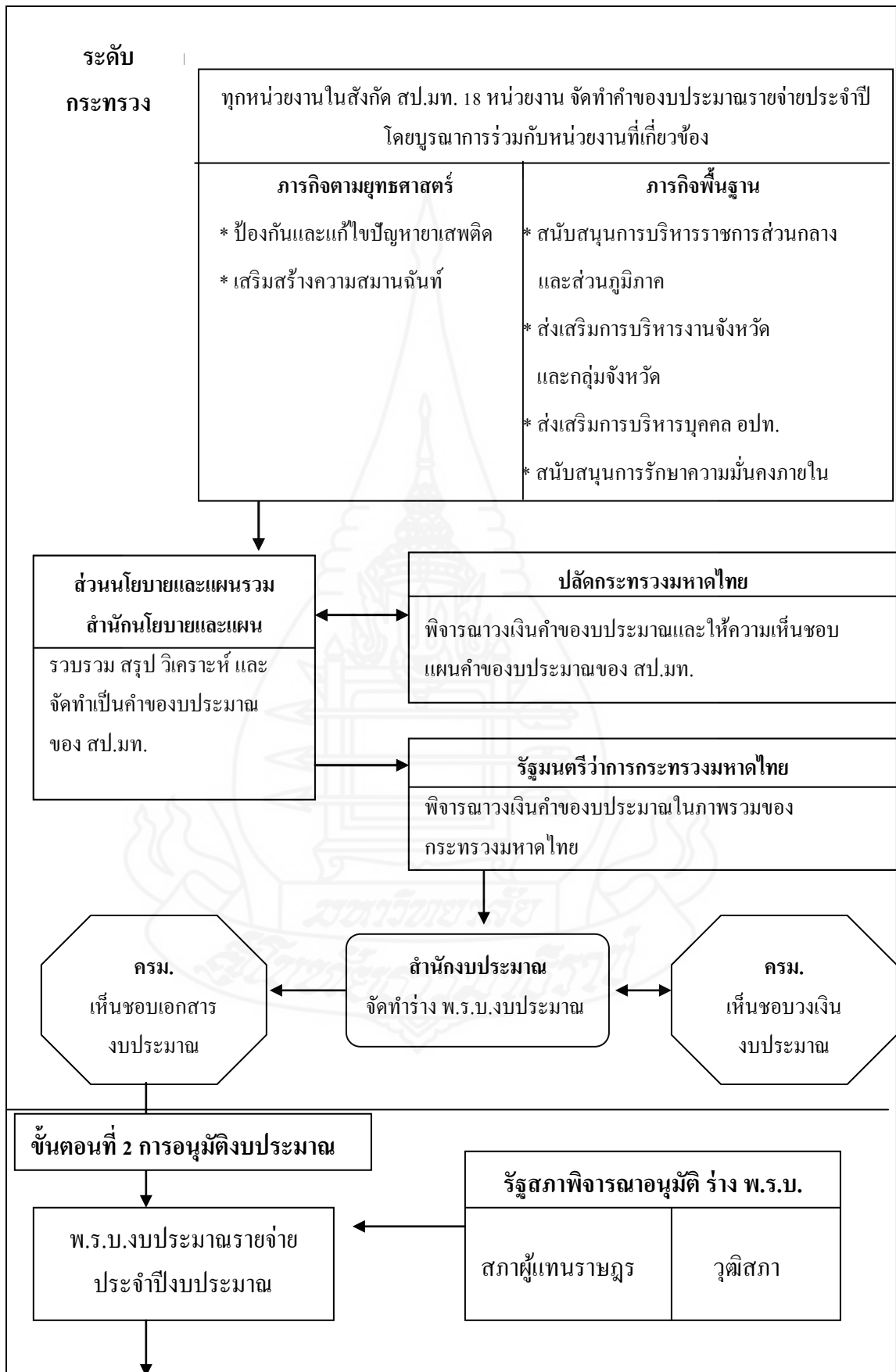
### (3) ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ

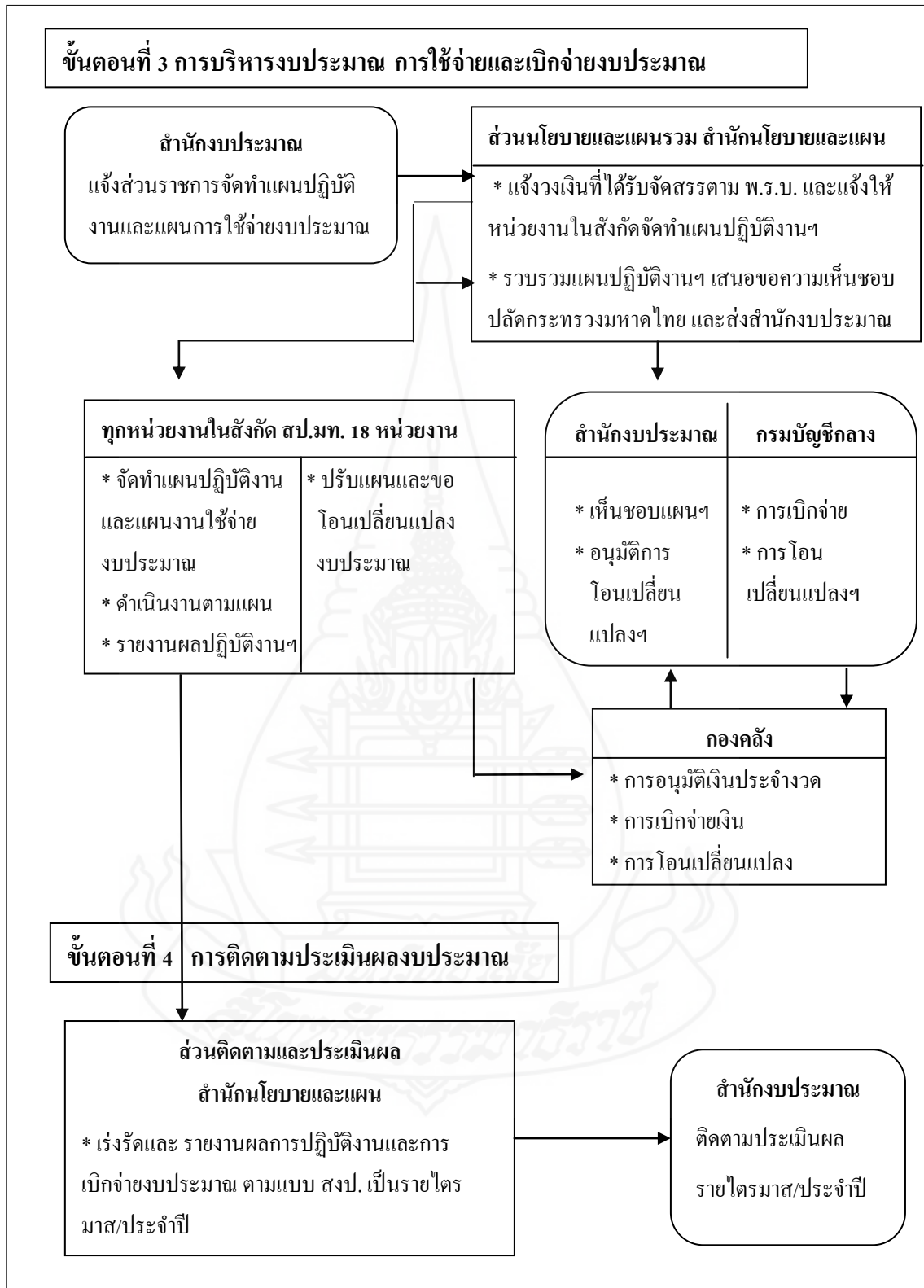
ในขั้นตอนการบริหารงบประมาณ สำนักงานงบประมาณแจ้งเวียนให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวงเงินที่ปรากฏอยู่ในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยจะแจ้งเวียนหน่วยงานในสังกัดให้ดำเนินการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ โดยสำนักนโยบายและแผน ส่วนนโยบายและแผนรวม ฝ่ายประสานงบประมาณ จะเป็นผู้รวบรวมแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยนำเสนอปลัดกระทรวงมหาดไทยให้ความเห็นชอบและจัดส่งให้อำนาจการสำนักงานงบประมาณให้ความเห็นชอบ เมื่อสำนักงานงบประมาณเห็นชอบตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณแล้ว จะมีการโอนจัดสรรเงินตามแผนดังกล่าวด้วยการออกใบจัดสรรงบประมาณรายจ่ายให้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อนำไปประกอบการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยมี กองคลัง เป็นหน่วยงานในสังกัดซึ่งรับผิดชอบงานบริหารงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทำหน้าที่เบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ บันทึกบัญชีการรับ-จ่ายเงิน และการอนุมัติเงินประจำงวด

