

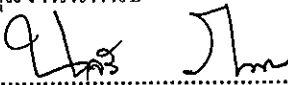
ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณ  
แบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า  
ของหน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

อันشري์ ถี่ถ้วน

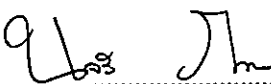
งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
มีนาคม 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

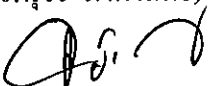
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ อันชรีย์ ถิ่นถ้วน ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

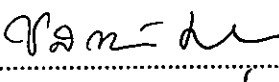
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

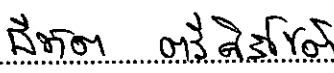
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.นุจรี ภาคาสัตย์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า


  
..... ประธาน  
(ดร.นุจรี ภาคาสัตย์)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สาธิต ปิติวรา)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ชลธิชา มนุรเมธา)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่.....17.....เดือน ..สิงหาคม..... พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.นุจรี ภาษาศักดิ์ ที่ปรึกษา  
งานนิพนธ์หลัก ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ ที่ปรึกษาร่วม ดร.สาธิต ปิติวรา และ ดร.ชลธิชา มธุรมธชา  
กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนการแก้ไข  
ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็น  
อย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง ดร.ทักษญา สง่าโยธิน และ  
ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน ที่กรุณาตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามรวมทั้ง  
ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเครื่องมือวิจัย

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหารในสังกัดสำนักงานสาธารณสุข  
จังหวัดสระแก้วทุก ๆ ท่าน และผู้ตอบแบบสอบถามที่เอื้อเฟื้อเวลาในการกรอกแบบสอบถาม  
ในการวิจัยครั้งนี้ด้วยดี รวมทั้ง เพื่อนรุ่นพี่ และรุ่นน้อง รวมทั้งท่านอื่น ๆ ที่มีได้เอ่ยนามในที่นี้  
ที่มีส่วนให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดทำงานนิพนธ์เล่มนี้  
สำเร็จได้ด้วยดี

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา-มารดา และ ครอบครัว อันเป็นที่รักยิ่ง  
ที่สนับสนุนให้การศึกษา ด้วยความรัก ความห่วงใย ตลอดจนความเข้าใจเสมอมา ผู้วิจัยขอขอบ  
คุณค่าประโยชน์ที่มีจากการวิจัยอุทิศให้แด่ครู อาจารย์ ผู้มีพระคุณ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน

อันชริย์ ถี่ถ้วน

56710242: สาขา: บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับ ผู้บริหาร; บธ.ม. (บริหารธุรกิจ สำหรับ  
ผู้บริหาร

คำสำคัญ: การบริหารเชิงกลยุทธ์/ การบริหารงบประมาณ

อันชรีย์ ถีถ้วน: ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณ  
แบบมุ่งเน้นผลงานตาม โครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัด  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว (ชื่อภาษาอังกฤษ) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ชีตัต ตรีศิริ  
โชติ, DBA., หน้า. ปี พ.ศ. 2559

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์  
กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม โครงการสร้างหลักประกันสุขภาพของหน่วยงาน  
ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว เพื่อศึกษาระดับการบริหารงบประมาณแบบ  
มุ่งเน้นผลงาน และ เพื่อศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน  
สาธารณสุขจังหวัด โดยมีกลุ่มประชากรคือ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุข  
จังหวัดสระแก้วรวมทั้งสิ้น 443 คน แบบเจาะจง (Purposives sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ  
รวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา  
ของครอนบาค (Cronbach s alpha coefficient) เท่ากับ 0.93และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม  
คอมพิวเตอร์ หาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาความสัมพันธ์ระหว่าง  
การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
แบบเพียร์สัน(Pearson's product moment correlation coefficient )

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบ  
มุ่งเน้นผลงาน ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว มีความสัมพันธ์กันสูง  
( $r = .739$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01
2. ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว  
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.80$ ) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าการบริหารเชิง  
กลยุทธ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.85$ ) รองลงมาได้แก่  
การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย ( $\mu = 3.78$ ) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย  
ต่ำสุด ( $\mu = 3.76$ )
3. ระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในหน่วยงานสังกัดสำนักงาน  
สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.76$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
( $\mu = 3.92$ ) การบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน รองลงมา ( $\mu = 3.93$ ) การจัดทำ  
งบประมาณ และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\mu = 3.24$ ) การคำนวณต้นทุนการผลิต

56710242 : MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION FOR YOUNG EXECUTIVE;  
M.B.A. (BUSINESS ADMINISTRATION FOR YOUNG EXECUTIVE)  
KEYWORDS : STRATEGIC MANAGEMENT/ BUDGET MANAGEMENT

UNCHAREE TEETURN: A RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC  
MANAGEMENT AND PERFORMANCE BASED BUDGETING OF UNIVERSAL HEALTH CARE  
COVERAGE PROJECT OF AGENCIES IN PUBLIC HEALTH OFFICE, SA KAEO PROVINCE.  
THESIS ADVISOR: XXX, PH.D., XX P. 2016.

The study attempts to study a relationship between strategic management and performance based budgeting of universal health care coverage project of agencies in public health office, Sa Kaeo Province and to study levels of performance based budgeting and to study levels of strategic management of agencies in public health office, Sa Kaeo Province. The population in this study were 443 officials in agencies in public health office, Sa Kaeo Province and they were selected with purposive sampling technique. The instrument to collect the data was questionnaire passing reliability test at Cronbach s alpha coefficient value of 0.93. The data were analyze with computer program to find average, percentage, and standard deviation, as well as finding the relationship between strategic management and performance based budgeting with Pearson's product moment correlation coefficient.

The findings reveal that:

1. The overall of a relationship between strategic management and performance based budgeting of agencies in public health office, Sa Kaeo Province correlated at the high level ( $r = .739$ ) at the statistically significant level of 0.01.
2. Strategic management of agencies in public health office, Sa Kaeo Province in overall were at the high level ( $\mu = 3.80$ ). When considering in each aspect, strategic management factors were all at the high level. The strategic planning gained the highest average ( $\mu = 3.85$ ), the lower ranks were the evaluation and strategic control ( $\mu = 3.78$ ) and performance conforming to strategy ( $\mu = 3.76$ ), respectively.
3. The overall of performance based budgeting levels of agencies in public health office, Sa Kaeo Province were at high level ( $\mu = 3.76$ ). The highest average of these factors went to financial management and financial controlling ( $\mu = 3.92$ ). Then, the ranks were down to budget arrangement ( $\mu = 3.93$ ), and production cost calculation earned the least average ( $\mu = 3.24$ ).

56710242: สาขาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตร สำหรับ ผู้บริหารระดับต้น

คำสำคัญ: การบริหารเชิงกลยุทธ์/การบริหารงบประมาณ

อันชริย์ ถีถ้วน: ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว เพื่อศึกษาระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และ เพื่อศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โดยมียุ่มประชากรคือ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้วรวมทั้งสิ้น 443 คน แบบเจาะจง (Purposives sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach s alpha coefficient) เท่ากับ 0.93และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson's product moment correlation coefficient )

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว มีความสัมพันธ์กันสูง ( $r = .739$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

2. ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.80$ ) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.85$ ) รองลงมาได้แก่ การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย ( $\mu = 3.78$ ) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = 3.76$ )

3. ระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.76$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.92$ ) การบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน รองลงมา ( $\mu = 3.93$ ) การจัดทำงบประมาณ และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\mu = 3.24$ ) การคำนวณต้นทุนผลผลิต

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ความหมายของการบริหารและทรัพยากรทางการบริหาร.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน.....	29
แนวคิดเกี่ยวกับการโครงการหลักหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า.....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
ประชากร.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	48
การตรวจคุณภาพของเครื่องมือ.....	49

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 50
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 50
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 53
	การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 54
	การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว..... 55
	การวิเคราะห์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงสร้าง หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสระแก้ว..... 60
	การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการ บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วน หน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว..... 70
5	สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ..... 84
	สรุปผลการวิจัย..... 85
	อภิปรายผล..... 85
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป..... 87
	บรรณานุกรม..... 89
	ภาคผนวก.....
	ประวัติย่อของผู้วิจัย.....



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4-1	ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม..... 54
4-2	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สระแก้ว โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )..... 56
4-3	การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการวางแผนกลยุทธ์( $X_1$ )..... 56
4-4	การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ )..... 58
4-5	การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ )..... 59
4-6	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกัน สุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )..... 60
4-7	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดทำงบประมาณ ( $Y_1$ )..... 61
4-8	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการการคำนวณต้นทุนผลผลิต ( $Y_2$ )..... 62
4-9	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ( $Y_3$ )..... 64
4-10	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุม ทางการเงิน ( $Y_4$ )..... 65
4-11	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน ( $Y_5$ )..... 67
4-12	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารสินทรัพย์ ( $Y_6$ )..... 68

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-13 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว การตรวจสอบภายใน (Internal audit) (Y <sub>7</sub> ).....	69
4-14 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว.....	71
4-15 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดทำงบประมาณ (Y <sub>1</sub> ).....	72
4-16 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการคำนวณต้นทุนผลิต (Y <sub>2</sub> ).....	73
4-17 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y <sub>3</sub> ).....	74
4-18 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุม ทางการเงิน (Y <sub>4</sub> ).....	75
4-19 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน (Y <sub>5</sub> ).....	76
4-20 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้าน การบริหารสินทรัพย์ (Y <sub>6</sub> ).....	77

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

ตารางที่	หน้า
4-21 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการควบคุมภายใน (Y <sub>7</sub> ).....	78
4-22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตาม โครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงาน ในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว (ทดสอบทางสถิติ Mutipul regression).....	79
4-23 การสร้างแนวทางในการเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพ ถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยใช้ วิธีการสนทนากลุ่ม ( Focus grpup).....	80

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	5
2-1	กิจกรรมขั้นพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	17
4-1	โมเดลกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์เชิงคุณภาพ.....	82

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลตามการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้มีการปรับโครงสร้างและภารกิจของภาครัฐ รวมถึงการปรับแนวทางในการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขนั้นได้มีการปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุข โดยได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการของกระทรวงสาธารณสุขและสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และ พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 รวมทั้งมีการปรับกระบวนการ บริหารงานตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547 เป็นต้นมา โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินการบริหารแบบเดิม เป็นกระบวนการดำเนินการแบบใหม่ซึ่งเป็นการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result based management: RBM) ประกอบด้วย การวางแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result - based budgeting : RBB) และการประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result based measurement/ Evaluation) โดยใช้ แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานเพื่อพัฒนาสุขภาพ ซึ่งต้องใช้ได้กับโครงสร้างทุกระดับ สามารถเชื่อมโยง นโยบาย แผนงานและ กิจกรรมเข้าด้วยกัน ยึดหยุ่น ตามหน้าที่และศักยภาพของแต่ละหน่วยงานได้ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรคของตนเองและหน่วยงาน คิดเป้าหมายและกิจกรรม คิดตามบทบาทหน้าที่ของตนเองและก่อให้เกิด การมีส่วนร่วม และชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของความสำเร็จและ ความล้มเหลว โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์การอนามัยโลก ในการพัฒนารูปแบบการบริหารยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์ด้านสุขภาพไว้ ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติในที่สุด

ในสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำอย่างเช่นในปัจจุบันซึ่งขณะที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลกได้ส่งผลกระทบต่อ เศรษฐกิจไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและสิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐต้องตระหนักถึง ความระวังในการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด การบริหารงบประมาณของระบบราชการจึงถือได้ว่าเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของการบริหารงานขององค์กร การจัดทำงบประมาณตาม มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2544, หน้า 23) ซึ่งเป็นระบบหนึ่งที่ช่วยให้

การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพราะได้มุ่งเน้นถึงผลผลิตและผลลัพธ์เป็นสำคัญ และกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยให้ระบบงบประมาณเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นแนวทางที่จะช่วยประกันความเสี่ยงใน เรื่องการนำระบบงบประมาณไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เนื่องจากเป็นระบบงบประมาณ ที่มีการกระจายอำนาจในการจัดการงบประมาณไปสู่หน่วยงานปฏิบัติ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting: PBB) จึงเป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลสำเร็จในการดำเนินงานของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ตามยุทธศาสตร์ โดยมีการวัดผลสำเร็จ (Performance measures) ของผลงานดังกล่าวด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจนซึ่งครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่ายในการนำส่งผลผลิต อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น องค์การภาคสุขภาพจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการศึกษาทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting: PBB) ให้เป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญที่จะกระตุ้นให้หน่วยงานภาคสุขภาพ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดสรรงบประมาณที่ดี ตามโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าซึ่งมีกระบวนการบริหารกองทุนหลักประกันสุขภาพแห่งชาติแบบเหมาจ่ายรายหัว ประชากรที่จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดบริการและจัดหาบริการสาธารณสุข เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการสาธารณสุขที่มีคุณภาพและมาตรฐานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยในปีงบประมาณ 2558 มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การดำเนินงานและการบริหารจัดการกองทุนหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ที่สำคัญคือ การบริหารเป็นวงเงินแบบมีเพดานระดับเขตตามเขตพื้นที่ ความรับผิดชอบของสำนักงาน หลักประกันสุขภาพแห่งชาติเขต (Global budget ระดับเขต) ภายใต้การตัดสินใจของ คณะอนุกรรมการหลักประกันสุขภาพระดับเขต (อปสข.) มากขึ้น เพื่อสนับสนุนให้ประชาชนเข้าถึง บริการสาธารณสุขที่จำเป็นภายในเขตพื้นที่ และมีการจัดหาบริการสาธารณสุขให้ครบถ้วนสอดคล้อง กับปัญหาสุขภาพในเขตพื้นที่ รวมทั้งเป็นการให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของระบบหลักประกันสุขภาพแห่งชาติก่อให้เกิดการพัฒนา รูปแบบการดำเนินงานระบบหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประชาชนเข้าถึงบริการและได้รับบริการสาธารณสุขตามสิทธิที่พึงได้ในฐานะความเป็นประชาชนไทย

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้วและเครือข่ายบริการสุขภาพ (คปสอ.) ทั้ง 9 แห่ง ได้พัฒนาระบบบริหารแบบบูรณาการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Integration for results based management : IRBM) ของจังหวัดสระแก้วเป็น โครงการที่สำคัญเนื่องจากการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านสุขภาพแบบบูรณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อรองรับระบบคุณภาพ (HA/ QA/ PCA) ซึ่งเป็น

การดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องการนำแผนสู่การปฏิบัติและการประเมินผล ทั้งนี้การบริหารจัดการด้านสุขภาพของจังหวัดสระแก้วที่ผ่านมา มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management: RBM) แต่ยังคงขาดความต่อเนื่องรวมถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ทั้งแผนงานและแผนเงินงบประมาณ ซึ่งแม้ว่าหน่วยงานองค์การสาธารณสุขบริการด้านสุขภาพของรัฐจะเป็นองค์กรที่ไม่ได้มุ่งหวังผลกำไรก็จริงแต่การได้รับงบประมาณปลายปิดแบบเหมาจ่ายรายหัวประชากร ทำให้จำเป็นต้องสร้างประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้สามารถให้บริการที่ดี มีคุณภาพครอบคลุมกับจำนวนผู้ป่วยที่ต้องรับผิดชอบทั้งหมดซึ่งนับวันจะมีปริมาณจำนวนเพิ่มมากขึ้นภายใต้ต้นทุนที่มีอยู่อย่างจำกัด ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้วได้มีการวิเคราะห์และประเมินแผนงานการเงินการคลังอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการอบรมให้ความรู้กับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง และพัสดุ และคณะกรรมการบริหารการเงินการคลังอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ทางด้านการบริหารการเงินการคลัง แต่ยังพบว่า ยังขาดความเชื่อมโยงระหว่างแผนงาน โครงการตามยุทธศาสตร์กับแผนเงิน ตลอดจนการจัดระบบการควบคุมภายในที่ดีแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร ส่งผลต่อการขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์การภาคสุขภาพจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บัณฑิตา ศรีคำภา (2556, บทคัดย่อ) กล่าวว่า “งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารจัดการความรู้ด้านต่าง ๆ ในองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ปัจจัยทางการบริหารที่จะทำหน้าที่ในการบริหารงบประมาณ โดยตรงถ้าบุคคลไม่มีประสบการณ์ขาดความรู้และความสามารถจะส่งผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพการบริหารได้”

ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะคณะกรรมการบริหารการเงินการคลังระดับจังหวัด และระดับหน่วยบริการจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว เพื่อสามารถประเมินศักยภาพในการบริการประชาชนอย่างมีคุณภาพ และทำให้ความต้องการปัญหาสุขภาพลดลงโดยไม่ใช้ต้นทุนสูง ก่อให้เกิด “ผลประโยชน์สุขต่อชุมชน หรือ Community benefit” โดยระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้นได้กำหนดโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานไว้ 3 ระดับ คือ รัฐบาล กระทรวง และส่วนราชการ โดยใช้เป้าหมายและยุทธศาสตร์เป็นตัวนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ กระบวนการทำงานจะมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนราชการจะต้องปฏิบัติงานภายใต้กระทรวงซึ่งรับนโยบายจากรัฐบาลไปปฏิบัติ และมี

