

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการทำงบประมาณกับผลการดำเนินงานองค์การ
โดยผ่านส่วนเผืองงบประมาณ

สุพรรณณี หอมแหม่ม

Thesis

- 1 พ.ศ. 2560
370550

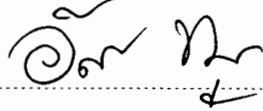
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต
คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

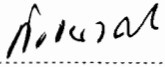
กรกฎาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ สุพรรณิ หอมเข้ม ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

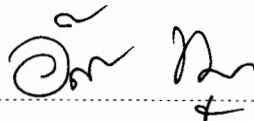
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

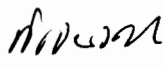

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.อิสราภรณ์ ทนุผล)

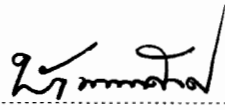

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธาน
(ดร.พรปรวิณี ชาญสุวรรณ)


.....กรรมการ
(ดร.อิสราภรณ์ ทนุผล)


.....กรรมการ
(ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ ๒๒ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์ ในการให้คำปรึกษาจาก
ดร.อิสราภรณ์ ทุมผล ที่ได้กรุณาให้ แนะนำแนวทางที่ถูกต้องเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความ
ละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการตรวจสอบงานวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้
ข้อเสนอแนะ ทั้งแก้ไขข้อบกพร่อง และให้ความกระจ่างเพื่อความถูกต้อง ที่เป็นประโยชน์ทำให้
วิทยานิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารของสถาบันการศึกษาของรัฐทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และคณาจารย์ บุคคลผู้ที่ให้ความช่วยเหลือทุกท่าน

สุดท้ายนี้ หากงานวิทยานิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาหรือมีส่วนดีประการ
ใด ขอยกความดีนี้ให้แก่บิดา มารดา ญาติ พี่น้อง คณาจารย์พร้อมทั้งเพื่อน ๆ ที่เป็นกำลังใจ ถ่ายทอด
วิชาความรู้ ทั้งช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี และหากมีข้อบกพร่อง
ประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

สุพรรณณี หอมแหม่ม

55920059: บช.ม.

คำสำคัญ: การทำงานงบประมาณ/ ผลการดำเนินงาน/ ส่วนเผื่องบประมาณ/ การบริหารองค์กร
 สุพรรณิ หอมแซม: ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการทำงานงบประมาณกับผลการดำเนินงานองค์กร โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ (THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGETARY FACTORS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH BUDGETARY SLACK) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์: อิศราภรณ์ ทนุผล, บช.ด. 96 หน้า
 ปี พ.ศ. 2559

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1.ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการทำงบประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณ 2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน 3.ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณกับผลการดำเนินงาน และ 4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (<http://www.mua.go.th/>) ในช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2558 โดยใช้แบบสอบถามจัดส่งไปยังหัวหน้าส่วนงานในระดับคณะที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งหมด จำนวน 370 ส่วนงาน โดยมีอัตราการตอบกลับ 36.49% โดยการศึกษานี้ทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Multiple Regression Analysis ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในส่วนงานของมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ (BEMP) และระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ (RS) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน (PERF) ซึ่งวัดค่าโดยระดับการบรรลุเป้าหมายของงบประมาณ โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK) ทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่า การให้ความสำคัญกับงบประมาณจะก่อให้เกิดการสร้างส่วนเผื่องบประมาณแต่อย่างไรก็ตามก็สามารถเพิ่มระดับผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ อาจก่อให้เกิดส่วนเผื่องบประมาณ แต่จะสามารถเป็นแรงจูงใจในการทำให้องค์กรดำเนินงานงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

55920059 : M.ACC.

KEYWORDS: BUDGETARY FACTORS/ PERFORMANCE/ BUDGETARY SLACK.

SUPANNEE HOMCHAM: THE RELATIONSHIP BETWEEN BUDGETARY FACTORS AND PERFORMANCE THROUGH BUDGETARY SLACK. ADVISOR: ITSARAPORN TANUPON, Ph.D., 96 P. 2016.

This study is aimed to investigate these following perspectives: (1) to find out the relationship between the budgetary factors and the budgetary slack (2) to study the relationship between the budgetary factors and the performance (3) to search for the relationship between budgetary slack and the performance (4) to find a result of relationship between the budgetary factors and performance through availability of budgetary slack, which collect the secondary data from the Office of the Higher Education Commission (<http://www.mua.go.th/>) as of April 2015, by using of the questionnaires to the 370 informants those who are the Head of Department in Faculty under the administration of all state universities. From this matter, there is 36.49 percentage of the returning of respondents. This study has applied multiple regression analysis as a tool of testing the relationship between the factors at the .05 of significance level. shown of the most of respondents are of the faculty in the state universities, As a results, budget emphasis (BEMP) and reward system (RS), whilst are positively correlated with the performance (PERF) which is measured by achieving level of organization budget generate and the budgetary slack (SLACK) in both direct and indirect way of significant, it obviously illustrated that emphasizing of the budgeting not only can be increase the planning and managing of slack, but also able to increase the achieving level of organization budget. Performance appraisal system that attach with the achieving of organization budget will the slack and additionally being a motivation to keep going on operating budget, in order to meet the budget goals.

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| สารบัญ..... | ฉ |
| สารบัญตาราง..... | ช |
| สารบัญภาพ..... | ฌ |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ..... | 1 |
| ที่มาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ของงานวิจัย..... | 2 |
| คำถามงานวิจัย..... | 2 |
| สมมติฐานของงานวิจัย..... | 3 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 5 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 6 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย..... | 6 |
| คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย..... | 6 |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 8 |
| ความหมายของคำว่า การงบประมาณ..... | 8 |
| กระบวนการจัดทำงบประมาณ..... | 9 |
| กระบวนการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม..... | 13 |
| ประโยชน์ของการงบประมาณ..... | 15 |
| รูปแบบและส่วนประกอบของงบประมาณ..... | 17 |
| การบริหารงบประมาณ..... | 19 |
| ข้อแตกต่างทางด้านงบประมาณ มหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ..... | 21 |
| แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน..... | 22 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 22 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|--|------|
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 32 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 32 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 33 |
| การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย | 36 |
| วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 37 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 37 |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 42 |
| ข้อมูลเชิงพรรณนา | 43 |
| ข้อมูลด้านส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | 52 |
| ข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน | 54 |
| วิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานวิจัย | 57 |
| ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์..... | 57 |
| 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 71 |
| สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล | 71 |
| ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | 72 |
| ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน..... | 74 |
| ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกับผลการดำเนินงาน | 75 |
| ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน โดยผ่านส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | 77 |
| ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป | 78 |
| ข้อจำกัดในการวิจัย | 78 |
| บรรณานุกรม | 79 |
| ภาคผนวก | 84 |
| ภาคผนวก ก | 85 |
| ภาคผนวก ข | 84 |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย..... | 96 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|--|------|
| 3-1 จำนวนและร้อยละของจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง ในหน่วยงาน ในสถาบัน อุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา | 32 |
| 4-1 จำนวนและร้อยละของการตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทของมหาวิทยาลัย..... | 42 |
| 4-2 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ | 42 |
| 4-3 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของปัจจัยด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร | 47 |
| 4-4 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของปัจจัยด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมี ส่วนร่วม..... | 49 |
| 4-5 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ | 51 |
| 4-6 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของข้อมูลด้านส่วนเผื่องบประมาณ | 53 |
| 4-7 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน..... | 55 |
| 4-8 จำนวน ค่าเฉลี่ยรวม ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม | 56 |
| 4-9 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณ ... | 58 |
| 4-10 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณ (BEMP, ASIN, PC และ RS) กับส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK) | 60 |
| 4-11 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน | 63 |
| 4-12 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ | 67 |
| 4-13 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานวิจัย..... | 70 |

สารบัญภาพ

| ภาพที่ | หน้า |
|---|------|
| 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย | 5 |
| 4-1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ..... | 69 |

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในอดีตที่ผ่านมามองการณ์ในปัจจุบันมีการดำเนินงานที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิมซึ่งสามารถสังเกตได้จากสิ่งที่อยู่รอบตัว ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การบริหารองค์การจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อจะได้สามารถดำเนินงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นองค์การควรมีแผนการดำเนินงานและการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่ต้องใช้เวลาในการปรับตัวหากไม่มีการวางแผนล่วงหน้าองค์การจะไม่มีข้อมูลในการตัดสินใจและปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (ฉลาด จันทรสุมบัตติ, 2551)

สถาบันการศึกษามีงบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์การ โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณบางส่วนหรือทั้งหมดจากรัฐบาล ปัจจุบันการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเน้นความเป็นอิสระในการบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับขององค์การที่สะท้อนความต้องการเพื่อการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ การงบประมาณจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน ในสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หากองค์การสามารถดำเนินงบประมาณให้มีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดประโยชน์สูงสุดรวมถึงสามารถคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงทางที่จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงในอนาคตได้ด้วย ดังนั้นองค์การจะต้องมีระบบในการจัดหาและจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถวางแผนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าได้ หากองค์การมีการวางแผนงบประมาณที่มีประสิทธิภาพจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ ซึ่งสถาบันการศึกษาอาจมีโครงสร้างการบริหารงานซับซ้อนแตกต่างกันตามพันธกิจ ขององค์การ โดยทำให้การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการงบประมาณมีความแตกต่างกัน ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณจึงอาจได้รับข้อมูลหรือจัดเตรียมกับการทำงบประมาณไม่สอดคล้องกัน รวมถึงการติดตามผลของความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ (คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา, 2553) นอกจากนี้ระดับการสื่อสารข้อมูลด้านงบประมาณที่มีความแตกต่างกันอาจก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้จัดทำงบประมาณที่แตกต่างกัน (ฉลาด จันทรสุมบัตติ, 2551) โดยระดับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานที่สูงจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงบประมาณขององค์การ ในระดับที่สูงกว่านี้ แต่อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงบประมาณควรสอดคล้องกับระดับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานด้วย (Clinton & Hunton, 2001)

จากผลงานวิจัยที่ผ่านมาศึกษาถึงการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์การมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ (ปิยะภรณ์ ชื่นแก้ว, 2548) การมีข้อมูลด้านงบประมาณที่ไม่เท่าเทียมกันสูง (ต่ำ) ส่วนเผื่องบประมาณจะสูง (ต่ำ) และการให้ความสำคัญต่องบประมาณของผู้บริหารอาจก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานตามงบประมาณที่กำหนดไว้ ทำให้มีผลต่อการให้ความสำคัญต่องบประมาณของผู้บริหาร และการให้ความสำคัญต่องบประมาณของผู้บริหารอาจก่อให้เกิดการสร้างส่วนเผื่องบประมาณด้วย ดังนั้นการให้ความสำคัญต่องบประมาณและการมีข้อมูลด้านงบประมาณที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารจึงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ (Dunk, 1993) Douglas and Wier (2000) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานและการมีข้อมูลด้านงบประมาณที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารในกระบวนการจัดทำงบประมาณระหว่างการมีข้อมูลด้านงบประมาณที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารและการสร้างส่วนเผื่องบประมาณ ทั้งนี้การมีส่วนเผื่องบประมาณที่สูงจะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ลดลงขององค์การได้ การใช้งบประมาณเพื่อการประเมินผลการดำเนินงาน โดยการเกิดส่วนเผื่องบประมาณสูงหรือต่ำมาจากปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณ (พรพรรณ คำรงค์สุขนิวัฒน์, 2554) ส่วนเผื่องบประมาณดังกล่าวมีผลเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์การ (Joseph et al., 2002)

ดังนั้นการศึกษานี้ ได้มุ่งเน้นศึกษาในองค์การที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยศึกษาบทบาทของส่วนเผื่องบประมาณต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงานจึงนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณ
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณกับผลการดำเนินงาน
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน

โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ

คำถามงานวิจัย

ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมกับผลการดำเนินงานขององค์การหรือไม่

สมมติฐานของงานวิจัย

งบประมาณมีความสำคัญต่อองค์กร ทุกองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงสถาบันการศึกษา ใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งหากขาดการให้ความสำคัญในการใช้งบประมาณเพื่อการบริหารจัดการ ก็อาจจะไม่สามารถพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ ถือเป็นปัจจัยหนึ่งในองค์การเพื่อใช้ในการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีประสิทธิภาพต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ณรงค์ สัจพันธ์, 2538) หากองค์การใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประเมินผลงานก็จะเกิดแรงกดดันต่อผู้ปฏิบัติงานและยังอาจจะทำให้ผู้บริหารนั้นบิดเบือนข้อมูลในงบประมาณเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (Schiff & Lewin, 1970; Onsi, 1973) ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จึงก่อให้เกิดการสร้างส่วนเผื่องบประมาณและก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรสามารถแสดงเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H₁: การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

H₂: การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณอาจเป็นปัจจัยที่มีผลต่อส่วนเผื่องบประมาณ และผลการดำเนินงานของซึ่งหากผู้บริหารมีข้อมูลในการจัดทำงบประมาณไม่เท่าเทียม อาจทำให้ความสำเร็จของงานแตกต่างกันออกไป หรืออาจจะไม่มีประสิทธิภาพในองค์การ อย่างไรก็ตาม การมีข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารในการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือประกอบการประเมินผลปฏิบัติงานและเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณอาจก่อให้เกิดการสร้างส่วนเผื่องบประมาณที่เพิ่มสูงขึ้น (ฤดี พิเศษภักดีพงศ์ และคณะ, 2540) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dunk (1993) พบว่า การที่ผู้บริหารมีข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ ที่ไม่เท่าเทียมกัน สามารถทำให้เกิดการบิดเบือนข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำงบประมาณ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการ ซึ่งความแจ่มแจ้งกันของข้อมูลนั้นสามารถเป็นตัวกำหนดการเพิ่มขึ้นของส่วนเผื่องบประมาณและผลการดำเนินงานได้ (Faria & Silva, 2013; Clement & Keith, 2004) ดังนั้น การมีข้อมูลในการจัดทำงบประมาณที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณ สามารถแสดงเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H₃: ด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับส่วนเผื่องบประมาณ

H₄: ด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการดำเนินงาน

การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณที่สอดคล้องกันถือเป็นปัจจัยความสำเร็จในการออกแบบกลยุทธ์ในการมีส่วนร่วมจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยการเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณและผลการมีส่วนร่วมขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในทิศทางเดียวกันกับองค์กรคือ ด้านการมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน ด้านการมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลทั้งนี้ เป็นเพราะผู้บริหารให้ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ การสอดคล้องกันของข้อมูลและความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่บนพื้นฐานแนวคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (สมิง โคตรวงศ์, 2555) ซึ่งระดับของความสอดคล้องกันในการจัดทำงบประมาณมากหรือน้อยนี้ จะส่งผลกระทบต่อส่วนเผื่องงบประมาณและผลการดำเนินงานขององค์กรได้ตรงตามที่กำหนดไว้มากหรือน้อย สามารถแสดงเป็นสมมติฐาน ได้ดังนี้

H₅: ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องงบประมาณ

H₆: ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

งบประมาณเป็นเป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรมีความสำคัญในการจัดการองค์กร และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารหลาย ๆ องค์กรให้ความสนใจในระบบการวัดผลปฏิบัติงานที่ผูกติดกับความสำเร็จขององค์กรมากขึ้น (ธิดา นาทิ, 2554) ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ ยังมีผู้บริหารไม่พึงพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับทั้งในผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และสามารถทำให้ผู้บริหารสร้างข้อมูลหรือบิดเบือนตัวเลขในงบประมาณ เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่พึงพอใจ (ปิยะภรณ์ ชันแก้ว , 2548; Lowe & Shaw, 1968) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเล็งเห็นว่างบประมาณเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สามารถนำมาผูกติดกับระบบการให้ผลตอบแทนได้ ดังนั้น สามารถแสดงเป็นสมมติฐาน ได้ดังนี้

H₇: ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องงบประมาณ

H_8 : ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

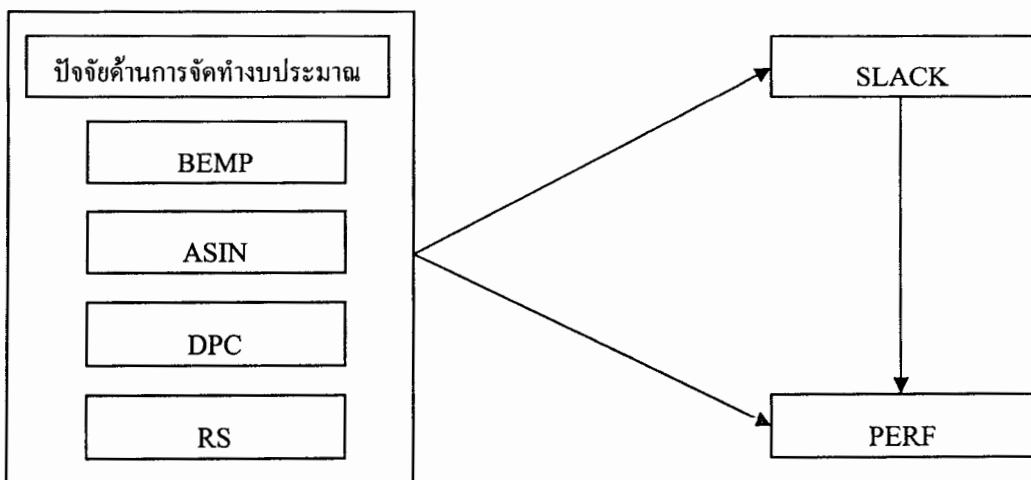
งบประมาณเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญและประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์กร โดยงบประมาณที่องค์กรใช้อยู่ประสบกับปัญหาในการนำส่วนต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานตามที่กำหนดในงบประมาณมาใช้เป็นเกณฑ์ส่วนหนึ่งในการพิจารณาให้รางวัลหรือลงโทษพนักงาน (พงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์สิริเจริญ, 2546) Faria and Silva (2013) และ Clement and Keith (2004) พบว่า ข้อมูลที่แตกต่างกันนั้นสามารถเป็นตัวกำหนดการเพิ่มขึ้นของส่วนเผื่องบประมาณและผลการดำเนินงานได้โดยสามารถกำหนดสมมติฐานได้ดังนี้

H_9 : ส่วนเผื่องบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการดำเนินงาน

การคาดคะเนการจัดทำงบประมาณที่สูงเกินไป หรือต่ำเกินไป จะส่งผลต่อการโอนหมวดรายจ่ายให้เพิ่มสูงขึ้นในแต่ละปีงบประมาณ และการคาดคะเนที่สูงเกินไป จะไม่เป็นผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (เพ็ญศรี กังวาล โชคชัย, 2550; Van der Stede, 2000) พบว่า การให้ความสำคัญกับงบประมาณจะช่วยลดการสร้างส่วนเผื่องบประมาณและสามารถเพิ่มการวางแผนในการบริหาร แสดงให้เห็นว่าได้รับผลการดำเนินงานมีกำไรมากขึ้นหากมีการควบคุมงบประมาณที่มากขึ้นซึ่งจะช่วยลดการสร้างส่วนเผื่องบประมาณและยังเป็นผลให้นำไปสู่การมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้กับผู้บริหาร ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในระยะยาวโดยสามารถกำหนดสมมติฐานได้ดังนี้

H_{10} : ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยมีความสัมพันธ์ผ่านส่วนเผื่องบประมาณ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. งานวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล
2. มุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน และส่วนเผื่องบประมาณ
3. ในการศึกษางานวิจัยนี้ เก็บข้อมูลเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

1. เพื่อให้ทราบถึงบทบาทของส่วนเผื่องบประมาณ ที่มีต่อการจัดทำงบประมาณ
2. เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการจัดทำงบประมาณที่ดี เพื่อให้มีส่วนเผื่องบประมาณที่เหมาะสม
3. เพื่อให้เป็นวิจัยเชิงประจักษ์ที่ศึกษาบทบาทของส่วนเผื่องบประมาณ ซึ่งงานวิจัยในอดีตยังศึกษาอยู่น้อย
4. เพื่อให้สามารถใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาวิจัยในอนาคต

คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

มหาวิทยาลัยของรัฐ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่จากภาครัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

องค์การ หมายถึง คณะ

ส่วนเผื่องบประมาณ (Budgetary Slack: SLACK) คือ การตั้งค่างบประมาณเผื่อไว้จากที่เกิดขึ้นจริง โดยการตั้งงบประมาณรายรับต่ำกว่าที่เกิดขึ้นจริง และการตั้งงบประมาณรายจ่ายสูงกว่าที่ประมาณการ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายงบประมาณที่กำหนดไว้

ผลการดำเนินงาน (Performance: PERF) คือ ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การจัดทำงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายงบประมาณที่กำหนดไว้

การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ (Budget Emphasis: BEMP) คือ การใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายตามงบประมาณที่กำหนดไว้

การมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร (Asymmetry Information: ASIN) คือ การที่ผู้บริหารมีข้อมูล หรือ ได้รับข้อมูลในการทำงานประมาณที่สำคัญไม่เท่ากัน โดยอาจมากกว่าหรือน้อยกว่ากัน

ระดับความสอดคล้องกันของการมีส่วนร่วม (Degree of Participation Congruence: DPC) คือ ระดับของการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ

ผลตอบแทน (Reward System: RS) คือ ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายงบประมาณที่กำหนดไว้ ในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ความภูมิใจในความสำเร็จ และรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น โบนัส เงินรางวัล เป็นต้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ โดยกำหนดเนื้อหาสาระของการศึกษางานวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ
 - 1.1 ความหมายของคำว่า การงบประมาณ
 - 1.2 กระบวนการจัดทำงบประมาณ
 - 1.3 กระบวนการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม
 - 1.4 ประโยชน์ของการงบประมาณ
 - 1.5 รูปแบบและส่วนประกอบของงบประมาณ
 - 1.6 การบริหารงบประมาณ
 - 1.7 ข้อแตกต่างทางด้านงบประมาณ มหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของคำว่า การงบประมาณ

คำว่า การงบประมาณ (Budgeting) มีความหมายครอบคลุมถึงการจัดทำงบประมาณ (Budget preparation) และการควบคุมโดยงบประมาณ (Budgetary control)

การจัดทำงบประมาณหรือการวางแผนงบประมาณคือ การจัดทำแผนการดำเนินงาน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรขององค์กรใดองค์กรหนึ่งสำหรับระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่งในภายหน้า แผนงบประมาณนี้อาจจะเป็นแผนระยะยาว โดยปกติจะเป็นแผนการดำเนินงานสำหรับระยะเวลา 1 ปี หรือ 6 เดือนข้างหน้า (ฉลาด จันทรสมบัติ, 2551)