### (4) ขั้นตอนการติดตามประเมินผลงบประมาณ

ในระหว่างปีงบประมาณจะมีการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาส 4 ไตรมาส โดยหน่วยงานหลัก คือ สำนักนโยบายและแผน ส่วนติดตามและประเมินผล ซึ่งมีหน้าที่ให้การแต่งตั้งคณะทำงานติดตามเร่งรัดการปฏิบัติงานและใช้จ่ายเงินงบประมาณ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยมีหัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทยเป็นประธาน และผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน เป็น เลขานุการคณะทำงาน มีหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบ เร่งรัด ผลการดำเนินงานและผลการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งสรุปผลรายงานการใช้จ่ายจำแนกตามผลผลิต และกิจกรรม เสนอต่อปลัดกระทรวงมหาดไทย และจัดส่งผลการปฏิบัติงานและผลการเบิกจ่ายงบประมาณต่อสำนักงานงบประมาณเป็นรายไตรมาสและเมื่อสิ้นปีงบประมาณ รายละเอียดปรากฏตามรูปภาพดังนี้







ภาพที่ 2.10 แสดงขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ

ที่มา : สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550 : 19-20)



### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 สุพรรณ สุวรรณนัง (2546) ได้จัดทำการศึกษา เรื่อง การดำเนินการงบประมาณในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี เป็นไปตามกระบวนการงบประมาณแบบแสดงแผนงาน ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการจัดเตรียมงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ และด้านการบริหารงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า

(1) ระดับการปฏิบัติการดำเนินการงบประมาณในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ปรากฏผล ดังนี้

1) ด้านการจัดเตรียมงบประมาณของโรงเรียน ทั้ง 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีระดับการปฏิบัติการดำเนินการงบประมาณอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจจะ เป็นเพราะว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการงบประมาณโรงเรียน เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์สามารถจัดทำข้อมูลเพื่อการวางแผน การจัดทำแผนและการกำหนด งบประมาณให้เป็นไปตามความต้องการ

2) ด้านการขออนุมัติงบประมาณของโรงเรียน ทั้ง 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีระดับการปฏิบัติการดำเนินการงบประมาณอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจจะ เป็นเพราะว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยหรือผู้รักษาการในตำแหน่งและครูที่ปฏิบัติหน้าที่การเงินโรงเรียน มีประสบการณ์ด้านการงบประมาณ ซึ่งส่งผลในด้านความรู้ความเข้าใจใน ขั้นตอนการอนุมัติงบประมาณ ตามหลักและกระบวนการ คือ มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำ หลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติ มีการชี้แจงหลักเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินการงบประมาณ การให้ความเห็นชอบและการอนุมัติงบประมาณให้เสร็จสิ้นตามกำหนดเวลา ซึ่งตรงกับหลักการ อนุมัติงบประมาณโดยทั่วไป

3) ด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ทั้ง 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีระดับการปฏิบัติการดำเนินการงบประมาณอยู่ในระดับมาก ทุกกิจกรรม เนื่องจากอาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร ผู้ช่วยหรือผู้รักษาการในตำแหน่งและครูที่ปฏิบัติหน้าที่การเงินโรงเรียน ได้ร่วมกันทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ ได้แก่ การประชุมชี้แจง เกี่ยวกับการงบประมาณในโรงเรียน การปรับปรุงการจัดทำงบประมาณใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพ ปัจจุบัน การปฏิบัติตามเงื่อนไขทางการเงินที่ได้รับอนุมัติ กำหนดวิธีการยืดหยุ่นการใช้จ่าย งบประมาณเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนในการควบคุม กำกับ และติดตามการใช้จ่าย งบประมาณ มีการประเมินผล และการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ

(2) ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติการดำเนินการงบประมาณในโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ปรากฏผลดังนี้

1) ด้านการจัดเตรียมงบประมาณ พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติหน้าที่การเงิน โรงเรียน ขาดข้อมูลด้านการงบประมาณที่เป็นปัจจุบัน การวางแผนงบประมาณโรงเรียนไม่ทราบจำนวนเงินงบประมาณล่วงหน้าทำให้ไม่สามารถวางแผนงาน / โครงการที่เหมาะสมได้ และผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญในการจัดเตรียมงบประมาณ

2) ด้านการขออนุมัติงบประมาณ พบว่า การจัดสรรงบประมาณของจังหวัดใช้เกณฑ์ขนาดของโรงเรียนทำให้เกิดความเป็นธรรม การจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนไม่ตรงตามสภาพปัญหาและความต้องการ การได้รับการอนุมัติเงินประจำงวดล่าช้าทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาและตามนโยบายที่กำหนด

3) ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า การแจ้งนโยบายการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัดให้หน่วยงานในสังกัดไม่ชัดเจน มีปัญหาการปฏิบัติในการตรวจสอบและติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ การกระจายอำนาจให้หน่วยงานระดับปฏิบัติยังไม่เต็มรูปแบบ มีกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ แบบฟอร์มเกี่ยวกับการเงินมากเกินความจำเป็น กระบวนการประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีไม่ชัดเจน

3.2 สมใจ ขำรักษา (2546) ได้จัดทำกรวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานการเงินที่มีต่อการบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า

(1) บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยรวมทุกด้าน และในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการเบิกจ่ายและการเก็บรักษาเงิน ด้านการจัดทำบัญชี อยู่ในระดับปานกลาง

(2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยที่มีต่อการบริหารงบประมาณแผ่นดิน โดยรวมทุกด้านและในแต่ละด้าน ปรากฏผลดังนี้

1) จำแนกตามสังกัด พบว่า ด้านการเบิกจ่ายและเก็บรักษาเงิน ด้านการจัดทำบัญชี บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) จำแนกตามสถานภาพ อาชวราชการ และวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า โดยรวมทุกด้านและด้านการเบิกจ่ายและเก็บรักษาเงิน บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 ชูศักดิ์ น้อยทา (2547) ได้จัดทำกรวิจัย เรื่อง ศึกษาความรู้ความเข้าใจและความต้องการในการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

(1) ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานโดยเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ และแนวโน้มของการกระจายค่อนข้างมาก

(2) ผู้บริหารมีความต้องการในการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยต้องการพัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจมากที่สุด รองลงมาคือด้านทักษะพื้นฐานทางการบริหารงบประมาณ และที่น้อยที่สุด คือ ด้านศักยภาพในการบริหารงบประมาณ

(3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศ วุฒิการศึกษา การอบรมและขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไม่ต่างกัน ยกเว้น ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 อัจฉรีย์ ทิพนทรณินทร์ (2548) ได้จัดทำกรวิจัย เรื่อง ผลการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า