จุดมุ่งหมายสุดท้ายคือเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับจากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารในการวางแผนในการบริหารในระบบสุขภาพภายใต้โครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว
3. เพื่อศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

### สมมติฐานของการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

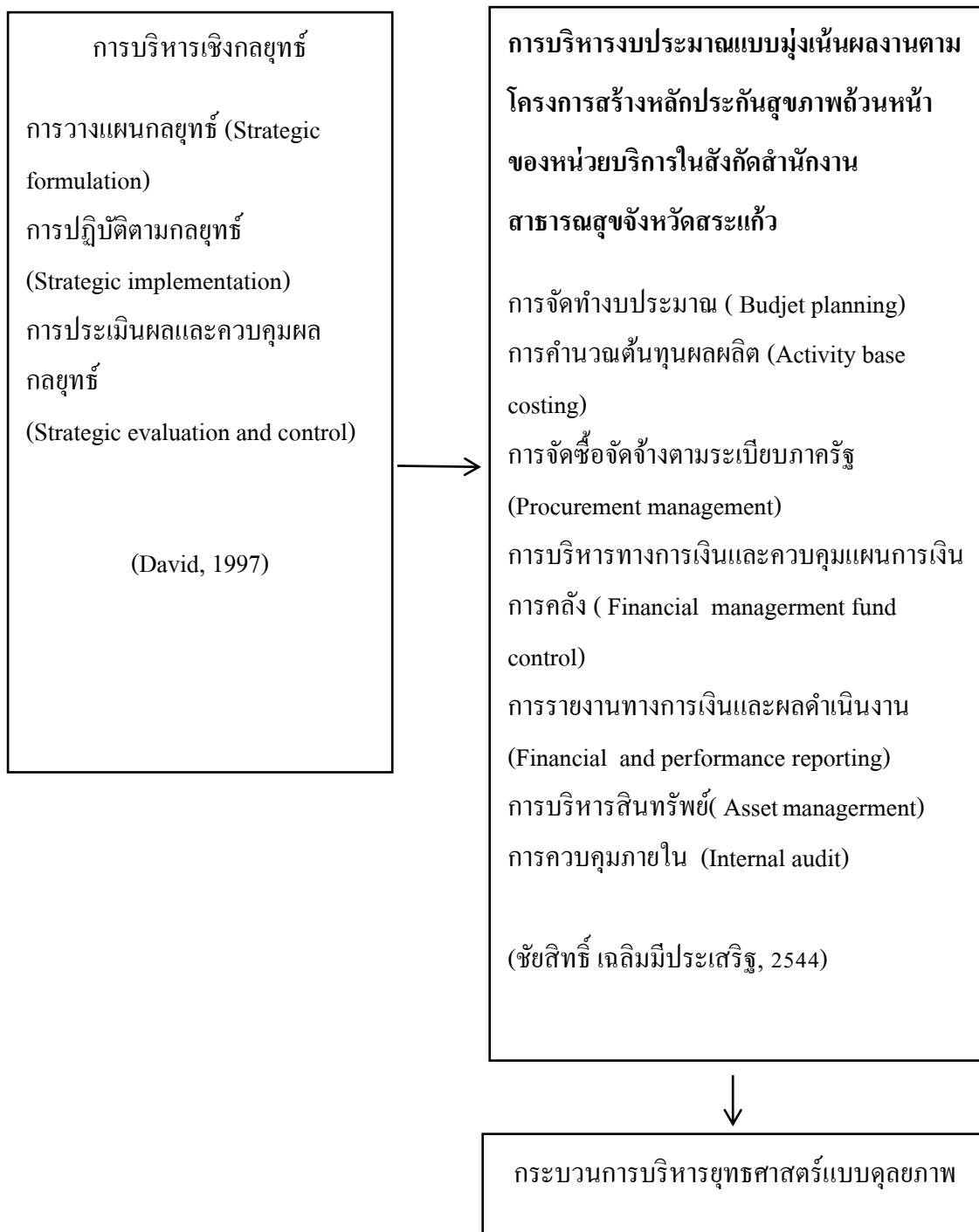
### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยสามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



## ตัวแปรอิสระ (Independent variable)

## ตัวแปรตาม (Dependent variable)



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงยุทธศาสตร์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม โครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว อยู่ในทิศทางเชิงบวก
2. ทราบระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว
3. ทราบระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว
4. ผลการศึกษานำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อใช้ในการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปรับปรุงการบริหารงบประมาณในหน่วยบริการสุขภาพให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

## ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการภายใต้ขอบเขตของการวิจัยในแต่ละด้าน ดังนี้

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว มี 7 ด้าน ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณ (Budget planning) การคำนวณต้นทุนการผลิต (Activity base costing) การจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบภาครัฐ (Procurement management) การบริหารทางการเงินและควบคุมแผนการเงินการคลัง (Financial managerment fund control) การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน (Financial and performance reporting) การบริหารสินทรัพย์ (Asset managerment) การควบคุมภายใน (Internal audit) และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) การประเมินผลและควบคุมผลกลยุทธ์ (Strategic evaluation and control)

### ขอบเขตด้านประชากรและขอบเขตด้านพื้นที่

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงพยาบาล สาธารณสุขอำเภอ ผู้ช่วยสาธารณสุขอำเภอฝ่ายวิชาการและฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารการเงินการคลังระดับจังหวัด และระดับหน่วยบริการ คณะกรรมการบริหารของหน่วยบริการ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุในโรงพยาบาล รวมทั้งสิ้น 443 คน โดยใช้

การสุ่มแบบเจาะจง (Purposives sampling)

#### ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย และเก็บข้อมูลในช่วงระยะเวลา ระหว่างเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2558 - เดือน มกราคม พ.ศ. 2559

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารอย่างเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของหน่วยบริการ โดยบุคลากรมีส่วนร่วมระดมสมองกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตและภารกิจของหน่วยบริการมีการศึกษาประเด็นทั้งอดีตและปัจจุบันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยบริการแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์กำหนดบทบาทหน้าที่และเป้าประสงค์ความคาดหวังหรือผลการดำเนินงานของหน่วยบริการที่ต้องดำเนินการให้เกิดผลผลิตตามกฎหมาย นโยบาย โดยกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย รวมถึงมีกลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) หมายถึง การสื่อสารถ่ายทอดให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมายและเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน โดยการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยบริการให้เข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิตและผลลัพธ์ ตัวชี้วัดระยะเวลาในการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบหรือกิจกรรมอย่างชัดเจน ผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ/ โครงการสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ตามระยะที่กำหนดตามแผนได้อย่างครบถ้วนทุกแผนงาน โครงการ และการประสานสัมพันธ์ ประชุม เมื่อเกิดปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ (Strategic evaluation and control) หมายถึง กระบวนการของการควบคุมที่สร้างขึ้นเพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าการดำเนินการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจ มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน รวมทั้งมีการจัดทำแผน ปฏิทิน วิธีวัดและเครื่องมือระบุผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน มีการติดตามแนวโน้มหรือโอกาสที่กิจกรรมจะก่อให้เกิดผลผลิตภายในระยะเวลาที่กำหนดมีการใช้งบประมาณและทรัพยากรเป็นไปตามระยะเวลาโครงการหรือกิจกรรม

ตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ โดยมีการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายเพื่อปรับกลยุทธ์

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance base budgeting: PBB) หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้การรับ-จ่ายเงิน ตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าแบบเหมาจ่ายรายหัว และแบบมุ่งเน้นผลงาน และจัดกิจกรรมต่างๆเกี่ยวกับเงินให้ดำเนินไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อยสามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความคล่องตัว โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้มีการประเมินอย่างสม่ำเสมอโดยยึดหลักการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ อย่างคุ้มค่าและเป็นไปตามมาตรฐานบริหารงบประมาณ 7 ด้านคือ

1. การวางแผนงบประมาณ หมายถึง การวางแผนงบประมาณทั้งรายรับ และ รายจ่าย อย่างเป็นระบบมีการใช้จ่ายเงินที่ได้รับจัดสรรมาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต หมายถึง การคิดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรเพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมตามแผนงาน/ โครงการที่วางไว้ หรือการสนับสนุนบริการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำผลการจากการคำนวณต้นทุนผลผลิตไปใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง การจัดซื้อจัดจ้างทุกชนิดมีแผนการจัดซื้อที่บ่งบอกว่าจะจัดซื้อจัดจ้างพัสดุชนิดไหน จำนวน ปริมาณ รวมถึงวิธีการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบภาครัฐ เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานด้านการรักษาพยาบาลได้อย่างมีคุณภาพเหมาะสม ทันเวลา และได้ประโยชน์อย่างแท้จริง

4. การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ หมายถึง การจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายตามประเภทของเงิน ทั้งเงินนอกงบประมาณ เงินงบประมาณ และเงินรายรับอื่น ๆ ตามบัญชีเกณฑ์คงค้างเพื่อควบคุมเงินงบประมาณของสถานพยาบาลให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยสามารถตรวจสอบได้

5. การบริหารสินทรัพย์ หมายถึง การจัดหาและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่ได้มาอย่างคุ้มค่าทั้งสินทรัพย์หมุนเวียนและไม่หมุนเวียน รวมถึงการป้องกันมิให้สูญหาย เสียหาย หรือใช้ผิดประเภท รวมถึงการซ่อมแซมบำรุงให้ใช้งานได้อย่างสมบูรณ์อยู่เสมอ

6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน หมายถึง การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน และการจัดทำแผนงานโครงการ/แผนงานที่ได้ดำเนินไปแล้วว่า ประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัดมากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคแนวทางการแก้ไขอย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับได้รับทราบถึงผลการดำเนินงานของสถานพยาบาล

7. การตรวจสอบภายใน หมายถึง กลไกการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณให้ดำเนินไปอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยองค์การต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในองค์การมีความเป็นอิสระ และรายงานผลโดยตรงต่อผู้บริหาร หน่วยงานได้รับการตรวจสอบภายใน ปีละ 2 ครั้ง จากภายนอก กลไกการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณให้ดำเนินไปอย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในองค์การครบทุกหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขผลการตรวจสอบภายในจากข้อเสนอแนะ

8. หน่วยบริการ หมายถึง สถานพยาบาลในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขทั้ง Non Uc และ ระบบ UC โดยหน่วยบริการระบบ UC ประกอบด้วย โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หน่วยบริการ Non uc ประกอบด้วย สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม โครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด ตัวแปร สมมติฐานในการวิจัย และสร้างเครื่องมือเพื่อเป็นแนวทาง รายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของการบริหาร และทรัพยากรทางการบริหาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารเกิดขึ้นควบคู่กับสังคมมนุษย์ และพัฒนามาเป็นลำดับ ในระยะแรกอาจเกิดขึ้นโดยธรรมชาติและสามัญสำนึก เช่น ในครอบครัว หมู่บ้าน วัด ชุมชน และอื่น ๆ ต่อมาเมื่อโลกมีความเจริญขึ้น สภาพแวดล้อมและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงมนุษย์จึงมีความจำเป็นต้องร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม มีการดูแลควบคุม การแบ่งสรรงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์วางไว้

#### ความหมายของการบริหาร และทรัพยากรทางการบริหาร

Koontz and Donel (1972, p. 43) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น

Hutchinson (1967, p. 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถในการรวมวัตถุและกำลังคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Dale (1973, p. 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า

Freemen ( 1992, p. 3) กล่าวว่า การบริหารหมายถึงกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำและการควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์การและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Bartol & Martin (1977, p. 6) ได้ให้ความหมาย การบริหารว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ โดยการวางแผน การจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม

Hersey and Blanchard (1982, p. 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง งานที่ปฏิบัติโดยอาศัยผู้อื่นให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Shermerthorn (1996, p.4) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่นให้เป็นผู้กระทำส่วนอีกความหมายหนึ่ง หมายถึง กระบวนการวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม กำล้างความพยายามของสมาชิกในองค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

ทองหล่อ เดชไทย (2536) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหารจัดการในการดำเนินงานและนอก จากความหมาย ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1. การบริหารต้องมีเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ 2. การบริหารต้องใช้ปัจจัยต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ 3. การบริหารมีลักษณะมีการดำเนินการเป็นกระบวนการ

ในขณะที่เสนาะ ดิยาว (2544) ให้ความหมาย การบริหารไว้ว่า คือ กระบวนการทำงานกับ คณะและโดยอาศัยคนอื่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสรุปไว้เป็นประเด็นสำคัญ คือ 1. การบริการเป็นการทำงานกับคน โดยอาศัยคน 2. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร 3. การบริหารงานเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 4. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด 5. การบริหารต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเสมอ

นิตยร์ดี ใจอาษา (2555) การบริหาร หมายถึง การบริหารจัดการใด ๆ ที่องค์กรได้ใช้ทรัพยากรซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีระบบแบบแผน

สมทิพย์ บุญละคร (2555) การบริหาร เป็นการใช้ศาสตร์และศิลปะในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร มาประกอบกันตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพกระบวนการบริหารจึงเป็นส่วนสำคัญหรือเป็นหน้าที่ ที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556) การบริหาร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่บุคคลหรือ

กลุ่มคนร่วมมือกันทำงานโดยมีการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ร่วมมือให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้พร้อมทั้งใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ

ธนภัทร อรัญเพิ่ม (2557) การบริหาร คือ กระบวนการทำงานและการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร โดยอาศัยทรัพยากรและปัจจัยทางการบริหาร รวมถึงกระบวนการบริหาร เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของการบริหาร สามารถสรุปได้ว่า การบริหารคือ กระบวนการทำงานที่อาศัยบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างมีศาสตร์และศิลป์ โดยใช้ทรัพยากรในการบริหารก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### ทรัพยากรทางการบริหาร

สมาน รังสิโยภุชณ์ (2541) กล่าวว่า ทรัพยากรบริหาร หรือปัจจัยบริหาร (Administrative resource) ที่ใช้ในการบริหารอันสำคัญมีอยู่ 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการจัดการ (Method) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า 4M,s การที่จัดปัจจัยทั้งสี่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจัดการก็เพราะว่า ในการบริหารเกือบทุกประเภท จำเป็นต้องอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการเป็นปัจจัยสำคัญไม่ว่าการบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการหรือบริหารเอกชนก็มีอยู่ที่ประการดังกล่าว

ประจักษ์ บัวผัน (2554) กล่าวว่า การบริหารงานนั้นไม่ว่าจะเป็นการบริหารด้าน สุขภาพ หรือการบริหารอื่น ๆ ปัจจัยการบริหารหรือ ทรัพยากรการบริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจะขึ้นอยู่กับความพร้อมและคุณภาพของปัจจัยบริหารที่มีอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย กำลังคน หรือบุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องจักร (Material or machine) กระบวนการบริหาร (Management) ขวัญกำลังใจในการทำงาน (Moral) และเวลาในการทำงาน (Time) เรียกย่อ ๆ ว่า 4M's+1T

Greenwood (1969) ได้ให้ความเห็นว่าทรัพยากรการบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความสำคัญและ ความจำเป็นของอำนาจหน้าที่และเวลาในการบริหารว่า ในการบริหารนั้นไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐ หรือเอกชนก็ตาม งานจะไม่สามารถดำเนินไปด้วยดีได้ ถ้าหากปราศจากเสียซึ่งอำนาจหน้าที่เช่นกัน การบริหารนั้นจะไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลด้วยดีมีคุณค่าหากมิได้กำหนดเวลาไว้



ให้เหมาะสมเพียงพอกับประเภทและลักษณะของงานนั้น ๆ ส่วนในทางบริหารธุรกิจได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยบริหาร เพิ่มเติมออกไปอีก คือ คน (Man) เงิน (Money) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และ เครื่องจักร (Machine)

สรุป ทรัพยากรการบริหารนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ หรือ หน่วยงานเอกชน เพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ และ คุณภาพของปัจจัยการบริหาร ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหาร จัดการ (Management) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า 4 M,s โดยนำปัจจัยเหล่านี้มาผสมผสานกันอย่างเหมาะสมเพื่อนำเข้าไปสู่กระบวนการบริหารต่อไป

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรสมัยใหม่ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนจำเป็นจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) สมัยใหม่มาใช้ ด้วยเหตุนี้ การที่องค์กรสามารถวางวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจ (Mission) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์กรให้บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมาก

#### ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

Glueck and Lawrence. (1984, p. 5) การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่ประสบอยู่ในขณะนั้น โดยพิจารณากลยุทธ์นั้นสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

Certo and Peter. (1990, p. 15) การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะบรรลุผลให้องค์กรมีการดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

Wright, Pringle, and Kroll (1992, p. 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารสูงสุดสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

อุทิศ ขาวเชียร (2546, หน้า 10) ได้นิยามว่า แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำการบริหารขององค์กร ที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้เกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสถานะแวดล้อมให้ “ให้รู้เขา รู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ และกลยุทธ์ กลวิธีทางปฏิบัติที่สอดคล้องรับกับสถานะแวดล้อม และยังสามารถชี้นำกลไกในการเร่งรัดผลักดันกระบวนการพัฒนาตลอดจนแนวทางการกำกับติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนให้เกิดการขึ้นนำการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