ส่วนการควบคุมโดยงบประมาณ หมายถึง การติดตามเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณที่วางไว้เพื่อดูว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่แตกต่างจากแผนมากนักน้อยเพียงไร ด้วยเหตุใดเพื่อจะได้หาทางแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ (ฉลาด จันทรสมบัติ, 2551)

สรุปความหมายของงบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงินแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่ง รวมถึงการประมาณการบริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผน (ฉลาด จันทรสมบัติ, 2551)

การงบประมาณในกรณีมหาวิทยาลัยของรัฐและกรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
มหาวิทยาลัยของรัฐ

มหาวิทยาลัยของรัฐ คือ สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับงบประมาณส่วนใหญ่จากรัฐและต้องบริหารจัดการตามรายการที่ได้รับจัดสรร

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการตัดสินใจส่วนใหญ่ ในกระบวนการบริหารสิ้นสุดที่ระดับสภามหาวิทยาลัยเน้นการบริหารในรูปคณะบุคคลในแต่ละระดับ ใช้ระบบรวมบริการแต่แยกภารกิจ มีระบบการเงินที่คล่องตัว ตรวจสอบได้ภายหลัง (Past auditing) จากงบประมาณรูปเงินก้อน (Block grant) และมีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุงรักษา จัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยได้อย่างอิสระ ซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังคงมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับของรัฐ โดยทบวงมหาวิทยาลัย และเป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอ (สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2556)

กระบวนการจัดทำงบประมาณ

เพื่อให้การงบประมาณเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหาร การจัดทำงบประมาณควรมีขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์การ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ
3. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การดำเนินงาน
4. การกำหนดนโยบายปฏิบัติการ (Strategies)
5. การกำหนดข้อสมมติฐานในการวางแผน (Planning premises)
6. การประเมินและจัดทำแผนสำหรับโครงการต่าง ๆ (Evaluating and planning projects)

7. การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว (Strategic long-range plan)
 8. การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น (Tactical short-range plan)
 9. การจัดทำรายการวิเคราะห์ต่าง ๆ
 10. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance report) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ (ฉลาด จันทรสุมบัติ, 2551)
- ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณมหาวิทยาลัย
- สามารถจำแนกเป็นเงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินงบประมาณรายได้ ทั้งในส่วนของมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
1. ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณเงินแผ่นดิน

| มหาวิทยาลัยของรัฐ | มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ |
|--|---|
| มหาวิทยาลัยจัดทำแผนการปฏิบัติงานโดยกำหนดนโยบายและแนวทางการจัดทำงบประมาณรายจ่าย | คณะกรรมการนโยบายและการพัฒนา มหาวิทยาลัยเห็นชอบกำหนดปฏิทินการจัดทำ งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ฝ่ายแผนงานจัดอัตรากำลังใช้โปรแกรมคำขอ งบประมาณรายจ่าย (งบลงทุน) ให้กับหน่วยงาน ภายในมหาวิทยาลัย |
| หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเสนอรายละเอียดความต้องการงบประมาณ | หน่วยงานจัดทำรายละเอียดความต้องการ งบประมาณรายจ่ายประจำปีลงในโปรแกรมระบบ คำขอของงบประมาณรายจ่าย (งบลงทุน) และส่ง รายงานคำขอให้ฝ่ายแผน |
| ฝ่ายแผนงานวิเคราะห์รายละเอียดความต้องการงบประมาณในเบื้องต้น | ฝ่ายแผนงานวิเคราะห์/กลั่นกรองรายละเอียดคำ ขอของงบประมาณรายจ่าย (งบลงทุน) |
| | ฝ่ายแผนงานจัดทำแผนความต้องการงบลงทุนตาม แบบฟอร์มที่สำนักงบประมาณกำหนดและส่งแผน ความต้องการงบลงทุนต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดและ สำนักงบประมาณ |

| มหาวิทยาลัยของรัฐ | มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ |
|---|---|
| | ฝ่ายแผนงาน จัดทำรายจ่ายขั้นต่ำที่จำเป็น และรายจ่ายตามข้อผูกพัน ตามแนวทางและหลักเกณฑ์ที่สำนักงานประมาณกำหนด |
| | หน่วยงาน จัดทำรายละเอียดความต้องการ โครงการวิเคราะห์/กลั่นกรอง งบประมาณรายจ่าย โครงการ ดังนี้ - โครงการบริการวิชาการ - โครงการวิจัย - โครงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม |
| ฝ่ายแผนงาน เสนอรายละเอียดความต้องการงบประมาณเบื้องต้นหลังจากวิเคราะห์ ให้คณะกรรมการพิจารณาความเห็นชอบ | ฝ่ายแผนงาน จัดทำรายละเอียดค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี และบันทึกข้อมูลค่าขอในระบบของสำนักงานประมาณ ส่งสำนักงานประมาณและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา |
| ฝ่ายแผนงาน จัดทำ ค่าขอตั้งงบประมาณเสนอสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา | |
| ฝ่ายแผนงาน ปรับปรุงคำขอตั้งงบประมาณ และจัดทำคำชี้แจงเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ | ฝ่ายแผนงาน ปรับปรุงรายละเอียดงบประมาณรายจ่าย ตามมติคณะรัฐมนตรี และส่งสำนักงานประมาณ |
| อธิการบดีหรือผู้บริหาร เข้าชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมการวิสามัญ พิจารณาร่างพระราชบัญญัติ | อธิการบดี/ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายแผนงาน ชี้แจงรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปี ต่อคณะกรรมการฯ ณ รัฐสภา |
| สภาผู้แทนราษฎร อนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี | สภาผู้แทนราษฎร อนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี |
| สำนักงานประมาณ แจกวงเงินงบประมาณที่ได้รับ | ฝ่ายแผนงาน เสนอรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อสภามหาวิทยาลัยในภาพรวมทั้งเงินรายได้และเงินอุดหนุนจากรัฐบาล |
| | สภามหาวิทยาลัย อนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี |
| | ฝ่ายแผนงาน ปรับปรุงข้อมูลงบประมาณรายจ่ายในระบบคำขอของประมาณของฝ่ายแผนงาน |
| | ฝ่ายแผนงาน จัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ |

| | |
|--|--|
| | ได้รับจากรัฐบาลและวงเงินประมาณการเงินนอกงบประมาณ เสนอสำนักงานงบประมาณ |
| ฝ่ายแผนงานจัดทำรูปเล่ม แจ้งหน่วยงานภายใน | ฝ่ายแผนงาน จัดทำเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อแจกจ่ายให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง |
| ฝ่ายแผนงาน ติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ | ฝ่ายแผนงาน ติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณ |

ที่มา: ระเบียบมหาวิทยาลัยทักษิณ ว่าด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551

2. ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณเงินรายได้

| มหาวิทยาลัยของรัฐ | มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ |
|--|---|
| ฝ่ายแผนงาน เสนอนโยบายต่อ กรรมการนโยบายฯ กรรมการการเงินฯ สภามหาวิทยาลัยฯ | ฝ่ายแผนงาน จัดทำกรอบแนวคิด (Concept Paper) งบประมาณรายจ่าย ประจำปี และเสนอกรอบแนวคิดฯ คณะกรรมการนโยบายฯ คณะกรรมการการเงินและ ทรัพย์สิน |
| ฝ่ายแผนงานร่วมกับฝ่ายวิชาการฯ เตรียมข้อมูล สาขาที่ เปิดสอน, แผนการรับนิสิต, ค่าธรรมเนียม, รายได้อื่น ๆ ฯลฯ | ฝ่ายแผนงาน และฝ่ายวิชาการฯ ประมาณการข้อมูล แผนจำนวนนิสิต ปรับปรุงแผนจำนวนนิสิต เพื่อ ประกอบการจัดทำงบประมาณ |
| ฝ่ายแผนงานร่วมกับฝ่ายวิชาการ วิเคราะห์ข้อมูลปรับ ลดจำนวนนิสิต จำนวนหน่วยกิต ฯลฯ | ฝ่ายแผนงานร่วมกับฝ่ายวิชาการ วิเคราะห์ข้อมูลปรับ ลดจำนวนนิสิต จำนวนหน่วยกิต ฯลฯ |
| ฝ่ายแผนงาน ประมาณการรายได้ประจำปี จัดสรร วงเงินงบประมาณ และแจ้งหน่วยงานทำรายละเอียด งบประมาณประจำปี ตามวงเงินที่จัดสรร พร้อมทั้งให้ จัดทำคำขอตั้งงบประมาณ | ฝ่ายแผนงาน ประมาณการรายได้ ประจำปี จัดสรร วงเงินงบประมาณ และแจ้งหน่วยงานทำรายละเอียด งบประมาณประจำปี ตามวงเงินที่จัดสรร |
| | ฝ่ายแผนงาน จัดอบรมการใช้โปรแกรมคำขอ งบประมาณรายจ่ายประจำปี (งบดำเนินการ) ให้กับ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย |
| | ฝ่ายแผนงาน รวบรวมรายละเอียดความต้องการ งบประมาณรายจ่ายประจำปี ของหน่วยงานกลางและ หน่วยงานที่ไม่มีรายได้ |
| | หน่วยงานที่มีรายได้ ส่งรายละเอียดความต้องการ งบประมาณรายจ่ายประจำปี ทุกหมวดรายจ่าย |

| มหาวิทยาลัยของรัฐ | มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ |
|---|---|
| ฝ่ายแผนงานรวบรวมรายละเอียดความต้องการงบประมาณรายจ่าย ประจำปีของทุกหน่วยงาน | ฝ่ายแผนงานรวบรวมรายละเอียดความต้องการงบประมาณรายจ่ายประจำปีของทุกหน่วยงาน |
| ฝ่ายแผนงานจัดทำรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปี เสนอคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน | ฝ่ายแผนงานจัดทำรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปี เสนอคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน |
| ฝ่ายแผนงาน ปรับปรุงรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน เสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายของสภามหาวิทยาลัย | ฝ่ายแผนงาน ปรับปรุงรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน เสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายการเงินของสภามหาวิทยาลัย |
| ฝ่ายแผนงาน ปรับปรุงรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการฝ่ายการเงินของสภามหาวิทยาลัย เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย | ฝ่ายแผนงาน ปรับปรุงรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการฝ่ายการเงินของสภามหาวิทยาลัย เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย |
| สภามหาวิทยาลัย อนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี | สภามหาวิทยาลัย อนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี |
| | ฝ่ายแผนงาน ปรับปรุงข้อมูลงบประมาณรายจ่าย ในระบบค่าของงบประมาณของฝ่ายแผนงาน |
| | ฝ่ายแผนงาน จัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาลและวงเงินประมาณการเงินนอกงบประมาณ เสนอสำนักงบประมาณ |
| ฝ่ายแผนงาน จัดทำเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อแจกจ่ายให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | ฝ่ายแผนงาน จัดทำเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อแจกจ่ายให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง |

ที่มา: ระเบียบมหาวิทยาลัยทักษิณ ว่าด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551

กระบวนการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

กระบวนการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participatory budgeting) นิยมย่อว่า PB หมายถึง กระบวนการที่ให้ประชาชนมาลงคะแนนกันว่า อยากให้รัฐบาลท้องถิ่นใช้จ่ายและลงทุนในโครงการอะไรบ้าง โครงการไหนได้คะแนนสูงสุดจะผูกพันรัฐบาลท้องถิ่นให้นำไปปฏิบัติ

PB เป็นกลไก “ประชาธิปไตยทางตรง” อย่างหนึ่ง พยายามเชื่อมประชาชนเข้ากับผู้แทนโดยตรง โดยไม่ผ่านองค์กรการเมืองดั้งเดิม เช่น หัวคะแนน และไม่ต้องผ่านสื่อ เช่น ความเห็นของผู้นำทางความคิดก่อน

ความสำเร็จของ PB ชุกบุกเบิกทำให้กลไกนี้แพร่หลายข้ามทวีป มีเทศบาลต่าง ๆ ทั่วโลกกว่า 1,600 เมือง และที่ไช้กลไก PB เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารท้องถิ่น ประเทศประชาธิปไตยในเอเชียล้วนแต่ทยอยใช้กลไกนี้แล้ว ตั้งแต่อินเดีย เกาหลีใต้ อินโดนีเซีย ล่าสุดคือ ฟิลิปปินส์ โดยจุดเด่นคือ PB จะใส่ใจกับเสียงของคนจนและชนกลุ่มน้อยเป็นพิเศษ (สถุณี อาชวานันทกุล, 2558)

ธรร ปิติตล (2558) กล่าวว่า การทำงานประมาณแบบมีส่วนร่วมเป็นนวัตกรรมทางประชาธิปไตยที่ถูกพัฒนาขึ้นมาที่เมือง Porto Alegre ในประเทศบราซิล โดยได้อาศัยการออกแบบกฎเกณฑ์การมีส่วนร่วมอย่างชาญฉลาดเพื่อที่จะให้ประชากรในเมือง Porto Alegre ที่มีมากกว่าล้านคนได้เข้ามามีส่วนในการกำหนดงบประมาณประมาณสิบเปอร์เซ็นต์ของเมืองที่ใช้ในด้านการลงทุนทางสังคม

ผู้ที่สนใจเรื่องการมีส่วนร่วมทั้งในด้านการพัฒนาและในทางการเมืองอยู่บ้าง คงพอเข้าใจว่าแม้การมีส่วนร่วมจะถูกพูดถึงอย่างแพร่หลายว่าเป็นกระบวนการที่สามารถช่วยแก้ปัญหาได้น่าสนใจ แต่ในความเป็นจริงแล้วการมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพกลับเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากด้วยมักจะต้องประสบปัญหาพื้นฐาน เช่น คนทั่วไปมักจะไม่อยากเสียเวลาของตนเองเข้าไปมีส่วนร่วม (แต่กระนั้นก็มักจะอยากให้คนอื่นเสียสละเวลาแทน) หากจะให้การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นได้ก็จะต้องอาศัยแรงผลักดันกำกับซึ่งก็มักจะทำให้คนที่เข้ามาผลักดันกำกับกระบวนการมีส่วนร่วมเข้ามากำหนดเป้าหมายของกระบวนการได้อีก

ผู้ที่ออกแบบกระบวนการทำงานประมาณแบบมีส่วนร่วมที่เมือง Porto Alegre เข้าใจถึงปัญหาเหล่านี้ จึงได้พยายามออกแบบกฎเกณฑ์ในการมีส่วนร่วมให้แก้ปัญหาข้างต้นได้ โดยกฎเกณฑ์ในการมีส่วนร่วมที่ถูกออกแบบขึ้นนี้ แบ่งโครงสร้างของการมีส่วนร่วมออกเป็นสามระดับ ระดับแรกคือ การมีส่วนร่วมในระดับที่ประชุมท้องถิ่น (Regional assemblies) ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมทางตรงที่จะจัดไปตามพื้นที่ย่อย ๆ ของเมือง ระดับที่สองคือ ระดับตัวแทนท้องถิ่น (Regional forum) ซึ่งจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตัวแทนที่ได้รับเลือกให้เข้าไปทำงานจากที่ประชุมท้องถิ่น โดยจะทำงานร่วมกันตลอดปี และระดับสุดท้ายคือ ระดับสภาการมีส่วนร่วมของเมือง (Council of participation) ซึ่งเป็นระดับที่ตัวแทนที่ได้รับเลือกจากที่ประชุมท้องถิ่นได้เข้าไปทำหน้าที่คู่ขนานไปกับสภาผู้แทนในระดับเมืองในการตัดสินใจด้านงบประมาณที่เกิดจากการมีส่วนร่วม ความน่าสนใจในการออกแบบระบบการมีส่วนร่วมที่ Porto Alegre นั้นอยู่ที่การผสมผสานและเชื่อมโยงกระบวนการมีส่วนร่วมในสามระดับนี้

การมีส่วนร่วมทางตรงในระดับที่ประชุมท้องถิ่น (Regional assemblies) ไม่ได้ถูกใช้เพียงเพื่อเลือกตัวแทนไปทำงานที่ระดับอื่น ๆ แต่ยังถูกใช้เพื่อให้คนทั่วไปไม่ว่าใครก็ได้สามารถเข้ามามีส่วนในการตั้งคำถามกับผู้ดำรงตำแหน่งบริหารในรัฐบาลท้องถิ่น โดยผู้บริการจำเป็นจะต้อง

เข้าไปชี้แจงสภาพการใช้งบประมาณที่ผ่านมาของเมืองในการประชุมระดับนี้ นอกจากนี้กลไก การเลือกตัวแทนจากระดับที่ประชุมเข้าสู่ระดับตัวแทนท้องถิ่น (Regional forum) ยังใช้ระบบที่ให้ พื้นที่ที่ระดมคนมาร่วมที่ประชุมได้มากมีโอกาสได้ตัวแทนมากกว่าเพื่อเป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนในแต่ละพื้นที่ช่วยกันมาร่วม แต่ผู้ที่ออกแบบการทำงานงบประมาณแบบมีส่วนร่วมที่เมือง Porto Alegre ก็เข้าใจเช่นกันว่า การมีส่วนร่วมทางตรงจากคนทั่วไปนั้นไม่ได้เกิดขึ้นได้อยู่ตลอด จึงได้ออกแบบ การมีส่วนร่วมตัวแทนท้องถิ่น (Regional forum) ไว้ด้วยเพื่อให้มีตัวแทนจากแต่ละพื้นที่เข้ามา ทำงานร่วมกันตลอดทั้งปีในการพัฒนาข้อเสนอด้านการใช้งบประมาณของเมือง ตัวแทนจากทุก พื้นที่จะต้องร่วมกันลงสำรวจความต้องการของทุกพื้นที่ย่อยของเมือง การทำงานร่วมกันนี้ช่วยให้ ตัวแทนจากแต่ละพื้นที่ย่อยได้เห็นสภาพของพื้นที่อื่น ๆ และไม่ได้มุ่งเพียงแค่จะหางบประมาณเข้าสู่ พื้นที่ตัวเอง

สำหรับการมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นในระดับสูงสุดซึ่งก็คือ ระดับสภาการมีส่วนร่วม (Council of participation) นั้น สักส่วนตัวแทนที่มาจากแต่ละพื้นที่ย่อยจะเท่ากัน และพวกเขาจะมีหน้าที่ ตัดสินใจเลือกลงทุนไปตามข้อเสนอก่อนที่พัฒนาขึ้นมาจากระดับตัวแทนท้องถิ่น ทั้งนี้การตัดสินใจ จะต้องอิงกฎเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่ถูกรื้อถอนออกมาก่อนหน้า สาเหตุที่การออกแบบ กฎเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณต้องทำไว้ล่วงหน้านั้นก็ด้วยความต้องการให้กฎเกณฑ์ที่ใช้มีความ เป็นกลาง ไม่ได้ถูกกดดันได้จากสมาชิกในแต่ละปี ผู้ที่รับเลือกเป็นตัวแทนทั้งในระดับตัวแทน ท้องถิ่นและระดับสภาการมีส่วนร่วมของเมืองจะมีวาระการทำงานเพียงได้ 1 ปี และจะไม่สามารถ ดำรงตำแหน่งได้มากกว่า 2 ครั้งติดต่อกัน เพราะผู้ที่ออกแบบกฎเกณฑ์เกรงว่าการที่คนคนเดียวได้ อยู่ในตำแหน่งได้นานก็จะนำไปสู่การสร้างฐานอำนาจของตนเองเหนือกระบวนการได้ และที่สำคัญ แง่มุมที่ผู้ออกแบบการทำงานงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของเมือง Porto Alegre คำนึงถึงอยู่ ตลอดก็คือความโปร่งใส โดยทุกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมและงบประมาณ จะต้องถูกเปิดเผย และการประชุมในทุกระดับก็จะเปิดให้ประชาชนทั่วไปร่วมสังเกตการณ์ได้ ด้วยการออกแบบกระบวนการดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น การทำงานงบประมาณแบบมีส่วนร่วมของ Porto Alegre ได้ช่วยส่งผลให้งบประมาณการลงทุนของเมืองถูกกระจายไปสู่พื้นที่ที่ยากจนมากขึ้น และ ยังสร้างความพอใจในหมู่ประชาชน โดยเฉพาะในกลุ่มคนชั้นกลางว่าการทุจริตคอร์รัปชันในการใช้ งบประมาณนั้นลดลง

ประโยชน์ของการงบประมาณ

ประโยชน์ของการงบประมาณต่อการบริหาร

จากการศึกษาถึงหน้าที่ต่าง ๆ ในการบริหาร อาจกล่าวได้ว่างบประมาณมีความสำคัญ

ต่อหน้าที่ในการบริหาร 3 ประการด้วยกัน

1. ประโยชน์ของการงบประมาณในการวางแผน

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) และกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การดำเนินงานต้องพยายามให้บรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนและขั้นต่าง ๆ ที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ การกำหนดเป้าหมายชัดเจน เช่นนี้ จะมีผลทำให้การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกำหนดเวลาที่จะต้องทำให้สำเร็จและมีการจัดแบ่งและกำหนดหน้าที่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยจะต้องคำนึงถึงนโยบายในการดำเนินงานและขั้นตอนในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเป็นแผนที่สามารถทำได้ภายใต้สภาวะการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเป็นแผนที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ โดยที่แผนเหล่านั้นจะสอดคล้องกันที่จะส่งผลให้เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดหรือเรียกว่าแผนงบประมาณ

ดังนั้น งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนของฝ่ายบริหารเพราะในการจัดทำแผนงานงบประมาณฝ่ายบริหารจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจะมุ่งสู่การกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะต้องมีเป้าหมายที่กำหนดระยะเวลาเพื่อให้งานของทั้งองค์การดำเนินไปตามเป้าหมาย

2. ประโยชน์ของการงบประมาณในการประสานงาน

เมื่อได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานตลอดจนนโยบายในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นแล้ว ก็เป็นหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานจะต้องวางแผนการดำเนินงาน โดยจะต้องมีการนำแผนงบประมาณมาพิจารณาร่วมกัน แผนงบประมาณที่จะนำมาใช้ภายในองค์การจะต้องเป็นแผนงานที่ไม่ขัดแย้งกับนโยบายของฝ่ายบริหารและจะต้องเป็นแผนที่การดำเนินงานที่ไม่ขัดแย้งกัน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการนำแผนงบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมั่นใจในการดำเนินงานของทุก ๆ ส่วนงานภายในองค์การในการดำเนิน ไปอย่างสอดคล้องกันหากมีการเปลี่ยนแปลงในแผนการดำเนินงานไม่ว่าจะด้วยเหตุใดก็ตามก็ควรจะได้มีการพิจารณาถึงผลที่จะมีต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นด้วย

