



การบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือ

The Budget Management of Local Administration Organizations in

northern region

วีระศักดิ์ สมยานะ*

Wirasak Somyana

กมลทิพย์คำใจ**

Kamolthip Kamchai

Received : July4, 2019

Revised : March 3, 2020

Accepted : April 30, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค รวมถึงประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเสนอเป็นกลยุทธ์การบริหารงบประมาณขององค์กร พบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีการพึ่งพิงโครงสร้างรายได้จากภาครัฐในสัดส่วนที่สูงและจัดสรรเป็นรายจ่ายประจำสูงด้วยเช่นกัน ด้านศักยภาพในการจัดเก็บรายได้ในพื้นที่มีต่ำ ส่งผลต่อการจัดสรรรายจ่ายสำหรับการพัฒนาในพื้นที่หรือการจัดบริการสาธารณะทำได้น้อย ปัญหาด้านการปฏิบัติงานพบความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติและการอนุมัติมีความล่าช้าและเกิดความเข้าใจไม่ถูกต้องตรงกัน ด้านประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณทั้งในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (input) กระบวนการบริหาร (process) และมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ (output) มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพเกิดความยั่งยืนทางงบประมาณในการจัดหาให้มีทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการบริหารงานและต่อยอดได้การบริหารงบประมาณเน้นยึดหลักธรรมาภิบาลความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเกิดประโยชน์สูงสุดในระดับของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงในระดับเข้าข่าย (เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน) และเข้าใจ (เป็นองค์กรแห่งความสุข) มีการบริหารงบประมาณด้วยหลักปฏิบัติที่ดี 7 ประการดังนี้ 1) สร้างการใช้เหตุผลและเป้าหมายของการสร้างประโยชน์และความสุขของส่วนรวม 2) การสร้างจิตสำนึกต่อต้านการฉ้อฉลหรือคอร์รัปชัน 3) ใช้การสื่อสารและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ประหยัดค้ำค่าเหมาะสมกับงานและคน

*อาจารย์ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

Department of Economics Professor Faculty of Management Science Chiang Mai Rajabhat University

**อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชีและการเงิน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

Lecturer of Accounting and Finance Department Faculty of Management Science Chiang Mai Rajabhat University

4) สร้างค่านิยมในการทำงานด้วยความเพียรความซื่อสัตย์สุจริต การยอมรับฟังความเห็นที่แตกต่าง 5) พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้และเสริมสร้างปลูกฝังแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างสม่ำเสมอ 6) สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนกับองค์กรทั้งในขั้นตอนการทำงานและผลลัพธ์ 7) มีระบบการตรวจสอบและการควบคุมผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือ

คำสำคัญ : การบริหารงบประมาณ / องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือ

ABSTRACT

This research has the aims as to study the problems, the threats and the potential of the budget management in line with self-sufficiency economy of local administration organizations. This study will submit to be the organization's budget management strategy. The result had found that most of them have to rely on the government income and pay on high current expenditure. As their low potential in income collection cause their low allocate expenses or low in public services. The operation problems had found that there were not clearly, approve slowly and unclear understanding. The potential of the budget management in input, process and output had efficiency budget plan, sufficient budget in resources management and to be continue in the future. The budget management emphasized on good government, transparency, accountability and high advantage in the level of the self-sufficiency economy network (sustainable organization) and understanding (happiness organization). They have 7 good budget management principles as 1) reasonable creating, advantage targeting and public happiness 2) creating conscious mind in corruption resistance 3) Using the efficiency communication and technology, saving, break even, appropriate for both man and work 4) Creating the values in work with perseverance, honesty, accept the other opinions 5) Developing the human resource to have knowledge and always creating their self-sufficiency economy 6) Creating the community and organization participations in both work process and output 7) Having the investigate and control systems by using public participation.