ในสนามอย่างต่อเนื่อง

ซาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2550, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์ และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ทรงศักดิ์ ศรีวงษา (2550, หน้า 24) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหารซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์การ

สมยศ บุญเจริญ (2553, หน้า 19) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบโดยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนการประเมินและการควบคุมเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเพื่อนำองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ชนพล มหากาล (2557, หน้า 26) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิมหรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดกิจกรรม แผนงานหรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์การที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายสูงสุด

สรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารอย่างเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้

#### **องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์**

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขดังนั้นองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความถูกต้องเหมาะสมโดยนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

David, (1997, p. 11) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to formulating strategies) ประกอบด้วย ภารกิจของธุรกิจ (Business mission) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal)

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ (Strategies) โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก (External opportunities and treats)
  2. จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal strengths and weaknesses)
  3. การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้บังเกิดผล
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539, หน้า 50) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การมุ่งอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการทางทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ ไม่ใช่แต่การเป็นเพียงการวางแผนระยะยาว เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้อง

2. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุทิศทางที่ต้องการ

3. มุ่งเน้นกระบวนการ จะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจแรก คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การวิเคราะห์ จัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงาน โครงการ เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวน และจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน/ โครงการและกิจกรรมใด ๆ ที่เกิดขึ้น มักมีผลต่อเนื่องไปอีกนาน

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543, หน้า 6-15) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นมีส่วนประกอบจำนวน 5 ประการดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treat) เพื่อที่จะสามารถปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับและได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร กล่าวคือ วิเคราะห์องค์กร บุคลากร การเงิน คอมพิวเตอร์เพื่อหาจุดอ่อน และ จุดแข็ง

3. การวางแผนที่มีระยะเวลายาว ซึ่งเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลาง และระยะสั้น โดยมีลักษณะเป็นแบบรูปธรรม (Concrete) มีการกำหนด

เงื่อนไขระยะเวลา และแนวทางในการดำเนินงานที่วัดได้ โดยการดำเนินแผนระยะสั้นนั้นจะเป็นทิศทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะนำไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนอย่างมีระบบ (Systematic) โดยที่ทุกๆส่วน จะมีความสัมพันธ์และผูกพันซึ่งกันอย่างมีโครงสร้าง ซึ่งทุกส่วนของเวลาที่สูญเสียไปและทุก ๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำจะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

5. การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) มิใช่การวางแผนประเภทวาดฝันหรือเป็นแผนที่อยากได้มากกว่าแผนที่ทำได้

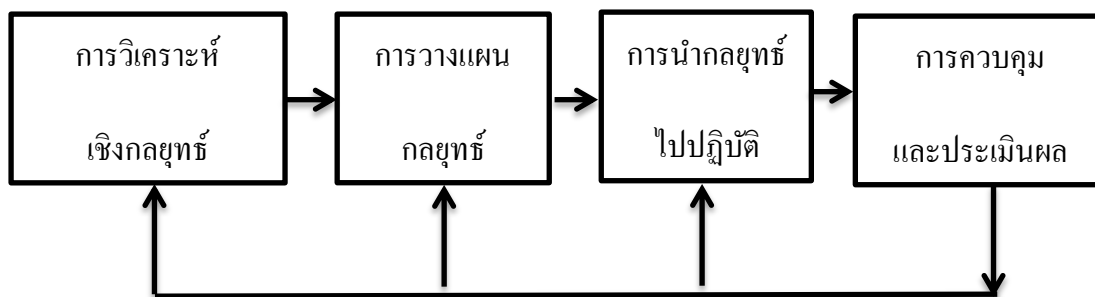
สรุป องค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดกับองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้ทราบถึง ทรัพยากร และความสามารถต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อจะได้นำไปสร้างให้องค์กรบรรลุความได้เปรียบ ในการแข่งขัน

#### **กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์**

การวางแผนกลยุทธ์นั้น มีกระบวนการที่นักวิชาการบางส่วนเห็นว่าเป็นขั้นตอนหนึ่ง ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อ การดำเนินงานในระยะยาว องค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การ ดำเนินงานตามภารกิจ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็น อุปสรรคและบดบัง โอกาสในการก้าวหน้าขององค์กร ได้องค์การจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มี อยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะ การเปลี่ยนแปลงของ การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับองค์กร (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำ หน้าที่ในการเชื่อมโยงประสาน หน่วยต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน 4 กิจกรรม คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)
2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)
4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation)

ซึ่งกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมนี้มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการ ต่อเนื่องกันดังนี้



ภาพที่ 2-1 กิจกรรมขั้นพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์

เฟรดอาร์ เดวิด (Fred R. David) เห็นว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของ กลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

Dess and Miller (1993, p. 1) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย ๆ อีก 3 ส่วน คือ

1.1 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการนำไปการกำหนดคู่กลยุทธ์

1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคและภายนอก (External opportunities and threats) คือ โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังของการควบคุมในโรงเรียนไม่สามารถที่จะควบคุมได้ จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษาด้าน การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติตามแผนงาน การวิจัย เพื่อการพัฒนา ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็น วิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล ถือเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมด และจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร, กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้บริโภค

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงประกอบด้วยการประสานประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ, โครงสร้างองค์กร (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสานประสานและเปลี่ยนแปลง

Thompson and Strickland (1995, p. 4) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of vision, mission statement, goal and objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's vision) เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission statement) เป็นของเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

1.3 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and objective) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบ การปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมและการจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

#### 4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and strategic control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

Rue and Zahra (1995, p. 4) ได้กล่าวว่าในความเป็นจริงองค์กรขนาดใหญ่จะมีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์หลายชั้นแต่โดยปกติจะประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. ผู้จัดการระดับสูงตัดสินใจกำหนดปรัชญาองค์กร, เป้าประสงค์, พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์สำหรับองค์กรเพื่อเป็นแนวทางของแต่ละหน่วยธุรกิจ
2. แต่ละกลุ่มธุรกิจสร้างแผนกลยุทธ์ของตัวเอง
3. ถ้าองค์กรมีแผนกว้างแผน จะเป็นหน่วยงานที่ช่วยกลุ่มธุรกิจวางแผนกลยุทธ์ หรือสนับสนุนข้อมูลที่กลุ่มธุรกิจต้องการ
4. ผู้จัดการระดับสูงตรวจสอบกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยธุรกิจ
5. แต่ละกลุ่มธุรกิจพัฒนาแผนกลยุทธ์ของแต่ละแผนก เช่น การตลาด, การผลิต, การเงิน
6. หลังจากกลุ่มธุรกิจพัฒนาแผนกลยุทธ์ของแต่ละแผนกแล้ว องค์กรสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานเพื่อไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์

Bateman and Snell (1999, p. 131) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร ในการกำหนด และปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนด (Formulating) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแผนหลัก เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด เป็นการประสมประสานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และการจัดการ (Management) เข้าด้วยกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องที่ผู้จัดการทุกคน จะได้รับการกระตุ้นให้คิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยมุ่งที่ระยะยาว ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนประเด็นปัญหาเกี่ยวกับยุทธวิธีในระยะสั้นและการดำเนินงานด้วยกระบวนการนี้ผู้บริหารระดับสูง ต้องพิจารณาสถานการณ์ในระยะยาวขององค์กรจากทัศนะในวงกว้างเพื่อวางแผนความสามารถ และทรัพยากรภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

ปັນรส มาลากุล ณ อยุธยา (2556) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มีมุ่งเน้น การกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงาน ขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม ภายนอก และสภาพการณ์ภายในขององค์กร การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม



และการติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้  
ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

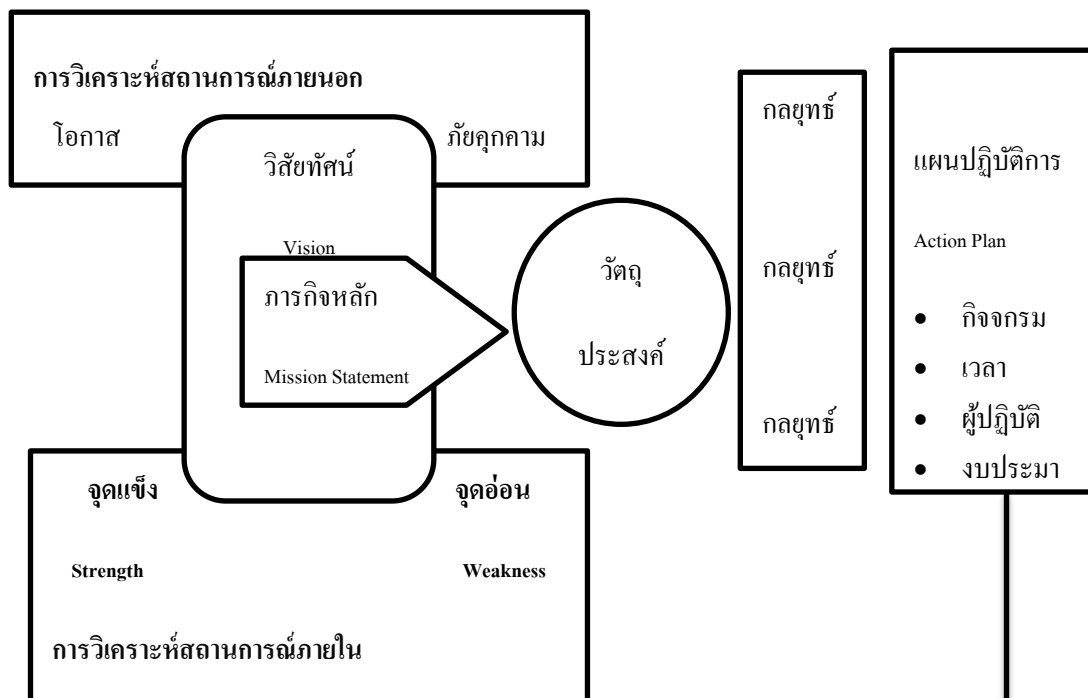
โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและภัยคุกคามโดยพิจารณา  
ในแง่ต่าง ๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ ตลาด ลูกค้า คู่แข่ง  
ผู้สนับสนุนวัตถุดิบ และตลาดแรงงาน ฯลฯ การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อหาจุดแข็ง  
และจุดอ่อน เช่น ความสามารถด้านการตลาด การผลิต การเงิน สารสนเทศ กฎระเบียบ การจัดการ  
และทรัพยากรบุคคล ฯลฯ การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรเพื่อกำหนด  
ให้แน่ชัดว่าองค์กรของเราจะมีลักษณะเช่นใด มีหน้าที่บริการอะไร แก่ใครบ้าง โดยมีปรัชญา  
หรือค่านิยมหลักในการดำเนินการเช่นใด การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะของ  
แผนกลยุทธ์การวิเคราะห์และเลือกกำหนดกลยุทธ์และแนวทางพัฒนาองค์กร

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Strategic implementation) การกำหนดเป้าหมาย  
การดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ (Action plan) ที่ระบุกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการ  
การปรับปรุง พัฒนาองค์กร เช่น ในด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กร  
และ ปัจจัยบริการต่าง ๆ ในองค์กร

3. การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic control and Evaluation) การติดตาม  
ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่  
อาจเปลี่ยนแปลงไปซึ่งอาจทำให้ต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์

1. การจัดวางกลยุทธ์



2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการ
- การพัฒนาองค์กรและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  - ปรับโครงสร้าง
  - ระบบงาน
  - บุคลากร
  - วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ
- การปรับการดำเนินงาน

3. การควบคุมและประเมินผล

การติดตาม ควบคุม และ ประเมินผล

ภาพที่ 2-2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2556)

สรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องสามารถออกแบบกลยุทธ์ขององค์กร (Organizational strategy) เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนดกลยุทธ์ไม่ใช่การวางแผนที่คงที่เนื่องจากต้องมีการพัฒนาเมื่อนำไปปฏิบัติ ตลอดจนกลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลา เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลาสำคัญในกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของเฟรดอาร์ เดวิด (Fred R. David) มาเป็นตัวแปรต้นในการศึกษา โดยสามารถที่จะสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ตามแนวคิดของ เฟรดอาร์ เดวิด (Fred R. David) จะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation) หมายถึง กระบวนการแบบมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และผลผลิต และการวิเคราะห์ Swort Analysis ร่วมกัน โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ Swort Analysis เพื่อประเมินสถานการณ์นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์วิสัยทัศน์ เพื่อระบุความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจนและท้าทาย ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และเป้าประสงค์หรือผลการดำเนินงานที่ต้องการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามนโยบายมีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตผลลัพธ์อย่างครอบคลุมทั้งด้านปริมาณ เวลา และค่าใช้จ่าย

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) หมายถึง การสื่อสารถ่ายทอดให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมายและเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน โดยการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยบริการให้เข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิตและผลลัพธ์ ตัวชี้วัดระยะเวลาในการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบหรือกิจกรรมอย่างชัดเจน ผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการ/โครงการสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ตามระยะที่กำหนดตามแผนได้อย่างครบถ้วนทุกแผนงานโครงการ และการประสานสัมพันธ์ ประชุม เมื่อเกิดปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ (Strategic fvaluation and control) หมายถึง กระบวนการของการควบคุมที่สร้างขึ้นเพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าการดำเนินการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจ มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนรวมทั้งมีการจัดทำแผน ปฏิทิน วิธีวัดและเครื่องมือระบุผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน มีการติดตามแนวโน้มหรือโอกาสที่กิจกรรมจะก่อให้เกิดผลผลิตภายในระยะเวลาที่กำหนดมีการใช้งบประมาณและทรัพยากรเป็นไปตามระยะเวลาโครงการหรือกิจกรรมตามแผน

ที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ โดยมีการนำผลการปฏิบัติงานและผลการกำกับติดตามเปรียบเทียบกับเป้าหมายเพื่อปรับกลยุทธ์

### **แนวคิดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based budgeting)**

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นระบบงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลตอบแทนที่จะได้รับ โดยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนระหว่างส่วนที่เพิ่มในงบประมาณกับส่วนที่เพิ่มในผลผลิตหรือผลลัพธ์ ซึ่งการนำระบบงบประมาณลักษณะนี้มาใช้ก่อนใช้ต้องมีความเชื่อพื้นฐานว่า ถ้าใช้ระบบงบประมาณเป็นเงื่อนไขในการบริหารจัดการ โดยให้มุ่งเน้นผลงาน ส่งเสริมให้เกิดผลงาน ก็จะทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานนำทีมงานปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายของหน่วยงาน การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะให้ความสำคัญกับผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ของการดำเนินงาน โดยผลผลิตที่เกิดขึ้นจะต้องมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ และผลลัพธ์จะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาล โดยการให้อำนาจผู้บริหารของหน่วยงานในการตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จะมุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งประสิทธิภาพนั้นจะพิจารณาผลที่ได้รับจากการดำเนินงานเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องได้ผลผลิตที่มากที่สุดโดยใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผลนั้นมุ่งเน้นว่าจะได้ผลตามที่ต้องการซึ่งกำหนดไว้ในนโยบายและจุดหมายของหน่วยงานหรือไม่ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและจุดหมายของรัฐบาล

#### **ความหมายของงบประมาณ**

Sherwood (1954, p. 89) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า งบประมาณคือแผนการที่เข้าใจง่ายแสดงเป็นตัวเลขสำหรับบริหารงานภายในระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้งบประมาณนี้จะรวม การประมาณการต่าง ๆ ของโครงการและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ต้องการ ตลอดจนแหล่งที่มาของ ค่าใช้จ่ายการดำเนินการของแผนการนี้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นการจัดทำหรือเตรียมการงบประมาณ (Budget formulation or preparation)
2. ขั้นอนุมัติงบประมาณ (Budget authorizations)
3. ขั้นบริหารงบประมาณ (Budget executions)

Lee and Johnson (1977, p. 11) ได้กล่าวถึง งบประมาณว่า เป็นเอกสารซึ่งแสดงถึงฐานะการคลังขององค์การ โดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับรายรับ รายจ่าย กิจกรรมและเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ขององค์การนั้น สำหรับภาครัฐจากกล่าวได้ว่างบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญ สำหรับการบริหาร ซึ่ง หมายถึงเงินทุนที่จะใช้ในการบริหาร แต่บางครั้งงบประมาณก็ยังสามารถนำไปเป็นปัจจัย ส่วนประกอบด้านอื่น ๆ ได้อีก

ไพรัช ตระการศิรินนท์ (2548, หน้า 152-154) ได้ให้ความหมายของงบประมาณไว้พอสรุป ได้ดังนี้ 1. งบประมาณในฐานะที่เป็นเครื่องมือของรัฐบาล 2. งบประมาณในฐานะที่เป็นเรื่องทางการเมือง 3. งบประมาณในฐานะที่เป็นเอกสารแสดงความต้องการของรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐบาล

สรุปความหมายของงบประมาณ หมายถึง เครื่องมืออย่างหนึ่งของรัฐบาลที่เป็นเอกสารแสดงถึงความต้องการของรัฐบาลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยแผนทางการเงินและโครงการที่จะดำเนินการภายในปีงบประมาณหนึ่ง ๆ ตามที่รัฐบาลได้สัญญาไว้กับ รัฐสภาและประชาชนที่จะใช้เงินภายใต้เงื่อนไขและแนวทางการบริหารงานที่กำหนดไว้ซึ่งในหน่วยบริการภาคสุขภาพเงินงบประมาณเป็นไปตามกองทุนสร้างหลักประกันสุขภาพแบบเหมาจ่ายรายหัว และแบบมุ่งเน้นผลงาน