3. ประโยชน์ของการงบประมาณในการควบคุมการดำเนินงาน

นอกจากประโยชน์ที่จะได้รับจากการงบประมาณในการวางแผนและการประสานงานแล้ว ฝ่ายบริหารยังสามารถใช้แผนงบประมาณเป็นเครื่องมือติดตามควบคุมการปฏิบัติงานทั้งในการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินไปตามเป้าหมายหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การที่การปฏิบัติงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งไม่เป็นไปตามเป้าหมายอาจมี

ผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานอื่นได้ ดังนั้นการติดตามผลโดยใกล้ชิดว่างานของแต่ละหน่วยงานทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยดี จัดผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นแก่องค์กรได้ การติดตามเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับงบประมาณทำให้ได้มีการวิเคราะห์สาเหตุของข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นอันมีผลทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน และทำให้ได้มีการแก้ไขแผนงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันแล้ว การควบคุมติดตามผลโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณ และแสดงผลต่างที่เกิดขึ้นให้เห็นโดยชัดเจน ยังมีประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารในการประหยัดเวลาในการบริหาร โดยสามารถใช้วิธีการบริหารแบบ Management by exception ได้กล่าวคือ จากรายงานเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงบประมาณดังกล่าว รายการใดที่แสดงผลการปฏิบัติจริงไม่แตกต่างจากแผนงบประมาณ ฝ่ายบริหารจะไม่ต้องสนใจกับรายการเหล่านั้น เพราะการดำเนินงานกำลังเป็นไปตามแผน นอกเสียจากจะมีเหตุการณ์ใดหรือเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นอันสมควรจะมีการเปลี่ยนแปลงแผนเสียใหม่ ดังนั้นความสนใจของฝ่ายบริหารจึงจะพุ่งเป้าไปยังรายการที่แตกต่างไปจากแผนที่วางไว้ ทบทวนสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใด และดำเนินการแก้ไขหรือหลีกเลี่ยงสาเหตุเหล่านั้นหากไม่สามารถแก้ไขได้ ด้วยการให้ความสนใจกับรายการที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ (Exceptions) ฝ่ายบริหารก็สามารถจะใช้เวลาส่วนที่เหลือไปในการวางนโยบาย ฯลฯ ได้ ดังนั้น การติดตามผลการปฏิบัติงานโดยใช้การงบประมาณเป็นเครื่องมือจึงช่วยให้การงบประมาณเป็นเครื่องมือจึงช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ฉลาด จันทรสมบัติ, 2551)

รูปแบบและส่วนประกอบของงบประมาณ

รูปแบบของงบประมาณ

ในอดีตการจัดทำงบประมาณมีหลายรูปแบบ ประกอบด้วยงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line - item budgeting) งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance budgeting) งบประมาณแบบการวางแผนการวางโครงการ และการทางงบประมาณ (Planning-programming - Budgeting System: PPBS) งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting: PBB) และงบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero based budgeting) ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยเริ่มมีการจัดทำงบประมาณโดยสามารถจำแนกได้ดังนี้ (เพ็ญศรี กังวาลโชคชัย, 2550)

1. งบประมาณแบบแสดงรายการ ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการใช้จ่าย ซึ่งมีลักษณะเน้นเรื่องการควบคุมและตรวจสอบ จำแนกค่าใช้จ่ายตามหมวดของงบประมาณ ประเมินความสำเร็จของงบประมาณจากความสามารถที่ใช้งบประมาณ ขาดการยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2. งบประมาณแบบการวางแผนการวางโครงการ และการทางงบประมาณ เป็นการวางแผนระยะยาว โดยจัดทำแผนตามนโยบาย มีการจำแนกแผนงานต่าง ๆ ทั้งกำหนดและวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์เพื่อให้มีประสิทธิภาพ

3. งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting: PBB) เป็นการเน้นผลสำเร็จของผลผลิตและผลลัพธ์ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย มีการวางแผนยุทธศาสตร์ มีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถวัดผลและประเมินผลได้อย่างถูกต้อง

ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบงบประมาณ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2545 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งพัฒนามาเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting: SPBB) ซึ่งเป็นระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์การ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ ทั้งติดตามและประเมินผล เพื่อวัดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย (อาภรณ์ แก้วสลี, 2552)

ส่วนประกอบของงบประมาณ

เพื่อให้แผนการดำเนินงานซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การองค์การควรจะได้กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน โดยกำหนดเป้าหมายไว้เป็นระยะเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น วิธีการที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ควรใช้วิธีการใดเมื่อคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การปูพื้นฐานเพื่อใช้ในการวางแผนให้การดำเนินงานมีเป้าหมายปลายทางเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการดำเนินงานสอดคล้องกันจึงเป็นสิ่งสำคัญส่วนแรกที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทาง การให้ข้อมูลเพื่อใช้เป็นสมมติฐานในการวางแผนจึงอาจจะเรียกได้ว่าเป็นแผนงบประมาณส่วนพื้นฐาน (The substantive plan) จะนำไปทำแผนรายละเอียดแสดงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนในรูปแบบของหน่วยเงินตรา (Financial plan) เพื่อดูว่าผลของการปฏิบัติตามพื้นฐานที่กำหนดนั้นจะให้ผลต่อองค์การเป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ และสามารถแก้ไขจนกว่าผลที่ได้โดยประมาณนั้นจะเป็นที่พอใจ และแผนงบประมาณนั้นได้รับการอนุมัติในที่สุด ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า แผนงบประมาณประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ดังนี้

1. แผนงบประมาณส่วนพื้นฐาน ประกอบด้วย
 - 1.1 วัตถุประสงค์ขององค์การ
 - 1.2 เป้าหมายการดำเนินงาน
 - 1.3 นโยบายการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
 - 1.4 ข้อสมมติฐานอื่น ๆ

2. แผนงบประมาณการเงิน ประกอบด้วย

2.1 งบประมาณระยะยาว เช่น งบประมาณการขยาย ต้นทุนขยาย กำไรขาดทุน โดยประมาณ งบกระแสเงินสดและแผนการจัดหาเงินทุน และแผนงานบุคลากร เป็นต้น

2.2 งบประมาณระยะสั้น (รายปี) เช่น แผนการดำเนินงานงบแสดงฐานะการเงิน โดยประมาณ งบประมาณค่าใช้จ่ายผันแปรงบประมาณประกอบอื่น ๆ (การวิเคราะห์ต้นทุน-ปริมาณ-กำไร) ผังแสดงการเจริญเติบโตของกิจการ และรายงานภายในกิจการ

แผนงบประมาณส่วนพื้นฐาน จึงกล่าวถึงวัตถุประสงค์เป้าหมาย นโยบายในการดำเนินงานและข้อสมมติฐานอื่น ๆ ในการวางแผนมักจะอยู่ในรูปของสำเนาจากประธานกรรมการถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผน ซึ่งจะส่งไปพร้อมกับคู่มือและแบบฟอร์มที่จะใช้การวางแผนแก่หัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สุด (ฉลาด จันทรสมบัติ, 2551)

การบริหารงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องคือ การจัดทำการอนุมัติและการบริหารงบประมาณกล่าวได้ว่า การบริหารงบประมาณเป็นขั้นตอนที่สำคัญตอนหนึ่ง เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่เจ้าของงบประมาณต้องปฏิบัติงานตามแผนงานและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

หลักการบริหารงบประมาณในระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จในภาครัฐ

จรัส สุวรรณมาลา (2546) กล่าวว่า iva การบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลสำเร็จนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารแต่เดิมที่สำนักงานงบประมาณและกรมบัญชีกลางทำหน้าที่เป็นองค์กรหลักในการบริหารงบประมาณไปเป็นวิธีการบริหารงบประมาณแบบกระจายอำนาจคือ เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ดุลยพินิจในการบริหารงานให้บรรลุผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการตามที่กำหนดไว้

หลักการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารการเงิน การงบประมาณ และทรัพย์สิน ซึ่งรวมถึงการวางแผน การจัดหา การจัดสรร และการใช้ทรัพยากรกำหนดระเบียบวิธีและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดหา จัดสรร และการใช้ทรัพยากร ทั้งจากงบประมาณแผ่นดิน และเงินรายได้จากแหล่งต่าง ๆ

การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยของรัฐ และ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

| มหาวิทยาลัยของรัฐ | มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ |
|---|---|
| 1. รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยเป็นรายการ อนุมัติเบิกจ่ายไม่หมดให้ส่งเงินดังกล่าวคืนคลัง | 1. รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา เงินอุดหนุนดังกล่าวถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย อนุมัติรายได้ไม่พอกับรายจ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินสนับสนุนจากแห่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น |
| 2. รายได้ของมหาวิทยาลัยจะต้องนำส่งคลัง ในรายการต่อไปนี้ ค่าขายของเบ็ดเตล็ด ค่าธรรมเนียมเบ็ดเตล็ด ค่าปรับ เงินเหลือจ่ายปีเก่าส่งคืน เงินชดเชยค่าเสียหายจากการละเมิด เงินชดเชยการผิดสัญญาการศึกษาอบรม คูกาน รายได้เบ็ดเตล็ด | 2. รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำ ส่งกระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีงบประมาณ โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสภามหาวิทยาลัย |
| | 3. มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้ ทรัพย์สินที่ได้มาโดยมีผู้ยกให้หรือได้มาโดยการซื้อจากเงินรายได้ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุได้รายได้จากการดำเนินงาน ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย |
| | 4. มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารการเงิน และระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพโดยไม่ขัดแย้งกับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐบาลกำหนด การใช้จ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย จะต้องกำหนดเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย |

ที่มา: ระเบียบมหาวิทยาลัยทักษิณ ว่าด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550 และ

พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551

ข้อแตกต่างทางด้านงบประมาณ มหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. การจัดสรรงบประมาณ

| มหาวิทยาลัยของรัฐ | มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ |
|---|--|
| สำนักงานงบประมาณจัดสรรงบประมาณให้เป็นรายการถือเป็นงบประมาณของรัฐบาล | สำนักงานงบประมาณจัดสรรงบประมาณเป็น Block Grant ในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป และถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยประเภทหนึ่ง |

2. การบริหารงบประมาณ

| มหาวิทยาลัยของรัฐ | มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ |
|---|--|
| <p>1. การเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลจะต้องเบิกจ่ายเป็นรายการจากระบบ GFMIS ยกเว้นเงินนอกงบประมาณ มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการได้ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย</p> <p>2. กรณีไม่สามารถเบิกจ่ายได้ทันภายในปีงบประมาณ ในส่วนของเงินอุดหนุนจากรัฐบาลจะต้องมีการขอเงินไว้เบิกเหลือมีต่อกรมบัญชีกลางเป็นรายการ และหากมีงบประมาณเหลือจ่ายจะต้องส่งคืนคลัง</p> <p>3. การกำหนดจำนวนกรอบอัตรากำลังจะต้องเป็นไปตามที่ได้รับอนุมัติงบประมาณจากสำนักงานงบประมาณ</p> | <p>1. สามารถเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากคลังทั้งก้อน โดยสามารถบริหารการเงินได้ภายใต้ระเบียบข้อบังคับที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัย</p> <p>2. มีความคล่องตัวและเป็นอิสระในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบการจัดสรรงบประมาณภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม</p> <p>3. สามารถจัดระบบ เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย และ เงินอุดหนุนจากรัฐบาล ให้เป็นระบบเดียวกัน ภายใต้ระเบียบทางการเงินของมหาวิทยาลัย</p> <p>4. มีอิสระในการบริหารทางการเงิน เพื่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น</p> <p>5. มีอิสระในการกำหนดระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารการเงินงบประมาณ การจัดหา การจัดสรร และการใช้ทรัพยากรทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ</p> <p>6. มหาวิทยาลัยสามารถวางแผนทางการเงินระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>7. สามารถลดขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณจากรัฐบาลโดยสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย</p> <p>8. ในส่วนของเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ไม่ต้องขอเงินงบประมาณเหลือมีต่อกรมบัญชีกลางแต่การดำเนินการต่าง ๆ จะสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย</p> <p>9. สามารถบริหารจัดการกรอบอัตรากำลังภายใต้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม</p> |

3. การติดตามและประเมินผล

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณตามรูปแบบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด ซึ่งไม่มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยรัฐบาลจะเน้นการตรวจสอบมากกว่าการควบคุมการบริหารจัดการ (ระเบียบมหาวิทยาลัยทักษิณ ว่าด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน

ทฤษฎีการบัญชีเชิงบวก (Positive accounting theory)

เป็นการอธิบายและคาดการณ์วิธีปฏิบัติทางบัญชีตามแนวคิดของ (Watt & Zimmerman, 2007) ในส่วนของสมมติฐานเรื่อง การให้ผลตอบแทน (The bonus plan hypothesis) เป็นการจัดการแผนการให้ผลตอบแทนพิเศษ (Bonus plane) ของผู้บริหาร โดยขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารงานกล่าวคือ ผู้บริหารขององค์กรที่ได้รับผลตอบแทนที่ผูกติดกับผลการดำเนินงานนั้น จะมีแนวโน้มที่ก่อให้เกิดการใช้แนวปฏิบัติทางบัญชีในการบิดเบือนตัวเลขในผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามที่คาดหวัง

ทฤษฎีความยุติธรรมองค์กร (Organizational justice theory)

ทฤษฎีความยุติธรรมขององค์กรใช้ตรวจสอบการรับรู้ของความเป็นธรรมในความสัมพันธ์การงาน เรื่องของความยุติธรรมขององค์กร ได้กลายเป็นหนึ่งในพื้นที่ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดและวิจัยมากที่สุดในด้านขององค์กรและการจัดการ

นักวิจัยบางคนได้ถึงจำนวนของชนิดที่แตกต่างของความยุติธรรมที่มีความสำคัญ คือ

1. การรับรู้โดยความเป็นธรรม
2. ความยุติธรรมและความยุติธรรมขั้นตอน
3. เพิ่มความปฏิสัมพันธ์ในความยุติธรรม
4. การแยกความยุติธรรมปฏิสัมพันธ์ทั้งความยุติธรรมระหว่างบุคคลและความยุติธรรม

ในการให้ข้อมูล (พรพรรณ คำรังสุขนิวัฒน์, 2554)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จงดี มากทอง (2546) กล่าวว่า งบประมาณแบบมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์กร จากผลการศึกษาในอดีตพบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางมีผลในเชิงบวกต่อความพึงพอใจต่องาน และผู้บริหารระดับกลางเหล่านั้นจะมีความพึงพอใจมากขึ้นหากการประเมินผลงาน พิจารณาจากความสำเร็จของงบประมาณที่มีส่วนร่วมในการ

จัดทำนั้นผลจากการศึกษาพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความพึงพอใจต่องาน และความพึงพอใจต่องานจะสูงขึ้นหากองค์กรมีการประเมินผลงาน โดยให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงบประมาณ

ชูยศ ศรีวรรณธ์ (2553) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในท้องถิ่นมีความพึงพอใจในการทำงานมากจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรเพิ่มขึ้น แต่จะไม่พึงพอใจในการได้รับเงินค่าตอบแทนเป็นกรณีพิเศษเท่าที่ควร และได้สะท้อนให้เห็นปัญหาการได้รับเงินค่าตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม และการขาดมาตรฐานในการประเมินผลงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลที่เกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไขในส่วนที่บกพร่องและทำให้เกิดปัญหาเพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต

โชติรส คำรงสานติ (2554) ผลการศึกษาหลักพบว่า 1. ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย องค์กรที่สังกัด ช่วงอายุ และอายุงานในองค์กรปัจจุบัน 2. ปัจจัยด้านสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ประกอบด้วย งานที่มีคุณค่าและโอกาสในการพัฒนาความสามารถ และ 3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์การมีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กร โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 57.5 ดังนั้น ในการสร้างความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กร ผู้นำและนักทรัพยากรมนุษย์ควรให้สิ่งจูงใจและกลยุทธ์การสื่อสาร ที่สอดคล้องกับความต้องการของคนเก่ง รวมทั้งควรพิจารณาในเรื่องความแตกต่างของบุคคล

ธิดา นาทิ (2554) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า ความสำเร็จในระบบการวัดผลปฏิบัติงานขององค์กรคือ ปัจจัยความพร้อม ความถูกต้อง และความง่ายในการใช้ประโยชน์ของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจสูง รองลงมาคือ ปัจจัยระบบการวัดผลมีความสมบูรณ์ มีการวัดผลระยะสั้นระยะยาว รวมทั้งผูกติดกับผลตอบแทนที่เหมาะสมและปัจจัยความพร้อมของผู้บริหารและบุคลากร รวมทั้งการวัดผลความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งผู้บริการยุคใหม่ควรให้ความสนใจ เพื่อสามารถนำมาเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ปรับปรุงและพัฒนา ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

พรพรรณ คำรงสุขนิวัฒน์ (2554) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ (Budgetary participation) กับความมีประสิทธิภาพของงบประมาณ (Budgeting effectiveness) รวมถึงทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการงบประมาณขององค์กร โดยในงานวิจัยนี้ใช้ส่วนเผื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณ (Budgetary slack) และผลงานทางการบริหาร (Managerial performance) เป็นตัวแปรที่แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของ

งบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์กับส่วนต่อ
ผลการดำเนินงานในงบประมาณในทิศทางเดียวกันส่วนผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหาร
ระดับกลางที่มีต่อการงบประมาณพบว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน
ในปัจจุบันอยู่ในระดับสูง และงบประมาณมีประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ในระดับสูง โดยงบประมาณที่
องค์การในปัจจุบันใช้อยู่ประสบกับปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ในระดับปานกลาง นอกจากนี้การนำ
ส่วนต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานตามที่กำหนดในงบประมาณ มาใช้เป็น
เกณฑ์ส่วนหนึ่งในการพิจารณาให้รางวัลหรือลงโทษพนักงาน ส่วนในเรื่องของการเมืองภายใน
องค์การ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คิดว่า การเมืองภายในองค์การมีอิทธิพลต่อการพิจารณา
อนุมัติงบประมาณในระดับต่ำโดยบริษัทที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่มีการเมืองภายในองค์การ
เข้ามามีผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณน้อยมากหรือไม่มีเลย

พรศักดิ์ จินา (2552) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้ว นำมาใช้ในการ
ปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศ
ไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้
ผสมกับเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System: PBBS) ทำการปฏิรูปองค์การภาครัฐ ให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจมากขึ้น
หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้
ผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicators) ที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการ
นำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานของ
องค์การ

ปิยะภรณ์ ชันแก้ว (2548) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วน
ต่องบประมาณ ผลจากการศึกษาพบว่า บริษัทจดทะเบียนในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตมีส่วนต่อ
งบประมาณในระดับปานกลาง และผลจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า อายุงานในบริษัท
ของผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการแผนกขายมีผลทำให้ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนต่อ
งบประมาณทั้ง 8 ปัจจัยที่ทำการศึกษามีความแตกต่างกัน นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ความถดถอย
เชิงพหุ พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับส่วนต่องบประมาณที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ประกอบด้วย 5
ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล
การปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ ปัจจัย
ด้านอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง ปัจจัยด้านผลกระทบด้านลบที่
ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และปัจจัยด้านผลตอบแทนที่เป็นตัว

เงินที่ได้รับจากองค์กร โดยมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ ดังนั้นในกระบวนการจัดทำงบประมาณควรมีการควบคุมปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเพื่อช่วยลดหรือควบคุมส่วนเผื่องบประมาณ

สมิง โคตรวงศ์ (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1. พฤติกรรมการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีส่วนร่วมค้นหาปัญหา ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน ด้านการมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผล และด้านการมีส่วนร่วมในการลงทุน ตามลำดับ 2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมตามลำดับ และ 3. พฤติกรรมการมีส่วนร่วมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ศิริกาญจน์ อาเก๊ะ (2555) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับที่ดี ซึ่งทั้งนี้หากได้มีการปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้น จะทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้เกิดผลดีทั้งต่อบริษัทในแง่ของการไม่ต้องประสบปัญหาการลาออกของพนักงานทำให้ต้องรับสมัครพนักงานใหม่ และในแง่ของพนักงานคือ ได้ทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุขกับงาน

Anissarahma (2008 อ้างถึงใน Aprila & Hidayani, 2012) ศึกษาผลกระทบของข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันเกี่ยวกับการเกิดส่วนเผื่องบประมาณ ซึ่งข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันได้อธิบายว่ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนเผื่องบประมาณ

Afiani (2008 อ้างถึงใน Aprila & Hidayani, 2012) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันเกี่ยวกับส่วนเผื่องบประมาณถ้าข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันสูงแล้วส่วนเผื่องบประมาณสูง

Clinton and Hunton (2001) แสดงหลักฐานว่าระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม (DPC) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร แม้ว่าผลในการเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมจะไม่สอดคล้องกับทฤษฎีแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์นี้ควรจะเป็นบวก นอกจากนี้ Clinton and Hunton ยังศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม (DPC) และประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า แบบประมาณค่าสัมประสิทธิ์

เส้นทางไม่ได้เป็นอย่างมีนัยสำคัญในระดับที่เหมาะสมใด ๆ ที่มีความสำคัญ เส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญนี้มีความหมายว่า ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน Clinton and Hunton สรุปผลได้ว่าระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม (DPC) ระหว่างความจำเป็นในการรับรู้การมีส่วนร่วม (PNP) และระดับของการมีส่วนร่วมที่ได้รับอนุญาต (DPA) ที่มีความสำคัญในการปรับปรุงในแต่ละการตัดสินใจและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งนักวิจัยคาดการณ์ว่ามาตรการปฏิบัติงานขององค์กรจะเพิ่มขึ้นเป็นตัวชี้วัด ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม (DPC) เข้าใกล้ศูนย์

Dunk (1993) จากการศึกษาความสัมพันธ์ทั้ง 3 ตัวแปร คือ การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ และการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันเกี่ยวกับส่วนเผื่องบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ส่วนเผื่องบประมาณจะต่ำลง เมื่อมีการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ และการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตามในทุกระดับการมีข้อมูลไม่เท่าเทียมกัน (จากต่ำถึงสูง) และในทุกระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ (จากต่ำถึงสูง) ส่วนเผื่องบประมาณจะต่ำ เมื่อมีการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณในระดับสูงมากกว่าต่ำ ผลการศึกษา Dunk แสดงให้เห็นผลกระทบที่ไม่มีนัยสำคัญที่สัมพันธ์กันระหว่างให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณและงบประมาณมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ต่อไปแสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณมีผลโดยตรงในทางลบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในขณะที่การมีส่วนร่วมมีผลโดยตรงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน

Johnny and Fatih (2013) จากการศึกษาพบว่า บทบาทที่คลุมเครือทำหน้าที่เป็นสื่อกลางความพึงพอใจในความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมงานงบประมาณและการมีส่วนร่วมงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โดยผลลัพธ์ที่ได้จะสอดคล้องกับมุมมองที่ประโยชน์หลักของการมีส่วนร่วมของงบประมาณคือการลดบทบาทความคลุมเครือที่นำไปสู่ความพึงพอใจมากขึ้นและประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนอกจากนี้เราพบว่ามีแนวโน้มเป้าหมายหน้าที่เป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมงบประมาณที่มีประสิทธิภาพผลที่ได้นี้แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณจะเพิ่มความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

Joseph and others (2002) ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า การใช้งบประมาณสำหรับการจัดสรรทรัพยากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เพียงแต่จะช่วยลดส่วนเผื่องบประมาณ แต่ยังเพิ่มความพยายามของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานนอกจากนี้เรายังพบว่า ระบบการรายงานทางการเงินภายในที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณของผู้ได้บังคับบัญชาและการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมลดส่วนเผื่องบประมาณเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่ได้ใช้งบประมาณเป็น

พื้นฐานสำหรับการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งผลเหล่านี้เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างการวางแผน (การจัดสรรทรัพยากร) และการควบคุม (ประเมินผล) ของการบริหารงบประมาณ ผลยังชี้ให้เห็นว่า โดยการออกแบบระบบข้อมูลภายในเพื่อลดความไม่เท่าเทียมกันของข้อมูลในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาขององค์กรสามารถเพิ่มแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้งบประมาณที่ถูกต้องมากขึ้น

Lowe and Shaw (1968) จากการศึกษาพบว่า หากองค์กรมีระบบการผลตอบแทนที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ ผู้บริหารที่เข้ามามีส่วนร่วมทั้งผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับล่าง จะสามารถกำหนดงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ เพื่อให้ได้ผลปฏิบัติงานที่ดีกว่า ที่กำหนดไว้ และการที่องค์กรมีการเติบโตของยอดขายที่ดีมาโดยตลอด จะสร้างแรงจูงใจต่อผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับล่าง ดังนั้นเมื่อมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ผู้บริหารจะพยายามสร้างส่วนเผื่องบประมาณ โดยกำหนดให้ยอดขายต่ำกว่า เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะทำให้ยอดขายจริงสูงกว่ายอดขายในงบประมาณที่ผู้บริหารได้ทำการสร้างส่วนเผื่องบประมาณรวมไว้ และจะพยายามทำให้งบประมาณสามารถทำตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อทำให้เกิดผลงานที่ดีต่อผู้บริหารระดับขององค์กร

Merchant (1985) จากการศึกษาพบว่า สองในสามปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่องบประมาณอย่างมีนัยสำคัญ และมีแนวโน้มในการสร้างส่วนเผื่องบประมาณในความสัมพันธ์เชิงลบ และการให้ความสำคัญกับงบประมาณในเชิงบวกมีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณ

Mia (1989) สืบหาผลกระทบของการมีส่วนร่วมจัดทำงบประมาณและความลำบากในการปฏิบัติงานการบริหารจัดการ โดยการตรวจสอบการทำงานร่วมกันของการมีส่วนร่วมและความลำบากในการปฏิบัติงาน Mia ตั้งสมมติฐานว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานบริหารในสถานการณ์ที่เกิดความลำบากในการทำงานสูง (ต่ำ) และการมีส่วนร่วมสูง (ต่ำ) ผลการสนับสนุนสมมติฐานที่แสดงให้เห็นว่าการมีความสัมพันธ์ระหว่าง ความยากลำบากในการทำงานสูง (ต่ำ) และการมีส่วนร่วมสูง (ต่ำ) นำไปสู่ ผลการดำเนินงานการบริหารที่สูงขึ้น

Aprila and Hidayani (2012) ผลการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ว่าข้อมูลที่ ไม่เท่าเทียมกันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อส่วนเผื่องบประมาณ กล่าวคือ ข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันสูง ส่วนเผื่องบประมาณสูงหากข้อมูลที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับที่ดีกว่าหัวหน้างานแล้วผู้ได้บังคับบัญชา จะใช้โอกาสของการมีส่วนร่วมจัดทำงบประมาณ ให้ข้อมูลที่บิดเบือนของข้อมูลส่วนบุคคลโดยการ ทำงบประมาณค่อนข้างง่ายที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้มีส่วนเผื่องบประมาณ (เช่น มีงบประมาณ ในรายงานผลการดำเนินงานที่คาดว่าจะต่ำกว่า)

Nouri (1994) ศึกษาถึงปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อการและการคาดการณ์การสร้าง ส่วนเผื่องบประมาณ พบว่า ส่วนเผื่องบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการดำเนินงาน โดย ผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการสูงจะได้รับผลตอบแทนสูง เมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน

Nouri and Parker (1996) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ กับผลการปฏิบัติงานพบว่า ถ้าผู้จัดการเกิดพอใจในการ ได้รับผลตอบแทนจากองค์การในการเข้าไป มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ผู้จัดการจะไม่พยายามสร้างส่วนเผื่องบประมาณให้เกิดขึ้น ซึ่งผลตอบแทนที่ได้รับเป็นทั้งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

Onsi (1973) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างส่วนเผื่องบประมาณ พบว่า การใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการสร้างส่วนเผื่องบประมาณ หากองค์การใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการ ประเมินผลงานในการปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้บริหารเกิดแรงจูงใจที่จะทำตามเป้าหมายที่กำหนดและ เกิดการสร้างส่วนเผื่อ และยังพบอีกว่าการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของผู้บริหาร ระดับกลางมีความสัมพันธ์เชิงลบกับส่วนเผื่องบประมาณ คือ หากมีส่วนร่วมในการจัดทำ งบประมาณมากขึ้นจะทำให้ส่วนเผื่องบประมาณต่ำลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lowe and Shaw (1968) และ Schiff and Lewin (1970) คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ มีความสัมพันธ์ไปในทางทิศทางเดียวกันกับส่วนเผื่องบประมาณ

Shields and Young (1993) ศึกษาถึงบุคคลที่เป็นไปได้ที่จะมีส่วนร่วม พวกเขาศึกษา ข้อมูลความไม่เท่าเทียมกันของข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการมีส่วนร่วม ในงบประมาณ โดยตั้งสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างขอบเขตของความไม่เท่าเทียมกัน ของข้อมูลและการมีส่วนร่วมในงบประมาณ ผลของการศึกษาสนับสนุนสมมติฐานบอกว่าเป็น การเพิ่มความไม่เท่าเทียมกันของข้อมูลมีความจำเป็นมากขึ้นสำหรับการมีส่วนร่วมในการจัดทำ งบประมาณ Shields and Young ยังแนะนำเพิ่มเติมว่า 3 บุคคลอื่นที่มีความเป็นไปได้ในการมี ส่วนร่วมของงบประมาณที่สามารถศึกษาได้คือ 1. ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติในเชิง บวกต่อพฤติกรรมบุคคลและผลการดำเนินงาน 2. เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมโดยเฉพาะ 3. เพื่อให้ กลไกสำหรับการเรียนรู้ขององค์การ

Schiff and Lewin (1970) ได้กล่าวไว้ว่า หากองค์การ ได้ให้ความสำคัญกับการใช้ งบประมาณ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับล่างเข้าไป มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ถือเป็นการเปิดโอกาสในการพยายามบิดเบือนข้อมูลใน งบประมาณ โดยกำหนดให้รายรับต่ำกว่าตามเป้าหมาย และรายจ่ายสูงกว่าที่ตั้งไว้ ซึ่งการสร้าง ส่วนเผื่องบประมาณนี้ จะสามารถทำให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยง่าย จากผล

การศึกษานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lowe and Show (1986)

The Gallup Organization เป็นองค์การที่ปรึกษาองค์การหนึ่งที่มีชื่อเสียงในด้านของการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การโดยแนวคิดส่วนหนึ่งมาจากงานวิจัยของ Wagner and Harter (2006) ได้ทำการศึกษางานวิจัย พบว่า การที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรนั้นต้องประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การรับรู้ความคาดหวังในการทำงาน 2. มีเครื่องมือและวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อช่วยบรรล 3. ได้รับโอกาสในเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน 4. ได้รับรางวัลและการชื่นชมยกย่องจากหัวหน้างานและเพื่อน 5. ให้ความใส่ใจผู้ร่วมงาน 6. มีการให้คำแนะนำและสนับสนุนความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน 7. การรับรู้ค่านิยมในการทำ 8. รับรู้วัตถุประสงค์ขององค์การและได้เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ 9. ความร่วมมือร่วมใจในองค์การ 10. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน 11. มีการพูดถึงความก้าวหน้าของบุคคล และ 12. ได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาให้เติบโต

Vander (2000) ได้ศึกษาก่อนหน้านี้ได้ให้หลักฐานที่ขัดแย้งกันเกี่ยวกับผลกระทบของการควบคุมงบประมาณที่เข้มงวดเกี่ยวกับส่วนเผื่อและพฤติกรรมที่ผิดปกติอื่น ๆ หนึ่งแรงจูงใจในการศึกษาในปัจจุบันก็คือ การทดสอบว่าผลกระทบมีอยู่ระหว่างสองผลกระทบที่ผิดปกติถูกกล่าวหาถึงรูปแบบการควบคุมงบประมาณเข้มงวด สามารถสร้างส่วนเผื่องบประมาณและทิศทางการบริหารในระยะสั้น ข้อมูลสนับสนุนนี้ได้ลดรูปแบบหนึ่งของพฤติกรรมที่ผิดปกติ (การสร้างส่วนเผื่อ) ผ่านการควบคุมที่เข้มงวดดูเหมือนว่าจะกระจายออกไปในอีกรูปแบบหนึ่ง (เน้นการจัดการที่ดีในเรื่องธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อผลกระทบระยะสั้น) แต่รูปแบบการควบคุมงบประมาณที่องค์การดำเนินการเช่นเดียวกับลักษณะการทำงานที่พวกเขาสนับสนุนให้อาจจะรับผลกระทบจากสองบุคคลสำคัญของหน่วยธุรกิจและประสิทธิภาพที่ผ่านมากลยุทธ์การแข่งขัน ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานที่ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งกลยุทธ์ที่แตกต่างกันหรือได้รับกำไรมากขึ้นอาจมีการควบคุมงบประมาณที่เข้มงวดน้อยกว่าที่เพิ่มแนวโน้มที่จะสร้างส่วนเผื่อเป็นแนวโน้มสำหรับผู้บริหารที่จะคิดในระยะยาว

การมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาอาจส่งผลในการเกิดของส่วนเผื่องบประมาณ (Antle & Eppen, 1985) ในตอนหนึ่งของการศึกษาในอดีตของ Williamson (1964) ได้ข้อสรุปว่าผู้บริหารผู้ได้บังคับบัญชาพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดทำงบประมาณการตั้งค่าและให้สอดคล้องกับส่วนเผื่องบประมาณ

Merchant (1985); Lukka (1988) and Young (1985) กล่าวว่า ส่วนเผื่องบประมาณหมายถึงการรวมตัวกันของจำนวนเงินงบประมาณที่ทำให้เกิดขึ้นง่ายต่อการบรรลุเป้าหมาย ผู้จัดการ

อาจสร้างส่วนเผื่อลงไปในงบประมาณ โดยจะใช้กลยุทธ์ที่กล่าวถึงรายได้และค่าใช้จ่ายที่เกินจริง (Schiff & Lewin, 1970)

อย่างไรก็ตาม ส่วนเผื่องบประมาณมีแนวโน้มในงบประมาณของการตั้งค่าทั้งหมดที่มีส่วนร่วมเป็นเรื่องของการคาดการณ์ Lukka (1988) พบว่า เป็นที่ถกเถียงกันว่าระดับของการมีส่วนร่วมที่สูงขึ้นจะช่วยให้รองผู้จัดการมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมโดยตรงกับการสร้างส่วนเผื่อ และในทางกลับกันความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมและส่วนเผื่อยังไม่แน่ชัดตั้งแต่ Cammann (1976); Merchant (1985) and Onsi (1973) จัดให้มีการแสดงหลักฐานว่าการมีส่วนร่วมอาจนำไปสู่การลดการส่วนเผื่องบประมาณซึ่งสามารถนำมาประกอบกับการสื่อสารในเชิงบวกระหว่างผู้จัดการ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมีความกดดันน้อยที่จะสร้างส่วนเผื่องบประมาณ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมและส่วนเผื่องบประมาณจะเกิดขึ้นภายหลังการให้ความสำคัญกับงบประมาณและความไม่สมดุลข้อมูลแต่ในทางตรงกันข้ามทิศทางที่คาดหวัง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นเพื่อประโยชน์ของการมีส่วนร่วมงบประมาณและการสนับสนุนเพียงเล็กน้อยสำหรับมุมมองที่มีส่วนร่วมสูงอาจส่งผลให้ส่วนเผื่องบประมาณเพิ่มขึ้นเมื่ออีกสองการคาดคะเนสูง แม้ว่าการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดการส่วนเผื่อในงบประมาณ ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการลดส่วนเผื่องบประมาณเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมยกเว้นเมื่อการให้ความสำคัญกับงบประมาณอยู่ในระดับต่ำ

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพิ่มเติมจากงานวิจัยในอดีต มาใช้ในการศึกษาในสภาพแวดล้อมของประเทศไทย ในระบบงานเกี่ยวกับด้านสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยได้พัฒนาตัวแปรที่ใช้ในการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ นั้น มาเป็นปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม และด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ ซึ่งในระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรนั้น ได้จำแนกออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เพื่อศึกษาถึงบทบาทของส่วนเผื่องบประมาณต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน โดยคาดหวังว่า ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณจะมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทั้งทางตรง ไม่ผ่านส่วนเผื่องบประมาณ และทางอ้อม โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ อีกทั้งยังคาดหวังถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณและผลการดำเนินงานจะมีความสัมพันธ์กันในทิศทางใด ดังเช่นงานวิจัยในอดีต

สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา มีผู้วิจัยศึกษาบทบาทของ ส่วนเฟืองบประมาณต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน ในประเด็นที่แตกต่างกันไป และมีการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ขนาดของ บริษัท ประเภทของกิจการ และความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กร เป็นต้น โดยงบประมาณถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กรได้รับความสนใจทั้งในงานวิจัยต่างประเทศ และในประเทศซึ่ง ผู้วิจัยเห็นว่าด้วยสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานเช่นใด ดังนั้นในงานวิจัยฉบับนี้จึงได้ศึกษาบทบาทของส่วนเฟืองบประมาณต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่สนใจศึกษาในงานวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาซึ่งนำข้อมูลมาจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเว็บไซต์ <http://www.mua.go.th/> ข้อมูล ณ เดือนเมษายน 2558 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงด้วยผู้บริหารระดับสูงนี้ มีส่วนเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดงบประมาณ และมีโอกาสให้ข้อมูลที่สามารถบิเค็ยเป็นตัวเลขในงบประมาณให้สูงหรือต่ำกว่าที่ควรจะเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างประชากรดังกล่าวมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

ตารางที่ 3-1 จำนวนและร้อยละของจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง ในหน่วยงาน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

| สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ | จำนวน มหาวิทยาลัย | จำนวนคณะใน มหาวิทยาลัย | ร้อยละ |
|--------------------------|----------------------|---------------------------|--------|
| มหาวิทยาลัยของรัฐ | 14 | 218 | 58.92 |
| มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ | 14 | 152 | 41.08 |
| รวม | 28 | 370 | 100.00 |

กลุ่มตัวอย่างที่สนใจศึกษาในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้จำนวนประชากรทั้งหมดที่มีอยู่ คือ ผู้บริหารระดับสูง ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แบ่งเป็น มหาวิทยาลัยของรัฐ (14 แห่ง) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (14 แห่ง) เป็นจำนวนส่วนงานทั้งหมด 370 ส่วนงาน และเป็นผู้บริหารระดับสูงทั้งสิ้น 370 คน โดยการคำนวณหาตัวอย่างที่เหมาะสม โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากร้อยละของประชากรในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง พิจารณาเป็นร้อยละของประชากรที่ต้องการศึกษา ดังนี้

1. จำนวนประชากรเป็นจำนวนหลักร้อย ใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 25
2. จำนวนประชากรเป็นจำนวนหลักพัน ใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 10
3. จำนวนประชากรเป็นจำนวนหลักหมื่น ใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5
4. จำนวนประชากรเป็นจำนวนหลักแสน ใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 1

(สมชาย วรภิเกษมสกุล, 2554)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล ซึ่งมุ่งศึกษาถึงบทบาทของส่วนเผื่องบประมาณต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดท่างบประมาณกับผลการดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยปรับปรุงให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นสามารถครอบคลุมเนื้อหาให้ครบถ้วน สมบูรณ์ ตามที่ต่อการศึกษาวิจัย แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทางด้านปัจจัยด้านการจัดท่างบประมาณใช้ในการวัดระดับพฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยด้านที่ 1 ด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ

โดยนำข้อมูลมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มาปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในการตั้งคำถาม ได้แก่ งานวิจัยของ Johnny and Fatih (2013), Larissa and Robert (2008), Dunk(1993), จงดี มากทอง (2546), พงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์สิริเจริญ (2546) และปิยะภรณ์ ชันแก้ว (2548) สามารถสร้างคำถามที่ใช้ในส่วนนี้ จำนวน 5 ข้อคือ

1. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดท่างบประมาณในองค์การ
2. ท่านให้ความสำคัญกับข้อมูลในการจัดท่างบประมาณในองค์การ
3. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดท่างบประมาณในองค์การ
4. ความคิดเห็นของท่านเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงบประมาณสำหรับองค์การ
5. ท่านได้รับผิดชอบการจัดท่างบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายในงบประมาณที่ตั้งไว้

ปัจจัยด้านที่ 2 ด้านการมีข้อมูลการจัดท่างบประมาณที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร

โดยนำข้อมูลมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มาปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในการตั้งคำถาม ได้แก่ งานวิจัยของ Johnny and Fatih (2013), Larissa and Robert (2008),

Dunk (1993), จงดี มากทอง (2546), พงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์ศิริเจริญ (2546) และปิยะภรณ์ ชันแก้ว (2548) สามารถสร้างคำถามที่ใช้ในส่วนนี้ จำนวน 5 ข้อคือ

1. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ใครมีข้อมูลที่ติดต่อการจัดทำงานประมาณขององค์การ
2. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ใครมีความคุ้นเคยกับข้อมูลงานที่นำเข้า (Input) และข้อมูลงานที่ส่งออก (Output) ในการจัดทำงานประมาณขององค์การ
3. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ใครมีข้อมูลที่ต้องการจัดทำงานประมาณขององค์การ
4. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชา ใครมีความชำนาญในการจัดทำงานประมาณขององค์การ
5. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชา ใครมีความสามารถประเมินผลกระทบจากภายนอกที่มีผลต่อการจัดทำงานประมาณขององค์การ
6. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชา ใครเป็นผู้มีความเข้าใจถึงปัจจัยในการจัดทำงานประมาณขององค์การ ให้บรรลุผลสำเร็จ

ปัจจัยด้านที่ 3 ด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม

โดยนำข้อมูลมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มาปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในการตั้งคำถาม ได้แก่ งานวิจัย Johnny and Fatih (2013), Larissa and Robert (2008), Dunk(1993), จงดี มากทอง (2546), พงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์ศิริเจริญ (2546), ปิยะภรณ์ ชันแก้ว (2548) และ Vroom and Yetton (1973) สามารถสร้างคำถามตามสถานการณ์ที่ใช้ในส่วนนี้ คือ

1. ในภาพรวม สถานการณ์ใดเกิดขึ้นในองค์การของท่าน
2. ในภาพรวม ท่านต้องการให้สถานการณ์ใดเกิดขึ้นในองค์การของท่าน

โดยมีสถานการณ์ ดังนี้

AI. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะจัดหาข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดงบประมาณด้วยตนเอง

AII. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะได้รับข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดงบประมาณจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมาตัดสินใจด้วยตนเองทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงอาจจะอธิบายการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ หากผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการทราบ

CI. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดงบประมาณ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและคำแนะนำ ซึ่งไม่ดำเนินการเป็น

ลักษณะกลุ่ม หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจโดยอาจจะใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นเหล่านั้นก็ได้ และไม่ได้ใช้ความคิดเห็นโดยรวมของกลุ่ม

CII. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดงบประมาณ โดยให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและคำแนะนำ ซึ่งดำเนินการเป็นลักษณะกลุ่ม หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจโดยอาจจะใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นเหล่านั้นก็ได้ และไม่ได้ใช้ความคิดเห็นโดยรวมของกลุ่ม

GII. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดงบประมาณ โดยให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและคำแนะนำ ซึ่งดำเนินการเป็นลักษณะกลุ่ม หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นโดยรวมของกลุ่ม

ปัจจัยด้านที่ 4 ด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็ของงบประมาณ

โดยนำข้อมูลมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มาปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในการตั้งคำถาม ได้แก่ งานวิจัยของ Johnny and Fatih (2013), Larissa and Robert (2008), Dunk (1993), จงดี มากทอง (2546), พงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์ศิริเจริญ (2546), ปิยะภรณ์ ชันแก้ว (2548), ศิริกาญจน์ อาก๊ะ (2555), ชูยศ ศรีวรจันทร์ (2553) และ โชติรส รงสานติ (2554) สามารถสร้างคำถามที่ใช้ในส่วนนี้ โดยแบ่งเป็นด้านการให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กรจำนวน 1 ข้อ และด้านการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กรจำนวน 1 ข้อ รวมคำถามที่ใช้ในส่วนนี้ทั้งสิ้น จำนวน 2 ข้อคือ

1. ด้านการให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร
ท่านได้รับคำชมเชยจากองค์กร เมื่อท่านสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการทำงานงบประมาณที่ได้กำหนดไว้
2. ด้านการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร
ท่านได้รับทรัพยากรหรืองบประมาณ ที่เพิ่มขึ้น เมื่อท่านสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จของการทำงานงบประมาณที่ได้กำหนดไว้

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทางด้านส่วนเผื่องบประมาณใช้ในการวัดระดับของการมีส่วนร่วมของงบประมาณในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้

โดยนำข้อมูลมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มาปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในการตั้งคำถาม ได้แก่ งานวิจัยของ งานวิจัย Johnny and Fatih (2013), Larissa and Robert (2008), Dunk (1993), จงดี มากทอง (2546), พงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์ศิริเจริญ (2546) และปิยะภรณ์

ชั้นแก้ว (2548) สามารถสร้างคำถามที่ใช้ในส่วนนี้ จำนวน 6 ข้อ (Reward score ข้อ 1 ข้อ 3 และ ข้อ 6) คือ