Keywords : The Budget Management /

Local Administration Organizations in Northern Region

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

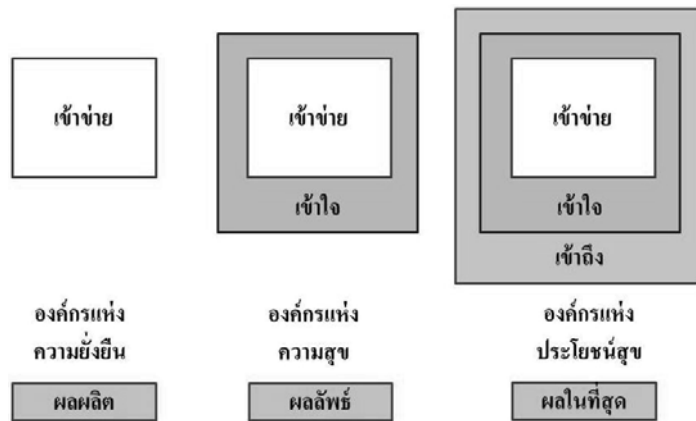
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยได้มีบทบาทที่สำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เพราะเป็นองค์กรที่รับนโยบายจากส่วนกลางมาปฏิบัติลงสู่ในระดับท้องถิ่น เนื่องจากศักยภาพของรัฐบาลที่บริหารประเทศเพียงองค์กรเดียวไม่อาจตอบสนองแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง อีกทั้งในแต่ละสภาพพื้นที่มีบริบทพื้นที่ สภาพปัญหา ความต้องการและศิลปวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการพื้นที่ที่มีรูปแบบแตกต่างกันออกไป จึงจำเป็นต้องอาศัยทักษะ ความรู้และเทคนิคการบริหารงานและความเข้าใจ เข้าถึงพื้นที่ให้มากที่สุด รวมทั้งเป็นการกระจายอำนาจและให้อิสระแก่ท้องถิ่นเพื่อการปกครองตนเอง ตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 หมวดที่ 9 มาตรา 282-290 ของรัฐธรรมนูญซึ่งแสดงเจตนารมณ์ให้มีการกระจายอำนาจให้กับท้องถิ่น โดยเน้นให้ท้องถิ่นมีสิทธิในการปกครองตนเอง มีอิสระในการกำหนดทิศทางการบริหารท้องถิ่นของตนเอง รวมทั้งมีอิสระในการบริหารงาน ทั้งทางด้านการบริหาร กำลังคน และงบประมาณ ทั้งนี้เน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นและเป็นที่มาของการตราพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 (Srikaew, 2000, p.7)

การบริหารจัดการงบประมาณจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกชนิด ทุกหน่วยงานและทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณจึงมีค่านึงถึงข้อจำกัดของงบประมาณที่ได้รับ และบริหารงบประมาณให้เกิดผลประโยชน์มากที่สุด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้และบริหารงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด การใช้เครื่องมือ และกลไกทางงบประมาณในทุกๆ ด้านเพื่อกำกับการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปอย่างคุ้มค่า ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ในทุกกระบวนการขั้นตอนของงบประมาณ (Thitimotree, 2015, p.9) เช่นเดียวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องใช้งบประมาณในการบริหารจัดการท้องถิ่น เพื่อการดำเนินงานและพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ และพันธกิจขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด หรือตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้จากข้อนำเสนอ ดังกล่าวสะท้อนเห็นถึงความสำคัญในการบริหารจัดการที่เป็นระบบ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (Meksawan, 1995; Muagmanee, 2011, p.4) ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพในระบบราชการ มีความหมายรวมถึงผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ 1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุเทคโนโลยีที่มีอย่างประหยัด คุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด 2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม 3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ (output) ได้แก่การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

อีกทั้งการปรับประยุกต์ใช้แนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในรูปแบบต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นล้วนแล้วแต่มีความหลากหลาย รวมถึงการดำเนินการวางแผนและจัดสรรงบประมาณอย่างสมเหตุสมผล โดยทุกส่วนมีส่วนร่วมรับรู้รับทราบในการใช้งบประมาณ และกำกับติดตามเพื่อให้การดำเนินการเกิด

ประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งคำนึงถึงการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า มุ่งเน้นให้มีการเบิกจ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับความจำเป็นอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งมีความซื่อสัตย์สุจริตในการบริหารงบประมาณตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงการประยุกต์ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้ากับการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเริ่มจากอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีตามกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับตำบล ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่นที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนฐานรากมากที่สุด ซึ่งเริ่มจากพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และได้แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542 โดยมาตรา 15หน้าที่ที่สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับตำบล คือ ส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน ขณะที่มาตรา 16 กำหนดให้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น บทบาทหน้าที่ดังกล่าวมีผลทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่น จำนวน 7 ยุทธศาสตร์ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว และจากการศึกษาของ (Somyana, 2016) พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ได้ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการองค์กร 2) ด้านเกษตร 3) ด้านธุรกิจชุมชน 4) ด้านสุขภาพ อนามัย และสิ่งแวดล้อม 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านทรัพยากรชุมชน และ 7) ด้านการทำแผนพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม

จากบริบทดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้เกิดการต่อยอดของการวิจัยเกี่ยวกับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งได้ศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่มาอย่างต่อเนื่องขยายให้ครอบคลุมบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือทั้งหมด ซึ่งประกอบไปด้วยภาคเหนือตอนบนและภาคเหนือตอนล่างที่อาจมีบริบทแตกต่างกันไปบ้าง โดยภาคเหนือตอนบนได้กำหนดเมืองหลักคือ จังหวัดเชียงใหม่ และเมืองรองคือ จังหวัดลำพูน ตามหลักแนวคิดของการกระจายอำนาจ ส่วนภาคเหนือตอนล่างได้กำหนดเมืองหลักคือ จังหวัดพิษณุโลก และเมืองรองคือ จังหวัดอุตรดิตถ์ เป็นต้นแทนโดยกำหนดความสำคัญของการบริหารราชการท้องถิ่นดังกล่าว แสดงได้ด้วยจำนวนหน่วยงานในท้องถิ่นใน 4 จังหวัดที่เป็นเมืองหลักและเมืองรองต่อจำนวนผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมของภูมิภาคนั้นๆ ทั้งนี้การบริหารงานขององค์กรจะต้องเป็นไปตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีการแบ่งออกเป็นสามระดับ คือ เข้าข่าย (เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน) เข้าใจ (เป็นองค์กรแห่งความสุข) เข้าถึง (เป็นองค์กรแห่งประโยชน์สุข) ขั้นตอนในการดำเนินงานของแต่ละยุทธศาสตร์จะต้องเป็นไปตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วย คือต้องประกอบไปด้วยการใช้สติปัญญาและคุณธรรม การมีภูมิคุ้มกัน ความพอประมาณ และความมีเหตุผลด้วยและเนื่องจากในการประเมินความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ก่อนที่จะพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นไปจะต้องผ่านเงื่อนไขที่ต่ำกว่าเสียก่อน ดังภาพที่ 1 (Puntasaen, 2007)