(1) การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เกิดผลสำเร็จสอดคล้องกับหลักการพิจารณาจากตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้

1) การมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ขาดตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงคุณภาพ แต่ต่อมาปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 มีการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ผลผลิตและตัวชี้วัดผลสำเร็จในทุกมิติ

2) การมอบอำนาจในการตัดสินใจและการผ่อนคลายกฎระเบียบมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น

3) ความครอบคลุมของงบประมาณ โดยการแสดงรายละเอียดของกิจกรรมที่ใช้เงินนอกงบประมาณ

4) ประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางมีการกำหนดรายละเอียดในเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน แผนงาน/งาน/โครงการ ระยะเวลาและวิธีการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายจำแนกตามงบประมาณรายจ่าย ค่าใช้จ่ายที่จะผูกพันในอนาคต และเงินนอกงบประมาณ

5) หลักธรรมาภิบาลในประเด็นต่อไปนี้เป็น การจัดทำข้อตกลงระหว่างรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการกับอธิบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมายการให้บริการและผลผลิตของมหาวิทยาลัย การเริ่มนำระบบการควบคุมภายในมาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และการรายงานผลการใช้เงินให้กับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

(2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติ คือ

1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจด้วยการฝึกอบรม จัดสัมมนาและจัดทำเอกสารเผยแพร่ ส่วนในด้าน โปรแกรมปฏิบัติงานได้นำโปรแกรมสำเร็จรูป ORACLE 11 I มาใช้ปฏิบัติงานในเรื่องระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ โดยการใช้ปฏิบัติงานและการจัดเก็บข้อมูลการทำงานรองรับด้วยเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัย

2) สำนักงบประมาณยกเลิกระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ (ฉบับ 4) พ.ศ. 2544 แล้วให้ใช้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2546 แล้วให้ใช้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2546 ตลอดจนยกเลิกหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ พ.ศ. 2540 แล้วให้ถือปฏิบัติตามหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ พ.ศ. 2545 ซึ่งมีผลทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณมากยิ่งขึ้น

3.5 กันตทัช บุตรคำ (2549) ได้จัดทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

(1) สภาพการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 โดยรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก

(2) ปัญหาการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 โดยรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการดำเนินงาน อยู่ในระดับน้อย

(3) เปรียบเทียบสภาพการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 จำแนกตามตำแหน่งและขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3.6 เดช คอนจันทร์ โคตร (2550) ได้จัดทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

(1) สภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลย เขต 2 ได้แก่ การบริหารการเงิน การบริหารการบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำและเสนอของบประมาณ และการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

(2) ปัญหาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ได้แก่ การบริหารการเงิน การบริหารการบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำและเสนอของบประมาณ และการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย

3.7 รัตติกรณ์ สุขดี (2551) ได้จัดทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

(1) สภาพการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่ ด้านการจัดทำและเสนอของบประมาณ ด้านการจัดสรรงบประมาณ ด้านการตรวจสอบติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน ด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน ด้านการบริหารบัญชี และด้านการบริหารพัสดุและสินทรัพย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

(2) สภาพปัญหาสำคัญที่พบ ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าและความไม่เพียงพอในการจัดสรรงบประมาณ ปัญหาการบริหารงบประมาณไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ปัญหาเกี่ยวกับความคุ้มค่าและการใช้จ่ายงบประมาณ ปัญหาด้านการขาดความพร้อมในการระดมทรัพยากร และปัญหาด้านการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงบประมาณ

(3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ควรมีการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน การใช้จ่ายงบประมาณควรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่ามีกระบวนการตรวจสอบประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และรัฐควรสนับสนุนส่งเสริมให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะมาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน เพื่อให้การบริหารงบประมาณในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นการศึกษาโดยการวิจัยเชิงสำรวจ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการที่รับผิดชอบงานงบประมาณของหน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย 18 หน่วยงาน จำนวน 100 คน ต่อไปนี้

ที่	หน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	ประชากร		
		ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่	รวม
1.	กองกลาง	1	4	5
2.	กองการเจ้าหน้าที่	1	4	5
3.	กองคลัง	1	6	7
4.	กองการต่างประเทศ	1	5	6
5.	กองสารนิเทศ	1	4	5
6.	ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	1	8	9
7.	สถาบันดำรงราชานุภาพ	1	6	7
8.	สำนักกฎหมาย	1	5	6
9.	สำนักตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์	1	6	7
10.	สำนักนโยบายและแผน	1	12	13



ที่	หน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย	ประชากร		
		ผู้บริหาร	เจ้าหน้าที่	รวม
11.	สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น	1	6	7
12.	สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด	1	8	9
13.	ศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงมหาดไทย	1	2	3
14.	สำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงมหาดไทย	1	2	3
15.	สำนักงานศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ กระทรวงมหาดไทย (ส่วนกลาง)	1	1	2
16.	กลุ่มตรวจสอบภายในกระทรวงมหาดไทย	1	1	2
17.	หน่วยตรวจสอบภายในสำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย	1	1	2
18.	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	1	1	2
<b>รวม</b>		<b>18</b>	<b>82</b>	<b>100</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยใช้กรอบแนวคิดการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลส่วนบุคคล เพศ วุฒิการศึกษา อายุราชการ และตำแหน่ง โดยเป็นแบบสอบถามให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 สอบถามการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล โดยเป็นแบบสอบถามปลายปิด มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ R.A.Likert (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ 2531: 84-85) ดังนี้



- 5 หมายถึง การดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การดำเนินงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การดำเนินงานอยู่ในน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 สอบถามข้อเสนอแนะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษา ทฤษฎี เอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล

2) สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการ รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต เพื่อตรวจสอบ แนะนำ ปรับปรุง และแก้ไข

3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และความถูกต้องของภาษา จำนวน 3 คน โดยใช้เทคนิค IOC ดังรายนามต่อไปนี้

- 3.1) นายไพบูลย์ ทาสระภู ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและยุทธศาสตร์  
 สำนักงานนโยบายและแผน  
 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- 3.2) นายนิรศร์ วรรณประภา ผู้อำนวยการส่วนนโยบายและแผนรวม  
 สำนักงานนโยบายและแผน  
 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
- 3.3) นางโสธยา พานิชพงศ์ หัวหน้าฝ่ายประสานงบประมาณ  
 สำนักงานนโยบายและแผน  
 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

4) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการ รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต เพื่อพิจารณาปรับปรุงให้เหมาะสม ก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถาม ให้แก่ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ จำนวน 100 ฉบับ และเก็บแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง

3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ

3.3 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 100 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยจัดระเบียบข้อมูลและลงรหัสค่าตัวแปรทางสถิติ

4.2 ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามทั้งหมด และประมวลผลค่าสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยสถิติพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน ดังนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงจำนวนและค่าร้อยละ

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานการบริหารงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (บุญชม ศรีสะอาด, 2535 : 100) มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง ระดับการดำเนินงานมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง ระดับการดำเนินงานมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง ระดับการดำเนินงานปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง ระดับการดำเนินงานน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง ระดับการดำเนินงานน้อยที่สุด

5.3 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยการหาค่าทดสอบที และค่าแปรปรวนทางเดียว

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาดำเนินงานการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยบทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูล ด้วยวิธีการทางสถิติที่ได้จากประชากร คือ ข้าราชการที่รับผิดชอบงานงบประมาณของ หน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 100 คน