1. งบประมาณที่กำหนดไว้ในส่วนที่ท่านรับผิดชอบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มากน้อยเพียงใด
2. งบประมาณ ไม่ได้ถูกกำหนดการใช้โดยเฉพาะเจาะจง
3. ท่านต้องระมัดระวังมากน้อยเพียงใด ในการติดตามค่าใช้จ่ายในส่วนที่ท่านรับผิดชอบ เนื่องจากงบประมาณของท่านมีข้อจำกัด เกี่ยวกับงบประมาณ
4. เป้าหมายที่ถูกกำหนดในงบประมาณเป็นส่วนที่ทำให้เกิดผลตอบแทนขององค์กร มากน้อยเพียงใด ในส่วนที่ท่านรับผิดชอบ
5. เป้าหมายงบประมาณที่อยู่ในส่วนที่ท่านรับผิดชอบ ไม่เป็นปัญหาที่ทำให้ท่านต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
6. การที่ท่านจะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นเรื่องยากที่จะสามารถปฏิบัติได้

ส่วนที่ 4 ข้อมูลทางด้านผลการดำเนินงานใช้ในการวัดระดับประสิทธิภาพของผลงานทางด้านบริหารงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้

โดยนำข้อมูลมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มาปรับปรุงให้เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในการตั้งคำถาม ได้แก่ งานวิจัยงานวิจัย Johnny and Fatih (2013), Larissa and Robert (2008), Dunk (1993), จงดี มากทอง (2546), พงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์ศิริเจริญ (2546) และปิยะภรณ์ ชั้นแก้ว (2548) สามารถสร้างคำถามที่ใช้ในส่วนนี้ จำนวน 5 ข้อ คือ

1. องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามงบประมาณ
2. องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถทำให้รายรับสูงกว่ารายจ่าย
3. องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถทำให้มีเงินสะสมงบประมาณที่เพิ่มขึ้น
4. องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถทำให้เกิดสภาพคล่อง
5. ผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของงานวิจัย

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร เพื่อ กำหนดขอบเขตและเนื้อหา ให้มีถูกต้องและความชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
3. นำข้อมูลจากข้อ 1 และ ข้อ 2 มาสร้างแบบสอบถามโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ ควบคุมวิทยานิพนธ์
4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ มาทดสอบความเที่ยงตรง (Content validity) ของ แบบสอบถาม จากผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดย การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of items Objective Congruence: IOC)
5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุง ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญโดยปรึกษาอาจารย์ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเสร็จ มาทดสอบความเที่ยงตรง (Content Validity) ของ แบบสอบถาม จากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรม เดิม เพื่อแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้ได้เครื่องมือใน การวิจัยที่มีประสิทธิภาพ
7. ทดลองใช้ (Try out)
8. นำแบบสอบถามที่ได้มาทดสอบความเชื่อถือ (Reliability) ด้วยวิธีของ Cronbach's alpha และหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (α -coefficient)
9. ปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญชุดเพื่อให้อ่านแล้วมีความ ถูกต้องและชัดเจน พร้อมทั้งจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้
10. นำแบบสอบถามที่ได้มาดำเนินการทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย (Pretest)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยจะถูกจัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างโดยทางจดหมาย ซึ่งการ จัดส่งครั้งนี้ได้แนบซองจดหมายสำหรับตอบกลับและจดหมายนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ชี้แจงและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเกิดความ มั่นใจในการตอบและจัดส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัยมากยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาถึงบทบาทของส่วนเผื่องบประมาณต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการ จัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากสถิติ 2 ประเภท คือ สถิติ เชิงพรรณนา (Descriptive statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics)

สถิติเชิงพรรณนา เป็นการอธิบายลักษณะของข้อมูลในรูปของการบรรยายลักษณะทั่ว ๆ ไปของข้อมูล โดยจัดนำเสนอเป็นบทความ บทความกิ่งตาราง แสดงด้วยกราฟ หรือแผนภูมิ ตลอดจนทำเป็นรูปภาพต่าง ๆ มีการคำนวณหาความหมายของข้อมูล: โดยวิธีทางสถิติอย่างง่าย ๆ เพื่อให้เป็นรูปแบบของข้อมูลในเบื้องต้นให้สามารถตีความหมายของข้อมูลได้ตามความจริงเช่น การแจกแจงความถี่ ร้อยละ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง การวัดการกระจาย เป็นต้น

สถิติเชิงอนุมาน เป็นเทคนิคที่นำข้อมูลเพียงส่วนหนึ่ง ไปอธิบายเกี่ยวกับข้อมูลส่วนใหญ่ โดยทั่ว ๆ ไป โดยใช้พื้นฐานเรื่องความน่าจะเป็น เป็นหลักในการอนุมาน หรือทำนายไปยังกลุ่มประชากรเป้าหมาย โดยใช้สถิติอนุมานในการวิเคราะห์ข้อมูลมี 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปรดังนี้

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณ โดยแยกพิจารณาตามตัวแปรคือ ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณได้จากการตอบคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณจำนวนคำถาม 5 ข้อ การมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารจำนวนคำถาม 6 ข้อ ระดับความสอดคล้องกันของการมีส่วนร่วมจำนวนคำถาม 5 ข้อ และระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณรวม จำแนกเป็นผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน จำนวนคำถาม 1 ข้อ และผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน จำนวนคำถาม 1 ข้อ รวมจำนวนคำถามทั้งสิ้น 18 ข้อในส่วนของส่วนเผื่องบประมาณ ได้จากการตอบคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถาม รวมจำนวนคำถามทั้งสิ้น 6 ข้อ โดยหาค่าเฉลี่ยของตัวแปรแต่ละตัวแปร แล้วนำค่าเฉลี่ยของแต่ละตัวแปรมาทดสอบความสัมพันธ์ โดยการวิเคราะห์ความถดถอย (Multiple regression analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ H_1 , H_3 , H_5 , และ H_7 โดยมีตัวแบบที่ใช้ ดังนี้

ตัวแบบที่ 1

$$SLACK_{i,t} = \beta_0 + \beta_1(BEMP_{i,t}) + \beta_2(ASIN_{i,t}) + \beta_3(DPC_{i,t}) + \beta_4(RS_{i,t}) + \varepsilon$$

2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณ โดยแยกพิจารณาตามตัวแปรคือ ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณได้จากการตอบคำถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณจำนวนคำถาม 5 ข้อ การมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารจำนวนคำถาม 6 ข้อ ระดับความสอดคล้องกันของการมีส่วนร่วมจำนวนคำถาม 5 ข้อ และระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณรวม จำแนกเป็นผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน จำนวนคำถาม 1 ข้อ และ

ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน จำนวนคำถาม 2 ข้อ รวมจำนวนคำถามทั้งสิ้น 18 ข้อ ในส่วนของผลการดำเนินงาน ได้จากการตอบคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถาม รวมจำนวนคำถามทั้งสิ้น 5 ข้อ โดยหาค่าเฉลี่ยของตัวแปรแต่ละตัวแปร แล้วนำค่าเฉลี่ยของแต่ละตัวแปรมาทดสอบความสัมพันธ์โดยการวิเคราะห์ความถดถอย เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ H_2 , H_4 , H_6 , และ H_8 โดยมีตัวแบบที่ใช้ ดังนี้

ตัวแบบที่ 2

$$PERF_{i,t} = \beta_0 + \beta_1(SLACK_{i,t}) + \beta_2(BEMP_{i,t}) + \beta_3(ASIN_{i,t}) + \beta_4(DPC_{i,t}) + \beta_5(RS_{i,t}) + \varepsilon$$

3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณกับผลการดำเนินงาน โดยแยกพิจารณาตามตัวแปรคือส่วนเผื่องบประมาณ ได้จากการตอบคำถามในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถาม รวมจำนวนคำถามทั้งสิ้น 6 ข้อ ในส่วนของผลการดำเนินงาน ได้จากการตอบคำถามในส่วนที่ 4 ของแบบสอบถาม รวมจำนวนคำถามทั้งสิ้น 5 ข้อ โดยหาค่าเฉลี่ยของตัวแปรแต่ละตัวแปร แล้วนำค่าเฉลี่ยของแต่ละตัวแปรมาทดสอบความสัมพันธ์โดยการวิเคราะห์ความถดถอย เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ H_9 โดยมีตัวแบบที่ใช้ ดังนี้

ตัวแบบที่ 3

$$PERF_{i,t} = \beta_0 + \beta_1(SLACK_{i,t}) + \beta_2(BEMP_{i,t}) + \beta_3(ASIN_{i,t}) + \beta_4(DPC_{i,t}) + \beta_5(RS_{i,t}) + \varepsilon$$

ส่วนที่ 2 โดยการศึกษาค่าความสัมพันธ์ตัวแปร 3 ตัวแปร คือ การศึกษาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยมีความสัมพันธ์ผ่านส่วนเผื่องบประมาณ โดยแยกพิจารณาตามตัวแปรคือ ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณ ผลการดำเนินงาน และส่วนเผื่องบประมาณ นำตัวแบบที่ 1 การศึกษาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงานและตัวแบบที่ 3 การศึกษาค่าความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณกับผลการดำเนินงาน มาทดสอบความสัมพันธ์โดยการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ H_{10} โดยมีตัวแบบที่ใช้ ดังนี้

ตัวแบบที่ 1

$$SLACK_{i,t} = \beta_0 + \beta_1(BEMP_{i,t}) + \beta_2(ASIN_{i,t}) + \beta_3(DPC_{i,t}) + \beta_4(RS_{i,t}) + \varepsilon$$

ตัวแบบที่ 2

$$PERF_{i,t} = \beta_0 + \beta_1(SLACK_{i,t}) + \beta_2(BEMP_{i,t}) + \beta_3(ASIN_{i,t}) + \beta_4(DPC_{i,t}) + \beta_5(RS_{i,t}) + \varepsilon$$

คำอธิบายเพิ่มเติม

SLACK = ส่วนเผื่องบประมาณ (Budgetary slack)

PERF = ผลการดำเนินงาน (Performance)

BEMP = การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ (Budget emphasis)

ASIN = การมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร (Asymmetry information)

DPC = ระดับความสอดคล้องกันของการมีส่วนร่วม (Degree of participation congruence)

INRS = ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Intrinsic reward system)

EXRS = ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Extrinsic reward system)

SIZE = ขนาดขององค์กร (Size)

TYPE = ประเภทขององค์กร (Type)

วิเคราะห์ความถดถอย โดยใช้โปรแกรม SPSS และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis)

ใช้สำหรับศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปร โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

(Level of Significance 0.05)

การวัดค่าตัวแปร

สำหรับเกณฑ์เทียบวัดระดับความคิดเห็นที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรทุกตัว (BEMP, ASIN, RS, SLACK และ PERF) ยกเว้นตัวแปรระดับความสอดคล้องของการมีส่วนร่วม (DPC) คือ การให้คะแนนโดยใช้มาตรวัดแบบ Seven Point ของ Linkert scale (Dunk, 1993)

สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

| | |
|--------------|------------------|
| มากที่สุด | มีน้ำหนักคะแนน 7 |
| มาก | มีน้ำหนักคะแนน 6 |
| ค่อนข้างมาก | มีน้ำหนักคะแนน 5 |
| ไม่แน่ใจ | มีน้ำหนักคะแนน 4 |
| ค่อนข้างน้อย | มีน้ำหนักคะแนน 3 |
| น้อย | มีน้ำหนักคะแนน 2 |

น้อยที่สุด มีน้ำหนักคะแนน 1

ส่วนเกณฑ์เทียบวัดระดับความคิดเห็นที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรด้านระดับความสอดคล้องของการมีส่วนร่วม (DPC) ศึกษาจากผลงานวิจัยของ Vroom and Yetton (1973) ได้กำหนดระดับคะแนนการมีส่วนร่วมให้เป็นจำนวนเต็ม จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังต่อไปนี้ สถานการณ์ AI = 0, สถานการณ์ AII = 1, สถานการณ์ CI = 5, สถานการณ์ CII = 8 และสถานการณ์ GII = 10

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการทำงบประมาณกับผลการดำเนินงานองค์กร โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณ 2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน 3. ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณกับผลการดำเนินงาน และ 4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ เก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้แบบสอบถามจัดส่งไปยังหัวหน้าส่วนงานในระดับคณะหรือวิทยาลัยที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งหมด ประกอบด้วย คณะหรือวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ 218 ส่วนงานและคณะหรือวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 152 ส่วนงาน รวมจำนวนทั้งสิ้น 370 ส่วนงาน มีจำนวนแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 150 ส่วนงานและแบบสอบถามที่สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้จริงจำนวน 135 ส่วนงาน คิดเป็นร้อยละ 36.49 สรุปดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของการตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทของมหาวิทยาลัย

| สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่ส่วนงานสังกัด | แบบสอบถามที่จัดส่งไปยัง ส่วนงาน | | แบบสอบถามที่ตอบกลับจาก ส่วนงาน | |
|---|------------------------------------|--------|-----------------------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| มหาวิทยาลัยของรัฐ | 218 | 58.92 | 78 | 21.08 |
| มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ | 152 | 41.08 | 57 | 15.41 |
| รวม | 370 | 100 | 135 | 36.49 |

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในส่วนงานของมหาวิทยาลัยของรัฐ คิดเป็นร้อยละ 58.92 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 41.08 เป็นส่วนงานที่อยู่ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้การจัดส่งแบบสอบถามดังกล่าวมีข้อจำกัดในการตอบกลับ 1. การจัดส่งแบบสอบถามมีการระบุไว้เพียงตำแหน่งเดียว ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของส่วนงาน โดยหลังจากนี้

จะเรียกว่า “ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร” หากผู้บริหารองค์กรไม่สามารถตอบแบบสอบถามหรือ ตีตารางกิจอาจไม่สามารถให้ข้อมูลและส่งกลับได้ 2. หัวหน้าส่วนงานหรือผู้ตอบแบบสอบถามอาจ ตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วน ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อได้ อย่างไรก็ตามในการศึกษาครั้งนี้ได้รับการตอบกลับของแบบสอบถาม ร้อยละ 36.49 โดยอัตรา การตอบกลับของแบบสอบถามข้างต้นเมื่อเทียบกับการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2543) จำนวนดังกล่าวจึงเพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. ข้อมูลเชิงพรรณนา

1.1 ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณ (Budgetary factors)

1.1.1 ด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ (Budget emphasis)

1.1.2 ด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ (Asymmetry information)

1.1.3 ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม (Degree of participation congruence)

1.1.4 ด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของ งบประมาณ (Reward system)

1.2 ส่วนเผื่องบประมาณ (Budgetary slack)

1.3 ผลการดำเนินงานองค์กร (Performance)

2. วิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อมูลเชิงพรรณนา

ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณ

จากข้อมูลที่ได้โดยการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 2 คือ การจัดทำงบประมาณ สามารถ นำมาวิเคราะห์ระดับของปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณ ได้แก่ ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญ กับการใช้งบประมาณ ปัจจัยด้านที่มีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร ปัจจัยด้านความสอดคล้อง กันในการมีส่วนร่วม และปัจจัยด้านการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของ งบประมาณขององค์กร สรุปดังตารางที่ 4-2 ถึง 4-5

ด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ

ในด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วย อย่างมากที่สุดกับการให้ความสำคัญกับข้อมูลในการจัดทำงบประมาณ และมีส่วนร่วมในการจัดทำ

งบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 6.29 และ 6.03 ตามลำดับ และผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยเป็นอย่างมากกับการได้รับผิดชอบการจัดทำงบประมาณให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายในงบประมาณที่ตั้งไว้ การให้ความคิดเห็นเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงบประมาณสำหรับองค์กร และการมีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดทำงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.72 , 5.04 และ 4.64 ตามลำดับ ดังนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเป็นอย่างมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.54 ดังตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ

| ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับ การใช้งบประมาณ | ค่าเฉลี่ย SD. | 7 = มากที่สุด | | | | | | | 3 = ค่อนข้างน้อย | | | 2 = น้อย | | 1 = น้อยที่สุด | | |
|--|------------------|---------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|------------------|-------|--------|----------|--------|----------------|--------|---|
| | | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | |
| 1. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำ งบประมาณในองค์กร | 6.03 1.33 | 73 | 54.07 | 24 | 17.78 | 19 | 14.07 | 11 | 8.15 | 4 | 2.96 | 4 | 2.96 | 0 | - | - |
| 2. ท่านให้ความสำคัญกับข้อมูลใน การจัดทางงบประมาณในองค์กร | 6.29 1.16 | 87 | 64.44 | 20 | 14.81 | 15 | 11.11 | 8 | 5.93 | 3 | 2.22 | 2 | 1.48 | 0 | - | - |
| 3. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจใน การจัดทางงบประมาณในองค์กร | 4.64 1.8 | 24 | 17.78 | 24 | 17.78 | 29 | 21.48 | 26 | 19.26 | 12 | 8.89 | 9 | 6.67 | 11 | 8.15 | - |
| 4. ความคิดเห็นของท่านเป็นปัจจัย สำคัญในการดำเนินงานงบประมาณ สำหรับองค์กร | 5.04 1.57 | 22 | 16.30 | 39 | 28.89 | 34 | 25.19 | 22 | 16.30 | 6 | 4.44 | 5 | 3.70 | 7 | 5.19 | - |
| 5. ท่านได้รับผิดชอบการจัดทำ งบประมาณให้ปฏิบัติตาม เป้าหมายในงบประมาณที่ตั้งไว้ | 5.72 1.39 | 48 | 35.56 | 41 | 30.37 | 24 | 17.78 | 11 | 8.15 | 7 | 5.19 | 1 | 0.74 | 3 | 2.22 | - |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 5.54 | | | | | | | | | | | | | | | |

ด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร

ในด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร พบว่า ผู้ตอบผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยค่อนข้างมากกับการเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาถึงการมีความคุ้นเคยกับข้อมูลงานที่นำเข้า (Input) และข้อมูลงานที่ส่งออก (Output) ในการจัดทำงบประมาณ การเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาถึงการมีความชำนาญในการจัดทำงบประมาณ การเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาถึงการมีข้อมูลที่ต้องการในการจัดทำงบประมาณ การเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาถึงการมีข้อมูลที่ติดต่อการจัดทำงบประมาณ และการเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาถึงการมีความเข้าใจถึงปัจจัยในการจัดทำงบประมาณ ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.40, 4.28, 4.10, 3.92 และ 3.45 ตามลำดับ และมีผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนเห็นด้วยน้อยกว่าการเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาถึงการมีความสามารถประเมินผลกระทบจากภายนอกที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.82 ดังนั้น แสดงเห็นว่า การมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อมูลในการจัดทำงบประมาณที่ใกล้เคียงกัน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.83

ดังตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของปัจจัยด้านการมีข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือของผู้บริหาร

| ปัจจัยด้านการมีข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือของผู้บริหาร | ค่าเฉลี่ย | SD. | | | | | | | 1 = น้อยที่สุด | | | | | | | |
|---|-----------|---------------|---------|-----------------|--------------|------------------|----------|---------------------------|----------------|-------|----|-------|----|------|----|-------|
| | | 7 = มากที่สุด | 6 = มาก | 5 = ค่อนข้างมาก | 4 = ไม่น่าใจ | 3 = ค่อนข้างน้อย | 2 = น้อย | จำนวน ร้อยละ จำนวน ร้อยละ | | | | | | | | |
| 1. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาของท่านใครมีข้อมูลที่ติดต่อการจัดทำงบประมาณขององค์กร | 3.92 | 1.79 | 6 | 4.44 | 7 | 5.19 | 60 | 44.44 | 21 | 15.56 | 9 | 6.67 | 2 | 1.48 | 30 | 22.22 |
| 2. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาของท่านใครมีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลงานที่นำเข้า (input) และข้อมูลงานที่ส่งออก (output) ในการจัดทำงบประมาณขององค์กร | 4.40 | 1.61 | 10 | 7.41 | 8 | 5.93 | 71 | 52.59 | 21 | 15.56 | 5 | 3.70 | 2 | 1.48 | 18 | 13.33 |
| 3. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาของท่านใครมีข้อมูลที่ถูกต้องการจัดทำงบประมาณขององค์กร | 4.10 | 1.78 | 6 | 4.44 | 12 | 8.89 | 64 | 47.41 | 17 | 12.59 | 7 | 5.19 | 2 | 1.48 | 27 | 20.00 |
| 4. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาใครมีความชำนาญในการจัดทำงบประมาณขององค์กร | 4.28 | 1.72 | 9 | 6.67 | 11 | 8.15 | 68 | 50.37 | 15 | 11.11 | 6 | 4.44 | 5 | 3.70 | 21 | 15.56 |
| 5. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาใครมีความสามารถประเมินผลกระทบจากภายนอกที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณขององค์กร | 2.82 | 1.86 | 4 | 2.96 | 3 | 2.22 | 29 | 21.48 | 19 | 14.07 | 11 | 8.15 | 12 | 8.89 | 57 | 42.22 |
| 6. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาใครเป็นผู้มีความเข้าใจถึงปัจจัยในการจัดทำงบประมาณขององค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จ | 3.45 | 1.94 | 7 | 5.19 | 8 | 5.93 | 38 | 28.15 | 22 | 16.30 | 14 | 10.37 | 3 | 2.22 | 43 | 31.85 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 3.83 | | | | | | | | | | | | | | | |

ด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม

ในด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้ตอบผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยค่อนข้างมากกับทั้งสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและสถานการณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดงบประมาณ โดยให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและคำแนะนำ ซึ่งดำเนินการเป็นลักษณะกลุ่ม หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจโดยอาจจะใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นเหล่านั้นก็ได้ และไม่ได้ใช้ความคิดเห็นโดยรวมของกลุ่ม โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.01 และ 4.50 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของปัจจัยด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม

| ปัจจัยด้านระดับของความสอดคล้องกัน ในการมีส่วนร่วม | ค่าเฉลี่ย SD. | GII. | | CII. | | CI. | | AII | | AI. | | |
|--|------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|------|
| | | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | |
| 1. ในภาพรวม สถานการณ์ได้เกิดขึ้นใน องค์การของท่าน | 7.46 | 3.52 | 71 | 52.59 | 27 | 20.00 | 13 | 9.63 | 16 | 11.85 | 8 | 5.93 |
| 2. ในภาพรวม ท่านต้องการให้ สถานการณ์ได้เกิดขึ้นในองค์การของท่าน | 8.76 | 2.51 | 99 | 73.33 | 15 | 11.11 | 13 | 9.63 | 7 | 5.19 | 1 | 0.74 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 8.11 | | | | | | | | | | | |