ภาพที่ 1 ระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง

จึงนำไปสู่การนำเสนอแนวคิดการศึกษาในเรื่อง “การบริหารงบประมาณตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือ” จึงเป็นการช่วยให้ทราบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้หรือไม่และมีความเหมาะสมกับการบริหารจัดการงบประมาณในการให้บริการสาธารณะมากน้อยอย่างไรทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึง ปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณ ประสิทธิภาพและกลยุทธ์ในการการบริหารจัดการงบประมาณภาคเหนือ ซึ่งจำแนกสาระสำคัญเป็นประเด็นที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ โดยตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงบประมาณในการให้บริการสาธารณะตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ส่งผลให้การพัฒนาท้องถิ่นในเขตภาคเหนือมีความเป็นอยู่ดีมีสุขตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และจะทำให้ทราบถึงวิธีการหรือกระบวนการบริหารงบประมาณที่ถือได้ว่ามีความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงที่สมบูรณ์แบบ ซึ่งจะเป็ต้นแบบให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับภูมิภาคที่ยังไม่ได้เข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือ
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ และเพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการงบประมาณเขตภาคเหนือ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างพิจารณาได้จากวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตาม วัตถุประสงค์ (Purposive Selection) หมายถึง องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) และเทศบาลตำบล (ทต.) ที่มีคุณสมบัติสำคัญสำหรับการเลือกครั้งนี้ คือ 1) เป็นองค์กรที่เคยได้รับรางวัลจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ และองค์กรอิสระที่เกี่ยวข้องใน 7 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านที่ 2 ด้านเกษตร ด้านที่ 3 ด้านธุรกิจชุมชน ด้านที่ 4 ด้านสุขภาพอนามัย และสิ่งแวดล้อม ด้านที่ 5 ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านที่ 6 ด้าน

ทรัพยากรชุมชนชุมชน และด้านที่ 7 ด้านการทำแผนพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม 2) ผู้บริหารองค์กรมีวิสัยทัศน์ การพัฒนาที่ยั่งยืน 3) มีองค์กรชุมชนที่เข้มแข็ง ทั้งนี้อปท. ต้องมีความต้องการเข้าร่วมในงานวิจัยครั้งนี้ด้วยความ สมารถใจและเต็มใจ การศึกษาครั้งนี้พบว่า มี อปท. ที่มีคุณสมบัติ และความสนใจเข้าร่วมงานวิจัยในแต่ละจังหวัด ทั้ง 4 จังหวัด คือ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดพิษณุโลก และจังหวัดอุดรธานี โดยคัดเลือกจังหวัดละ 12 แห่ง และ จังหวัดลำพูน จำนวน 13 แห่ง รายละเอียดแบ่งเป็น องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) จำนวน 25 แห่ง และ เทศบาลตำบล (ทต.) จำนวน 24 แห่ง รวมทั้งสิ้น 49 อปท. โดยการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ บริหารจัดการงบประมาณของกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ใน ระดับตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือ ผู้รักษาราชการแทนนายก) แห่งละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 49 คน

1) จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 12 แห่ง ประกอบไปด้วย

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) จำนวน 6 แห่ง	เทศบาลตำบล (ทต.) จำนวน 6 แห่ง
(1) องค์การบริหารส่วนตำบลน้ำบ่อหลวง อำเภอสันป่าตอง	(1) เทศบาลตำบลป่าไผ่ อำเภอสันทราย
(2) องค์การบริหารส่วนตำบลกีดช้าง อำเภอแม่แตง	(2) เทศบาลตำบลบ้านปาง อำเภอหางดง
(3) องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยทราย อำเภอแม่ริม	(3) เทศบาลตำบลสันผักหวาน อำเภอหางดง
(4) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง อำเภอสันป่าตอง	(4) เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง อำเภอหางดง
(5) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอแม่เมาะ	(5) เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา อำเภอหางดง
(6) องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทา อำเภอแม่เมาะ	(6) เทศบาลตำบลบ้านแม่ อำเภอสันป่าตอง