ซึ่งแบ่งออกเป็นตอนสำคัญ 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล

ลักษณะทั่วไปของประชากร ประกอบด้วยตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา อายุราชการ และ ตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการที่รับผิดชอบงานงบประมาณของหน่วยงานส่วนกลางในสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลประชากร จำนวน 100 คน มาแจกแจงโดยใช้ สถิติแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ปรากฏผลดังข้อมูลในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	38	38.00
หญิง	62	62.00
รวม	100	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	7.00
ปริญญาตรี	50	50.00
สูงกว่าปริญญาตรี	43	43.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุราชการ</b>		
1-5 ปี	12	12.00
6-10 ปี	13	13.00
11-15 ปี	20	20.00
15 ปีขึ้นไป	55	55.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>
<b>ตำแหน่งหน้าที่</b>		
ผู้บริหาร	18	18.00
เจ้าหน้าที่	82	82.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล ดังนี้

1. เพศ

ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 สำหรับเพศชาย จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00

2. วุฒิการศึกษา

ประชากรส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 และ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00

3. อายุราชการ

ประชากรส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 15 ปีขึ้นไป จำนวนมากที่สุด คือ 55 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 รองลงมาคือกลุ่มที่มีอายุราชการ 11-15 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 กลุ่มที่มีอายุราชการ 6-10 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13.00 กลุ่มที่มีอายุราชการ 1-5 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00

#### 4. ตำแหน่งหน้าที่

ประชากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 82.00 สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00

### ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ผลการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย 4 ด้าน คือ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล โดยใช้สถิติ คือ ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ดังนี้

2.1 การดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยภาพรวม

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	( $\mu$ )	( $\sigma$ )	การดำเนินงาน	อันดับ
1. การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	3.74	0.69	มาก	2
2. การเบิกจ่ายงบประมาณ	3.66	0.60	มาก	3
3. การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	3.60	0.65	มาก	4
4. การรายงานผล	3.90	0.60	มาก	1
เฉลี่ยรวม	3.73	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยภาพรวมทุกด้านมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.73 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 หากพิจารณาจัดเรียงลำดับการดำเนินงานมากที่สุดไปหาน้อยสุด คือ การรายงานผล มีค่าเฉลี่ย 3.90 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 3.74 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 การเบิกจ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 3.66 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 และการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 3.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65

## 2.2 การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

การกำหนดการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และกำหนดการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งจะใช้เป็นหลักประกันผลงานในรอบปีงบประมาณของส่วนราชการ ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.3

**ตารางที่ 4.3** ความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ด้านการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	( $\mu$ )	( $\sigma$ )	การดำเนินงาน	อันดับ
1.หน่วยงานจัดประชุมชี้แจงนโยบายและแนวทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้ ทุกฝ่ายทราบ	3.85	0.82	มาก	3
2.หน่วยงานมีการวิเคราะห์ศักยภาพภายในหน่วยงาน ก่อนจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	3.53	0.87	มาก	8
3.หน่วยงานจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ โดยกำหนดกิจกรรมในกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน	3.94	0.85	มาก	2

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	( $\mu$ )	( $\sigma$ )	การดำเนินงาน	อันดับ
4.หน่วยงานจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเชิงบูรณาการเพื่อจัดสรรการใช้งบประมาณและทรัพยากรร่วมกัน	3.59	0.98	มาก	7
5.หน่วยงานใช้แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นเครื่องมือในการควบคุมต้นทุนการผลิต ที่มีประสิทธิภาพ	3.69	0.87	มาก	5
6.ผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจการบริหารงบประมาณแก่หัวหน้าหน่วยงาน มากขึ้น	3.75	0.85	มาก	4
7.หน่วยงานมีการปรับแผนงาน/โครงการ ที่เห็นว่าดำเนินการอย่างล่าช้า	3.65	0.91	มาก	6
8.หน่วยงานมีการปรับแผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	3.95	0.78	มาก	1
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การดำเนินงานด้านการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.74 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.69 หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานมีการปรับแผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.95 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีการวิเคราะห์ศักยภาพภายในหน่วยงานก่อนจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.53 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

### 2.3 การเบิกจ่ายงบประมาณ



การดำเนินการขออนุมัติเบิกจ่ายเงินและการเบิกจ่ายเงินของหน่วยงาน ผ่านระบบ การบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ GFMIS ซึ่งปรากฏผลดังตาราง ที่ 4.4

**ตารางที่ 4.4** ความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ

การเบิกจ่ายงบประมาณ	( $\mu$ )	( $\sigma$ )	การดำเนินงาน	อันดับ
1.หน่วยงานมีคู่มือการเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในองค์กร	3.60	0.94	มาก	4
2.ขั้นตอนอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงาน มีความสะดวก และรวดเร็ว	3.50	0.78	ปานกลาง	6
3.การเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMIS ให้แก่เจ้าหน้าที่ เป็นไปอย่างครบถ้วนถูกต้อง	3.78	0.70	มาก	2
4.การเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMIS ให้แก่เจ้าหน้าที่ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	3.59	0.80	มาก	5
5.การเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMIS ช่วยให้การเบิกจ่าย งบประมาณของหน่วยงาน เกิดความโปร่งใсыิ่งขึ้น	3.81	0.64	มาก	1
6.หน่วยงานนำข้อมูลการเบิกจ่ายในระบบ GFMIS ใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณ	3.70	0.74	มาก	3
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.66</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การดำเนินงานด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.66 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMIS ช่วยให้การเบิกจ่ายงบประมาณของ หน่วยงานเกิดความโปร่งใсыิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.81 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ขั้นตอนอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงานมีความสะดวก และรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

## 2.4 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

การดำเนินการโอนเปลี่ยนแปลงงบรายจ่ายรายการใดรายการหนึ่งซึ่งมีผลให้การดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต้องปรับเปลี่ยนไป ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.5

**ตารางที่ 4.5** ความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ด้านการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	( $\mu$ )	( $\sigma$ )	การดำเนินงาน	อันดับ
1.หน่วยงาน โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยมุ่งเน้นเพื่อแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน	3.72	0.86	มาก	2
2.หน่วยงาน โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากร	3.23	0.83	ปานกลาง	5
3.หน่วยงาน โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาเทคโนโลยี	3.41	0.85	ปานกลาง	4
4.กฎระเบียบในการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ทำให้การดำเนินงานคล่องตัวมากขึ้น	3.64	0.71	มาก	3
5.การมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการดำเนินการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณได้นั้น ทำให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.98	0.85	มาก	1
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การดำเนินงาน ด้านการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.60 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมอบอำนาจให้หัวหน้า ส่วนราชการดำเนินการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณได้นั้น ทำให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.98 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงาน โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.23 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

## 2.5 การรายงานผล

การแสดงผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ การแสดงผลงานประจำปีที่  
ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
ตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ด้านการรายงานผล

การรายงานผล	( $\mu$ )	( $\sigma$ )	การ ดำเนินงาน	อันดับ
1.หน่วยงานให้ความสำคัญในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการใช้จ่ายงบประมาณ	4.04	0.75	มาก	1
2.หน่วยงานจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่าย งบประมาณ โดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและผ่านการตรวจสอบแล้ว	4.02	0.71	มาก	2
3.หน่วยงานมีการจัดเก็บผลการปฏิบัติงานและผลการ ใช้จ่าย งบประมาณอย่างเป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการตรวจสอบ	3.97	0.77	มาก	3
4.ผลการปฏิบัติงานและผลใช้จ่ายงบประมาณ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานกำหนด	3.91	0.78	มาก	4
5.หน่วยงานประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่าย งบประมาณประจำปีอย่างเปิดเผย	3.80	0.81	มาก	5
6.กรณีเกิดปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติงานและการใช้ จ่ายงบประมาณ หน่วยงานจัดทำรายงานข้อเท็จจริงเสนอ ต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน	3.68	0.82	มาก	6
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การดำเนินงานด้านการรายงานผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.90 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานให้ความสำคัญในการติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่าย  
งบประมาณ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.04 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย  
ที่สุด คือ กรณีเกิดปัญหา/อุปสรรคในการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ หน่วยงานจัดทำรายงาน  
ข้อเท็จจริงเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.68 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82

### ตอนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย 4 ด้าน คือ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ ค่าทดสอบที และค่าแปรปรวนทางเดียว ปรากฏผลตารางที่ 4.7-4.10

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามเพศ

การบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	เพศชาย (N=38)		เพศหญิง (N=62)		t	Sig
	( $\mu$ )	( $\sigma$ )	( $\mu$ )	( $\sigma$ )		
1. การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและ แผนการใช้จ่ายงบประมาณ	3.73	0.74	3.76	0.69	-0.18	0.85
2. การเบิกจ่ายงบประมาณ	3.72	0.46	3.62	0.68	0.91	0.36
3. การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	3.63	0.62	3.57	0.66	0.42	0.67
4. การรายงานผล	3.94	0.61	3.87	0.60	0.51	0.61
เฉลี่ยรวม	3.75	0.52	3.72	0.57	0.24	0.80

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดว่า เพศต่างกันความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่างกัน

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์	ต่ำกว่า ปริญญาตรี (N=7)		ปริญญาตรี (N=50)		สูงกว่า ปริญญาตรี (N=43)		F	Sig
	( $\mu$ )	( $\sigma$ )	( $\mu$ )	( $\sigma$ )	( $\mu$ )	( $\sigma$ )		
1. การจัดทำแผนการ ปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	3.37	0.98	3.84	0.64	3.72	0.71	1.42	0.24
2. การเบิกจ่ายงบประมาณ	3.21	0.65	3.71	0.67	3.67	0.49	2.15	0.12
3. การโอนเปลี่ยนแปลง งบประมาณ	3.57	0.54	3.56	0.71	3.64	0.59	0.18	0.83
4. การรายงานผล	4.02	0.71	3.87	0.58	3.92	0.62	0.23	0.79
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.53</b>	<b>0.71</b>	<b>3.75</b>	<b>0.57</b>	<b>3.75</b>	<b>0.51</b>	<b>0.49</b>	<b>0.61</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดว่า วุฒิการศึกษาต่างกันความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่างกัน

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามอายุราชการ

การบริหาร งบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์	อายุราชการ 1-5 ปี (N=12)		อายุราชการ 6-10 ปี (N=13)		อายุราชการ 11-15 ปี (N=20)		อายุราชการ 15 ปี ขึ้นไป (N=55)		F	Sig
	( $\mu$ )	( $\sigma$ )	( $\mu$ )	( $\sigma$ )	( $\mu$ )	( $\sigma$ )	( $\mu$ )	( $\sigma$ )		
1. การจัดทำ แผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่าย งบประมาณ	3.90	0.80	3.98	0.53	3.76	0.73	3.65	0.71	0.93	0.42
2. การเบิกจ่าย งบประมาณ	3.66	0.92	3.78	0.43	3.76	0.47	3.59	0.61	0.56	0.63
3. การโอน เปลี่ยนแปลง งบประมาณ	3.80	0.74	3.56	0.48	3.66	0.50	3.53	0.71	0.62	0.60
4. การรายงานผล	4.11	0.77	3.88	0.69	4.00	0.57	3.82	0.55	0.93	0.43
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.78</b>	<b>3.83</b>	<b>0.44</b>	<b>3.81</b>	<b>0.47</b>	<b>3.65</b>	<b>0.54</b>	<b>0.84</b>	<b>0.45</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามอายุราชการ โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดว่า อายุราชการต่างกันความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่างกัน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามตำแหน่ง

การบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	ผู้บริหาร (N=18)		เจ้าหน้าที่ (N=82)		t	Sig
	( $\mu$ )	( $\sigma$ )	( $\mu$ )	( $\sigma$ )		
1. การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและ แผนการใช้จ่ายงบประมาณ	3.84	0.74	3.73	0.70	0.60	0.54
2. การเบิกจ่ายงบประมาณ	3.71	0.56	3.65	0.62	0.38	0.70
3. การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	3.72	0.67	3.56	0.64	0.90	0.36
4. การรายงานผล	4.05	0.62	3.86	0.60	1.17	0.24
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.84</b>	<b>0.57</b>	<b>3.71</b>	<b>0.55</b>	<b>0.90</b>	<b>0.37</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดว่า ตำแหน่งต่างกันความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่างกัน



#### ตอนที่ 4 ผลการศึกษาข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ข้าราชการให้ข้อเสนอแนะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 30 คน จากประชากร จำนวน 100 คน ซึ่งได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความเรียงประกอบตารางแจกแจงความถี่ ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. ด้านการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ	
1.1 หน่วยงานระดับนโยบายที่เกี่ยวข้องในเรื่องแผนงานและแผนเงิน ควรบูรณาการแนวทางการดำเนินการให้มีความสอดคล้องและมีความเป็น มาตรฐานเดียวกัน เพื่อความสะดวก คล่องตัวในการปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติ	5
1.2 หน่วยงานควรทบทวนบทบาทให้เกิดความชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนด ผลผลิตได้สอดคล้องกับบทบาท อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการได้บรรลุ เป้าหมายของผลผลิต มากกว่าจะมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกทั่วไปและราชการประจำ เท่านั้น	3
1.3 หน่วยงานควรกำหนดโครงการ/กิจกรรม ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เฉพาะด้านในทุกยุทธศาสตร์	1
1.4 ฝ่ายบริหาร/นักการเมือง น่าจะมองเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของงานและงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนของกระทรวงเป็นหลัก	1
2. ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ	
2.1 ควรมีการประชุมหรือมากกว่าที่เป็น กรณีเกิดปัญหาเรื่องความผิดพลาดของ การเบิกจ่าย การลงรหัสผิดบ่อยครั้ง การลงตัวเลขผิดพลาด การลงผิดงบ เป็นต้น	2
2.2 ควรลดขั้นตอนการเบิกจ่าย และหลักฐานที่มากเกินไป เช่น การจัด ประชุมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติสามารถรับรองผู้เข้ารับการประชุมได้ แต่ทางปฏิบัติต้อง ขอรายชื่อแนบด้วยและตามจำนวนที่ขอเบิกเป็นค่าอาหารว่าง และอาหารกลางวัน เป็นต้น	2
2.3 ควรกำหนดวิธีการเบิกจ่ายเงินที่ยืดหยุ่น เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว	2

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
3. ด้านการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ	
3.1 หน่วยงานควรคำนึงถึงเป้าหมายของผลผลิตที่กำหนดไว้ในเอกสารงบประมาณประจำปีก่อนดำเนินการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณรายการใด ๆ	3
3.2 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณควรสอบถามความเห็น/มติที่ประชุมของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทุกระดับ ไม่ควรเป็นความเห็นของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว	1
4. ด้านการรายงานผล	
4.1 การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ (สงป.301-302) และการรายงานผลตามตัวชี้วัด (3.2) ควรกำหนดให้รายงานพร้อมกัน และเป็นรายไตรมาสเหมือนกัน เพื่อความสะดวกในการจัดทำและเป็นการลดระยะเวลาในการทำงานลง	3
4.2 ควรมีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้จัดทำรายงานผลการใช้เงิน มีการกำหนดรูปแบบการรายงานผลการใช้จ่ายเงินที่ชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน	2
4.3 ควรติดตามการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้ยุทธศาสตร์บรรลุผลการติดตามงบประมาณต้องผนึกกำลังกันระหว่างสำนักกนโยบายและแผน กับ กองคลัง เพื่อประโยชน์ในการดำเนินนโยบายและยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร	1
4.4 ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยมุ่งเน้นความเข้าใจ ความสำคัญของการประยุกต์ใช้หลักการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และผู้บริหารต้องติดตามผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง บนพื้นฐานของความเข้าใจ เพื่อปรับปรุงไม่ใช่จับผิด	1
5. อื่นๆ	
5.1 เจ้าหน้าที่เบิกจ่ายเงินควรมีจิตใจรักการบริการ แนะนำวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องด้วยอัธยาศัยที่ดี	2
5.2 หน่วยงานควรสร้างค่านิยมองค์กรเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ ให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน สร้างความโปร่งใส ประหยัด และคุ้มค่าต่อทางราชการเป็นหลัก	1