ด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ
ในด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ
พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยค่อนข้างมากกับการได้รับคำชมเชยจากองค์กรเมื่อท่าน
สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ และ
การได้รับทรัพยากรหรืองบประมาณที่เพิ่มขึ้นเมื่อท่านสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จของ
การจัดทำงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.43 และ 3.37 ดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์การที่ผูกติดกับความถี่ของงบประมาณ

| ปัจจัยด้านระบบการให้ ผลตอบแทนขององค์การที่ผูกติด กับความถี่ของงบประมาณ | ค่าเฉลี่ย SD. | 7 = มากที่สุด 6 = มาก 5 =ค่อนข้างมาก 4 = ไม่น่าใจ 3 =ค่อนข้างน้อย 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด | | | | | | |
|---|------------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | จำนวน ร้อยละ | จำนวน ร้อยละ | จำนวน ร้อยละ | จำนวน ร้อยละ | จำนวน ร้อยละ | จำนวน ร้อยละ | จำนวน ร้อยละ |
| 1. ท่านได้รับค่าชมเชยจาก องค์กรเมื่อท่านสามารถดำเนิน งานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ของการทางงบประมาณที่ได้ กำหนดไว้ | 4.43 1.65 | 10 7.41 | 29 21.48 | 33 24.44 | 31 22.96 | 12 8.89 | 10 7.41 | 10 7.41 |
| 2. ท่านได้รับทรัพยากรหรือ งบประมาณ ที่เพิ่มขึ้นเมื่อท่าน สามารถดำเนินงานให้บรรลุผล สำเร็จของการทางงบประมาณที่ได้ กำหนดไว้ | 3.37 1.86 | 5 3.70 | 13 9.63 | 23 17.04 | 30 22.22 | 16 11.85 | 12 8.89 | 36 26.67 |
| | ค่าเฉลี่ยรวม | 3.91 | | | | | | |

ข้อมูลด้านส่วนเผื่องบประมาณ

จากข้อมูลที่ได้โดยการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 3 คือ ข้อมูลด้านส่วนเผื่องบประมาณ สามารถนำมาวิเคราะห์ระดับของข้อมูลด้านส่วนเผื่องบประมาณพบว่า ผู้ตอบผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นด้วยเป็นอย่างมากกับการตั้งระมัดระวังไม่มากนักน้อยในการติดตามค่าใช้จ่ายในส่วนที่รับผิดชอบเนื่องจากงบประมาณมีข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณ, งบประมาณที่กำหนดไว้ในส่วนที่ท่านรับผิดชอบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่ถูกกำหนดในงบประมาณเป็นส่วนที่ทำให้เกิดผลตอบแทนขององค์กรไม่มากนักน้อยในส่วนที่ท่านรับผิดชอบ โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.50, 5.22 และ 5.15 ตามลำดับ และมีผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยค่อนข้างมากกับ เป้าหมายงบประมาณที่อยู่ในส่วนที่ท่านรับผิดชอบไม่เป็นปัญหาที่ทำให้ท่านต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.44 และมีผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยน้อยกับ การที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดเป็นเรื่องยากที่จะสามารถปฏิบัติได้ และ การที่งบประมาณไม่ได้ถูกกำหนดการใช้โดยเฉพาะเจาะจง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.36 และ 3.25 ซึ่งสรุปดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของข้อมูลด้านส่วนต่อประสาน

| ข้อมูลด้านส่วนต่อประสาน | ค่าเฉลี่ย SD. | 7 = มากที่สุด | | 6 = มาก | | 5 = ค่อนข้างมาก | | 4 = ไม่แน่ใจ | | 3 = ค่อนข้างน้อย | | 2 = น้อย | | 1 = น้อยที่สุด | |
|--|---------------|---------------|--------|---------|--------|-----------------|--------|--------------|--------|------------------|--------|----------|--------|----------------|--------|
| | | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. งบประมาณที่กำหนดไว้ในส่วนที่ท่าน รับผิดชอบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ | 5.22 1.21 | 18 | 13.33 | 40 | 29.63 | 43 | 31.85 | 29 | 21.48 | 1 | 0.74 | 1 | 0.74 | 3 | 2.22 |
| 2. งบประมาณไม่ได้ถูกกำหนดการใช้โดย เฉพาะเจาะจง | 3.25 1.73 | 3 | 2.22 | 11 | 8.15 | 24 | 17.78 | 26 | 19.26 | 14 | 10.37 | 29 | 21.48 | 28 | 20.74 |
| 3. ท่านต้องระมัดระวังมากน้อยเพียงใดใน การติดตามค่าใช้จ่ายในส่วนที่ท่าน รับผิดชอบเนื่องจากงบประมาณของท่านมี ข้อจำกัด เกี่ยวกับงบประมาณ | 5.49 1.39 | 35 | 25.93 | 43 | 31.85 | 30 | 22.22 | 17 | 12.59 | 4 | 2.96 | 3 | 2.22 | 3 | 2.22 |
| 4. เป้าหมายที่ถูกกำหนดในงบประมาณ เป็นส่วนที่ทำให้เกิดผลตอบแทนของ องค์กรมากน้อยเพียงใดในส่วนที่ท่าน รับผิดชอบ | 5.14 1.26 | 15 | 11.11 | 45 | 33.33 | 38 | 28.15 | 27 | 20.00 | 4 | 2.96 | 4 | 2.96 | 2 | 1.48 |
| 5. เป้าหมายงบประมาณที่อยู่ในส่วนที่ท่าน รับผิดชอบไม่เป็นปัญหาที่ทำให้ท่านต้อง ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน | 4.43 1.55 | 8 | 5.93 | 30 | 22.22 | 36 | 26.67 | 25 | 18.52 | 19 | 14.07 | 10 | 7.41 | 7 | 5.19 |
| 6. การที่ท่านจะปฏิบัติงานให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนดเป็นเรื่องยากที่จะ สามารถปฏิบัติได้ | 3.34 1.48 | 4 | 2.96 | 8 | 5.93 | 13 | 9.63 | 39 | 28.89 | 27 | 20.00 | 31 | 22.96 | 13 | 9.63 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 5.08 | | | | | | | | | | | | | | |

ข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน

จากข้อมูลที่ได้โดยการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 3 คือ ข้อมูลด้านเพื่อส่วนงบประมาณ ผลการดำเนินงาน สามารถนำมาวิเคราะห์ระดับของข้อมูลด้านผลการดำเนินงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยเป็นอย่างมากกับองค์การมีการจัดทำงานงบประมาณที่สามารถการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามงบประมาณ ผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น และองค์การมีการจัดทำงานงบประมาณที่สามารถทำให้เกิดสภาพคล่องโดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.36, 5.07 และ 4.64 ตามลำดับ และมีผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยค่อนข้างมากกับ องค์การมีการจัดทำงานงบประมาณที่สามารถทำให้มีเงินสะสมงบประมาณที่เพิ่มขึ้น และ องค์การมีการจัดทำงานงบประมาณที่สามารถทำให้รายรับสูงกว่ารายจ่าย โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.33 และ 4.32 ตามลำดับ สรุปดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ของข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน

| ปัจจัยข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน | ค่าเฉลี่ย | SD. | 7 = มากที่สุด | | 6 = มาก | | 5 = ค่อนข้างมาก | | 4 = ไม่น่าใจ | | 3 = ค่อนข้างน้อย | | 2 = น้อย | | 1 = น้อยที่สุด | |
|--|-----------|------|---------------|--------|---------|--------|-----------------|--------|--------------|--------|------------------|--------|----------|--------|----------------|--------|
| | | | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามงบประมาณ | 5.36 | 1.20 | 19 | 14.07 | 51 | 37.78 | 38 | 28.15 | 19 | 14.07 | 3 | 2.22 | 4 | 2.96 | 1 | 0.74 |
| 2. องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถทำให้รายรับสูงกว่ารายจ่าย | 4.32 | 1.79 | 14 | 10.37 | 31 | 22.96 | 20 | 14.81 | 26 | 19.26 | 16 | 11.85 | 19 | 14.07 | 9 | 6.67 |
| 3. องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถทำให้มีเงินสะสมงบประมาณที่เพิ่มขึ้น | 4.33 | 1.69 | 13 | 9.63 | 24 | 17.78 | 30 | 22.22 | 27 | 20.00 | 20 | 14.81 | 11 | 8.15 | 10 | 7.41 |
| 4. องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถทำให้เกิดสภาพคล่อง | 4.64 | 1.51 | 11 | 8.15 | 35 | 25.93 | 31 | 22.96 | 28 | 20.74 | 18 | 13.33 | 7 | 5.19 | 5 | 3.70 |
| 5. ผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น | 5.07 | 1.19 | 11 | 8.15 | 43 | 31.85 | 41 | 30.37 | 29 | 21.48 | 8 | 5.93 | 1 | 0.74 | 2 | 1.48 |
| ค่าเฉลี่ยรวม | 4.74 | | | | | | | | | | | | | | | |

ตารางที่ 4-8 จำนวน ค่าเฉลี่ยรวม ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

| ประเภทตัวแปร | มหาวิทยาลัยของรัฐ | | | | มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ | | | | ผลรวม | | | |
|--------------|--|------|------|-------|--------------------------|------------------------|------|-------|-------|------|------|-------|
| | Mean | SD | Min | Max | Mean | SD | Min | Max | Mean | SD | Min | Max |
| ตัวแปรตาม | | | | | | | | | | | | |
| SLACK | 5.07 | 0.89 | 2.25 | 6.75 | 5.09 | 0.93 | 2.25 | 7.00 | 5.08 | 0.90 | 2.25 | 7.00 |
| PERF | 4.78 | 1.20 | 1.00 | 7.00 | 4.71 | 1.24 | 1.00 | 6.80 | 4.74 | 1.21 | 1.00 | 7.00 |
| ตัวแปรอิสระ | | | | | | | | | | | | |
| BEMP | 5.64 | 1.13 | 1.80 | 7.00 | 5.41 | 1.30 | 1.80 | 7.00 | 5.54 | 1.20 | 1.8 | 7.00 |
| ASIN | 3.87 | 1.25 | 1.00 | 7.00 | 3.78 | 1.37 | 1.00 | 6.50 | 3.83 | 1.30 | 1.00 | 7.00 |
| DPC | 7.87 | 2.85 | 0.00 | 10.00 | 8.43 | 2.20 | 3.00 | 10.00 | 8.11 | 2.60 | 0.00 | 10.00 |
| RS | 3.81 | 1.46 | 1.00 | 7.00 | 4.04 | 1.47 | 1.00 | 6.50 | 3.91 | 1.47 | 1.00 | 7.00 |
| N | 78 | 78 | 78 | 78 | 57 | 57 | 57 | 57 | 135 | 135 | 135 | 135 |
| SLACK | = ส่วนเผื่องบประมาณ | | | | Mean | = ค่าเฉลี่ย | | | | | | |
| PERF | = ผลการดำเนินงาน | | | | SD | = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | | | | | | |
| BEMP | = ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับภารกิจงบประมาณ | | | | Min | = ค่าน้อยที่สุด | | | | | | |
| ASIN | = ปัจจัยด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร | | | | Max | = ค่ามากที่สุด | | | | | | |
| DPC | = ปัจจัยด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม | | | | | | | | | | | |
| RS | = ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ | | | | | | | | | | | |
| N | = จำนวนประชากร | | | | | | | | | | | |

จากตารางที่ 4-8 แสดงสรุปจำนวน ค่าเฉลี่ยรวม ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ว่า ในกลุ่มตัวแปรต้นผู้ตอบผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยเป็นอย่างมากกับปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณในด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม ด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ ด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์การที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ และด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร ส่วนตัวแปรตามผู้ตอบผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยเป็นอย่างมากกับส่วนเผื่องบประมาณและตามด้วยผลการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 8.11, 5.54, 3.91 และ 3.83 ตามลำดับ และมีผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยค่อนข้างมากกับ ส่วนเผื่องบประมาณ และ ผลการดำเนินงาน โดยมีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 5.08 และ 4.74 ตามลำดับ

วิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานวิจัย

การทดสอบสมมติฐานของการวิจัยเป็นการทดสอบหาความสัมพันธ์โดยจะนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณ
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณกับผลการดำเนินงาน
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณกับผลการดำเนินงาน
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณกับผลการดำเนินงาน โดย

ผ่านส่วนเผื่องบประมาณ

โดยก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นต้องทดสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์ คือ ตัวแปรอิสระทุกตัวจะต้องเป็นอิสระต่อกัน หรือไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันมากจนเกินไป เพราะจะทำให้ผลการวิเคราะห์ความถดถอยผิดพลาดได้ ดังนั้นจึงสามารถทำการตรวจสอบได้โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ ดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณ

| | | Correlations | | | | | |
|-------|---------------------|--------------|--------|-------|--------|--------|--------|
| | | BEMP | ASIN | DPC | RS | SLACK | PERF |
| BEMP | Pearson Correlation | 1 | .348** | .214* | .264** | .460** | .366* |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .013 | .002 | .000 | .000 |
| | N | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 |
| ASIN | Pearson Correlation | .348** | 1 | .143 | .018 | .156 | .152 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .099 | .839 | .071 | .078 |
| | N | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 |
| DPC | Pearson Correlation | .214* | .143 | 1 | .182* | .185* | .189* |
| | Sig. (2-tailed) | .013 | .099 | | .034 | .032 | .028 |
| | N | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 |
| RS | Pearson Correlation | .264** | .018 | .182* | 1 | .265* | .307** |
| | Sig. (2-tailed) | .002 | .839 | .034 | | .002 | .000 |
| | N | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 |
| SLACK | Pearson Correlation | .460** | .156 | .185* | .265* | 1 | .369** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .071 | .032 | .002 | | .000 |
| | N | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 |
| PERF | Pearson Correlation | .366* | .152 | .189* | .307** | .369** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .078 | .028 | .000 | .000 | |
| | N | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

โดย

BEMP = การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ

ASIN = การมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร

DPC = ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม

RS = ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์การที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ

SLACK = ส่วนเผื่องบประมาณ

PERF = ผลการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์กัน สังเกตได้จากค่า Sig. ที่มีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนด และปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณและมีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกัน และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะไม่ทำให้ผลการวิเคราะห์ความถดถอยผิดพลาด จึงทำการทดสอบความคลาดเคลื่อน ซึ่งความคลาดเคลื่อนนี้ต้องเป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติทดสอบ Durbin - Watson และจากการคำนวณพบว่า ค่า Durbin - Watson มีค่า 1.984 และ 1.945 ซึ่งอยู่ในช่วง 1.5 ถึง 2.5 จึงสามารถสรุปได้ว่า ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน ดังตารางที่ 4-10 และตารางที่ 4-11 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณ

เมื่อเก็บข้อมูลจากหัวหน้าส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐตามแบบสอบถามที่ได้กำหนดไว้แล้ว ต้องแปลงข้อมูลให้เป็นเชิงปริมาณก่อน โดยการรวมคะแนนของตัวแปรแต่ละตัว เพื่อนำมาหาค่าเฉลี่ย และนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานวิจัยดังนี้

การทดสอบสมมติฐานวิจัยตัวแบบที่ 1 คือ ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณและส่วนเผื่องบประมาณ

ตารางที่ 4-10 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณ (BEMP, ASIN, PC และ RS) กับส่วนเผื่องประมาณ (SLACK)

$$SLACK_{i,t} = \beta_0 + \beta_1(BEMP_{i,t}) + \beta_2(ASIN_{i,t}) + \beta_3(DPC_{i,t}) + \beta_4(RS_{i,t}) + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

| ตัวแปร | ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย โดยประมาณ | | ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยตาม มาตรฐาน | t-value | sig. |
|------------------|-----------------------------------|------------------------|--|---------------------------------|--------|
| | B | Std. Error | | | |
| (Constant) | 2.829 | 0.382 | | 7.408 | 0.000 |
| BEMP | 0.303 | 0.065 | 0.403 | 4.688 | 0.000* |
| ASIN | 0.006 | 0.057 | 0.008 | 0.097 | 0.923 |
| DPC | 0.025 | 0.028 | 0.071 | 0.895 | 0.372 |
| RS | 0.089 | 0.049 | 0.146 | 1.806 | 0.073* |
| R = 0.488 | | R ² = 0.238 | | Adjusted R ² = 0.215 | |
| F-value = 10.176 | | Sig = 0.000 | | *** ระดับนัยสำคัญ 0.01 | |

วัดค่าโดย

SLACK คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากคะแนนในแบบสอบถามในส่วนของคำถามด้านส่วนเผื่องประมาณ ในจำนวน 6 ข้อ

BEMP คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากคะแนน 1-7 ในแต่ละข้อคำถาม จากแบบสอบถามในส่วนของคำถามของข้อมูลปัจจัยการจัดทำงานประมาณด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณจำนวน 5 ข้อ

ASIN คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากคะแนน 1-7 ในแต่ละข้อคำถาม จากแบบสอบถามในส่วนของคำถามของข้อมูลปัจจัยการจัดทำงานประมาณด้านกรมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารจำนวน 6 ข้อ

DPC คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากสถานการณ์ AI = 0, AII = 1, CI = 5, CII = 8 และ GII = 10 จากแบบสอบถามในส่วนของคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของข้อมูลปัจจัยการจัดทำงานประมาณด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม จำนวน 2 ข้อ

RS คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากคะแนน 1-7 ในแต่ละข้อคำถาม จากแบบสอบถามในส่วน
ของคำถามของข้อมูลปัจจัยการจัดทำงานประมาณด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผู้คิด
กับความสำเร็จของงบประมาณ จำนวน 2 ข้อ

จากตารางที่ 4-10 พบว่า ตัวแบบที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย
การจัดทำงานประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณ มีความเหมาะสมโดยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากการ
วิเคราะห์ได้ค่า F-test เท่ากับ 10.176 ค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05
จากผลการทดสอบดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณ (BEMP, ASIN, DPC
และ RS) สามารถอธิบายความผันผวนของส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK) ได้เท่ากับร้อยละ 21.5
(Adjusted R square = 0.215) แสดงให้เห็นว่าตัวแบบมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์
ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณ (BEMP, ASIN, DPC และ RS) กับส่วนเผื่องบประมาณ
(SLACK)

ผลการทดสอบสมมติฐานวิจัย

H₁: ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ
ส่วนเผื่องบประมาณ

จากตารางที่ 4-10 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ
(BEMP) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.303 ($t = 4.688$; $p\text{-value} = 0.000$) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการให้
ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพิ่มขึ้นมีผลทำให้ส่วนเผื่องบประมาณเพิ่มขึ้น

จากข้างต้นสรุปได้ว่า ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้
งบประมาณมีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีค่า
 $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ คือ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานวิจัย
ที่ 1 ที่ระบุว่า ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วน
เผื่องบประมาณ

H₃: ปัจจัยด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับ
ส่วนเผื่องบประมาณ

จากตารางที่ 4-10 สามารถสรุปได้ว่า ไม่พบว่า ปัจจัยด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกัน
ของผู้บริหาร (ASIN) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK) โดยพบว่า มีค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.006 ($t = 0.097$; $p\text{-value} = 0.923$) แสดงให้เห็นว่าระดับ
การมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารไม่ได้ทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

จากข้างต้นที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.923 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ คือ 0.05 จึงไม่ยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ 3 โดยไม่พบว่า ปัจจัยด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับส่วนเผื่องบประมาณ

H_5 : ปัจจัยด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

จากตารางที่ 4-10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม (DPC) กับส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.025 ($t = 0.895$; $p\text{-value} = 0.372$) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น ไม่มีผลทำให้ส่วนเผื่องบประมาณเปลี่ยนแปลง

จากข้างต้นที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สรุปได้ว่า ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.372 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ คือ 0.05 จึงไม่ยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ 5 โดยไม่พบว่า ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

H_7 : ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์การที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

จากตารางที่ 4-10 สามารถสรุปได้ว่า ไม่พบว่า ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์การที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ (RS) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.089 ($t = 1.806$; $p\text{-value} = 0.073$) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นมีผลทำให้ส่วนเผื่องบประมาณลดลง

จากข้างต้นที่ระดับความเชื่อมั่น 95% สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์การที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.073 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้เพียงเล็กน้อย คือ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ 7 โดยพบว่า ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์การที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน

การทดสอบสมมติฐานวิจัยตัวแบบที่ 2 คือ ปัจจัยการจัดทำงานประมาณกับผลการดำเนินงาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณกับผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 4-11 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณกับผลการดำเนินงาน

$$PERF_{i,t} = \beta_0 + \beta_1(SLACK_{i,t}) + \beta_2(BEMP_{i,t}) + \beta_3(ASIN_{i,t}) + \beta_4(DPC_{i,t}) + \beta_5(RS_{i,t}) + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

| ตัวแปร | ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย โดยประมาณ | | ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ตามมาตรฐาน | t-value | sig. |
|-----------------|-----------------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|---------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 1.221 | 0.618 | | 1.976 | 0.050 |
| BEMP | 0.189 | 0.095 | 0.188 | 1.993 | 0.048** |
| ASIN | 0.044 | 0.078 | 0.047 | 0.566 | 0.573 |
| DPC | 0.032 | 0.038 | 0.069 | 0.853 | 0.395 |
| RS | 0.155 | 0.068 | 0.190 | 2.292 | 0.024** |
| SLACK | 0.284 | 0.119 | 0.212 | 2.387 | 0.018** |
| R = 0.475 | | R ² = 0.225 | Adjusted R ² = 0.195 | | |
| F-value = 7.506 | | Sig = 0.000*** | ** ระดับนัยสำคัญ 0.05 | *** ระดับนัยสำคัญ 0.01 | |

วัดค่าโดย

SLACK คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากคะแนนในแบบสอบถามในส่วนของคำถามด้าน ส่วนเฟืองประมาณ ในจำนวน 6 ข้อ

BEMP คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากคะแนน 1-7 ในแต่ละข้อคำถาม จากแบบสอบถามใน ส่วนของคำถามของข้อมูลปัจจัยการจัดทำงานประมาณด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ จำนวน 5 ข้อ

ASIN คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากคะแนน 1-7 ในแต่ละข้อคำถาม จากแบบสอบถามใน ส่วนของคำถามของข้อมูลปัจจัยการจัดทำงานประมาณด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของ ผู้บริหารจำนวน 6 ข้อ

DPC คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากสถานการณ์ AI = 0, AII = 1, CI = 5, CII = 8 และ GII = 10 จากแบบสอบถามในส่วนของคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของข้อมูลปัจจัยการจัดทำงบประมาณด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม จำนวน 2 ข้อ

RS คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากคะแนน 1-7 ในแต่ละข้อคำถาม จากแบบสอบถามในส่วนของคำถามของข้อมูลปัจจัยการจัดทำงบประมาณด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผู้คิดกับความสำเร็จของงบประมาณ จำนวน 2 ข้อ