### ประเภทของงบประมาณ

1. งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line item budget) ใช้ เป็นเครื่องมือในการควบคุมรายการต่าง ๆ มากมาย และกำหนดเอาไว้อย่างตายตัว จะสามารถพลิกแพลงจ่ายเป็นรายการอย่างอื่นผิดจากที่กำหนดไว้ไม่ได้และถึงแม้จะจ่ายตามรายการที่กำหนดไว้ก็ตาม แต่จะจ่ายเกินจำนวนวงเงินที่กำหนดไว้ไม่ได้ถ้าจะผันแปรหรือจ่ายเกินวงเงินอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องทำความตกลงกับสำนักงบประมาณหรือกระทรวงการคลัง และการหาเงินรายจ่ายมาเพิ่มให้พอจะที่ย้ายเสียก่อนงบประมาณแบบนี้มิได้เพิ่งถึงถึงกิจการวางแผนตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ตลอดจนประสิทธิภาพของการบริหารงานเท่าใดนักทำให้ขาดการยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ทำงานไม่คล่องตัวเพราะเมื่อมี เหตุการณ์ผันแปรไปอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งกระทบกระเทือนไม่อาจทำงานให้เป็นไปตามรายการที่กำหนด

2. งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance budget) ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการควบคุม และตรวจสอบผลการดำเนินงานให้ได้ผลตามเป้าหมายหมายที่ตั้งงบประมาณรายจ่ายไว้โดยมีการติดตาม และประเมินผลของ โครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการวัดผลงานนั้นเป็นไป

ในลักษณะของการวัดประสิทธิภาพในการทำงานว่างานที่ได้แต่ละหน่วยนั้นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนเท่าไร โดยงบประมาณในแบบนี้จะกำหนดงานเป็นลักษณะดังนี้ 2.1) ลักษณะของงานเน้นหนักไปในทิศทางที่ว่าจะทำงานอะไรบ้างเป็นสิ่งสำคัญ 2.2) แผนของการดำเนินงานต่าง ๆ จะเป็นแผนที่แสดงให้เห็นว่าทำอะไรจึงจะทำให้ กิจกรรม ต่าง ๆ เสร็จพร้อมไปด้วยคุณภาพของงาน 2.3) วัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงินเน้นหนักไปในทิศทางที่ว่าจะใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือควบคุม และตรวจสอบการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งงบประมาณรายจ่ายเอาไว้

3. งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning or programming budget) คือ เลิกการควบคุมรายละเอียดทั้งหมดโดยให้กระทรวง ทบวง กรมกำหนดแผนงาน สำนักงบประมาณจะอนุมัติงบประมาณรายจ่ายให้แต่ละแผนงานโดยอิสระ ซึ่งสำนักงบประมาณจะดำเนินการควบคุมโดยการตรวจสอบ และประเมินผลของงานแต่ละ แผนงานว่า ได้บรรลุเป้าหมายตามแผนงานเพียงใด ซึ่งประเทศไทยกำลังใช้อยู่โดยเริ่มใช้มาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2525 เป็นต้นมา

การบริหารงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ และประหยัดนั้น จะประกอบด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้ คือ 1) การจัดทำแผนงานหรือโครงการเป็นระบบขึ้นมาเป็นโครงสร้างแผนงานโครงการขึ้นมา 2) การระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน 3) ให้แสดงค่าใช้จ่ายทั้งหมดของแผนงาน/ โครงการ 4) ให้แสดงถึงผลที่ได้รับจากแผนงานหรือโครงการเมื่อสำเร็จเสร็จเรียบร้อยลง 5) การวิเคราะห์ทางเลือกแผนงานหรือโครงการใดว่าจะมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการก่อนและหลังกันอย่างไร จะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรงบประมาณที่อยู่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัดทั้งนี้เนื่องจาก

1. การกำหนดและเลือกแผนงานโครงการที่เหมาะสมที่สุด และมีการกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ ไว้ด้วยว่าจะไปแก้ปัญหาด้านไหนอย่างไร ทำให้มีการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณไปในทางที่ดี ที่สุดที่จะให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัด

2. สามารถที่จะวิเคราะห์แผนงานหรือโครงการได้สะดวก เพราะจัดเป็นระบบขึ้นมาทำให้ง่ายต่อการ ตรวจสอบว่าแผนงานหรือโครงการใดที่ดำเนินการอยู่มีความเหมาะสมที่จะดำเนินการต่อไป หรือควรยกเลิก

3. สามารถมองการใช้จ่ายงบประมาณว่าได้ดำเนินการหนักทางไปทางด้านใด อย่างไร ควร โยกย้ายหรือสับเปลี่ยนอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ สถานการณ์และนโยบายของ รัฐบาลได้อย่างรวดเร็วขึ้น

4. ทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำเงินงบประมาณไปใช้ได้คล่องตัวกว่า เพราะ สำนักงบประมาณ จะพิจารณาในลักษณะผลงานมากกว่าการจัดซื้อจัดหา

4. งบประมาณแบบแสดงการวางแผนการ กำหนดให้โครงการและระบบงบประมาณ (Planning, programming and budgeting system) คือการแสดงค่าใช้จ่ายในระยะยาวของโครงการ ที่ได้วางแผนไว้เรียบร้อยแล้วและผสมกับการมีข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อใช้ในการสนับสนุนของโครงการ ส่วนประกอบของระบบ PPBS นี้ไม่มีอะไรใหม่เลยก็ได้ เพราะ เป็นการรวมเอาแนวความคิด ของระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program budgeting) และแนวความคิดของการวิเคราะห์ค่า หน่วยสุดท้ายทางเศรษฐศาสตร์ (Marginal analysis) และการวิเคราะห์ ที่เกี่ยวกับผลจะได้รับ ค่าใช้จ่ายในการนั้น ๆ (Cost-benefit analysis) หรือ (Cost-effectiveness analysis) นำมารวมกันเข้ากับการวิเคราะห์ห้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงเวลาหลายปี ข้างหน้าโดยสาระสำคัญของระบบ PPBS คือ

4.1 มุ่งความสนใจในเรื่องการกำหนดโครงการ (Program) ตามวัตถุประสงค์อันเป็นพื้นฐาน ของรัฐบาลโครงการอาจจะได้การดำเนินงานจากส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งไม่ได้คำนึงถึงขอบเขตความ รับผิดชอบของแต่ละส่วนราชการ

4.2 พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายในอนาคต

4.3 พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายทุกชนิด ทั้งค่าใช้จ่ายโดยตรงค่าใช้จ่ายประเภททุน และที่ไม่ใช่ประเภททุนรวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย

4.4 การวิเคราะห์ห้อย่างมีระบบ เพื่อจะหาทางเลือกที่จะดำเนินงานลักษณะข้อนี้ เป็นสาระสำคัญของระบบ PPBS ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องของการแสดงวัตถุประสงค์หรือเจตจำนงค์ของรัฐบาล การแสดงทางเลือกดำเนินการต่าง ๆ ที่จะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และอย่างเป็นธรรม ประมาณค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องของทางเลือกดำเนินการแต่ละอันประมาณผลอันพึงจะได้รับจากทางเลือกดำเนินการนั้น ๆ การเสนอค่าใช้จ่ายและผลอันพึงจะได้รับเพื่อเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกดำเนินการนั้น ๆ พร้อม ด้วยสมมุติฐาน

สาระสำคัญของระบบ PPBS ได้แก่การวิเคราะห์ห้อย่างมีระเบียบซึ่งจะใช้ประโยชน์ ในการ เสนองบประมาณของส่วนราชการอย่างเหมาะสมส่วนประกอบของการวิเคราะห์ได้แก่เรื่องใหญ่ ๆ 5 เรื่องคือ

1. วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น จะถูกวางลงในรูป Program Structure ประเภทต่าง ๆ ของ Program ควรจะเป็นตัวแทนของวัตถุประสงค์ของราชการนั้น ส่วนประกอบรองลงมาได้แก่ Program element ได้แก่ กลุ่มกิจกรรมซึ่งจะส่งผลสำเร็จไปสู่วัตถุประสงค์ใหญ่เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการ วิเคราะห์เกี่ยวกับเศรษฐกิจของระบบ PPBS ถูกเปลี่ยนมาใช้ System Analysis

2. ในการวิเคราะห์โครงการขึ้นสำคัญ ได้แก่ การกำหนดทางเลือกปฏิบัติทางเลือกนี้

จะถูกนำมาใช้พิจารณาในกิจกรรมแต่ละอย่าง (Activity) หรือกลุ่มของกิจกรรมก็ได้ขอเพียงให้ บรรลุ วัตถุประสงค์

3. ค่าใช้จ่ายที่นำมาวิเคราะห์ขึ้นอยู่กับทางเลือกดำเนินงานที่นำมาพิจารณาค่าใช้จ่าย ที่แตกต่างกันระหว่างทางเลือกดำเนินงานจะต้องพิจารณาด้วยอย่างไรก็ตามค่าใช้จ่ายที่ใช้นี้จะต้อง เป็นค่าใช้จ่ายระยะยาวไม่ใช่แต่ละปี

4. Models ที่นำมาใช้ส่วนมาก ได้แก่ เรื่อง Operations research และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์มาก 5. เกณฑ์ประกอบการพิจารณา ได้แก่ กฎระเบียบต่าง ๆ และ มาตรฐานซึ่งจะช่วยในการให้ ลำดับความสำคัญของทางเลือกดำเนินงานต่าง ๆ และช่วยในการ ชั่งน้ำหนักระหว่างค่าใช้จ่ายกับผลอื่น พึงจะได้รับ

5. งบประมาณแบบฐานศูนย์ (Zero base) งบประมาณแบบฐานศูนย์ในลักษณะกว้าง ๆ เป็นระบบงบประมาณที่จะพิจารณางบประมาณทุกปีอย่างละเอียดทุกรายการ โดยไม่คำนึงถึง ว่า รายการหรือแผนงานนั้นจะเป็นรายการหรือแผนงานเดิมหรือไม่ ถึงแม้รายการหรือแผนงานเดิม ที่เคย ถูกพิจารณา และได้รับงบประมาณในงบประมาณปีที่แล้วก็จะถูกพิจารณาอีกครั้ง และ อาจเป็นไปได้ว่า ในปีนี้อาจจะถูกตัดงบประมาณลงก็ได้ เช่น แผนงาน แผนงานหนึ่งปีที่แล้วได้รับ งบประมาณรวม 1,000 ล้านบาท เพราะถูกจัดไว้ว่ามีความจำเป็นและสำคัญลำดับ 1 พอมาเป็น งบประมาณใหม่อาจจะได้รับงบประมาณ 500 ล้านบาทไม่ถึง 1,000 ล้านบาทเดิมก็ได้ ทั้งนี้เพราะ เป็นแผนงานที่จำเป็นและสำคัญสำหรับปีที่แล้ว แต่พอมาปีนี้แผนงานนั้น ๆ อาจจะ ไม่จำเป็น หรือสำคัญเป็นอันดับที่ 1 ต่อไปก็ได้ไม่จำเป็นต้องได้รับงบประมาณเท่าเดิมต่อไปก็ได้และในทาง ตรงกันข้ามแผนงานอีกแผนงานหนึ่งปีที่แล้วถูกจัดอันดับความสำคัญไว้ที่ 3 แต่พอมาปีนี้อาจจะจัด อันดับความสำคัญเป็นที่ 1 และได้รับงบประมาณมากกว่าเดิมปีที่แล้วเพิ่มขึ้นอีกร้อยเปอร์เซ็นต์ก็ได้

6. งบประมาณแบบสะสม (Incremental budget) การจัดทำงบประมาณในแต่ละปี เป็นภาระหนัก เนื่องจากต้องใช้ข้อมูลมากในการพิจารณา และต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน หลายหน่วยงาน ด้วยกันดังนั้นต้องใช้เวลามากในการ จัดทำงบประมาณ หากจะต้องจัดทำ งบประมาณใหม่ทั้งหมดทุกปีจะทำได้ยาก และคงมีข้อบกพร่องมากด้วย ดังนั้นเพื่อให้ทัน กับเวลาที่มีอยู่และเพื่อให้งบประมาณ ได้พิจารณาให้เสร็จทันและสามารถนำงบประมาณมาใช้จ่าย ได้จึงได้มีการพิจารณาเฉพาะ ส่วนเงินงบประมาณที่เพิ่มใหม่ที่ยังไม่ได้รับการพิจารณา จากปีที่แล้วนั้นแต่เงินงบประมาณในปีที่แล้วก็ได้เคยพิจารณาไปครั้งหนึ่งแล้วจะ ไม่มีการพิจารณา อีกครั้ง เพียงแต่ยกยอดเงินมาตั้งเป็นงบประมาณ ใหม่ได้เลยเพราะถือว่าได้มีการพิจารณาไปแล้ว ครั้งหนึ่งคงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องไปพิจารณาใหม่



## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based budgeting)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน หรือ Performance based budgeting เกิดขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรีที่เห็นชอบแผนแม่บทในการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2540-2544 (ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ, 2544, หน้า 10) ซึ่งหลักสำคัญในการจัดทำงบประมาณระบบใหม่คือการกระจายอำนาจทางการเงิน โดยการจัดสรรงบประมาณแบบวงเงินรวม หรือ Block grant ให้องค์กรหน่วยงานนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพในเงื่อนไขการบริหารงบประมาณไว้ โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงินหรือแนวปฏิบัติในการจัดทำและบริหารงบประมาณ การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลการดำเนินงาน โดยสำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานหลักในการปฏิรูประบบงบประมาณ ซึ่งระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลการดำเนินงานเป็นงบประมาณที่แสดงการเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลงานที่เกิดขึ้นว่าเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างไร คุ่มค่าเพียงใด นอกจากนี้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานยังเป็นระบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่าง การวางแผนงบประมาณ การตรวจสอบ และการติดตามประเมินผลงาน

ดังนั้นหัวใจระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจึงเป็นการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ไปกับผลงานที่เกิดขึ้น ซึ่งมีระบบการประเมิน ทบทวน และการตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมที่สำคัญหน่วยงานต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นมา โดยในการบริหารงบประมาณของโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าแบบเหมาจ่ายรายหัวมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์กร โดยหน่วยงานจะต้องมีต้องมีกลไก ขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้อง รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการ เพื่อประโยชน์ทางการดำเนินการส่งเสริมป้องกันและรักษาพยาบาล ส่งผลต่อผู้มีหน่วยได้ส่วนเสียคือผู้มารับบริการ แนวปฏิบัติในการจัดทำและบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานไว้ 7 ประการ เรียกว่า 7 Hurdles ดังนี้

- 1) การวางแผนงบประมาณ (Budget planning)
- 2) การคำนวณต้นทุนการผลิต (Output costing)
- 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement management)
- 4) การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial management and budget control)
- 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and performance reporting)
- 6) การบริหารสินทรัพย์(Asset management)
- 7) การตรวจสอบภายใน (Internal audit)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBB) เป็นงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรหรืองบประมาณที่ใช้ไปกับผู้มารับบริการหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยมีเงื่อนไข

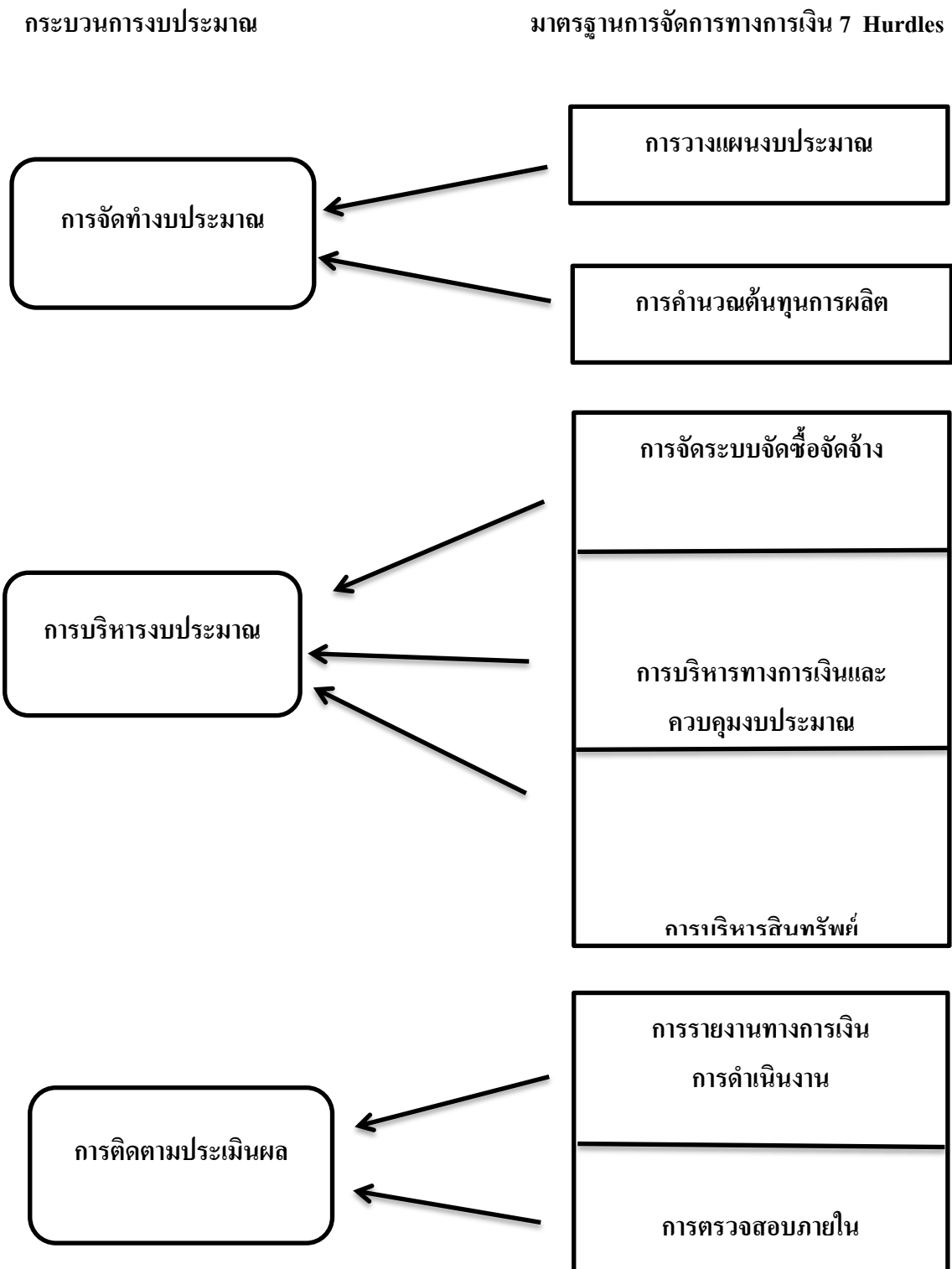
ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมยึดผู้มารับบริการเป็นศูนย์กลาง บุคลากรทุกระดับต้องร่วมคิดร่วมทำ และร่วมคิดร่วมทำและร่วมรับผิดชอบให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายตามนโยบายขององค์การ ผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลผลิต (Output)

ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลงาน ผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน ผู้มารับบริการ จากการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการ ผลผลิต (Output) ที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐ องค์การภาคสาธารณสุขผลลัพธ์นั้นคือ การที่ประชาชนมีสุขภาพดี และสามารถเข้าถึงบริการ สุขภาพได้อย่างเท่าเทียมกัน

ในการพัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในองค์การภาคสาธารณสุขภายใต้ การจัดสรรงบประมาณแบบเหมาจ่ายรายหัว ให้บรรลุเป้าหมาย จะต้องมีการสร้างแนวปฏิบัติ ที่ถูกต้องให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารงบประมาณแบบเหมาจ่ายรายหัว ประชากร อาศัยมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณ (Budget planning) การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Activity base costing) การจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบภาครัฐ (Procurement management) การบริหารทางการเงินและควบคุมแผนการเงินการคลัง (Financial management fund control) การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน (Financial and performance reporting) การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) และการควบคุมภายใน (Internal audit)

#### **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles**

มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles เป็นมาตรการที่กำหนดขึ้นเพื่อประกัน ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการที่องค์การภาครัฐจะนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิผล ทั้งนี้เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณแบบเหมาจ่ายรายหัวตามกองทุนสร้าง หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าได้กระจายอำนาจในการจัดสรรงบประมาณไปสู่หน่วยงาน เพื่อให้ หน่วยงานสามารถมีความคล่องตัวในการดำเนินงานได้อย่างเป็นอิสระ ซึ่งหากจะเชื่อมโยงกับ กระบวนการงบประมาณแล้ว สามารถแสดงได้ดังนี้



ภาพที่ 2-3 ความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles  
(ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2544, หน้า 17)

## การจัดทำแผนงบประมาณ ( Budget planning)

ภายใต้การจัดสรรเงินตามกองทุนหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าแบบเหมาจ่ายรายหัวนั้น มีความอิสระและคล่องตัว ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการจากระดับประเทศมาสู่ระดับเขตบริการสุขภาพ ซึ่งจังหวัดสระแก้วนั้น สำนักงานเขตบริการสุขภาพจะขึ้นอยู่กับเขต 6 จังหวัดระยอง ประกอบด้วยจังหวัด ปราจีนบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด และสระแก้ว ระบบการบริหารจัดการแบบการกระจายอำนาจจากเขตพื้นที่สู่จังหวัด ดังนั้นจึงมีความคล่องตัวและเป็นอิสระซึ่งในการจัดทำแผนงบประมาณนั้น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับประเทศ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กร ซึ่งปกติจะใช้หลัก “SWOT” ในการวิเคราะห์ ซึ่งจะเป็นการประเมินจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) หรือศักยภาพของการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาทั้งในอดีตและปัจจุบันว่าประสบความสำเร็จเพียงใด เช่น ตรวจสอบศักยภาพด้านทรัพยากรในการบริหาร อาทิ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอน เทคโนโลยีสมัยใหม่ วิธีการจัดการหลักสูตรวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ตลอดจนวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) ที่จะสนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้เติบโตหรือมีความเป็นเลิศ และวิเคราะห์ว่ามีอุปสรรค/ ข้อจำกัดหรือภาวะคุกคาม (Threat) อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเราดำเนินโครงการแล้ว ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้ตรวจสอบสถานะความเสี่ยง (Risks) และใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้สำเร็จคล่องตามจุดหมายที่กำหนดไว้

ในที่สุด

2. จัดทำแผนการปฏิบัติราชการประจำปี (Operational planning) ซึ่งเป็นการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

3. จัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ครอบคลุมงบดำเนินงานทั่วถึงองค์กร

สรุปได้ว่าการวางแผนงบประมาณ เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบสามารถวัดและประเมินผลการดำเนินงานได้ โดยมีการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน

### การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Activity base costing)

ในการคำนวณต้นทุนผลผลิตนั้นระบบบัญชีที่รองรับ คือ ระบบบัญชีเกณฑ์คงค้าง ที่ถูกต้อง หรือหน่วยงานจะต้องสามารถหาค่าใช้จ่ายหรือทุนได้อย่างครอบคลุมกับทรัพยากรที่เสียไป ซึ่งหน่วยงานภาคสุขภาพการคำนวณหาต้นทุนผลผลิตนั้นมักจะคำนวณ โดยการคิด

หาต้นทุนต่อหน่วย (Unit – cost) สำหรับผู้ป่วยรายโรค ซึ่งในการนำวิธีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมมาใช้มีกระบวนการ 7 ขั้นตอน (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ, 2544) คือ

1. กำหนดตัวผลผลิตและบริการองค์การ
  2. วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อที่จะกำหนดชุดของกิจกรรมที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อให้เกิดตัวผลผลิตหรือบริการ
  3. กำหนดตัวผลักดันต้นทุน (Cost driver) ซึ่งเป็นตัวกำหนดต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการประกอบกิจกรรมในระดับนั้น
  4. ระบบต้นทุนทางตรงและป็นส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่กิจกรรมต่าง ๆ โดยพิจารณาจากปริมาณการใช้ตัวผลักดันกิจกรรม (Activity driver) ของแต่ละผลผลิตหรือบริการ
  5. เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตัวผลผลิตหรือบริการที่เกี่ยวข้องและเป็นส่วนต้นทุนทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรมต่างๆเข้าสู่ตัวผลผลิตนั้น ๆ
  6. กำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้้องค์การสำเร็จ
  7. บริหารและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานที่เป็นตัวก่อให้เกิดผลผลิตหรือบริการนั้น ๆ ตลอดจนประเมินผลและควมมีประสิทธิภาพของกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นต้นทุน (Cost) หมายถึง ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด (Expenses) ที่ใช้กระบวนการ (Process) ประกอบกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิต (Output)
- แนวทางการคำนวณต้นทุนผลผลิตขององค์การภาคสาธารณสุข
1. งบบุคลากร หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เป็นต้น
  2. งบดำเนินการ หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่ใช้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุ ค่าใช้สอย
  3. งบลงทุน หมายถึง รายจ่ายที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อการลงทุน เช่น ค่าเสื่อมราคา
- สรุปการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Activity base costing) เป็นการวางแผนงบประมาณที่ต้องคำนึงถึงต้นทุนทรัพยากร ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในกระบวนการประกอบกิจกรรมให้เกิดผลผลิตที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนด เพื่อเป็นการประกันว่าสามารถนำงบประมาณแบบเหมาจ่ายรายหัวมาใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสูงสุด

## การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

ระบบจัดซื้อจัดจ้างมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะเป็นการบริหารจัดการในการใช้ พัสตุ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างอย่างมีอาชีพก่อให้เกิดความประหยัดในการใช้จ่ายงบประมาณและจะมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุนการผลิต กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่ดีต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ จะช่วยลดการสูญเสียงบประมาณ ดังนั้นส่วนราชการจะต้องจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่ดีมีแบบแผนในการจัดซื้อจัดจ้างที่สามารถบ่งบอกได้ว่าจะจัดซื้อพัสดุชนิดไหน จำนวนเท่าไร ในเวลาใด และจะใช้วิธีการจัดซื้อจัดจ้างอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ได้อย่างทันเวลา มีปริมาณ คุณภาพ และมีราคาที่เหมาะสม และเกิดประโยชน์ในการใช้ นอกจากนี้ (ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ, 2554, หน้า 3) ได้สรุปแนวคิดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดซื้อไว้ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการจัดหาพัสดุและบริการเพื่อมิให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง
2. เพื่อจัดซื้อจัดจ้าง โดยต้นทุนที่ต่ำสุดหรือมีราคาที่สมเหตุสมผล และแสวงหาสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดในราคาที่ต้องจ่าย
3. เพื่อรักษาคุณภาพของพัสดุให้อยู่ในมาตรฐานที่ดีในการใช้งาน
4. เพื่อลดการสูญเสียอันเกิดจากการลงทุนในพัสดุให้น้อยที่สุด โดยการจัดการซื้อพัสดุที่มีความซ้ำซ้อนและล่าสมัย
5. เพื่อสร้างแหล่งซื้อสินค้าที่เชื่อถือได้ ไว้เป็นแหล่งสำรองในการซื้อพัสดุ
6. เพื่อสร้างสัมพันธที่ดีกับผู้ขายสินค้า และจัดซื้อสิ่งของได้ในราคาที่ต่ำกว่าผู้ซื้อรายอื่น
7. เพื่อแสวงหาความร่วมมือกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กรซึ่งจะทำให้ทราบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงในการใช้งานพัสดุแต่ละประเภท และสามารถสนับสนุนพัสดุได้ตรงตามวัตถุประสงค์

กรกนก ดาศรี (2551, หน้า 23-24) กิจกรรมและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีกระบวนการดังนี้

1. การรับรู้ปัญหา คือรู้ถึงความต้องการในการใช้พัสดุ ผู้มีหน้าที่จัดซื้อจัดหาจะต้องสามารถคาดคะเนความต้องการของผู้ใช้พัสดุกับความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานจริงได้ เพื่อการลดปัญหาพัสดุขาดมือ

2. วิเคราะห์ความต้องการ ผู้ซื้อหรือจัดหาต้องสามารถวิเคราะห์แผนงาน โครงการได้ว่า สิ่งที่ต้องปฏิบัติงานต้องการคืออะไร ถ้าไม่ชัดเจน ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องประสานงานกับฝ่ายที่มีความต้องการเพื่อแก้ปัญหาซื้อของมาเร็วใช้ไม่ได้ ไม่ตรงตามความต้องการใช้งานจริง

สรุปได้ว่า ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง องค์กรภาคสุขภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบ

การจัดซื้อจัดจ้างซึ่งปัจจุบันนี้ ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐได้ดำเนินการโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic government procurement: e-GP) จึงต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งต้องครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น ความจำเป็นของการจัดซื้อจัดจ้าง การขออนุมัติ การตรวจสอบสินค้าคงเหลือมีการกำหนดมาตรฐานของการซื้อสินค้า มีความรับผิดชอบในขั้นตอนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และในการจัดซื้อจัดจ้างต้องดำเนินการตามแผนงบประมาณที่วางไว้เท่านั้น

#### **การบริหารทางการเงินและควบคุมแผนการเงินการคลัง (Financial management fund control)**

การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ หมายถึง การจัดการระบบการเงินขององค์การทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดหากเป็นภาคเอกชนก็คือ การทำให้เจ้าของกิจการมีความมั่งคั่งมากที่สุด (ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ, 2544, หน้า 1-4)

การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการประกันว่ามีความคล่องตัวทางการเงินงบประมาณที่จะมอบให้หน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้นจะไม่นำไปสู่การใช้จ่ายงบประมาณที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน หรือถ้าอธิบายให้ชัดเจนยิ่งขึ้นก็คือ เป็นการจักระบบการบริหารงานทางการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจึงจำเป็นต้องมีมาตรฐานในการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (ทองพูล อรัญกุล, 2552)

การบริหารทางการเงินผู้บริหารควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เสนอแผนงานโครงการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อหาจุดแข็ง ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ สร้างเสริมความศรัทธาให้เกิดกับบุคคลภายนอกซึ่งจะทำให้สามารถได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากแหล่งภายนอก นำมาสู่การพัฒนาองค์กรได้อีกทางหนึ่ง โดยมีระบบบัญชีตามเกณฑ์คงค้างที่จะบันทึก ผลการดำเนินงานให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน

การควบคุมงบประมาณเป็นกลไกที่จำเป็นที่ประกันว่า ความคล่องตัวของงบประมาณที่ได้รับจัดสรรตามรายหัวประชากร และตามผลงานนั้น จะนำไปสู่การกระจายงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังนั้นภายในส่วนราชการแต่ละระดับจะต้องมีมาตรฐานการควบคุมงบประมาณรวมถึงกำหนดความรับผิดชอบในเรื่องการเงินและการบัญชีให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงาน ลงในสมุดบัญชี โดยมีเอกสารการประกอบบันทึกบัญชี ผ่านบัญชีแยกประเภท จนมาถึงงบการเงิน

สรุปได้ว่าการบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ เป็นเสมือนกลไกที่จำเป็นสำหรับการประกันว่า ความคล่องตัวทางด้านงบประมาณที่ได้รับนั้นจะไม่นำไปสู่การใช้จ่าย

งบประมาณที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ทั้งนี้จะต้องมีมาตรฐานในการควบคุม รวมถึงกำหนดความรับผิดชอบในด้านการเงินและบัญชีให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง โดยแสดงรายการตามบัญชีเกณฑ์คงค้าง

#### **การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน (Financial and performance reporting)**

การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานเป็นมาตรฐานที่สำคัญในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพราะจะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานในแผนงาน/ โครงการ ขั้นตอนในการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (จันทนา แห่งตระกูล, 2549, หน้า 27-28)

1. รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงิน เพื่อแสดงฐานะทางการเงินของหน่วยบริการให้แก่บุคคลภายใน และภายนอกที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าประสงค์หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร

รายงานทางการเงินควรให้ข้อมูลทางบัญชีในด้านการบริหารทางการเงิน การควบคุม งบประมาณ ได้แก่ สินทรัพย์ หนี้สิน ทุน รายได้ และค่าใช้จ่าย และกระแสเงินสด

2. ส่วนประกอบของรายงานทางการเงิน ประกอบด้วยรายงานต้นทุนผลผลิต งบแสดงฐานะทางการเงิน งบแสดงผลการดำเนินงาน และงบกระแสเงินสด

#### 3. การประเมินผล แผนงาน/ โครงการ

โดยสรุปการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน มีความสำคัญต่อผู้บริหารที่จะสามารถป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนงาน/ โครงการ ตลอดจนกำหนดเป้าหมายหรือตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมทั้งการประเมินผลสามารถใช้เป็นข้อมูลให้ทุกคนสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างทันเหตุการณ์ และรายงานผลการดำเนินงานจะนำไปเป็นข้อมูลประกอบการรายงานทางการเงินต่อไป ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินอย่างสม่ำเสมอโดยมีการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบข้อมูลตัวเลขในอดีต และการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น

#### **การบริหารสินทรัพย์ (Asset management)**

การบริหารสินทรัพย์ ก็คือ การทำอย่างไรให้สินทรัพย์ขององค์กรมีคุณค่าหรือ มูลค่าเพิ่ม ซึ่งองค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศได้มีการนำแนวคิดของการบริหารสินทรัพย์มาใช้กับองค์กร และพบว่า ภายหลังจากการมุ่งเน้นการบริหารสินทรัพย์แล้ว ได้ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เกิดการใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ผลตอบแทนคุ้มค่า สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยรวมมีต้นทุนที่ต่ำลง และ ลดความต้องการของสินทรัพย์ใหม่ที่ไม่จำเป็น ด้วยการวางแผน



การจัดการที่เป็นระบบ

สินทรัพย์แบ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible assets) ได้แก่ ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ยานพาหนะ ฯลฯ และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) อันได้แก่ ทรัพย์สินทางปัญญา สัดส่วนของสินทรัพย์แต่ละประเภทขององค์กรหนึ่งนั้น ขึ้นกับโครงสร้างและลักษณะของธุรกิจขององค์กรในกรณีของธุรกิจก่อสร้าง จะมีสินทรัพย์ถาวรหรือสินทรัพย์ที่มีตัวตน (Fixed assets) มีสัดส่วนส่วนสูงสุดและ มากกว่าสินทรัพย์ไม่มีตัวตน แต่ธุรกิจคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์จะมีสินทรัพย์ที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาสูงกว่า เนื่องจากซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้หรือบริษัทโคคาโคล่า เชื่อกันว่า มูลค่าของตราสินค้า (Brand) ของโคคาโคล่า อาจจะมีมูลค่าอย่างน้อยเท่ากับสินทรัพย์ถาวรของบริษัทก็เป็นได้

สรุปการบริหารสินทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินการขององค์กรต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นอกเหนือจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะต้องมีส่วนอุปกรณ์และสถานที่สำหรับการปฏิบัติงานซึ่งปัจจัยดังกล่าวจำเป็นต้องจัดซื้อจัดหาด้วยงบประมาณทั้งสิ้น และถือเป็นต้นทุนอย่างหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดเก็บที่ดี และระบบบริหารที่ดี ซึ่งการบริหารสินทรัพย์ นั้นต้องมีการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสินทรัพย์ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการบริหารจัดการและรักษาผลประโยชน์ของสินทรัพย์ในองค์กร จัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ประเภทลูกหนี้ค้ารักษาพยาบาลเป็นรายบุคคล มีการจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน พร้อมคำนวณค่าเสื่อมราคาได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานภาครัฐ

#### การตรวจสอบภายใน (Internal audit)

กลไกการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณให้ดำเนินไปอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยองค์กรต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในองค์กรมีความเป็นอิสระและรายงานผลโดยตรงต่อผู้บริหาร หน่วยงานได้รับการตรวจสอบภายในปีละ 2 ครั้งจากภายนอก กลไกการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณให้ดำเนินไปอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในองค์กรครบทุกหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขผลการตรวจสอบภายในจากข้อเสนอแนะ

## แนวคิดเกี่ยวกับโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า

รัฐบาลไทย ได้ให้ความสำคัญต่อนโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพให้แก่ประชาชนไทยมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนไทยที่เจ็บป่วยได้รับการดูแลรักษาพยาบาล โดยไม่ต้องมีภาระค่าใช้จ่าย ซึ่งในการดำเนินงานที่ผ่านมา ก่อนมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 รัฐบาลสามารถสร้างหลักประกันสุขภาพให้แก่ประชาชนไทยได้เป็นบางกลุ่มเท่านั้น จวบจนกระทั่งมีการร่วมมือกันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนผลักดันให้มีพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 ขึ้น รัฐบาลจึงสามารถสร้างหลักประกันสุขภาพขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนไทยได้อย่างถ้วนหน้า โดยมีประวัติการพัฒนาาระบบประกันสุขภาพที่ยาวนาน โดยสรุป คือ

### หลักการและแนวคิดสำคัญ

การสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้ามีหลักการและแนวคิดสำคัญ ๆ สรุปได้ดังนี้

1. เป็นระบบที่ให้สิทธิเท่าเทียมกันสำหรับคนทุกคนในสังคมตามสิทธิขั้นพื้นฐานตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 52 ที่บัญญัติให้ชนชาวไทยย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับบริการสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 51 ที่บัญญัติให้บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับบริการสาธารณสุขที่เหมาะสมและได้มาตรฐาน
2. ทำให้เกิดความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน มีการกระจายทรัพยากรอย่างเป็นธรรม และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า
3. การบริหารจัดการที่จัดความซ้ำซ้อนในการใช้สิทธิ สร้างระบบวิธปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกันและป้องกันภาวะผลประโยชน์ขัดกับบทบาทหน้าที่ (Conflicts of interest) โดยมีระบบตรวจสอบ และถ่วงดุลอำนาจ มุ่งแยกบทบาทของผู้ถือกุญแจ ผู้ซื้อบริการ ผู้ให้บริการ และผู้ตรวจสอบ ออกจากกันเมื่อมีความพร้อม
4. การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถกำหนดแผนการจัดสรรงบประมาณระบบการเบิกจ่ายชดเชยค่าบริการ การตรวจสอบ และการพัฒนาคุณภาพบริการได้อย่างรัดกุม มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม
5. การเลือกใช้วิธีการจ่ายเงิน (Payment method) กับผู้ให้บริการเพื่อจูงใจให้ใช้ทรัพยากรด้านสุขภาพอย่างสมเหตุสมผล พร้อมควบคุมพฤติกรรมการจัดบริการสาธารณสุข เพื่อส่งผลลัพธ์ที่ดีต่อค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพในภาพรวม
6. การกำหนดบทบาทของหน่วยบริการภาคเอกชนได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณสุขแก่ประชาชนเพื่อให้เพียงพอ

### ต่อการให้บริการผู้มีสิทธิ

7. การจัดระบบบริการสาธารณสุขที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและยอมรับได้ให้โอกาสสถานพยาบาลนอกภาครัฐเข้าร่วมแข่งขันในการจัดบริการสาธารณสุขด้วยกติกาที่เป็นธรรมเพื่อให้เป็นทางเลือกสำหรับประชาชนในการเลือกใช้บริการสาธารณสุขได้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

#### สาระสำคัญของพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 มีดังต่อไปนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ทำหน้าที่ กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการในการบริหารจัดการ การให้บริการสาธารณสุขของหน่วยบริการและเครือข่ายหน่วยบริการ

2. จัดตั้งสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ให้มีฐานะเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขและมีคณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ควบคุมดูแลให้การดำเนินกิจการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3. จัดตั้งกองทุนหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ เพื่อเป็นค่าใช้จ่าย สนับสนุนและส่งเสริมการจัดบริการสาธารณสุขของหน่วยบริการ โดยให้สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ บริหารจัดการภายใต้ระเบียบที่คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติกำหนด

4. จัดตั้งคณะกรรมการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานบริการสาธารณสุข ทำหน้าที่ ควบคุมคุณภาพมาตรฐานของหน่วยบริการและเครือข่ายหน่วยบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการที่คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติกำหนด

5. ให้มีพนักงานเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่เข้าไปตรวจสอบสถานที่ของหน่วยบริการและเครือข่ายหน่วยบริการ เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ ในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและประกาศต่าง ๆ ของคณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ หรือระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกันสุขภาพตามกฎหมายนี้

6. คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ อาจกำหนดให้บุคคลที่เข้ารับบริการสาธารณสุขต้องร่วมจ่ายค่าบริการในอัตราที่กำหนดให้แก่หน่วยบริการในแต่ละครั้งที่เข้ารับบริการ เว้นแต่ผู้ยากไร้หรือบุคคลอื่นที่รัฐมนตรีผู้รักษาการพระราชบัญญัตินี้ประกาศกำหนดให้ไม่ต้องจ่ายค่าบริการ

#### ประเภทและขอบเขตบริการสาธารณสุขสำหรับประชาชนผู้มีสิทธิ

ประเภทและขอบเขตบริการสาธารณสุขที่ประชาชนจะมีสิทธิได้รับนั้น

ตามพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 มาตรา 5 วรรคสาม ระบุไว้ว่าเป็น

ไปตามที่คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติประกาศกำหนด ซึ่งคณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ยังเห็นชอบในประเภทและขอบเขตบริการสาธารณสุขที่ใช้ตามระเบียบกระทรวงสาธารณสุขว่าด้วยหลักประกันสุขภาพ พ.ศ. 2544 หมวด 4 ว่าด้วยการรับบริการทางการแพทย์ ซึ่งกำหนดไว้ทั้งบริการที่คุ้มครอง และไม่คุ้มครองค่าบริการทางการแพทย์ โดยมอบหมายให้ “คณะกรรมการกำหนดมาตรฐาน ประเภท และขอบเขตของบริการสาธารณสุข” ดูแลทบทวนปรับปรุงประเภทและขอบเขตบริการสาธารณสุข โดยอิงตามรายการ “ค่าใช้จ่ายเพื่อบริการสาธารณสุข” ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 มาตรา 3 จำนวน 12 รายการคือ

1. การสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรค
2. การตรวจวินิจฉัยโรค
3. การตรวจและรับฝากครรภ์
4. การบำบัดและบริการทางการแพทย์
5. ค่ายา ค่าเวชภัณฑ์ ค่าอวัยวะเทียม และค่าอุปกรณ์ทางการแพทย์
6. ค่าทำคลอด
7. ค่ากินอยู่ในหน่วยบริการ
8. ค่าบริบาลทารกแรกเกิด
9. ค่ารถพยาบาลหรือค่าพาหนะรับส่งผู้ป่วย
10. ค่าพาหนะรับส่งผู้ทุพพลภาพ
11. ค่าฟื้นฟูสมรรถภาพร่างกายและจิตใจ
12. ค่าใช้จ่ายอื่นที่จำเป็นเพื่อการบริการสาธารณสุขตามที่คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติกำหนด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิจิตรา อุดมทรัพย์ ( 2552) ได้ทำการศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การคำนวณต้นทุนผลผลิต รองลงมา ได้แก่ การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ การตรวจสอบภายใน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสินทรัพย์ การรายงานทางการเงินและการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด

มานัส ผิวพรรณ (2553) ได้ทำการศึกษารูปแบบการบริหารงบประมาณเพื่อรองรับการกระจายอำนาจของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความเหมาะสมสูงสุดคือ ด้านการบริหารทางการเงิน

สมยศ บุญเจริญ (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ราชบุรีอยู่ในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณาเรียงลำดับว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีค่ามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผน ส่วนด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์มีค่าน้อยที่สุด

พรรณภา อิงพงษ์พรรณ (2554) ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการศึกษาพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์

ผาณิต ฮานาฟี (2555) ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสุเหร่าหะยีมิยา สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงบประมาณทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารการเงินและบัญชี ด้านการบริหารพัสดุ และด้านการประเมินผลและรายงานทางการเงิน ปัญหาโดยรวมคือ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความชำนาญ ไม่มีประสบการณ์ด้านนี้โดยตรง ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความชำนาญ โดยเฉพาะ เกิดให้เกิดความผิดพลาดในงานและล่าช้าแนวทางในการพัฒนาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดหาเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญ จัดให้มีการอบรมสัมมนา เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ และพัฒนางาน

บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่าค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับคือ ด้านโครงสร้าง ภาวะผู้นำ และด้านแรงจูงใจ

ณัฐพงษ์ ศิลาเหลือง (บทคัดย่อ, 2557) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการสาธารณสุข ในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษา

ปัจจัยทางการบริหารซึ่งประกอบด้วยด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหาร เวลา และเทคโนโลยี พบว่าปัจจัยทางการบริหารภาพรวมอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 3.51 (S.D. = 0.83) การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการสาธารณสุขอยู่ในระดับปานกลางค่าเฉลี่ย 3.49 (S.D. = 0.68) ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวกกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการสาธารณสุขใน จังหวัดร้อยเอ็ดอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของ นักวิชาการสาธารณสุขในจังหวัดร้อยเอ็ด คือปัจจัย ด้านบุคลากรและปัจจัยด้านการบริหารอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้านสามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการสาธารณสุข ในจังหวัดร้อยเอ็ดได้ ร้อยละ 51.70

ปวีณา เขียวทอง (2557) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับ มากที่สุด ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการประเมินคุณภาพภายนอกของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความ สำเร็จในการประเมินคุณภาพ ภายนอกของ สถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการประเมินคุณภาพภายนอก ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อใช้การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า มี กลุ่มตัวแปร 6 ตัว ที่มีนัยสำคัญของการพยากรณ์ความสำเร็จในการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 คือ ด้านการทำงานเป็นทีม (X2) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X1) ด้านการ ติดต่อสื่อสาร (X4) ด้านการควบคุมงาน (X5) ด้านการฝึกอบรม (X6) และด้านการตัดสินใจ (X3) โดยกลุ่มตัวแปรเหล่านี้มีอำนาจ ในการพยากรณ์ ได้ร้อยละ 76.30

นิวิศณีย์ ลอมา (2557) ศึกษาการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า ระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนงบประมาณมีค่าเฉลี่ย สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน และด้านการตรวจสอบภายใน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผลการเปรียบเทียบระดับ

การบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 จำแนกตามตัวแปรตำแหน่ง พบว่า ไม่แตกต่างกัน ส่วนประสมการณ์ ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ธนพล มหากาล (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่าระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน ระดับการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน ส่วนด้านความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษามีความสัมพันธ์อย่างสูงมาก นัยสำคัญทางสถิติ 0.01

นันทนา สมิงไพร (2558) ศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมี ความคิดเห็นว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดสุพรรณบุรี ในภาพรวมสามารถดำเนินการได้ ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสามารถดำเนินการได้ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวางแผนและจัดทำงบประมาณ และสามารถดำเนินการได้ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการ ติดตามประเมินผลงบประมาณ และด้านการบริหารงบประมาณ และ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความคิดเห็นว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานในสถานศึกษาในภาพรวมสามารถ ดำเนินการได้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงบประมาณและด้านการติดตามประเมินผลมีความสามารถในการ ดำเนินการ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการวางแผนและจัดทำงบประมาณ มีความสามารถในการดำเนินการได้ไม่แตกต่างกัน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Moo (1992, pp. 4169-A) ได้ศึกษาการสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์การ เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงทางเลือกของโรงเรียน K-12 สำหรับนักการศึกษาโดยศึกษาเชิงเอกสาร ผลการศึกษาพบว่า สามารถผสมผสานยุทธศาสตร์การวางแผนกับการพัฒนาองค์การ เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 2 วิธี สำหรับโรงเรียนดังกล่าวโดยยึดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะเน้นเรื่องระบบย่อยของโรงเรียนในการสร้างปทัสถาน โครงสร้างและ กระบวนการในการให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันการศึกษาด้วยตนเองตลอดจน

การแก้ไขปัญหา ซึ่งหลักการยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้การประเมินและการปรับปรุงเป้าหมายของท้องถิ่น

Michel (2004, p. 1017) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการปฏิบัติงานของระบบการจัดการข้อมูลทางบัญชี พบว่า การจัดการทางบัญชีเป็นการเพิ่มมาตรการทางการเงินและบัญชีของสหรัฐอเมริกาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ การกำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและการรายงานต้นทุนทางการเงินซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันนอกจากนี้การศึกษายังสนใจในการตรวจสอบคุณภาพของการตัดสินใจบนพื้นฐานการคำนวณต้นทุนและเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการตัดสินใจข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจากการประเมินผลลัพธ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรด้วยการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลข่าวสารดีกว่าข้อมูลการปฏิบัติงานทางการบัญชีเพียงอย่างเดียว

McCarthy (1991, pp. 4617-A) ได้ศึกษาวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยชุมชน มิชิแกน และศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ โดยเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยชุมชนส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4-5 ปี เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้นลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัยการกำหนดเป้าหมายและการประเมินผล ส่วนลักษณะรองลงมาได้แก่การพิจารณาทางเลือก

Whitner (2002, p. 72) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารการเงินในสถานศึกษาผลกระทบที่เกิดจากความคิดเห็นของสาธารณชน โดยศึกษาปัญหาการใช้เงินงบประมาณที่เกิดจากความคิดเห็นของสาธารณชน พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมการเงินของสถานศึกษามีความเชื่อใจของรัฐบาลที่ออกกฎหมายไม่ทันสมัยกับข้อกำหนดทางการเงินของสถาบันการศึกษา ข้อเสนอเพิ่มภาษี การออกกฎหมายของรัฐบาลที่มุ่งเน้นในการพัฒนาระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และเครื่องมือการประเมินผลสัมฤทธิ์พบว่าการจัดการทางการเงินทางการศึกษานั้นจะประสบความสำเร็จมากขึ้นเมื่อค่าใช้จ่ายนั้นถูกนำไปพัฒนาการเรียนการสอนซึ่งเป็นที่ต้องการของท้องถิ่น คือได้ถูกอธิบายต่อสาธารณชนอย่างโปร่งใสแล้ว และนอกจากนี้การช่วยเหลือจากหน่วยงานสาธารณะก็เป็นสิ่งสำคัญ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมา สรุปได้ว่าการบริหารงบประมาณภาครัฐแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้วนั้น จำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นแผนงานโครงการ โดยต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์แห่งชาติ



กับการบริหารเงินงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า เนื่องจากงบประมาณเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ในระบบสุขภาพเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการผลิตหรือจัดหาทรัพยากร ทั้งคน วัสดุครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง เพื่อนำมาใช้จัดบริการด้านสุขภาพ โดยการคลังสุขภาพต้องมีการออกแบบและดำเนินการเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงความสามารถในการแบกรับค่าใช้จ่ายของทุกคน เพื่อให้ทุกคนสามารถได้รับบริการสุขภาพอย่างทั่วถึง เพื่อให้ภาวะสุขภาพของสังคมโดยรวมดีขึ้น

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed method) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม โครงการสร้างหลักประกันคุณภาพถ้วนหน้าของหน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว เพื่อสร้างโมเดลกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์เชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการศึกษาวิจัยดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การตรวจคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงพยาบาล สาธารณสุขอำเภอ ผู้ช่วยสาธารณสุขอำเภอฝ่ายวิชาการและฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารการเงินการคลังระดับจังหวัด และระดับหน่วยบริการ (CFO) ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุใน โรงพยาบาล รวมทั้งสิ้น 443 คน แบบเจาะจง (Purposives sampling) ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ที่	หน่วยงาน ในอำเภอ	ประชากร								รวม
		ผอก. รพ	CFO			การเงิน และ พัสดุ		ผอก รพ	รวม	
		ทีม จว	รพ	ยุทธศาสตร์	บัญชี	พัสดุ	สตอ	รพ	สต	
1	เมือง	1	3	10	15	10	5	2	21	64
2	วัฒนานคร	1	2	10	15	5	4	2	21	58