2) จังหวัดลำพูน จำนวน 13 แห่ง ประกอบไปด้วย

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) จำนวน 7 แห่ง	เทศบาลตำบล (ทต.) จำนวน 6 แห่ง
(1) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองนาม อำเภอเมือง	(1) เทศบาลตำบลบ้านกลาง อำเภอเมือง
(2) องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหัวช้าง อำเภอทุ่งหัวช้าง	(2) เทศบาลตำบลอุโมงค์ อำเภอเมือง
(3) องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงแก้ว อำเภอเถิน	(3) เทศบาลตำบลต้นธง อำเภอเมือง
(4) องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงกานต์ อำเภอบ้านโฮ่ง	(4) เทศบาลตำบลริมปิง อำเภอเมือง
(5) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านปวง อำเภอทุ่งหัวช้าง	(5) เทศบาลตำบลป่าสัก อำเภอเมือง
(6) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลาสะวาย อำเภอบ้านโฮ่ง	(6) เทศบาลตำบลวังผาง อำเภอเวียงหนองล่อง
(7) องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ลาน อำเภอเถิน	

3) จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 12 แห่ง ประกอบไปด้วย

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) จำนวน 6 แห่ง	เทศบาลตำบล (ทต.) จำนวน 6 แห่ง
(1) องค์การบริหารส่วนตำบลวังทอง อำเภอวังทอง	(1) เทศบาลตำบลวังทอง อำเภอวังทอง
(2) องค์การบริหารส่วนตำบลโคกสลุด อำเภอบางกระทุ่ม	(2) เทศบาลตำบลไทรย้อย อำเภอนนทบุรี
(3) องค์การบริหารส่วนตำบลนครชุม อำเภอเมืองนครไทย	(3) เทศบาลตำบลบางระกำ อำเภอบางระกำ
(4) องค์การบริหารส่วนตำบลเนินมะปราง อำเภอนนทบุรี	(4) เทศบาลตำบลพลาชัยชุมพล อำเภอเมือง
(5) องค์การบริหารส่วนตำบลมะตูม อำเภอพรหมพิราม	(5) เทศบาลตำบลพันเสา อำเภอบางระกำ
(6) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกร่าง อำเภอเมือง	(6) เทศบาลตำบลบ้านคลอง อำเภอเมือง

4) จังหวัดอุตรดิตถ์ จำนวน 12 แห่ง ประกอบไปด้วย

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) จำนวน 6 แห่ง	เทศบาลตำบล (ทต.) จำนวน 6 แห่ง
(1) องค์การบริหารส่วนตำบลหาดสองแคว อำเภอตรอน	(1) เทศบาลตำบลหาดกรวด อำเภอเมือง
(2) องค์การบริหารส่วนตำบลวังแดง อำเภอตรอน	(2) เทศบาลตำบลจรัล อำเภอท่าปลา
(3) องค์การบริหารส่วนตำบลคอรุม อำเภอพิชัย	(3) เทศบาลตำบลหัวดง อำเภอลับแล
(4) องค์การบริหารส่วนตำบลนางพญา อำเภอท่าปลา	(4) เทศบาลตำบลป่าเช่า อำเภอเมือง
(5) องค์การบริหารส่วนตำบลแม่พูล อำเภอลับแล	(5) เทศบาลตำบลปากท่า อำเภอปากท่า
(6) องค์การบริหารส่วนตำบลไผ่ล้อม อำเภอลับแล	(6) เทศบาลตำบลบ้านแก่ง อำเภอตรอน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์

1) ข้อมูลส่วนบุคคลเบื้องต้นของกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง วันเวลาในการให้สัมภาษณ์

2) สัมภาษณ์ โดยการซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า และควบคุมคำตอบไม่ให้ตอบนอกประเด็น ประกอบด้วย ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณและเสนอกลยุทธ์ในการบริหารจัดการงบประมาณเขตภาคเหนือ

2. การหาคุณภาพเครื่องมือโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบเครื่องมือและหาความเชื่อมั่น จำนวน 3 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนินท์ เครือไทย อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์นายเสถียร ใจคำ อดีตนายกองการปกครองส่วนท้องถิ่นตำบลกีดช้าง จังหวัดเชียงใหม่ นางสาวจันทิมาทร ทองนาค ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นตำบลน้ำบ่อหลวง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ตรวจสอบสามเส้าเพื่อวิเคราะห์ว่าข้อมูลนั้นถูกต้องหรือไม่ด้วยวิธีการรวบรวมข้อมูลในเรื่องเดียวกัน ใช้การสัมภาษณ์พร้อมกับการศึกษาข้อมูลจากเอกสารประกอบ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ศึกษาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ
2. วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ
3. การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณในสามมิติ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณและนำกลยุทธ์ในการบริหารจัดการงบประมาณของแต่ละแห่ง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปผลการวิจัย

1. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณพบว่า ด้านโครงสร้างรายได้ที่มีการพึ่งพารายได้ที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลในสัดส่วนที่สูง จากรายได้ที่รัฐจัดเก็บและแบ่งให้โดยเฉลี่ยถึงร้อยละ 45-48% และเงินอุดหนุนโดยเฉลี่ย ร้อยละ 35-42% มีสัดส่วนของรายได้จัดเก็บได้ในสัดส่วนที่น้อย โดยเฉลี่ยที่ร้อยละ 8-16% จะส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระและสภาพคล่องในการบริหารงบประมาณที่เกิดจากนโยบายเร่งด่วนหรือการขับเคลื่อนที่สั่งการตรงมาจากภาครัฐและส่วนกลาง ทำให้เป็นข้อจำกัดภายนอกที่ไม่สามารถวางแผนได้ล่วงหน้าแต่ต้องนำมาพิจารณาปรับแก้ไขตามสถานการณ์จริง ด้านโครงสร้างรายจ่าย พบว่ามีแผนงานรายจ่าย 3 ประเภท คือ แผนงานประจำ แผนงานเพื่อการลงทุน และแผนงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพของชุมชน ทั้งนี้ในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายไปในแผนงานประจำมากที่สุดเป็นสัดส่วนที่ร้อยละ 60 รองลงมาเป็นรายจ่ายเพื่อการลงทุนร้อยละ 30 และจัดสรรเป็นรายจ่ายในแผนงานเพื่อการพัฒนาศักยภาพชุมชนในสัดส่วนที่ต่ำสุดเฉลี่ยร้อยละ 10 ของงบประมาณอีกทั้งเมื่อได้รับเงินอุดหนุนกับรายได้จากการจัดเก็บในพื้นที่มีน้อย ส่งผลต่องบประมาณที่จำกัดต่อการนำมาวางแผนจัดสรรงบประมาณโดยต้องสัมพันธ์กับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงปัญหาจากการจัดลำดับก่อนหลังของสำคัญในการบริหารจัดการแผนงานและโครงการเพื่อพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิต การปรับแผนให้เป็นไปตามสภาพปัจจุบันให้เพียงพอต่อความต้องการของการทำงานในท้องถิ่นด้านการปฏิบัติงาน พบปัญหาความไม่สมดุลกันระหว่างจำนวนบุคลากรกับปริมาณงานของฝ่ายการคลังมีภาระงานมากเกินไป รวมทั้งการจัดทำฐานข้อมูลในอิเล็กทรอนิกส์ของระบบงบประมาณเพื่อนำส่งภาครัฐมีหลายรูปแบบ และการถูกกำกับโดยระเบียบที่กำหนดมาจากส่วนกลางและถูกควบคุมการบริหารจากหลายหน่วยงาน ส่งผลทำให้ความชัดเจนในการปฏิบัติและการอนุมัติมีความล่าช้าและเกิดความเข้าใจไม่ถูกต้องตรงกันหลายประการนอกจากนี้ยังขาดการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ในการจัดทำข้อมูลของบุคลากรด้านการคลังให้เหมาะกับตำแหน่งงานและภาระหน้าที่
2. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณพบว่า 1) ด้านประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (input)พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 70 มีการวางแผนใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุเทคโนโลยี โดยได้ให้ความสำคัญในหลักการพิจารณาจ่าย ให้เป็นไปอย่างประหยัด คุ่มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการการบริหาร (process)พบว่าผู้บริหารได้ใช้หลักการบริหารให้มีประสิทธิภาพ ด้านการวางแผนในการใช้งบประมาณ มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค จุดแข็งจุดอ่อน

ในการจัดการงบประมาณ มีการทบทวน ประเมินผล ด้านการบริหารงบประมาณและข้อมูลด้านการคลัง ผู้บริหารได้นำไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารมากที่สุด ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไรและเมื่อใด ใช้ทรัพยากรอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพเป็นเครื่องชี้ทางการดำเนินงานซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการราบรื่นหากมีปัญหาอุปสรรคสามารถแก้ไขได้ทันทีช่วยลดต้นทุนการปฏิบัติงานลดการทำงานที่ไม่สัมพันธ์กัน ทั้งนี้ยังพบว่าร้อยละ 33 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังพบกับปัญหาในด้านการปฏิบัติงานที่ถูกกำกับโดยระเบียบที่กำหนดมาจากส่วนกลางและถูกควบคุมการบริหารจากหลายหน่วยงาน ทำให้เกิดความล่าช้า และมีความขัดแย้งกันระหว่างการตรวจสอบของหน่วยงานต่างๆ ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการเงิน การคลัง 3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ (output) พบว่า ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่ร้อยละ 72 ได้ให้ความสำคัญต่อการทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรและทันเวลา เป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและให้การบริการเป็นที่พอใจของชุมชนหรือผู้มารับบริการและเน้นการแก้ไขปัญหาอุปสรรคโดยการ สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมวางแผน ตรวจสอบ รวมถึงบูรณาการโครงการต่างๆ ร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นการประหยัดงบประมาณ ในการบริหารดำเนินงานและเพื่อให้การดำเนินงานมีความโปร่งใสเกิดประสิทธิภาพและได้รับผลเป็นที่น่าพึงพอใจ อีกทั้งผลลัพธ์ที่เห็นเป็นเชิงประจักษ์ในด้านการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ในด้านการจัดการปัญหา สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต เช่น การจัดการปัญหาขยะ และการดูแลผู้ด้อยโอกาสหรือครอบครัวบกพร่องในพื้นที่ ที่แต่ละอปท.ได้มีการจัดการแบบบูรณาการร่วมกับชุมชน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางงบประมาณ ส่งผลให้อปท.มีทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการบริหารงานและการจัดบริการสาธารณะตามที่ประชาชนต้องการภายในรอบปีงบประมาณ

3. กลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณ ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือการบริหารจัดการงบประมาณจะต้องผ่านกระบวนการ PDCA ได้แก่ การวางแผน การลงมือทำ การตรวจเช็ค และการปรับปรุงแก้ไขในส่วนของแผนการดำเนินงานที่มีปัญหา ด้านการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ ผู้บริหารส่วนใหญ่ดำเนินงานจากทรัพยากรที่สำคัญ คือ คน เงิน ทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อม ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาในครั้งนี้ ได้สรุปภาพรวมของการบริหารจัดการงบประมาณของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในภาพรวมตามลักษณะบริบทพื้นที่ คือ ในเขตพื้นที่ชนบท ในเขตพื้นที่กิ่งเมืองกิ่งชนบท และในเขตพื้นที่เมือง ดังนี้ 1) ในเขตพื้นที่ชนบท พบว่าจุดเด่นของการบริหารงาน เงิน และคนใช้การมีส่วนร่วมของชุมชนหรือพลังความเข้มแข็งของชุมชน มาเป็นทุนที่สำคัญต่อการสร้างภูมิคุ้มกันได้ดีและเป็นหลักในการวางแผน การมีส่วนร่วมในทำกิจกรรมและการพัฒนาท้องถิ่น การแก้ไขปัญหาการตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณ ทางสังคมได้ดีกว่าสะท้อนมิติของการพัฒนาในด้านที่ชุมชนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ 2) ในเขตพื้นที่กิ่งเมืองกิ่งชนบท พบว่าการมีส่วนร่วมทางสังคมของคนในชุมชนมีน้อยลง ลักษณะของสังคมและคนในพื้นที่มีหลากหลายและต่างคนต่างอยู่ ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณในการพัฒนาพื้นที่ ที่จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมทำได้ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก อีกทั้งและผลกระทบทางสังคมและการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นได้มีความแตกแยกและไม่สะท้อนความต้องการที่แท้จริง

ในพื้นที่ การบริหารงานและเงินงบประมาณจึงมีลักษณะ อปท.นำและนำปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ 3) ในเขตพื้นที่เมือง การบริหารงบประมาณส่วนใหญ่เน้นไปทางการแก้ไขปัญหาความเป็นอยู่ ปัญหาทางสังคม ทางเศรษฐกิจ และการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนใหญ่ การมีส่วนร่วมในการร่วมในจัดทำแผนพัฒนาและวางแผนในพัฒนาพื้นที่ การมีส่วนร่วมในการควบคุม และตรวจสอบงบประมาณมีน้อยมาก การบริหารงบประมาณจึงเป็นการตอบโจทย์และตามนโยบายภาครัฐ และตามเงื่อนไขกฎระเบียบของภาครัฐ

ดังนั้นนอกเหนือจากการบริหารจัดการงบประมาณจะต้องผ่านกระบวนการ PDCA แล้วผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในอัตราส่วนที่เหมาะสมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรโดยเน้นการสร้างและพัฒนาคนเป็นสำคัญ ควบคู่ไปกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานและบริหารงบประมาณ เพราะคน เป็นทรัพยากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพในการใช้ปัจจัยอื่นๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย และนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ควบคู่การบริหารการเงิน งบประมาณเน้นการยึดถือตามระเบียบที่กำหนดไว้ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นธรรมสำหรับแนวทางปฏิบัติที่ดีของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เสนอและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการบริหารจัดการงบประมาณที่ดีตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งส่วนใหญ่ได้เน้นในระดับความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงในระดับเข้าข่าย (เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน) และเข้าใจ (เป็นองค์กรแห่งความสุข) ด้วยหลักปฏิบัติที่ดี 7 ประการดังนี้ 1) มีการใช้เหตุผลในการวิเคราะห์การจัดสรรงบประมาณด้านต่างๆ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อประชาชนสังคมและองค์กรบนฐานความคิดที่มุ่งเป้าหมายการสร้างประโยชน์และความสุขของส่วนรวม 2) ต้องช่วยกันสร้างคุณค่า จิตสำนึกใหม่ ให้พ้นจากความเอารัดเอาเปรียบ การฉ้อฉลหรือคอร์รัปชัน 3) การจัดสรรเลือกใช้เทคโนโลยีระบบสื่อสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่าเหมาะสมกับงานและศักยภาพของคนในองค์กร อันจะนำไปสู่การประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่าย 4) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลมีการจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างบรรทัดฐาน ค่านิยมในหน่วยงานยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ด้วยความเพียรความซื่อสัตย์สุจริต ขันติการยอมรับฟังความเห็นที่แตกต่าง 5) วางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ทักษะความสามารถสนับสนุนเพิ่มพูนความรู้ของคนในองค์กรให้มีความสามารถที่หลากหลาย มีการถ่ายทอดนโยบายให้ความรู้และเสริมสร้างปลูกฝังแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างสม่ำเสมอ 6) สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งในขั้นตอนการทำงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในเชิงบวกและเชิงลบ 7) การตรวจสอบและการควบคุมผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือประชาคม หรือการประเมินผลความคุ้มค่าและความสอดคล้องของงบประมาณกับความต้องการของประชาชน