จากตารางที่ 4-11 พบว่า ตัวแบบที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากการวิเคราะห์ได้ค่า F-test เท่ากับ 7.506 ค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 จากผลการทดสอบดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ตัวแบบนี้มีความเหมาะสม โดยตัวแปรอิสระ (BEMP, ASIN, DPC และ RS) สามารถอธิบายความผันผวนของผลการดำเนินงานขององค์กรได้ เท่ากับร้อยละ 19.5 (Adjusted R square = 0.195) แสดงให้เห็นว่าตัวแบบมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณ (BEMP, ASIN, DPC และ RS) กับผลการดำเนินงาน (PERF)

ผลการทดสอบสมมติฐานวิจัย

H₂: ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

จากตารางที่ 4-11 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ (BEMP) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน (PERF) โดยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.189 (t = 1.993; p-value = 0.048) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพิ่มขึ้นมีผลทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น

จากข้างต้นสรุปได้ว่า ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน โดยมีค่า p-value = 0.048 ซึ่งน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ คือ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ 2 ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

H₄: ปัจจัยด้านกรมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการดำเนินงาน

จากตารางที่ 4-11 สามารถสรุปได้ว่า ไม่พบว่า ปัจจัยด้านกรมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร (ASIN) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการดำเนินงาน (PERF) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.044 (t = 0.566; p-value = 0.573) แสดงให้เห็นว่าระดับกรมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารไม่ได้ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้น

จากข้างต้นสรุปได้ว่า ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ไม่พบว่า ปัจจัยด้านการมีข้อมูลที่ ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับให้ผลการดำเนินงาน โดยมีค่า p-value. เท่ากับ 0.573 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดไว้ คือ 0.05 จึง ไม่ยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ 4 ปัจจัยด้านการมี ข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการดำเนินงาน

H_6 : ปัจจัยด้านระดับของความสอดคล้องกัน ในการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ผลการดำเนินงาน

จากตารางที่ 4-11 สามารถสรุปได้ว่า ไม่พบว่า ปัจจัยด้านระดับของความสอดคล้องกัน ในการมีส่วนร่วม (DPC) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน (PERF) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.032 ($t = 0.853$; $p\text{-value} = 0.395$) แสดงให้เห็นว่าเมื่อระดับของความ สอดคล้องกันในการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น ไม่มีผลทำให้ผลการดำเนินงานองค์กรเพิ่มขึ้น

จากข้างต้นสรุปได้ว่า ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับของความสอดคล้องกันในการมี ส่วนร่วมไม่ทำให้ผลการดำเนินงานสูงขึ้น จึง ไม่ยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ 6 ปัจจัยด้านระดับของ ความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

H_7 : ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของ งบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

จากตารางที่ 4-10 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กร ที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ (RS) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน (PERF) โดยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.155 ($t = 2.292$; $p\text{-value} = 0.024$) แสดงให้ เห็นว่าปัจจัยด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้นมีผลทำให้ผลการดำเนินงาน องค์กรสูงขึ้น

จากข้างต้นสรุปได้ว่า ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทน ขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น จึงยอมรับ สมมติฐานวิจัยที่ 8 ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของ งบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณกับผลการดำเนินงาน

การทดสอบสมมติฐานวิจัย

จากการทดสอบสมมติฐานวิจัยตัวแบบที่ 2 คือ ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับ ผลการดำเนินงาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อหา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณและส่วนเผื่องบประมาณ

$$PERF_{i,t} = \beta_0 + \beta_1(SLACK_{i,t}) + \beta_2(BEMP_{i,t}) + \beta_3(ASIN_{i,t}) + \beta_4(DPC_{i,t}) + \beta_5(RS_{i,t}) + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

วัดค่าโดย

SLACK คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากคะแนนในแบบสอบถามในส่วนของคำถามด้าน ส่วนเผื่องบประมาณ ในจำนวน 6 ข้อ

BEMP คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากคะแนน 1-7 ในแต่ละข้อคำถาม จากแบบสอบถามใน ส่วนของคำถามของข้อมูลปัจจัยการจัดทำงบประมาณด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ จำนวน 5 ข้อ

ASIN คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากคะแนน 1-7 ในแต่ละข้อคำถาม จากแบบสอบถามใน ส่วนของคำถามของข้อมูลปัจจัยการจัดทำงบประมาณด้านการมีข้อมูลที่ไม่ว่าเทียมกันของ ผู้บริหารจำนวน 6 ข้อ

DPC คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากสถานการณ์ AI = 0, AII = 1, CI = 5, CII = 8 และ GII = 10 จากแบบสอบถามในส่วนของคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของข้อมูลปัจจัยการจัดทำ งบประมาณด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม จำนวน 2 ข้อ

RS คือ คะแนนรวมเฉลี่ยจากคะแนน 1-7 ในแต่ละข้อคำถาม จากแบบสอบถามใน ส่วนของคำถามของข้อมูลปัจจัยการจัดทำงบประมาณด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติด กับความสำเร็จของงบประมาณ จำนวน 2 ข้อ

จากตัวแบบที่ 2 สามารถตั้งเป็นสมมติฐานการวิจัยในการศึกษาได้ดังนี้

H₀: ส่วนเผื่องบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการดำเนินงานองค์กร

จากตารางที่ 4-11 สามารถสรุปได้ว่า ส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK) มีความสัมพันธ์ เชิงลบกับผลการดำเนินงาน (PERF) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.284 (t = 2.387; p-value = 0.018) แสดงให้เห็นว่าเมื่อระดับส่วนเผื่องบประมาณลดลงจะมีผลทำให้ผล การดำเนินงานองค์กรสูงขึ้น

จากข้างต้นสรุปได้ว่า ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ส่วนเผื่องบประมาณทำให้ผลการ ดำเนินงานองค์กรสูงขึ้นจึงไม่ยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ 9 ส่วนเผื่องบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงลบ กับผลการดำเนินงานองค์กร

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับผลการดำเนินงาน โดย ผ่านส่วนเผื่องบประมาณ

การทดสอบสมมติฐานวิจัยตัวแบบที่ 1 และ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานองค์กร โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ตารางที่ 4-12 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณกับผลการดำเนินงาน โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ

$$SLACK_{i,t} = \beta_0 + \beta_1(BEMP_{i,t}) + \beta_2(ASIN_{i,t}) + \beta_3(DPC_{i,t}) + \beta_4(RS_{i,t}) + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

$$PERF_{i,t} = \beta_0 + \beta_1(SLACK_{i,t}) + \beta_2(BEMP_{i,t}) + \beta_3(ASIN_{i,t}) + \beta_4(DPC_{i,t}) + \beta_5(RS_{i,t}) + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

| | ตัวแบบที่ 1 | | ตัวแบบที่ 2 | |
|--------------|-------------|---------|-------------|---------|
| ตัวแปรตาม | SLACK | | PERF | |
| ตัวแปรอิสระ | B | P-value | B | P-value |
| SLACK | - | - | 0.284 | 0.018** |
| BEMP | 0.303 | 0.000** | 0.189 | 0.048** |
| ASIN | 0.006 | 0.923 | 0.044 | 0.573 |
| DPC | 0.025 | 0.372 | 0.032 | 0.395 |
| RS | 0.089 | 0.073* | 0.155 | 0.024** |
| F-test | 10.176 | | 7.506 | |
| P-value | 0.000 | | 0.000 | |
| Adj R square | 0.215 | | 0.195 | |
| N | 135 | | 135 | |

โดย

$SLACK_{i,t}$ = ส่วนเผื่องบประมาณ

$PERF_{i,t}$ = ผลการดำเนินงาน

$BEMP_{i,t}$ = ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ

$ASIN_{i,t}$ = ปัจจัยด้านการมีข้อมูลที่ไม่ว่าเทียบกันของผู้บริหาร

$DPC_{i,t}$ = ปัจจัยด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม

$RS_{i,t}$ = ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ

จากตัวแบบที่ 1 และ 2 ดังตารางที่ 4-12 สามารถตั้งเป็นสมมติฐานในการศึกษาได้ดังนี้

H_{10} : ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยมี

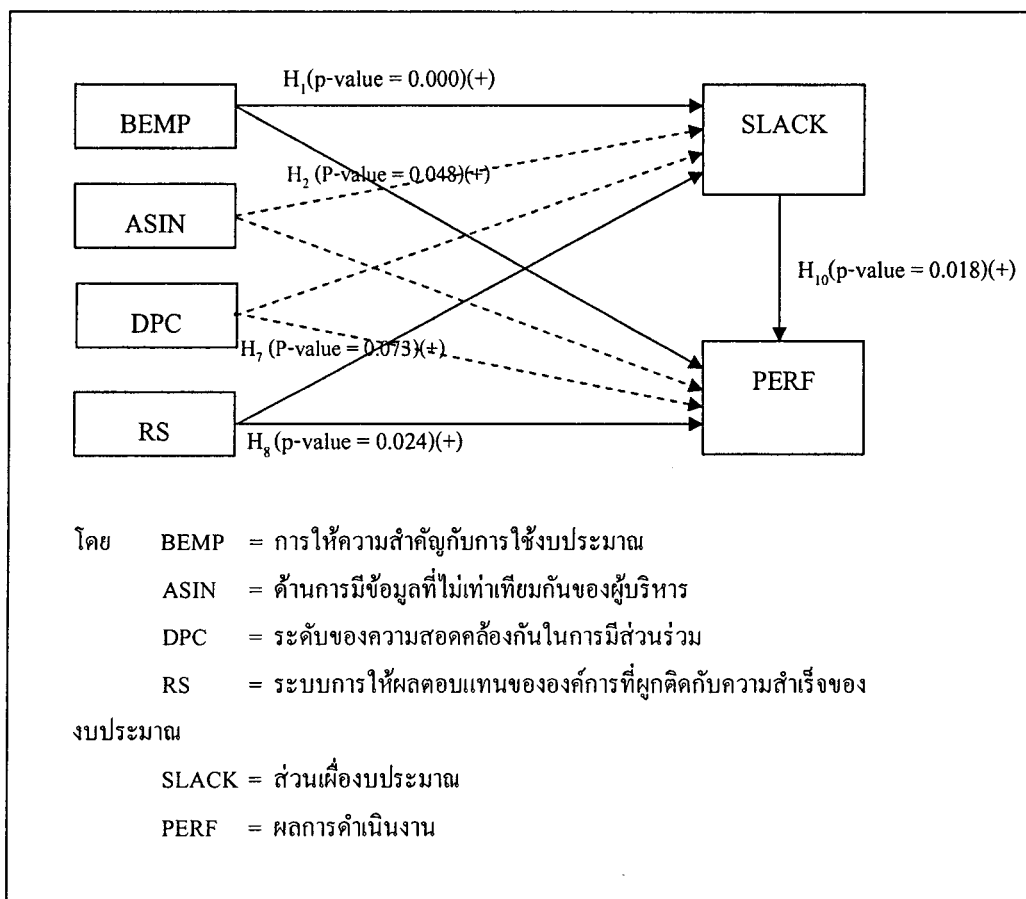
ความสัมพันธ์ผ่านส่วนเผื่องบประมาณ

จากตารางที่ 4-10 และ ตารางที่ 4-11 สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณ (BEMP, ASIN, DPC และ RS) มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน (PERF) โดยมีความสัมพันธ์ผ่านส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK) พบว่า มีอยู่ 2 ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยมีความสัมพันธ์ผ่านส่วนเผื่องบประมาณ คือ

ปัจจัยแรก คือ ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณในตารางที่ 4-10 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.303 ($t = 4.688$; $p\text{-value} = 0.000$) และในตารางที่ 4-11 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.189 ($t = 1.993$; $p\text{-value} = 0.048$) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณในระดับที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ผลกาดำเนินงานองค์การสูงขึ้น โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ

ปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์การที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ในตารางที่ 4-10 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.089 ($t = 1.806$; $p\text{-value} = 0.073$) และในตารางที่ 4-11 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (β_1) เท่ากับ 0.155 ($t = 2.292$; $p\text{-value} = 0.024$) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์การที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณที่เพิ่มขึ้น ทำให้ผลการดำเนินงานองค์การสูงขึ้น โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ

ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ 10 ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยมีความสัมพันธ์ผ่านส่วนเผื่องบประมาณสามารถสรุปตามภาพที่ 4-1 ดังนี้



ภาพที่ 4-1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการทำงบประมาณ (BEMP, ASIN, DPC และ RS) กับผลการดำเนินงาน (PERF) องค์กร โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK)

ตารางที่ 4-13 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานวิจัย

| สมมติฐานวิจัย | ผลการทดสอบสมมติฐานวิจัย |
|--|--------------------------------|
| H_1 : การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ | ยอมรับสมมติฐานวิจัย |
| H_2 : การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน | ยอมรับสมมติฐานวิจัย |
| H_3 : ด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับส่วนเผื่องบประมาณ | ไม่ยอมรับสมมติฐานวิจัย |
| H_4 : ด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการดำเนินงาน | ไม่ยอมรับสมมติฐานวิจัย |
| H_5 : ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ | ไม่ยอมรับสมมติฐานวิจัย |
| H_6 : ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน | ไม่ยอมรับสมมติฐานวิจัย |
| H_7 : ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ | ยอมรับสมมติฐานวิจัย |
| H_8 : ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน | ยอมรับสมมติฐานวิจัย |
| H_9 : ส่วนเผื่องบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการดำเนินงาน | ไม่ยอมรับสมมติฐานวิจัย |
| H_{10} : ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน โดยมีความสัมพันธ์ผ่านส่วนเผื่องบประมาณ โดยพบว่า ปัจจัยการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ | ยอมรับสมมติฐานวิจัย บางส่วน |
| ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ | |

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษานี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการทำงานงบประมาณกับผลการดำเนินงานองค์กร โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้แบบสอบถาม โดยส่งทางไปรษณีย์ไปยังหัวหน้าส่วนงานภายในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจำนวน 18 แห่ง มีจำนวนส่วนงานระดับคณะ รวมทั้งสิ้น 370 คณะ แบ่งเป็นส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 218 ส่วนงาน และส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 152 ส่วนงาน การศึกษานี้มีการอ้างถึงหน่วยงานโดยมีชื่อเรียกดังนี้

1. องค์กร หมายถึง ส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย หรือ คณะ
2. หัวหน้าส่วนงาน หมายถึง ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งคณบดี หรือหัวหน้าส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย ในการศึกษาที่หัวหน้าส่วนงานคือ ผู้ตอบแบบสอบถาม
อย่างไรก็ตามในการศึกษานี้ได้ศึกษาปัจจัยบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ควบคุมและกำกับดูแลส่วนงาน การศึกษานี้กล่าวถึงมหาวิทยาลัยในฐานะของ “องค์กร”
3. องค์กร หมายถึง องค์กรที่ควบคุมและกำกับดูแลส่วนงาน โดยในการศึกษานี้ คือ มหาวิทยาลัย
4. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง อธิการบดี มีหน้าที่ควบคุม ดูแลภาพรวมของมหาวิทยาลัย และส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ผลการวิจัย ผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับและมีข้อมูลสมบูรณ์ จำนวนทั้งสิ้น 135 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 36.49 ของแบบสอบถามทั้งหมด โดยแบ่งเป็นส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 78 ส่วนงาน คิดเป็นร้อยละ 21.08 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมดได้รับการตอบกลับและมีข้อมูลสมบูรณ์ และ ส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 57 ส่วนงาน คิดเป็นร้อยละ 15.41 จำนวนแบบสอบถามทั้งหมดได้รับการตอบกลับและมีข้อมูลสมบูรณ์

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาแสดงค่าร้อยละค่าเฉลี่ยค่าต่ำสุดค่าสูงสุดและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบสมมติฐานวิจัย โดยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ มีตัวแปร ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณ โดยประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ การมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร ระดับของความสอดคล้องกันในการมี

ส่วนร่วม และ ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ
 2. ส่วนเผื่องบประมาณ และ 3. ผลการดำเนินงานขององค์กร สรุปและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์
 การวิจัยได้ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณกับส่วนเผื่องบประมาณ โดยปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณ ประกอบด้วย 1. การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ (BEMP) 2. การมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร (ASIN) 3. ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม (DPC) และ 4. ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ (RS) ผลการทดสอบเชิงอนุมานด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยด้านการจัดทำงบประมาณ อันได้แก่ การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ (BEMP) และระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ (RS) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.303** ($t = 4.688$, $p\text{-value } 0.000$) และ 0.089* ($t = 1.806$, $p\text{-value } 0.073$) ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า หากส่วนงานมีระดับการให้ความสำคัญในการจัดทำงบประมาณ (BEMP) สูงจะทำให้เกิดส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK) ของส่วนงานในจำนวนสูง และ หากองค์กรมีการสร้างระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ (RS) เพิ่มขึ้นจะทำให้เกิดส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK) ของส่วนงานในจำนวนสูงเช่นกัน ทั้งนี้ส่วนเผื่องบประมาณนั้นอาจมีเป็นส่วนเผื่อที่ตั้งไว้สูงกว่าการดำเนินงานที่ส่วนงานสามารถทำได้หรือต่ำกว่าการดำเนินงานที่ส่วนงานสามารถทำได้ก็ได้ โดยในงานวิจัยนี้ไม่ได้มุ่งศึกษาประเภทของส่วนเผื่องบประมาณ ดังนั้นส่วนเผื่องบประมาณที่พบในการศึกษารั้งนี้จึงพิจารณารวมส่วนเผื่องบประมาณทั้งสองประเภท การเกิดส่วนเผื่องบประมาณดังกล่าวเกิดขึ้น โดยแรงจูงใจจากการให้ความสำคัญต่อการจัดทำงบประมาณของหัวหน้าส่วนงานที่มีต่อการวางแผนการจัดสรรการใช้งบประมาณและการควบคุมการใช้งบประมาณจริงให้สอดคล้องกับแผนงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของคณะและมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดไว้ และสามารถเป็นแรงจูงใจในการจัดทำงบประมาณให้เกิดเป็นผลสำเร็จ และสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัย และผลการวิจัยดังกล่าวได้สอดคล้องกับแนวคิดจากงานวิจัยในอดีต ของ Schiff and Lewin (1970) หากองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน งบประมาณ ถือเป็นการเปิดโอกาสในการพยายามบิดเบือนข้อมูลในงบประมาณ โดยกำหนดให้รายรับต่ำกว่าตามเป้าหมาย และรายจ่ายสูงกว่าที่ตั้งไว้ อีกทั้ง ในบางครั้งการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

โดยไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Mia (1989) ที่กล่าวว่า ระดับความสอดคล้องของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูงจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานสูง

จากข้างต้นสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณ อันได้แก่ การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ และ ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ มีความสัมพันธ์ต่อส่วนเผื่องบประมาณ จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ 1 การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ และสมมติฐานวิจัยที่ 7 ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ และจากผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร (ASIN) และ ระดับความสอดคล้องของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณ (DPC) กับส่วนเผื่องบประมาณ (SLACK) จึง ไม่ยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ 3 ปัจจัยด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับส่วนเผื่องบประมาณ และสมมติฐานวิจัยที่ 5 ปัจจัยด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณกับผลการดำเนินงาน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณกับผลการดำเนินงาน โดยปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณ ประกอบด้วย 1. การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ (BEMP) 2. การมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร (ASIN) 3. ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม (DPC) และ 4. ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ (RS) ผลการทดสอบเชิงอนุมานด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณ อันได้แก่ การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ (BEMP) และระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ (RS) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน (PERF) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.189** ($t = 1.993$, $p\text{-value} 0.048$) และ 0.155* ($t = 2.292$, $p\text{-value} 0.024$) ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า หากส่วนงานมีระดับการให้ความสำคัญในการจัดทำงานประมาณ (BEMP) สูงจะทำให้เกิดผลการดำเนินงาน (PERF) ของส่วนงานในจำนวนสูง และ หากองค์กรมีการสร้างระบบ การให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ (RS) เพิ่มขึ้นจะทำให้เกิดผลการดำเนินงาน (PERF) ของส่วนงานในจำนวนสูงเช่นกัน โดยในงานวิจัยนี้ไม่ได้มุ่งศึกษาประเภทของผลการดำเนินงานดังนั้นผลการดำเนินงานที่พบในการศึกษาครั้งนี้จึงพิจารณาผลการดำเนินงานในภาพรวมเกิดขึ้น โดยแรงจูงใจ

เพิ่มสูงขึ้นในแต่ละปีงบประมาณ และการคาดคะเนที่สูงเกินไป จะไม่เป็นผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (เพ็ญศรี กังวาน โชคชัย, 2550)

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดงบประมาณกับผลการดำเนินงาน โดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ

จากผลการทดสอบเชิงอนุมานด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า จากผลการทดสอบเชิงอนุมานด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ปัจจัยด้านการจัดงบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน โดยปัจจัยงบประมาณที่มีความสัมพันธ์ คือ

1. การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ แสดงให้เห็นว่า การให้ความสำคัญกับงบประมาณจะช่วยลดการสร้างส่วนเผื่องบประมาณและสามารถเพิ่มการวางแผนในการบริหาร ได้รับผลการดำเนินงานมีกำไรมากขึ้นหากมีการควบคุมงบประมาณที่มากขึ้นซึ่งจะช่วยลดการสร้างส่วนเผื่องบประมาณและยังเป็นผลให้นำไปสู่การมีประสิทธิภาพและผลการวิจัยดังกล่าวได้สอดคล้องกับแนวคิดจากงานวิจัยในอดีตของ Van der Stede (2000) พบว่า การให้ความสำคัญกับงบประมาณจะช่วยลดการสร้างส่วนเผื่องบประมาณและสามารถเพิ่มการวางแผนในการบริหาร แสดงให้เห็นว่าได้รับผลการดำเนินงานมีกำไรมากขึ้นหากมีการควบคุมงบประมาณที่มากขึ้นซึ่งจะช่วยลดการสร้างส่วนเผื่องบประมาณและยังเป็นผลให้นำไปสู่การมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้กับผู้บริหาร ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในระยะยาว

2. ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ แสดงให้เห็นว่า หากองค์กรให้ความสนใจในระบบการวัดผลปฏิบัติงานที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณในองค์กรมากขึ้น จะเป็นแรงจูงใจในการทำให้องค์กรดำเนินงานงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวได้สอดคล้องกับแนวคิดจากงานวิจัยในอดีตของ Joseph and Laureen (2002) ที่พบว่า การใช้งบประมาณสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เพียงแต่จะช่วยลดส่วนเผื่องบประมาณแต่ยังพบว่าระบบการรายงานทางการเงินภายในที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณและการควบคุมประเมินผลของการบริหารงบประมาณจะสามารถเพิ่มความมุ่งมั่นในเป้าหมายที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดงบประมาณกับผลการดำเนินงานโดยผ่านส่วนเผื่องบประมาณ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ (BEMP) และด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ (RS) มีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปอาจศึกษาในหน่วยงานภาคเอกชน
2. พิจารณาตัวแปรอื่นที่อาจมีผลต่อการจัดท่าบประมาณ ส่วนเผื่องบประมาณ
3. ใช้ตัวเลขทางบัญชีเพื่อวัดผลการดำเนินงานแทนการสอบถามความคิดเห็น