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ที่	หน่วยงาน ในอำเภอ	ผอก. รพ	ประชากร						ผอก รพ สต	รวม
			CFO		การเงิน		พัสดุ	สตอ		
			ทีม จว	รพ	ยุทธศาสตร์	และ บัญชี				
3	อรัญ	1	2	10	15	10	5	2	16	59
4	ตาพระยา	1	2	10	15	2	2	2	15	47
5	คลองหาด	1	2	10	15	3	3	2	9	43
6	เขาคอกรรจ์	1	2	10	15	3	3	2	7	41
7	วังน้ำเย็น	1	2	10	15	3	3	2	7	41
8	วังสมบูรณ์	1		10	15	1	1	2	6	36
9	โคกสูง	1		10	15	1	1	2	9	39
	รวม	9	15	90	135	38	27	18	111	443

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 1 ฉบับ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบ

ตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย

ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation)

การประเมินผลและควบคุมผล (Strategic evaluation and control) ลักษณะของแบบสอบถามแบบ

มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคอร์ท (Likert scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนน

ของน้ำหนักดังนี้

5	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับมาก
3	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับปานกลาง

2	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับน้อย
1	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการ  
สร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าขององค์กร ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน ประกอบด้วย  
การจัดทำแผนงบประมาณ (Budget Planning) การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Activity base costing)  
การจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบภาครัฐ (Procurement management) การบริหารทางการเงินและ  
ควบคุมแผนการเงินการคลัง (Financial managerment fund control) การรายงานทางการเงินและ  
ผลดำเนินงาน (Financial and performance reporting) การบริหารสินทรัพย์ (Asset managerment)  
การควบคุมภายใน (Internal addit) ลักษณะของแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ  
ตามแบบลิเคอร์ท (Likert scale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนนของน้ำหนักดังนี้

5	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับมาก
3	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับน้อย
1	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตาม  
ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาข้อมูล เอกสาร ตำรา วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและ  
การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง
2. นำข้อมูลที่ได้รับมาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหาร  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม โครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยบริการ  
ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว
3. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุง ไปนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุง  
แก้ไขให้ถูกต้อง

## การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงทางเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่านเพื่อพิจารณาเกี่ยวกับความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- 1.1 มีความรู้ทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 1.2 มีความรู้ทางด้านการบริหารจัดการเงินกองทุนหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า
- 1.3 มีความรู้ทางด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 1.4 มีความรู้ทางการเงิน การบัญชี และการพัสดุ
- 1.5 มีความรู้ทางด้านระเบียบ กฎหมาย และ การควบคุมภายใน

ความถูกต้องชัดเจนในการใช้ภาษาตลอดจนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยใช้วิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์, 2543, หน้า 69) นำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence ; IOC) ระหว่างข้อคำถามเนื้อหาโดยใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\varepsilon R}{N}$$

เมื่อ IOC	หมายถึง	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม
R	หมายถึง	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
$\varepsilon R$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน
N	หมายถึง	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

การให้คะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้คะแนนตามเกณฑ์ดังนี้

ให้ +1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ให้ 0 หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของ

การวิจัย

ให้ -1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าคำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของ

การวิจัย

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถาม พิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีที่สอดคล้อง

ไม่ต่ำกว่า 0.60 และต้องปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนที่นำไปทดลองใช้ (Try out) หากผลการตรวจสอบเครื่องมือพบว่ามีข้อใดที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.60 ขึ้นไปจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา แล้วนำมาหาค่าความสอดคล้อง (Index of item objective congruence) ผลการตรวจสอบสรุปประเด็นโดยการหาค่า IOC พบว่าทุกข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.66 -1.00

นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 30 คน โดยนำผลการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยบริการสาธารณสุขเท่ากับ 0.93 ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าเท่ากับ 0.93 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งสอบฉบับ เท่ากับ 0.93 ได้เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้บริหารในองค์การสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูล โดยกำหนด วัน เวลา ขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง
3. นำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความเรียบร้อย และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืน มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ และลงรหัส เพื่อนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
2. การวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดขององค์กร โดยหาค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ (Strategic evaluation and control) โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และให้ความหมายของคะแนน โดยใช้คะแนนเฉลี่ย ซึ่งกำหนดตามแนวทางของลิเคอร์ท์ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538, หน้า 8-11 ) ดังนี้

4.50 - 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าขององค์กร ตามมาตรฐานการเงิน 7 ด้าน ประกอบด้วย การจัดทำแผนงบประมาณ (Budget planning) การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Activity base costing) การจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบภาครัฐ (Procurement management) การบริหารทางการเงินและควบคุมแผนการเงินการคลัง (Financial management fund control) การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน (Financial and performance reporting) การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) การควบคุมภายใน (Internal audit) โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และให้ความหมายของคะแนน โดยใช้คะแนนเฉลี่ยซึ่งกำหนดตามแนวทางของลิเคอร์ท์ (Rating scale อ้างใน วิเชียร เกตุสิงห์, 2538, หน้า 8-11) ดังนี้

4.50 - 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

(Pearson's product moment correlation coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์สำหรับแปลความสัมพันธ์  
ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2553, หน้า 316)

.71 - 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
.31 - .70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
.01 - .30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
.00	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ทิศทางสัมพันธ์พิจารณา ดังนี้

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) มีค่าเป็นลบแสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทางลบหรือ  
ทิศทางตรงกันข้าม

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) มีค่าเป็นบวกแสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก  
หรือทิศทางเดียวกัน

รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่ม (Focus group)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่สอดคล้องกับ  
วัตถุประสงค์และการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ค่าร้อยละ (Percentage)

ค่าเฉลี่ย (Mean =  $\mu$ )

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร  
เชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพ  
ถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ใช้การทดสอบการหา  
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)  
และการทดสอบสถิติความสัมพันธ์แบบ Mutipal regression



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และการตอบข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้วยตนเอง โดยแจกให้กับ โรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 2 แห่ง โรงพยาบาลชุมชน จำนวน 7 แห่ง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจำนวน 111 แห่ง และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอจำนวน 9 แห่ง รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 443 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมาเป็นฉบับที่สมบูรณ์ จำนวน 443 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้ตารางประกอบการบรรยายจำแนกได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. การวิเคราะห์ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว
3. การวิเคราะห์ระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว
4. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ชื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

$X_{tot}$	หมายถึง	การบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงาน
$X_1$	หมายถึง	การวางแผนกลยุทธ์
$X_2$	หมายถึง	การปฏิบัติตามกลยุทธ์
$X_3$	หมายถึง	การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์
$Y_{tot}$	หมายถึง	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
$Y_1$	หมายถึง	การจัดทำงบประมาณ
$Y_2$	หมายถึง	การคำนวณต้นทุนผลผลิต

Y <sub>3</sub>	หมายถึง	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
Y <sub>4</sub>	หมายถึง	การบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน
Y <sub>5</sub>	หมายถึง	การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
Y <sub>6</sub>	หมายถึง	การบริหารสินทรัพย์
Y <sub>7</sub>	หมายถึง	การควบคุมภายใน

### การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารในหน่วยบริการระดับต่างๆ และ ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี การพัสดุ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว จำนวนแบบสอบถาม 443 ฉบับ เมื่อจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง/ คณะกรรมการบริหาร ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับขององค์กรที่ปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 แสดงข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (N = 443)	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	168	37.92
	หญิง	275	62.08
	รวม	443	100.00
2	วุฒิการศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	10.38
	ปริญญาตรี	380	85.78
	ปริญญาโท	17	3.84
	รวม	443	100.00
3	ตำแหน่ง/ คณะกรรมการ/ ปฏิบัติงาน		
	ผู้อำนวยการ โรงพยาบาล	9	2.03
	ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	111	25.06
	สาธารณสุขอำเภอ	9	2.03
	ผู้ช่วยสาธารณสุขอำเภอ	9	2.03

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (N = 443)	ร้อยละ
	คณะกรรมการบริหารการเงินการคลัง (CFO)	240	54.18
	การเงินและบัญชี	38	8.58
	เจ้าหน้าที่พัสดุ	27	6.09
	รวม	443	100.00
4	ประสบการณ์ในการทำงาน		
	ต่ำกว่า 10 ปี	91	20.54
	10 ปีขึ้นไป	352	79.46
	รวม	443	100.00
5	ระดับองค์กรที่ปฏิบัติงาน		
	โรงพยาบาลทั่วไป	86	19.41
	โรงพยาบาลชุมชน	228	51.47
	โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	111	25.06
	สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ	18	4.00
	รวม	443	100.00

จากตารางที่ 4-1 พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.08 และร้อยละ 85.78 มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี โดยมีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 79.46 ดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการบริหารการเงินการคลัง (CFO) คิดเป็นร้อยละ 54.18 ร้อยละ 51.47 ปฏิบัติงานอยู่ในระดับโรงพยาบาลชุมชน

### การวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุข

#### จังหวัดสระแก้ว

จากการศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากประชากร

443 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ดังตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

ที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ค่าสถิติ		การแปลความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
1	การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ )	3.85	0.67	มาก
2	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ )	3.76	0.70	มาก
3	การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ )	3.78	0.70	มาก
	รวม	3.80	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\mu = 3.80$ ) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.85$ ) รองลงมาได้แก่ การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ ) มีค่าเฉลี่ย ( $\mu = 3.78$ ) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ ) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = 3.76$ )

เมื่อวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ในแต่ละด้านเป็นรายด้านจะได้ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.3 - 4.5

ตารางที่ 4-3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการวางแผนกลยุทธ์( $X_1$ )

ที่	การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation)	ค่าสถิติ		การแปลความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
1	มีการบริหารโดยใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และผลผลิตและการวิเคราะห์ Swot Analysis ร่วมกัน	3.97	0.69	มาก

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ที่	การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation)	ค่าสถิติ		การแปลความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
2	มีการใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ Swot Analysis เพื่อประเมินสภาพแวดล้อม นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์	3.93	0.70	มาก
3	วิสัยทัศน์ระบุความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจนและท้าทายกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ	3.70	0.70	มาก
4	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และเป้าประสงค์หรือผลการดำเนินงานที่ต้องการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามนโยบาย	3.92	0.63	มาก
5	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตผลลัพธ์ได้อย่างครอบคลุมทั้งด้านปริมาณ เวลา และค่าใช้จ่าย	3.75	0.63	มาก
รวม		3.85	0.67	มาก

จากตารางที่ 4-3 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ ) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.85$ ) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยที่ มีการบริหารโดยใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และผลผลิต และการวิเคราะห์ Swot analysis ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\mu = 3.97$ ) รองลงมา คือ การใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ Swot analysis เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ( $\mu = 3.93$ ) และน้อยที่สุด ( $\mu = 3.70$ ) คือวิสัยทัศน์ระบุความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจนและท้าทาย กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4-4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการปฏิบัติ  
ตามกลยุทธ์ ( $X_2$ )

ที่	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic iormulation)	ค่าสถิติ		การแปลความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
1	มีการสื่อสารถ่ายทอดให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมายและเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน	3.97	0.76	มาก
2	มีการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยบริการให้เข้าใจเป้าหมายของกลยุทธ์อย่างชัดเจน	3.82	0.69	มาก
3	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิตและผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาในการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบหรือกิจกรรมอย่างชัดเจน	3.96	0.72	มาก
4	ผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ/โครงการสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ตามระยะเวลาที่กำหนดตามแผนได้อย่างครบถ้วนทุกแผนงานโครงการ	3.34	0.63	ปานกลาง
5	มีการประสานสัมพันธ์ ประชุม เมื่อเกิดปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันหรือร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน	3.70	0.73	มาก
รวม		3.76	0.70	มาก

จากตารางที่ 4-4 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ ) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับมาก ( $\mu = 3.76$ ) และพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีการสื่อสารถ่ายทอดให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้เป้าหมายและเข้าใจ

แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ( $\mu = 3.97$ ) มีค่ามากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิตและผลลัพธ์ตัวชี้วัดระยะเวลาในการดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบหรือกิจกรรมอย่างชัดเจน ( $\mu = 3.96$ ) และน้อยที่สุดซึ่งมีระดับอยู่ในการปฏิบัติ ปานกลาง คือ ด้านผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ/ โครงการสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้ตามระยะเวลาที่กำหนดตามแผนได้อย่างครบถ้วนทุกแผนงาน โครงการ ( $\mu = 3.34$ )

ตารางที่ 4-5 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

ด้านการประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ )

ที่	การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic evaluation and control)	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
1	มีการจัดทำแผนในการประเมินพร้อมทั้ง ผู้รับผิดชอบการประเมินแผนงาน/ โครงการ อย่างชัดเจน	3.90	0.69	มาก
2	มีการกำหนดกรอบแนวทางวิธีวัดและ เครื่องมือในการกำกับติดตามและ ประเมินผล	3.78	0.70	มาก
3	มีการติดตามการใช้งบประมาณ ทรัพยากร ระยะเวลาตามโครงการหรือ กิจกรรมตามแผนที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง	3.77	0.70	มาก
4	มีการประเมินผลผลิต ที่ได้จากกิจกรรม ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของ หน่วยบริการและจัดทำสรุปผล การดำเนินงาน	3.74	0.75	มาก
5	มีการติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน ตามแผนงานเพื่อหาแนวทางการแก้ไข ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ	3.70	0.73	มาก
รวม		3.78	0.70	มาก

จากตารางที่ 4-5 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ ) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.78$ ) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์พบว่า การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยที่มีมีการจัดทำแผนในการประเมินพร้อมทั้งผู้รับผิดชอบ การประเมินแผนงาน/ โครงการ อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.90$ ) รองลงมา มีการกำหนดกรอบแนวทางวิธีวัดและเครื่องมือในการกำกับติดตามและประเมินผล ( $\mu = 3.78$ ) และน้อยที่สุด ( $\mu = 3.70$ ) คือการติดตามกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนงานเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ

### การวิเคราะห์การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

จากการศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD จากประชากร 250 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

ที่	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
1	การจัดทำงบประมาณ ( $Y_1$ )	3.92	0.67	มาก
2	การคำนวณต้นทุนผลผลิต ( $Y_2$ )	3.24	0.57	ปานกลาง
3	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ( $Y_3$ )	3.81	0.80	มาก
4	การบริหารทางการเงินและควบคุม ทางการเงิน ( $Y_4$ )	3.93	0.65	มาก
5	การรายงานทางการเงินและผลการ ดำเนินงาน ( $Y_5$ )	3.87	0.68	มาก
6	การบริหารสินทรัพย์ ( $Y_6$ )	3.67	0.64	มาก



ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ที่	การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
7	การควบคุมภายใน ( $Y_7$ )	3.88	0.60	มาก
	รวม	3.76	0.66	มาก

จากตารางที่ 4-6 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.76$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.92$ ) การบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน ( $Y_4$ ) รองลงมา ( $\mu = 3.93$ ) การจัดทำงบประมาณ และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\mu = 3.24$ ) การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ ( $Y_2$ )

จากการวิเคราะห์ระดับการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว จำแนกรายด้านดังตารางที่ 4-7 -4-13

ตารางที่ 4-7 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดทำงบประมาณ ( $Y_1$ )

ที่	ด้านการจัดทำงบประมาณ (Budget planning)	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
1	มีการนำข้อมูลทางการเงินในอดีตมาวิเคราะห์อย่างน้อยจำนวน 3 ปี เพื่อวางแผนงบประมาณ	4.24	0.69	มาก
2	มีการจัดทำแผนการเพิ่มรายได้จากแหล่งอื่นนอกเหนือจากเงินกองทุน UC แบบเหมาจ่ายรายหัว อย่างเป็นทางการ	3.62	0.73	มาก
3	มีการจัดทำแผนงบประมาณที่ครอบคลุมงบดำเนินการ/ และแผนงานโครงการ/ งบลงทุนของฝ่ายต่างๆ ทั้งองค์การแบบมีส่วนร่วม	3.79	0.63	มาก

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ที่	ด้านการจัดทำงบประมาณ (Budget planning)	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
4	มีการวิเคราะห์กิจกรรมตามแผนงาน โครงการแล้วจัดลำดับความสำคัญเพื่อ จัดทำข้อเสนอแผนงานโครงการ ประจำปี	3.96	0.60	มาก
5	จัดทำแผนงบประมาณรายรับ-รายจ่ายที่ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ หน่วยงาน/ แผนงาน โครงการ	3.97	0.71	มาก
	รวม	3.92	0.67	มาก