อภิปรายผลการวิจัย

1. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณของปัญหาและอุปสรรคเกิดจากโครงสร้างรายได้ และรายจ่ายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีลักษณะพึ่งพารายได้จากรัฐบาลที่เป็นสัดส่วนที่สูงมาก ทำให้ขาดอิสระในการตัดสินใจในการจัดบริการสาธารณะเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน เพราะความเจริญในแต่ละท้องถิ่น มีความแตกต่างกันทั้งในด้านประชาชน ด้านเศรษฐกิจ การจ้างงาน ความเป็นสังคมเมืองและ

ชนบท มีผลต่อการจัดเก็บรายได้ในแต่ละพื้นที่ ส่วนโครงสร้างรายจ่ายนั้นมีการจัดสรรรายจ่ายส่วนใหญ่เพื่อรายจ่ายประจำค่อนข้างสูง ทำให้งบประมาณในการพัฒนาท้องถิ่นไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนที่ผ่านการทำแผนชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ (DirekPattamasirivat & KobkulRayanakorn, 2009, p.13) ที่พบว่าปัญหาด้านงบประมาณรายได้ขององค์กรบริหารส่วนตำบลจำนวนมากมีรายได้น้อยและมีปัญหาด้านการคลัง โดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีขนาดเล็ก มีประชากรน้อย และได้รับการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐในสัดส่วนที่มากขึ้นไปและขาดความเป็นอิสระ จึงทำให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปได้ยาก เกิดปัญหาต่อการวางแผนในการจัดสรรงบประมาณ ความไม่เข้าใจของบุคลากรในการดำเนินงาน การขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการงบประมาณ ด้านโครงสร้างรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการพึ่งพิงรายได้ส่วนกลางเป็นสัดส่วนที่สูงในขณะที่มีรายได้ที่จัดเก็บเองในสัดส่วนที่ต่ำ สอดคล้องกับ (Warunyuwattana, 2010) ที่พบว่าความเจริญและการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น รายได้ของประชากร ความเป็นเมืองหรือชนบท การค้า หรือการพาณิชย์ การจ้างงาน ความรับผิดชอบของประชาชนในการเสียภาษี การหารายได้ของท้องถิ่น ส่งผลต่อรายได้ที่จัดเก็บเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต (input) กระบวนการการบริหาร (process) มิติของผลผลิตและผลลัพธ์ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้นำหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยประยุกต์ใช้กับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ มีการวางแผน การใช้งบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณ การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค จุดแข็งจุดอ่อนในการบริหารจัดการงบประมาณ รวมถึงใช้ทรัพยากรอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิธีการบริหารจัดการของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทา อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่(12 มีนาคม 2561)ที่กล่าวถึงความยั่งยืนทางงบประมาณ ด้วยความสามารถขององค์กรในการจัดหาให้มีทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการบริหารงานและการจัดบริการสาธารณะตามที่ประชาชนต้องการภายในรอบปีงบประมาณผ่านการรับรู้และความร่วมมือที่แท้จริงของคนในชุมชนผ่านทรัพยากรที่สำคัญ คือ ทุนทางด้านสังคม และจิตสำนึกที่ร่วมกันนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหาดสองแคว อำเภอตรอน จังหวัดอุดรธานี (2 มิถุนายน 2561)ที่กล่าวถึงการทำงานด้วยหลักธรรมและความเป็นกัลยาณมิตร ในการควบคุมกำกับดูแลผลการบริหารงบประมาณในทุกๆ ด้าน ทั้งทรัพยากรคน เงิน และงาน การบริหารที่ดีจะต้องมีแนวปฏิบัติในการบริหาร หรือแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนกลยุทธ์ทางการเงิน บูรณาการการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพในทุกๆ ส่วนงาน บริหารจัดการงบประมาณการเงินโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดสอดคล้องกับการศึกษาในด้านความสำคัญของการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพของ (Aungpakorn, 1979, p.13-17) คือ “หลักการคาคการณ์ไกล หลักประชาธิปไตย หลักคุณภาพ หลักสารัตถประโยชน์ หลักยุติธรรม และหลักสมรรถภาพ หลักการเหล่านี้เป็นหลักการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ถูกต้อง” ซึ่งหากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติตามแผนงาน จัดสรรการใช้จ่ายงบประมาณอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าให้กับส่วนงานและต้องพยายามใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นจึงต้องมีการ

วางแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความเข้าใจและวางแผนการปฏิบัติการใช้จ่ายทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ในเวลาที่เร็วที่สุดและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด โดยวิธีการกระจายงบประมาณอย่างเป็นธรรมและครบทุกกิจกรรมโครงการ และครบทุกพันธกิจ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดสรรงบประมาณภายใต้เงื่อนไขดังกล่าวจะเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงต้องอาศัยความรู้ความชำนาญ ทักษะความเข้าใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่น