ข้อจำกัดในการวิจัย

1. การศึกษานี้ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลโดยไม่ได้ใช้ตัวเลขทางบัญชีเพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร
2. การศึกษานี้เก็บข้อมูลจากส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยภาครัฐ โดยอาจมีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา. (2553). *คู่มือการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- จงดี มากทอง. (2546). *ความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณกับความพึงพอใจ ต่องานของผู้บริหารระดับกลางในรัฐวิสาหกิจไฟฟ้า*. วิทยานิพนธ์ปรัชญานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบัญชี, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2546). *ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จในภาครัฐ: ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐและพลเมืองยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- ชร ปีติคต. (2558). *ลดคอร์รัปชันและสร้างความทั่วถึงในการพัฒนาผ่านการทำงานแบบมีส่วนร่วม* (2). เข้าถึงได้จาก <http://tdri.or.th/tdri-insight/reducing-corruption-and-thorough-development-with-participatory-budgeting-2/>
- ธิดา นาทิ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธีระพงษ์ แก้วหาวงษ์. (2543). *กระบวนการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งประชาคมประชาสังคม*. ขอนแก่น: โครงการจัดตั้งมูลนิธิเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็งชมรมนักวิชาการสาธารณสุข.
- ฉลาด จันทสมบัติ. (2551). *การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (Participatory Planning for Local Development)* รหัสวิชา 0109501. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ศูนย์พัฒนาทรัพยากรการศึกษา (CARD) มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.
- ชูยศ ศรีวรรณธ์. (2553) *ปัจจัยแรงจูงใจต่อผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาขององค์กรบริหารส่วน ตำบลเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา, สำนักวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- โชติรส คำรงสานติ. (2554). *การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อ ความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- บัญญัติ แก้วส่อง. (2537). *การวางแผนสาธารณสุข*. ขอนแก่น: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประพนธ์ ปิยรัตน์. (2534). *ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาคุณภาพชีวิต*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปิยะภรณ์ ชันแก้ว. (2548). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ*. วิทยานิพนธ์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบัญชี, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์ศิริเจริญ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ และความมีประสิทธิภาพของงบประมาณ*. วิทยานิพนธ์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบัญชี, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพรรณ คำรงสุขนิวัฒน์. (2554). *ความเชื่อมโยงของส่วนเผื่องบประมาณกับรายการคงค้างที่ขึ้นกับดุลพินิจของฝ่ายบริหารและการวัดค่าและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อส่วนเผื่องบประมาณ: หลักฐานเชิงประจักษ์ของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบัญชี, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรศักดิ์ จินา. (2552). *บทความเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ห้องเรียนภาคใต้ (โรงเรียนกัลยาณีนศศรีธรรมราช) จังหวัดนครศรีธรรมราช*. เข้าถึงได้จาก <http://www.surat3.go.th/home/0003.php?name=news3&file=readnews3&id=9#.VwHmLJyLSM9>
- เพ็ญศรี กังวาลโชคชัย. (2550). *คู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำประมาณการรายรับ และงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*. ชลบุรี: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ฤดี พิเศษภักดีพงศ์, ประสงค์ สมบัติวรพัฒน์ และเสนีย์ สุดสวาท. (2540). กรณีศึกษา: ผลกระทบของการมีส่วนร่วมที่ไม่เท่าเทียมกัน การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณและประเมินผล. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 76 (ตุลาคม - ธันวาคม), 57- 66.
- ศิริกาญจน์ อาเก๊ะ. (2555). *ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน*. เชียงใหม่: คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิลปะพร ศรีจันเพชร และพิมพ์ใจ วีรสุนทรากร. (2555). การวัดค่าในงานวิจัยด้านบัญชีบริหาร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 8(23), 81-85

- สมชาย วรกิจเกษมสกุล. (2554). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*.
 อุดรธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สมิง โคตรวงศ์. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับการเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 เพชรบุรีเขต 2. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 5(3), 291-305.
- สถณี อาชวานันทกุล. (2558). *การจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม*. เข้าถึงได้จาก
<http://thaipublica.org/2015/06/participatory-budgeting/>
- สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2556). “การงบประมาณ” ความแตกต่างกรณี
 มหาวิทยาลัยของรัฐและกรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
 เข้าถึงได้จาก <http://www.tsu.ac.th/planoffice/page.php?idm=2&mid=144>
- อลิศรา ชูชาติ และคณะ. (2538). *เทคนิคการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม*. นครปฐม:
 สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขมูลฐานอาเซียน
- อาภรณ์ แก้วสลับลี. (2552). *ระบบงบประมาณ: จากแบบแสดงรายการ...สู่แบบมุ่งเน้นผลงาน*.
 เข้าถึงได้จาก [http://www.flipbooksoft.com/upload/books/02-2013/
 cacd0fd8094382968c3e7c17161ce284/.pdf](http://www.flipbooksoft.com/upload/books/02-2013/cacd0fd8094382968c3e7c17161ce284/.pdf)
- Antle, R., & Eppen G. D. (1985). Capital rationing and organizational slack in capital
 budgeting. *Management Science*, 31 (February), 163-74.
- Aprila, N. & Hidayani, S. (2012) *The effect of budgetary participation, assymetry information,
 budget emphasis and comitment organization to budgetary slack at SKPD
 governmental of Bengkulu City*. In: Pproceeding The 13th Malaysia Indonesia
 Conference on Economics, Management and Accounting (MIICEMA) (pp. 617-628).
 Palembang: Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya ,
- Cammann, C. (1976). Effects of the use of control systems. *Accounting, Organizations and
 Society*, 1(4), 301-13.
- Clement, C. C. & Keith, J. (2004). Budgetary slack and performance in group participative
 budgeting: the effects of individual and group performance feedback and task
 interdependence. *Advances in Management Accounting*, 13,183 – 221.
- Clinton, B. D., & Hunton, J. E. (2001). Linking participative budgeting congruence to
 organization performance. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 127-141.

- Dunk, A. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and Slack. *The Accounting Review*, 68, 400-410.
- Douglas, E. S. (2002). The effects of reputation and ethics on budgetary slack. *Journal of Management Accounting Research*, 14, 153-171.
- Douglas, P. C. & Wier, B. (2002). Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation. *Journal of Business Ethics*, 28, 267-277.
- Desmond, C. Y. & Keith, C. C. (2003). *Impact of participation in budgeting and information asymmetry on managerial performance in the Macau service sector. JAMAR*, 1(2), 65-78.
- Faria, J. A. & Silva, S. M. G. (2013). The effects of information asymmetry on budget slack: An experimental research. *Academic Journals: African Journal of Business Management*. 7(13), 1086-1099.
- Fisher, G. J.; Frederickson, J. R., & Pfeffer, S. A. (2000). Budgeting; An experimental investigation of the effects of negotiation. *The Accounting Review*, 75(1), 93–114.
- Johnny, J. & Fatih, Y. (2013). Budgetary participation in Turkey: The effects of information asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance . *Journal of International Accounting Research*, 12 (1), 29–54.
- Joseph, G. F.; Laureen, A. M., Pfeffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2002). Using budgets for performance evaluation: effects of resource allocation and horizontal information asymmetry on budget proposals, budget slack, and performance. *The Accounting Review*, 77(4), 847-865.
- Larissa, K. & Robert, J. P. (2008). Antecedents of budget participation: Leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *ABACUS*, 44 (4), 423-442.
- Lowe, E. A., & Shaw, R. W. (1968). An analysis of managerial biasing: Evidence from a company's budgeting process. *The Journal of Management Studies*, 5, 304-315.
- Lukka, K. (1988). Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organization and Society*, 13, 281–301.
- Mia, L. (1989). The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: A research note. *Accounting, Corporations and Society*, 14(4), 347-357.

- Merchant, K. A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society*, 10, 201-210.
- Nila Aprila & Selvi Hidayani (2012). The effect of budgetary participation, asymmetry information, budget emphasis and commitment organization to budgetary slack at SKPD governmental of Bengkulu city. In Proceeding The 13 th Malaysia Indonesia Conference on Economics, *Management and Accounting* (MIICEMA) 2012 (pp. 617-628). MIICEMA
- Nouri, H. (1994). Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note. *Accounting organizations and society*, 19, 289 – 295.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1996). The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. *Behavioral Research in Accounting*, 8, 74–90.
- Onsi, M. (1973). Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review*, 48, 535–548.
- Patricia, C. D. & Benson, W. (2002). Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation. *Journal of Business Ethics*, 28 (28), 267-277.
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970). The impact of people on budgets. *The Accounting Review*, 45(2), 259-268.
- Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5 (1), 265-280.
- Vander Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(August), 609–622.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Wagner, R. & Harter, J. K. (2006). *Twelve: The elements of great nanaging*. New York: Gallup Press.
- Watt, R. L. & Zimmerman, J. L. (2007). *Positive accounting theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Williamson, O. E. (1964). *The economics of discretionary behavior: Managerial objectives in a theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research*, 23, 829–842.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่องบทบาทของส่วนเผื่องบประมาณต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดท่างบประมาณ
กับผลการดำเนินงาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งในการวิทยานิพนธ์เรื่อง-บทบาทของส่วนเผื่องบประมาณ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดท่างบประมาณกับผลการดำเนินงาน-

2. แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น ส่วน ประกอบด้วย 4 ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านการจัดท่างบประมาณ
ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านส่วนเผื่องบประมาณ
ส่วนที่ 4 ข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน

คำจำกัดความ 1. องค์กร หมายถึง ส่วนงานของท่าน (คณะ หรือเทียบเท่า)

2. หัวหน้าส่วนงาน หมายถึง คณบดี หรือเทียบเท่า

3. ผู้บังคับบัญชา หมายถึง อธิการบดี หรือเทียบเท่า

3. การตอบแบบสอบถามนี้ข้อมูลต่างๆจะถือเป็นความลับจะไม่มีการเปิดเผยข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร โดยจะไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด ซึ่งผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถาม โดยตอบตรงกับความความคิดเห็นของท่านมากที่สุดและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุพรรณิ หอมเข้ม

นิสิตสาขาบัญชีมหาบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา

คณะกรรมการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้ทำการศึกษาวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม 1 กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ท่านคิด (ว่าเหมาะสมที่สุด) ประเภทขององค์กร มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตำแหน่งงาน หัวหน้าส่วนงาน อื่นๆ(โปรดระบุ)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านการจัดทำงานประมาณการทำเครื่องหมาย ✓ (ตามรายการที่เกิดขึ้น

| คำถาม | น้อยที่สุด → มากที่สุด | | | | | | |
|---|------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| ด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ | | | | | | | |
| 1. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณในองค์กร | | | | | | | |
| 2. ท่านให้ความสำคัญกับข้อมูลในการจัดทำงานประมาณในองค์กร | | | | | | | |
| 3. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดทำงานประมาณในองค์กร | | | | | | | |
| 4. ความคิดเห็นของท่านเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงบประมาณสำหรับองค์กร | | | | | | | |
| 5. ท่านได้รับผิดชอบการจัดทำงานประมาณให้ เป็นไปตามเป้าหมายในงบประมาณที่ตั้งไว้ | | | | | | | |
|)ด้านการมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร ..21 = ผู้บังคับบัญชาของท่านมีข้อมูลที่ดีกว่า ; 5 = ท่านมีข้อมูลที่ดีกว่า(| | | | | | | |
| 1. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาของท่านใครมีข้อมูลที่ต่อการจัดทำงานประมาณขององค์กร | | | | | | | |
| 2. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาของท่านใครมีความคุ้นเคยกับข้อมูลงานที่นำเข้า) input และข้อมูลงานที่ส่งออก ()output (ในการจัดทำงานประมาณขององค์กร | | | | | | | |

| คำถาม | น้อยที่สุด → มากที่สุด | | | | | | |
|---|------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาของท่านใครมีข้อมูลที่ต้องการจัดทำงบประมาณขององค์กร | | | | | | | |
| 4. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชา ใครมีความชำนาญในการจัดทำงบประมาณขององค์กร | | | | | | | |
| 5. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชา ใครมีความสามารถประเมินผลกระทบจากภายนอกที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณขององค์กร | | | | | | | |
| 6. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชา ใครเป็นผู้มีความเข้าใจถึงปัจจัยในการจัดทำงบประมาณขององค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จ | | | | | | | |
| .3ด้านระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม . | | | | | | | |
| จากสถานการณ์ AIAHCICII และ GII ด้านล่าง ให้ท่านตอบคำถามต่อไปนี้โดยทำเครื่องหมาย ✓ เพียงสถานการณ์เดียว | | | | | | | |
| 1. ในภาพรวม สถานการณ์ใดเกิดขึ้นในองค์กรของท่าน <input type="checkbox"/> AI. <input type="checkbox"/> AII. <input type="checkbox"/> CI. <input type="checkbox"/> CII. <input type="checkbox"/> GII. | | | | | | | |
| 2. ในภาพรวม ท่านต้องการให้สถานการณ์ใดเกิดขึ้นในองค์กรของท่าน <input type="checkbox"/> AI. <input type="checkbox"/> AII. <input type="checkbox"/> CI. <input type="checkbox"/> CII. <input type="checkbox"/> GII. | | | | | | | |
| AI .ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะจัดหาข้อมูลที่มีอยู่เพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดงบประมาณด้วยตนเอง | | | | | | | |
| AII. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะได้รับข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดงบประมาณจากผู้บังคับบัญชา แล้วนำมาตัดสินใจด้วยตนเองทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงอาจจะอธิบายการตัดสินใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาทราบ หากผู้บังคับบัญชาต้องการทราบ | | | | | | | |
| CI. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดงบประมาณ โดยให้ | | | | | | | |

ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและคำแนะนำ ซึ่งไม่ดำเนินการเป็นลักษณะกลุ่ม หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจโดยอาจจะใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นเหล่านั้นก็ได้ และไม่ได้ใช้ความคิดเห็นโดยรวมของกลุ่ม

CII. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดงบประมาณ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและคำแนะนำ ซึ่งดำเนินการเป็นลักษณะกลุ่ม หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจโดยอาจจะใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นเหล่านั้นก็ได้ และไม่ได้ใช้ความคิดเห็นโดยรวมของกลุ่ม

GII. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดงบประมาณ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและคำแนะนำ ซึ่งดำเนินการเป็นลักษณะกลุ่ม หลังจากนั้นผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นโดยรวมของกลุ่ม

2.4 ด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กร .ารที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ

| คำถาม | น้อยที่สุด → มากที่สุด | | | | | | |
|---|------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร | | | | | | | |
| ท่านได้รับคำชมเชยจากองค์กร เมื่อท่านสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการทำงานงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ | | | | | | | |
| 2. ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร | | | | | | | |
| ท่านได้รับทรัพยากรหรืองบประมาณ ที่เพิ่มขึ้น เมื่อท่านสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จของการทำงานงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ | | | | | | | |

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านส่วนเผื่องบประมาณกรณีทำเครื่องหมาย)✓ (ตามรายการที่เกิดขึ้น

| คำถาม | น้อยที่สุด → มากที่สุด | | | | | | |
|--|------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. งบประมาณที่กำหนดไว้ในส่วนที่ท่านรับผิดชอบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มากน้อยเพียงใด | | | | | | | |
| 2. งบประมาณไม่ได้ถูกกำหนดการใช้โดยเฉพาะเจาะจง | | | | | | | |
| 3. ท่านต้องระมัดระวังมากน้อยเพียงใด ในการติดตามค่าใช้จ่ายในส่วนที่ท่านรับผิดชอบ เนื่องจากงบประมาณของท่านมีข้อจำกัด เกี่ยวกับงบประมาณ | | | | | | | |
| 4. เป้าหมายที่ถูกกำหนดในงบประมาณเป็นส่วนที่ทำให้เกิดผลตอบแทนขององค์กรมากน้อยเพียงใด ในส่วนที่ท่านรับผิดชอบ | | | | | | | |
| 5. เป้าหมายงบประมาณที่อยู่ในส่วนที่ท่านรับผิดชอบ ไม่เป็นปัญหาที่ทำให้ท่านต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน | | | | | | | |
| 6. การที่ท่านจะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นเรื่องยากที่จะสามารถปฏิบัติได้ | | | | | | | |

ส่วนที่ 4 ข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ (ตามรายการที่เกิดขึ้น)

| คำถาม | น้อยที่สุด → มากที่สุด | | | | | | |
|--|------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามงบประมาณ | | | | | | | |
| 2. องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถทำให้รายรับสูงกว่ารายจ่าย | | | | | | | |
| 3. องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถทำให้มีเงินสะสมงบประมาณที่เพิ่มขึ้น | | | | | | | |
| 4. องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถทำให้เกิดสภาพคล่อง | | | | | | | |
| 5. ผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น | | | | | | | |

ข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง และขอความอนุเคราะห์จัดส่งเอกสารตามรายละเอียดแนบด้านหลังค่ะ

ภาคผนวก ข
การหาค่าความตรง (Validity)

การหาค่าความตรง (Validity)

เป็นการนำผลของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมารวมกันคำนวณหาความตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับคำถามที่สร้างขึ้น ดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้อง เรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

- +1 = สอดคล้อง หรือแน่ใจว่านวัตกรรมนั้นหรือข้อสอบข้อนั้นวัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้จริง
- 0 = ไม่แน่ใจ ว่านวัตกรรมนั้นหรือข้อสอบข้อนั้นวัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้
- 1 = ไม่สอดคล้อง หรือแน่ใจว่านวัตกรรมนั้นหรือข้อสอบข้อนั้นไม่ได้วัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\sum X}{N}$$

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสรุปกับวัตถุประสงค์

$\sum X$ คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านประกอบด้วย

1. คุณกนกรัตน์ คล้ายทองคำ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยบูรพา
2. คุณเนาวรัตน์ ครุณศรี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.เนตรดาว ชัยเขต อาจารย์ประจำคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ดร.พรปวีณ์ ชาญสุวรรณ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
5. ดร.พิรุชญาณ์ คาเนโกะ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

| รายการขอความคิดเห็นข้อคำถามข้อที่ | | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | $\sum x$ | IOC = $\frac{\sum x}{n}$ |
|--|---|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|--------------------------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| 2. บังคับด้านการจัดทํางานประมาณ | | | | | | | | |
| 2.1 การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณ | | | | | | | | |
| | ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทํางานประมาณในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| | ท่านให้ความสำคัญกับข้อมูลในการจัดทํางานประมาณในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| | ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดทํางานประมาณในองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| | ความคิดเห็นของท่านเป็นปัจจัยสำคัญในการคำนวณงบประมาณสำหรับองค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| | ท่านได้รับเชิญขอการจัดทํางานประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายในงบประมาณที่ตั้งไว้ | 1 | -1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0.60 |
| 2.2 การมีข้อมูลที่ไม่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร | | | | | | | | |
| | เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ใครมีข้อมูลที่ต่อการจัดทํางานประมาณขององค์กร | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 3 | 0.60 |
| | เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ใครมีความคุ้นเคยกับข้อมูลงานที่นำเข้า (input) และข้อมูลงานที่ส่งออก (output) ในการจัดทํางานประมาณขององค์กร | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 3 | 0.60 |
| | เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ใครมีข้อมูลที่ถูกต้องต่อการจัดทํางานประมาณขององค์กร | 1 | -1 | -1 | 1 | 1 | 3 | 0.60 |
| | เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชา ใครมีความชำนาญในการจัดทํางานประมาณขององค์กร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| | เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชา ใครมีความสามารถประเมินผลกระทบจากภายนอกที่มีผลต่อการจัดทํางานประมาณขององค์กร | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0.80 |
| | เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บังคับบัญชา ใครเป็นผู้มีความเข้าใจถึงปัจจัยในการจัดทํางานประมาณขององค์กร ให้บรรลุผลสำเร็จ | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0.80 |
| 2.3 ระดับของความสอดคล้องกันในการมีส่วนร่วม | | | | | | | | |
| | สถานการณ์ใดเกิดขึ้นในองค์กรของท่าน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| | ท่านต้องการให้สถานการณ์ใดเกิดขึ้นในองค์กรของท่าน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| 2.4 ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผู้คิดกับความสำเร็จของงบประมาณ | | | | | | | | |
| | ท่านได้รับคำชมเชยจากองค์กร เมื่อท่านสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการทํางานประมาณที่ได้กำหนดไว้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| | ท่านได้รับทรัพยากรหรืองบประมาณ ที่เหมาะสม เมื่อท่านสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จของการทํางานประมาณที่ได้กำหนดไว้ | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 3 | 0.60 |

| รายการขอความคิดเห็นข้อคำถามข้อที่ | | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ | | | | | $\sum x$ | IOC = $\frac{\sum x}{n}$ |
|-----------------------------------|--|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|--------------------------|
| | | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 | | |
| 3. ส่วนเคื่องบประมาณ | | | | | | | | |
| | งบประมาณที่ตั้งไว้ในส่วนที่ท่านรับผิดชอบเป็นไปตามวัตถุประสงค์ อย่างน้อยเพียงใด | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0.60 |
| | งบประมาณ ไม่ได้ถูกกำหนดการใช้โดยเฉพาะเจาะจง | 1 | | -1 | 1 | 1 | 3 | 0.60 |
| | ท่านต้องระมัดระวังมากน้อยเพียงใด ในการติดตามค่าใช้จ่ายใน ส่วนที่ท่านรับผิดชอบ เนื่องจากงบประมาณของท่านมีข้อจำกัด เกี่ยวกับงบประมาณ | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0.80 |
| | มาตรฐานที่ถูกกำหนดในงบประมาณเป็นส่วนที่ทำให้เกิด ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใด ในส่วนที่ท่านรับผิดชอบ | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 | 0.60 |
| | เป้าหมายงบประมาณที่อยู่ในส่วนที่ท่านรับผิดชอบ ไม่เป็นปัญหาที่ ทำให้ท่านต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 0.80 |
| | การที่ท่านจะปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นเรื่อง ยากที่จะสามารถปฏิบัติได้ | 1 | 1 | -1 | 1 | 1 | 3 | 0.60 |
| 4. ผลการดำเนินงาน | | | | | | | | |
| | องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่ สามารถดำเนินการให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามงบประมาณ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| | องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถทำให้รายรับสูง กว่ารายจ่าย | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| | องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถทำให้มีเงินสะสม งบประมาณที่เพิ่มขึ้น | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| | องค์กรของท่านมีการจัดทำงบประมาณที่สามารถทำให้เกิดสภาพ คล่อง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |
| | ผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร มีประสิทธิภาพมากขึ้น | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 |