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ข้าราชการได้มีข้อเสนอแนะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทั้ง 4 ด้าน โดยด้านการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีผู้ให้ข้อเสนอแนะมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และการสร้างค่านิยมองค์กรเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณอีกด้วย

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้นำเสนอรายงานการวิจัย จะกล่าวถึงงานวิจัยทั้งหมด ที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่เริ่มต้นการวิจัย และผลที่ค้นพบจากการวิจัย เนื้อหาสาระของบริบทจะแบ่งเป็น 3 ส่วนหลัก คือ

ส่วนที่ 1 สรุปการวิจัย

ส่วนที่ 2 อภิปรายผล

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาคำแนะนำงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ ด้านการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการที่รับผิดชอบงานงบประมาณของหน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามแบบให้เลือกรับตอบเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามไปยัง ประชากรทั้งหมด และเก็บแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 100 ชุด ด้วยตนเอง แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป หาค่าด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ใช้วิเคราะห์การดำเนินงาน การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที และ ค่าความแปรปรวนทางเดียว ใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิจัยพบว่า

**(1) ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคล**

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร 18 คน และเจ้าหน้าที่ 82 คน แบ่งเป็น เพศชาย 38 คน และเพศหญิง 62 คน ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ของประชากรทั้งหมด และส่วนใหญ่มีอายุราชการอยู่ในช่วง 15 ปีขึ้นไป จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 ของประชากรทั้งหมด

**(2) ผลการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย**

โดยภาพรวมทุกด้านมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.73) เมื่อจัด เรียงลำดับการดำเนินงานจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การรายงานผล (ค่าเฉลี่ย 3.90) การจัดทำ แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ (ค่าเฉลี่ย 3.74) การเบิกจ่ายงบประมาณ (ค่าเฉลี่ย 3.66) และ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ (ค่าเฉลี่ย 3.60) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

(2.1) ด้านการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีการ ดำเนินงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีการดำเนินงาน สูงสุด คือ การปรับแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อให้มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.95) รองลงมา คือ กำหนด แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.94)

(2.2) ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีการดำเนินงานสูงสุด คือ การเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMS ช่วยให้เกิดความโปร่งใสยิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.81) รองลงมา คือ การเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMS ให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นไปอย่างครบถ้วนถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย 3.78)

(2.3) ด้านการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีการดำเนินงานสูงสุด คือ การมอบอำนาจให้

หัวหน้าส่วนราชการดำเนินการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณได้นั้น ทำให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 3.98) รองลงมาคือ หน่วยงานโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยมุ่งเน้นเพื่อแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.72)

(2.4) ด้านการรายงานผล มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีการดำเนินงานสูงสุด คือ หน่วยงานให้ความสำคัญในการติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ (ค่าเฉลี่ย 4.04) รองลงมา คือ รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นข้อมูลที่ต้องและผ่านการตรวจสอบแล้ว (ค่าเฉลี่ย 4.02)

**(3) ผลการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้**

(3.1) ข้าราชการที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดว่า เพศต่างกันความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่างกัน

(3.2) ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดว่า วุฒิการศึกษาต่างกันความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่างกัน

(3.3) ข้าราชการที่มีอายุราชการต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดว่า อายุราชการต่างกันความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่างกัน

(3.4) ข้าราชการที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงไม่

สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดว่า ตำแหน่งต่างกันความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่างกัน

**(4) ผลการศึกษาข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย**

ข้าราชการให้ข้อเสนอแนะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย 30 คน จากประชากร 100 คน สรุปดังนี้

**(4.1) ด้านการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ**

หน่วยงานควรกำหนดผลผลิตที่สอดคล้องกับบทบาทเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนควรบูรณาการแผนงานและแผนเงินในทิศทางเดียวกัน เพื่อความสะดวก คล่องตัวในการปฏิบัติงาน

**(4.2) ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ**

หน่วยงานควรมีการประชุมหารือเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณ ควรลดขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินที่มากเกินไป และควรกำหนดวิธีการเบิกจ่ายเงินที่ยืดหยุ่น เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว

**(4.3) ด้านการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ**

หน่วยงานควรสอบถามความเห็นของเจ้าหน้าที่ และควรคำนึงถึงเป้าหมายของผลผลิตก่อนดำเนินการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

**(4.4) ด้านการรายงานผล**

หน่วยงานควรให้สำนักนโยบายและแผนร่วมกับกองคลังติดตามผลการบริหารงบประมาณร่วมกัน และควรมีรายงานผลพร้อมกันเพื่อลดการจัดทำรายงานของหน่วยปฏิบัติ รวมทั้งควรพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ยึดการทำงานตามหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และผู้บริหารควรติดตามผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง บนพื้นฐานของความเข้าใจ และควรมีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้จัดทำรายงานผลกำหนดรูปแบบการรายงานที่ชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

**(4.5) ด้านอื่น ๆ**

เจ้าหน้าที่เบิกจ่ายเงินควรมีจิตใจรักการบริการ แนะนำวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องด้วยอัธยาศัยดี รวมทั้ง หน่วยงานควรสร้างค่านิยมองค์กรเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน สร้างความโปร่งใส ประหยัด และคุ้มค่าต่อทางราชการเป็นหลัก



## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

### 2.1 ผลการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

โดยรวมมีการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย อยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับ สุพรรณ สุวรรณนัง (2546) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การดำเนินการงบประมาณในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า การดำเนินการงบประมาณในโรงเรียนเป็นไปตามกระบวนการงบประมาณแบบแสดงแผนงาน สำหรับด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียน ทั้ง 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีระดับการปฏิบัติการดำเนินการงบประมาณอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ เดช ดอนจันทร์ โคตร (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมทั้ง สอดคล้องกับ รัตติกรณ์ สุขดี (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้นำเอารูปแบบการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้ครบทุกขั้นตอนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม จึงสามารถดำเนินการการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เกิดความคล่องตัว และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ สอดคล้องกับสำนักงบประมาณ (2546) กล่าวถึง แนวคิดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้ง การมอบความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณให้กับผู้ปฏิบัติ ในขณะที่เดียวกันหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงถึงความรับผิดชอบ จากการนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดผลงานตามยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยผ่านระบบตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและผลทางการเงินที่รวดเร็วทันสมัย สอดคล้องกับ ศิริพงษ์ อัทธัญญา (2548) กล่าวถึง หลักการสำคัญการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กำหนดให้มอบอำนาจและความรับผิดชอบให้กับหัวหน้าส่วนราชการในการบริหารงบประมาณ