3. กลยุทธ์ในการบริหารจัดการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือผู้บริหารได้นำนำหลักการบริหารงบประมาณมาใช้ในการบริหารจัดการมาใช้ คือ หลักบริหารแบบ PDCA ได้แก่ การวางแผน การลงมือทำ การตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไขสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงบประมาณให้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารนำแผนสู่การปฏิบัติ 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการวางแผน (Planer Planning) 2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implemental) 3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) และ 4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Actor Standardization) กลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงปัจจัยทรัพยากรที่สำคัญสิ่งเหล่านี้ คือ คน เงิน ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม และหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับการศึกษาของ (Tiyao, 2006, p.1-2) ที่ให้หลักสำคัญของการบริหารไว้ 5 ประการคือ การทำงานร่วมกับคนโดยอาศัยคน กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันจะต้องเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การทำงานเป็นทีมถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารจะต้องพร้อมที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างเหมาะสมและ (WittayaJitnupong, 2015) ที่พบว่าการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงบประมาณท้องถิ่น ควรยึดตามระเบียบ ความโปร่งใส มีการทำงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ มีการเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลและสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือ ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกส่วนงานจะต้องเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน การเรียนรู้ถึงปัญหาของส่วนงานร่วมกันเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมกันด้วยเช่นกัน

2. การศึกษาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้านความยั่งยืนทางงบประมาณ ของการมีทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการบริหารงานและการจัดบริการสาธารณะตามที่ประชาชนต้องการภายในรอบปีงบประมาณ โดยทั่วไปมักจะประเมินจากดุลงบประมาณ การพึงพารายได้ที่

ท้องถิ่นจัดเก็บเอง และระดับเงินสะสม หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีดุลงบประมาณในระดับที่ดี มีทรัพยากรเพียงพอสำหรับความต้องการงบประมาณในช่วงเวลาหนึ่งๆ หรือมีระดับเงินสะสมเพียงพอสำหรับการใช้จ่ายเพื่อรับมือเหตุฉุกเฉินต่างๆ ย่อมเชื่อได้ว่า ความต้องการของประชาชนที่มีต่อบริการสาธารณะในระดับพื้นฐานจะได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอตลอดจนมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีและใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกรอบการจัดทำงบประมาณล่วงหน้าระยะสั้น ระยะยาว และระยะปานกลาง ต่อไป

3.การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการงบประมาณของผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามกรอบและแนวทาง ตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ต้องอาศัยผู้นำ ทีมงาน ชุมชนการมีส่วนร่วม และการสื่อสารให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและการให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนโดยรวมทั้งหมดและความเต็มใจในการเสียภาษี เพื่อสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรด้วยการมีสภาพคล่องโครงสร้างรายได้งบประมาณที่เพิ่มขึ้นและจัดสรรเป็นรายจ่ายเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ภายใต้การมีส่วนร่วมและการบริหารจัดการที่โปร่งใสตรวจสอบได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1.ควรรศึกษาประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการงบประมาณของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.ควรรศึกษารูปแบบที่ทำให้การบริหารจัดการงบประมาณประสบผลสำเร็จ การบริหารจัดการความเสี่ยงในการบริหารจัดการงบประมาณ

3.ศึกษากลยุทธ์ที่จะบริหารจัดการงบประมาณให้ประสบผลสำเร็จ เปรียบเทียบต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อการพัฒนาพื้นที่ของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อวิเคราะห์หาจุดคั่นทุนในการบริหารจัดการเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายของผู้บริหารได้อย่างเหมาะสมต่อไป

References

- Aungpakorn, P. (1979). **Budget and Budget Staff**. Bangkok : Borpit Print.
- Jitnupong, W. (2015). **Local Treasury Administration**. Bangkok : SukhothaiThammathiraj University.
- Meksawan, T. (1995). **Efficiency Supporting in Government Organization**. Bangkok : Office of the Civil Service Commission.
- Muagmanee, C. (2011). **Efficiency in the Performance of the Staff Worker in Napa Municipality, Muang, Chonburi**. Public Administration Thesis. Graduate School : Valaya Alongkorn Rajabhat University.
- Pattamasiriwat, D. & Rayanakorn, K. (2009). **Local Government Organization Propulsion for Good Service Management**. Bangkok : Local Policy Institute : Chiangmai University.

- Puntasaen, A. (2007). **Sufficiency economy: the 9th King's Genius and Grace**. Nonthaburi : Rangsit University.
- Somyana, W. (2016). **Chiangmai Capability Strategy Plan in ASEAN Community Framework, under the Academic Cooperation with RajabhatChiangmai University**. Bangkok : National Research Council of Thailand.
- Srikaew, C. (2000). **The Municipal Act in 1953 (Approve till now)**. Bangkok: Ruangruangsarn Print.
- Thitimotree, P. (2015). How to Use Value Budget. **Budget Journal**, 12(38), 4-9.
- Tiyao, S. (2006). **Management Principles**. (3 rd ed.). Bangkok : Thammasart University.
- Warunyuwattana, S. (2010). **New Course for Local Thai Income Development**. Bangkok College of Local Government Development : King Prajadhipok's Institute.