รายจ่ายได้อย่างยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง รวมทั้ง กำหนดให้การบริหารงบประมาณสอดคล้องกับหลักการของธรรมาภิบาล คือ ให้การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบ และเปิดเผยต่อสาธารณะได้ สอดคล้องกับ อัจฉริย์ ทิพนธธรณินทร์ (2548) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ผลการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า การมอบอำนาจในการตัดสินใจและการผ่อนคลายกฎระเบียบ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณมากขึ้น

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล พบว่า

(1) ด้านการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก อาจจะเป็นเพราะว่า สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ให้ความสำคัญกับการจัดทำข้อตกลงการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก สอดคล้องกับ จรัส สุวรรณมาลา (2546) กล่าวถึง การบริหารงบประมาณเป็นการนำแผนงบประมาณไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ หน่วยปฏิบัติการจะต้องกำหนดและควบคุมรายการใช้จ่ายและต้นทุนการจัดผลิตส่งมอบบริการของตนเอง ต้องบริหารสภาพคล่องทางการเงินของตนเอง เพื่อดำรงรักษาไว้ซึ่งเสถียรภาพ ความมั่นคง และความยั่งยืนทางการคลังของหน่วยงาน พร้อมทั้ง ทำหน้าที่ผลิตและส่งมอบบริการให้แก่ประชาชนพลเมืองให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) ด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก อาจจะเป็นเพราะว่า การดำเนินงานเบิกจ่ายเงินของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดความโปร่งใสยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546) กล่าวว่า ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ให้ความสำคัญกับการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(3) ด้านการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารได้ใช้อำนาจตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548 ในการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณตามสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นจริง จึงทำให้เกิดความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ เทียนฉาย กิระนันท์ (2530) กล่าวว่า เมื่อถึงขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมนั้นจริง ๆ หากจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้เหมาะสมตามค่าใช้จ่ายก็ย่อมจะมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมรู้จักให้มีการยืดหยุ่นงบประมาณเพื่อไม่ให้เป็นการอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมตามโครงการต่าง ๆ แต่ขณะเดียวกันก็ไม่หลวมจนขาดแนวทางที่ถูกต้อง

(4) ด้านการรายงานผล มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก อาจจะเป็นเพราะว่า สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีการแต่งตั้งคณะทำงานติดตามเร่งรัดการปฏิบัติงานและใช้จ่ายเงินงบประมาณ เพื่อทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี และเร่งรัดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยจัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานทุกไตรมาส จึงส่งผลให้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยสามารถรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างถูกต้อง สร้างความโปร่งใสต่อการบริหารงบประมาณ สามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เทียนฉาย กิระนันท์ (2530) กล่าวถึง การดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ในงบประมาณนั้น จำเป็นจะต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับ ไกรยุทธ ชีรตยา คีรินทร์ (2528) กล่าวถึง การติดตามตรวจสอบผลงานความก้าวหน้าของแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ได้นำไปปฏิบัติในช่วงระยะของงบประมาณนั้น เพื่อให้เป็นไปตามลักษณะที่ได้กำหนดไว้แล้ว และการประเมินคุณค่าและผลประโยชน์ที่เกิดจากแผนงานและโครงการเหล่านั้นเมื่อสิ้นสุดช่วงเวลาของงบประมาณนั้น ๆ โดยหากองค์การใดดำเนินการตามหลักการของระบบงบประมาณความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองขององค์การย่อมจะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน

## 2.2 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(2.1) ข้าราชการที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ชูศักดิ์ น้อยทา (2547) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ศึกษาความรู้ความเข้าใจและความต้องการในการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไม่แตกต่างกัน

(2.2) ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ชูศักดิ์ น้อยทา (2547) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ศึกษาความรู้ความเข้าใจและความต้องการในการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไม่แตกต่างกัน

(2.3) ข้าราชการที่มีอายุราชการต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สองคล้องกับ สมใจ ขำรักษา (2546) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานการเงินที่มีต่อการบริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีอายุราชการต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแผ่นดิน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

(2.4) ข้าราชการที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สองคล้องกับ กันตทัช บุตรคำ (2549) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูซึ่งมีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

3.1.1 ควรกำหนดให้มีการวิเคราะห์ศักยภาพภายในหน่วยงานก่อนจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

3.1.2 ควรกำหนดขั้นตอนการอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงานให้มีความสะดวก และรวดเร็วยิ่งขึ้น

3.1.3 ควรสนับสนุนงบประมาณเพื่อส่งเสริมงานด้านการพัฒนาบุคลากร

3.1.4 ควรกำชับเจ้าหน้าที่ให้จัดทำรายงานข้อเท็จจริงเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานได้สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาโดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการดำเนินงานบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

3.2.2 ควรศึกษาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยใช้ประชากรที่เป็นข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

3.2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะการทำงานคล้ายกัน



## บรรณานุกรม

- พรชัย นุชสุวรรณ บันทึกรวบรวมความทรงจำเกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบไทย ๆ สำนักงบประมาณ (2546, เมษายน)
- สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี (2542) การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ (ตุลาคม)
- จรัส สุวรรณมาลา (2546) ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จในการภาครัฐ : ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับพลเมืองยุคใหม่ กรุงเทพมหานคร บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด
- นายสุพรรณ สุวรรณนัง (2546) “การดำเนินการงบประมาณในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- จันทร์เพ็ญ สวัสดิวงศ์ (2545) “ความพร้อมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอคอนคาญ จังหวัดนครปฐม” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
- สมยศ นาวิการ (2522) การบริหาร กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์วรกมล
- เทียนฉาย กิระนันท์ (2530) แผน โครงการและงบประมาณ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
- เพ็ญแข สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2530) การงบประมาณ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
- ไกรยุทธ ชีรตยาคีนันท์ (2528) หลักการงบประมาณแผ่นดิน กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ป๊วย อึ้งภากรณ์ (2522) “งบประมาณและเจ้าหน้าที่งบประมาณ” สำนักงบประมาณ 20 ปี กรุงเทพมหานคร บพิธการพิมพ์
- ไพศาล ชัยมงคล (2526) งบประมาณแผ่นดิน : ทฤษฎีและปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- บดี จุณณานนท์ (2527) “แนวทางการพัฒนาระบบงบประมาณในประเทศไทย” สำนักงบประมาณ 25 ปี กรุงเทพมหานคร หจก.ป.สัมพันธ์พานิช
- อิสสระ นิตินันท์ประกาศ (2527) “แนวความคิดและองค์ประกอบของระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน” สำนักงบประมาณ 25 ปี กรุงเทพมหานคร หจก.ป.สัมพันธ์พานิช

- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544) มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำ  
งบประมาณระบบใหม่ กรุงเทพมหานคร บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด
- ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546) ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรค  
กระทรวงสาธารณสุข
- ชุมพล พรประภา (2529) วิเคราะห์งบประมาณแผ่นดิน เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ  
คณะกรรมการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ไพรัช ตระการศิรินนท์ (2548) การคลังภาครัฐ พิมพ์ครั้งที่ 2 เชียงใหม่ คณะนิเทศการพิมพ์  
“ระเบียบการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548” (2548, 15 สิงหาคม) สำนักงบประมาณ  
ศิริพงษ์ อัทธัญญา แนวทางการปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548  
สำนักงบประมาณ (2548, กันยายน)
- “ระเบียบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2551”  
(2551, 7 มีนาคม) ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 125 ตอนพิเศษ 50 ง หน้า 1-7
- กรมบัญชีกลาง (2548) การเงินการคลังตามระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐ  
ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) กรุงเทพมหานคร
- กองคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2548) คู่มือการเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMS  
กรุงเทพมหานคร
- กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553) โครงสร้าง ภารกิจ และอัตรากำลัง  
ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กรุงเทพมหานคร
- สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) คู่มือการจัดทำแผน  
และงบประมาณ กรุงเทพมหานคร
- สมใจ ขำรักษา (2546) “ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานการเงินที่มีต่อการ  
บริหารงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัยรามคำแหง” วารสารวิจัยมหาวิทยาลัย  
รามคำแหง
- ชูศักดิ์ น้อยทา (2547) “ศึกษาความรู้ความเข้าใจและความต้องการในการพัฒนาการบริหาร  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

- อัจฉรีย์ ทิพนทรณินทร์ (2548) “ผลการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- กัณฑ์ช บุตรคำ (2549) “สภาพและปัญหาการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3” วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
- เดช ดอนจันทร์ โคตร (2550) “การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2” การศึกษาอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- รัตติกรณ์ สุขดี (2551) “การบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3” การศึกษาอิสระ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2531) เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ศรีอนันต์
- บุญชม ศรีสะอาด (2535) การวิจัยเบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



**แบบสอบถาม**

**เรื่อง การศึกษาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์  
ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย  
\*\*\*\*\***

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำสารนิพนธ์ ตาม  
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ปี 2553

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหาร  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ

2.1 ผู้บริหาร หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการหรือหัวหน้า  
หน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย /ผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการ  
หรือหัวหน้าหน่วยงานส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

2.2 เจ้าหน้าที่ หมายถึง ข้าราชการที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานงบประมาณของหน่วยงาน  
ส่วนกลางในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

แบบสอบถามมี 3 ตอน

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามสภาพการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม  
ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ตามกระบวนการบริหารงบประมาณ 4 ด้าน คือ  
การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การโอน  
เปลี่ยนแปลงงบประมาณ และการรายงานผล

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบ  
มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง และครบทุกข้อเพราะคำตอบที่  
เป็นจริงและสมบูรณ์เท่านั้น ที่จะช่วยให้การวิจัยเกิดประโยชน์สูงสุด

เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งคืนแก่ผู้แจกสอบถามโดยตรง  
และขอขอบพระคุณท่านในการให้ข้อมูล

นางสาวจตุพร ชูดวง .....ผู้ศึกษา

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องว่าง ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. วุฒิการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

3. อายุราชการ (ตั้งแต่บรรจุ - ปัจจุบัน)

( ) 1-5 ปี ( ) 6-10 ปี ( ) 11-15 ปี ( ) 15 ปีขึ้นไป

4. ตำแหน่งปัจจุบันของท่าน

( ) ผู้บริหาร ( ) เจ้าหน้าที่

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามสภาพการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องว่าง  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	สภาพการดำเนินงานการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	ระดับการดำเนินงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านที่ 1 แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ</b>						
1.	หน่วยงานจัดประชุมชี้แจงนโยบายและแนวทางการจัดทำแผนฯ ให้ทุกฝ่ายทราบ					
2.	หน่วยงานมีการวิเคราะห์ศักยภาพภายในหน่วยงานก่อนจัดทำแผนฯ					
3.	หน่วยงานจัดทำแผนฯ โดยกำหนดกิจกรรมในกระบวนการผลิต ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน					
4.	หน่วยงานจัดทำแผนฯ เชิงบูรณาการ เพื่อจัดสรรการใช้งบประมาณและทรัพยากรร่วมกัน					
5.	หน่วยงานใช้แผนฯ เป็นเครื่องมือในการควบคุมต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ					

ข้อ	สภาพการดำเนินงานการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	ระดับการดำเนินงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
6.	ผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ แก่หัวหน้าหน่วยงาน มากขึ้น					
7.	หน่วยงานมีการปรับแผนงาน/โครงการ ที่เห็นว่า ดำเนินการอย่างล่าช้า					
8.	หน่วยงานมีการปรับแผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อเร่งรัด การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านที่ 2 การเบิกจ่ายงบประมาณ</b>						
9.	หน่วยงานมีคู่มือการเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อใช้เป็น มาตรฐานเดียวกันในองค์กร					
10.	ขั้นตอนอนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณของหน่วยงานมี ความสะดวก และรวดเร็ว					
11.	การเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMS ให้แก่เจ้าหน้าที่ เป็นไปอย่างครบถ้วนถูกต้อง					
12.	การเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMS ให้แก่เจ้าหน้าที่ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด					
13.	การเบิกจ่ายเงินในระบบ GFMS ช่วยให้การเบิกจ่าย งบประมาณของหน่วยงาน เกิดความโปร่งใสยิ่งขึ้น					
14.	หน่วยงานนำข้อมูลการเบิกจ่ายในระบบ GFMS ใช้ ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณ					
<b>ด้านที่ 3 การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ</b>						
15.	หน่วยงานโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยมุ่งเน้น เพื่อแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน					
16.	หน่วยงานโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยมุ่งเน้น ในการพัฒนาบุคลากร					
17.	หน่วยงานโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยมุ่งเน้น ในการพัฒนาเทคโนโลยี					

ข้อ	การดำเนินงานการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์	ระดับการดำเนินงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
18.	กฎระเบียบในการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณทำให้ การดำเนินงานคล่องตัวมากขึ้น					
19.	การมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการดำเนินการ โอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณได้นั้น ทำให้การบริหาร งบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
<b>ด้านที่ 4 การรายงานผล</b>						
20.	หน่วยงานให้ความสำคัญในการติดตามผลการ ปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ					
21.	หน่วยงานจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้ จ่ายงบประมาณ โดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้องและผ่านการ ตรวจสอบแล้ว					
22.	หน่วยงานมีการจัดเก็บผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่าย งบประมาณ อย่างเป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการตรวจสอบ					
23.	ผลการปฏิบัติงานและผลใช้จ่ายงบประมาณ บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานกำหนด					
24.	หน่วยงานประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานและผลการ ใช้จ่ายงบประมาณประจำปีอย่างเปิดเผย					
25.	กรณีเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและการใช้จ่าย งบประมาณ หน่วยงานจัดทำรายงานข้อเท็จจริงเสนอต่อ ผู้บริหารระดับสูงเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน					

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม  
ยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย  
**คำชี้แจง** โปรดระบุความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน

.....  
 .....

\*\*\*\*\*

**ภาคผนวก ข**

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบสอบถาม



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบสอบถาม

- |              |   |
|--------------|---|
| 1.ชื่อ       | นายไพบุลย์ ทาสระคู  |
| วุฒิการศึกษา | ศศ.บ.(รัฐศาสตร์), ร.ม.(การปกครอง),<br>Cert. Comprehensive Rural Development Planning        |
| ตำแหน่ง      | ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและยุทธศาสตร์<br>สำนักนโยบายและแผน<br>สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย |
| 2.ชื่อ       | นายนริศร์ วรรณประภา   |
| วุฒิการศึกษา | ศศ.บ.(รัฐศาสตร์), พบ.ม.(รัฐประศาสนศาสตร์)   |
| ตำแหน่ง      | ผู้อำนวยการส่วนนโยบายและแผนรวม<br>สำนักนโยบายและแผน<br>สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย           |
| 3.ชื่อ       | นางโสรยา พานิชพงศ์  |
| วุฒิการศึกษา | ศศ.บ. และ ศ.บ. (รัฐศาสตร์)  |
| ตำแหน่ง      | หัวหน้าฝ่ายประสานงบประมาณ<br>สำนักนโยบายและแผน<br>สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย                |



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวจตุพร ชูดวง
วัน เดือน ปีเกิด	3 ธันวาคม 2520
สถานที่เกิด	อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2545
สถานที่ทำงาน	สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กรุงเทพฯ
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