จากตารางที่ 4-7 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดทำงบประมาณ (Y<sub>1</sub>) ด้านการจัดทำงบประมาณ (Budget planning) โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.92$ ) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อยผล การวิเคราะห์พบว่า มีการนำข้อมูลทางการเงินในอดีตมาวิเคราะห์อย่างน้อยจำนวน 3 ปี เพื่อวางแผนงบประมาณ ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\mu = 4.24$ ) รองลงมา ( $\mu = 3.97$ ) จัดทำแผนงบประมาณรายรับ-รายจ่ายที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน/แผนงานโครงการ และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\mu = 3.62$ ) มีการจัดทำแผนการเพิ่มรายได้จากแหล่งอื่นนอกเหนือจากเงินกองทุน UC แบบเหมาจ่ายรายหัว อย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 4-8 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y<sub>2</sub>)

ที่	ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Activity base costing)	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
1	มีการเก็บข้อมูลต้นทุนผลผลิตตามหมวด รายจ่าย ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่า วัสดุ ค่าเสื่อมราคา	3.37	0.53	ปานกลาง

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ที่	ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต (Activity base costing)	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
2	มีการคำนวณต้นทุนผลผลิต โดยคำนวณ ค่าใช้จ่ายทั้งหมดทั้งทางตรงและ ทางอ้อม	3.26	0.49	ปานกลาง
3	มีการจัดระบบฐานข้อมูลทางต้นทุนราย หน่วยงานที่ครบถ้วนเป็นปัจจุบันเพื่อใช้ ในการคำนวณต้นทุนผลผลิต	3.11	0.60	ปานกลาง
4	มีการคำนวณต้นทุนผลผลิตต่อหน่วย บริการ	3.29	0.52	ปานกลาง
5	นำผลการจากการคำนวณต้นทุนผลผลิต ไปใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร	3.17	0.72	ปานกลาง
	รวม	3.24	0.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-8 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงาน  
ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการการคำนวณต้นทุนผลผลิต ( $Y_2$ ) โดย  
ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.24$ ) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย  
การคำนวณต้นทุนผลผลิต ( $Y_2$ ) อยู่ในระดับปานกลางทุกรายข้อย่อย โดยที่การเก็บข้อมูลต้นทุน  
ผลผลิตตามหมวดรายจ่าย ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าวัสดุ ค่าเสื่อมราคา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
( $\mu = 3.37$ ) รองลงมา ( $\mu = 3.29$ ) การคำนวณต้นทุนผลผลิตต่อหน่วยบริการ และค่าเฉลี่ยน้อยสุด  
( $\mu = 3.11$ ) มีการจัดระบบฐานข้อมูลทางต้นทุนรายหน่วยงานที่ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน เพื่อใช้  
ในการคำนวณต้นทุนผลผลิต

ตารางที่ 4-9 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน  
สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ( $Y_3$ )

ที่	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement management)	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
1	มีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างชัดเจนตามแผนงบประมาณรายจ่าย	3.95	0.83	มาก
2	มีการจัดทำคู่มือและแนวทางการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.21	0.82	ปานกลาง
3	มีการจัดซื้อจัดจ้างตามรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะที่กำหนดโดยวิธีการปฏิบัติเป็นไปตามนโยบาย/แผนงานของหน่วยงาน	3.92	0.72	มาก
4	มีการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นไปตามระเบียบพัสดุ (อนุมัติก่อนซื้อ)	3.92	0.90	มาก
5	มีการใช้จ่ายเงินในการจัดซื้อจัดจ้างที่คำนึงถึงหลักประหยัดคุ้มค่า และมีแผนรองรับในการจัดซื้อ	4.04	0.73	มาก
รวม		3.81	0.80	มาก

จากตารางที่ 4-9 พบว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ( $Y_3$ ) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.81$ ) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์พบว่า มีการใช้จ่ายเงินในการจัดซื้อจัดจ้างที่คำนึงถึงหลักประหยัดคุ้มค่า และมีแผนรองรับในการจัดซื้อ ( $\mu = 4.04$ ) รองลงมา ( $\mu = 3.95$ ) มีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน

ในการดำเนินงานอย่างชัดเจนตามแผนงบประมาณรายจ่าย และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด มีการจัดทำคู่มือ และแนวทางการบริหารการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 3.21$ ) ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4-10 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน  
สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน ( $Y_4$ )

ที่	ด้านการบริหารทางการเงินและ ควบคุมทางการเงิน  Financial management fund control	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
1	มีการนำนโยบายและมาตรการในการบริหารเงินมาเป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับผู้บริหาร	3.90	0.73	มาก
2	มีการจัดทำบัญชีระบบเกณฑ์คงค้างได้อย่างถูกต้องและสามารถจัดส่งงบการเงินได้อย่างทันตามกำหนดระยะเวลา	3.69	0.61	มาก
3	มีการจัดทำแผน/ และปฏิบัติตามแผน/ ในการตรวจสอบนิเทศงาน/ ติดตามและประเมินผล/ รายงานการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้ เป็นไปตามแผนงานปฏิบัติราชการ	4.02	0.65	มาก
4	มีการจัดทำรายงานเชิงประจักษ์ของผลการดำเนินงานและรายงานการรับ - จ่ายเงินโดยยึดหลัก ปัจจัยแห่งความสำเร็จตามตัวชี้วัดด้านการเงิน การคลัง	4.04	0.65	มาก

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ที่	ด้านการบริหารทางการเงินและ ควบคุมทางการเงิน <b>Financial management fund control</b>	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
5	การดำเนินงานด้านรับ - จ่ายเงินเป็นไป ตามระเบียบและวิธีการที่กระทรวง กำหนด	3.99	0.60	มาก
	รวม	3.93	0.65	มาก

ตารางที่ 4-10 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน ( $Y_4$ ) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.93$ ) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ พบว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยที่มี การจัดทำรายงานเชิงประจักษ์ของผลการดำเนินงานและรายงานการรับ-จ่ายเงิน โดยยึดหลัก ปัจจัยแห่งความสำเร็จตามตัวชี้วัดด้านการเงินการคลัง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\mu = 4.04$ ) รองลงมา ( $\mu = 4.02$ ) มีการจัดทำแผน/ และปฏิบัติตามแผน/ ในการตรวจสอบนิเทศงาน/ ติดตามและประเมินผล/ รายงานการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนงานปฏิบัติราชการ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\mu = 3.69$ ) มีการจัดทำบัญชีระบบเกณฑ์คงค้างได้อย่างถูกต้อง และสามารถจัดส่งงบการเงินได้อย่างทันตามกำหนดระยะเวลา

ตารางที่ 4-11 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน  
สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน (Y<sub>3</sub>)

ที่	การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน Financial and performance reporting	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
1	มีการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน อย่างสม่ำเสมอโดยมีการวิเคราะห์ เชิงเปรียบเทียบข้อมูลตัวเลขในอดีต และเปรียบเทียบกับหน่วยบริการอื่น	3.57	0.89	มาก
2	มีการสอบถามความถูกต้องของตัวเงิน สดและเงินฝากธนาคารตามรายงาน เงินคงเหลือประจำวัน	4.15	0.61	มาก
3	มีระบบรายงานทางการเงินที่ได้มาตรฐาน คืองบทดลอง งบแสดงผล การดำเนินงานงบแสดงฐานะ ทางการเงินและงบกระแสเงินสด	3.94	0.65	มาก
4	มีระบบการแก้ไขปัญหาใน การดำเนินงานและด้านการเงินที่มี ประสิทธิภาพเพื่อป้องกันการขาด สภาพคล่องทางการเงิน	3.85	0.60	มาก
5	มีการติดตามรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานแบบมุ่งเน้นผลงาน จากการเรียกเก็บเงินจากสปสช. อย่างสม่ำเสมอ	3.84	0.64	มาก
รวม		3.87	0.68	มาก

จากตารางที่ 4-11 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงาน  
ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน (Y<sub>3</sub>)  
โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.87$ ) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน อยู่ในระดับมากทุกรายข้อ โดยที่มีการสอบทานความถูกต้องของตัวเงินสดและเงินฝากธนาคารตามรายงานเงินคงเหลือประจำวัน ( $\mu = 4.15$ ) รองลงมา ( $\mu = 3.94$ ) มีระบบรายงานทางการเงินที่ได้มาตรฐานคืองบทดลอง งบแสดงผลการดำเนินงานงบแสดงฐานะทางการเงินและ งบกระแสเงินสด และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\mu = 3.57$ ) มีการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลตัวเลขในอดีตและเปรียบเทียบกับหน่วยบริการอื่น

ตารางที่ 4-12 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน  
สาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารสินทรัพย์ ( $Y_6$ )

ที่	ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Asset management)	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
1	มีการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อการบริหาร สินทรัพย์ที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่ การปฏิบัติได้	3.78	0.66	มาก
2	มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ในการบริหารสินทรัพย์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.68	0.62	มาก
3	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ ในการบริหารจัดการและรักษา ผลประโยชน์ของสินทรัพย์ในองค์การ	3.78	0.63	มาก
4	มีการจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ หมุนเวียน ประเภทลูกหนี้ค่า รักษาพยาบาลเป็นรายบุคคล	3.37	0.63	มาก
5	มีการจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ ไม่หมุนเวียน บำรุงรักษาให้อยู่ใน สภาพพร้อมใช้พร้อมคำนวณค่าเสื่อม ราคาได้อย่างถูกต้อง	3.74	0.65	มาก
	รวม	3.67	0.64	มาก



จากตารางที่ 4-12 พบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารสินทรัพย์ (Y6) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.67$ ) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ พบว่า การบริหารสินทรัพย์ มีค่ามากจำนวน 4 ด้าน และค่าปานกลาง จำนวน หนึ่งด้าน โดยที่มีการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อการบริหารสินทรัพย์ที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้, มีการจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้พร้อมคำนวณค่าเสื่อมราคาได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.78$ ) รองลงมา ( $\mu = 3.74$ ) มีการจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน บำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้พร้อมคำนวณค่าเสื่อมราคาได้อย่างถูกต้อง และ ค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\mu = 3.37$ ) มีการจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์หมุนเวียน ประเภทลูกหนี้ ค่ารักษาพยาบาลเป็นรายบุคคล

ตารางที่ 4-13 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว การตรวจสอบภายใน (Internal audit) (Y<sub>7</sub>)

ที่	ด้าน - การควบคุมภายใน (Internal audit)	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
1	องค์การมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในพร้อมปฏิบัติหน้าที่ในการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ	3.85	0.64	มาก
2	ผู้ตรวจสอบภายในองค์การที่ได้รับการแต่งตั้งมีความเป็นอิสระและรายงานผลโดยตรงต่อผู้บริหาร	3.80	0.68	มาก
3	หน่วยงานได้รับการตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งจากคณะกรรมการตรวจสอบภายในระดับจังหวัด	3.96	0.55	มาก
4	มีการจัดทำ Flow chart ในการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ความเสี่ยงจาก Flow chart ทุกหน่วยงาน	3.84	0.58	มาก

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ที่	ด้าน - การควบคุมภายใน (Internal audit)	ค่าสถิติ		การแปล ความหมาย
		$\mu$	$\sigma$	
5	มีการปรับปรุงระบบงานและ ข้อผิดพลาดจากผลการตรวจสอบภายใน ระดับจังหวัดพร้อมรายงานผลการแก้ไข	3.95	0.56	มาก
	รวม	3.88	0.60	มาก

จากตารางที่ 4-13 การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว การตรวจสอบภายใน (Internal audit) โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.88$ ) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ พบว่าการตรวจสอบภายใน (Internal audit) อยู่ในระดับมาก ทุกรายชื่อ โดยที่หน่วยงานได้รับการตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งจากคณะกรรมการตรวจสอบภายในระดับจังหวัด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\mu = 3.96$ ) รองลงมา ( $\mu = 3.95$ ) มีการปรับปรุงระบบงานและ ข้อผิดพลาดจากผลการตรวจสอบภายในระดับจังหวัดพร้อมรายงานผลการแก้ไขและค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\mu = 3.80$ ) ผู้ตรวจสอบภายในองค์กรที่ได้รับการแต่งตั้งมีความเป็นอิสระและรายงานผลโดยตรงต่อผู้บริหาร

#### การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม โครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson s product correlation coefficient) ดังตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น  
ผลงานตาม โครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัด  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

การบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน	การบริหารเชิงกลยุทธ์				
	การวางแผนกลยุทธ์ (X <sub>1</sub> )	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X <sub>2</sub> )	การประเมินและควบคุมผล กลยุทธ์ (X <sub>3</sub> )	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ หน่วยงาน (X <sub>tot</sub> )	ระดับความสัมพันธ์
การจัดทำงบประมาณ (Y <sub>1</sub> )	.440**	.606**	.732**	.665**	ปานกลาง
การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Y <sub>2</sub> )	.236**	.280**	.321**	.312**	ปานกลาง
การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Y <sub>3</sub> )	.571**	.609**	.442**	.599**	ปานกลาง
การบริหารทางการเงินและควบคุม ทางการเงิน (Y <sub>4</sub> )	.501**	.637**	.631**	.658**	ปานกลาง
การรายงานทางการเงินและผลการ ดำเนินงาน (Y <sub>5</sub> )	.396**	.545**	.604**	.576**	ปานกลาง
การบริหารสินทรัพย์ (Y <sub>6</sub> )	.334**	.532**	.524**	.518**	ปานกลาง
การควบคุมภายใน (Y <sub>7</sub> )	.591**	.642**	.579**	.672**	ปานกลาง
การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน (Y <sub>tot</sub> )	.573**	.714**	.700**	.739**	สูง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-14 สรุปภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกลยุทธ์ (X<sub>tot</sub>) กับ  
การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Y<sub>tot</sub>) ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุข  
จังหวัดสระแก้ว มีความสัมพันธ์กันสูง (r = .739) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยคู่ที่มีความ  
ความสัมพันธ์กันสูงสุด (r = .732) คือ การจัดทำงบประมาณ (Y<sub>1</sub>) กับการประเมินและควบคุม

ผลกลยุทธ์ ( $X_3$ ) คู่อที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ( $r = .714$ ) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ( $Y_{tot}$ ) กับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ คู่อที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ( $r = .236$ ) การคำนวณต้นทุนผลผลิต ( $Y_2$ ) การวางแผนกลยุทธ์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกลยุทธ์ ( $X_{tot}$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ( $Y_{tot}$ ) ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้วจำแนกเป็นรายด้านดังตารางที่ 4-15 – 4-21

ตารางที่ 4-15 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดทำงบประมาณ ( $Y_1$ )

การบริหารเชิงกลยุทธ์	ด้านการจัดทำงบประมาณ	ระดับความสัมพันธ์
	( $Y_1$ )	
Pearson correlation		
การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ )	.440**	ปานกลาง
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ )	.606**	ปานกลาง
การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ )	.732**	สูง
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ )	.665**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4-15 สรุปภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดทำงบประมาณ ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .665$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์พบว่า การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ ) กับการจัดทำงบประมาณ ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r = .732$ ) รองลงมา ( $r = .606$ ) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ ) กับการจัดทำงบประมาณ ( $Y_1$ ) และ ความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r = .440$ ) การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ ) กับการจัดทำงบประมาณ ( $Y_1$ )

ตารางที่ 4-16 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ( $Y_2$ )

การบริหารเชิงกลยุทธ์	การคำนวณต้นทุนผลผลิต ( $Y_2$ )	ระดับ ความสัมพันธ์
<b>Pearson correlation</b>		
การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ )	.236**	ต่ำ
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ )	.280**	ต่ำ
การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ )	.321**	ปานกลาง
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ )	.312**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-16 สรุปภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $r = .312$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์พบว่า การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r = .321$ ) รองลงมา ( $r = .280$ ) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ( $Y_2$ ) และความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r = .236$ ) คือ การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต ( $Y_2$ )

ตารางที่ 4-17 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ( $Y_3$ )

การบริหารเชิงกลยุทธ์	การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ( $Y_3$ )	ระดับความสัมพันธ์
Pearson correlation		
การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ )	.571 **	ปานกลาง
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ )	.609 **	ปานกลาง
การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ )	.442 **	ปานกลาง
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ )	.599 **	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-17 สรุปภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $r = .599$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ พบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r = .609$ ) รองลงมา ( $r = .571$ ) การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ( $Y_3$ ) และความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r = .442$ ) การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ( $Y_3$ )

ตารางที่ 4-18 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน ( $Y_4$ )

การบริหารเชิงกลยุทธ์	การบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน ( $Y_4$ )	ระดับความสัมพันธ์
Pearson correlation		
การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ )	.501 **	ปานกลาง
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ )	.637 **	ปานกลาง
การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ )	.631 **	ปานกลาง
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ )	.658 **	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-18 สรุปภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน ( $Y_4$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $r = .658$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ พบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน ( $Y_4$ ) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r = .637$ ) รองลงมา ( $r = .631$ ) การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน ( $Y_4$ ) และความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r = .501$ ) การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน ( $Y_4$ )

ตารางที่ 4-19 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ( $Y_5$ )

การบริหารเชิงกลยุทธ์	การรายงานทางการเงินและ ผลการดำเนินงาน ( $Y_5$ )	ระดับ ความสัมพันธ์
Pearson correlation		
การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ )	.396**	ปานกลาง
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ )	.545**	ปานกลาง
การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ )	.604**	ปานกลาง
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ )	.576**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-19 สรุปภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้วด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ( $Y_5$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $r = .576$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ พบว่า การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ( $Y_5$ ) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r = .604$ ) รองลงมา ( $r = .545$ ) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ( $Y_5$ ) และความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r = .396$ ) การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน ( $Y_5$ )



ตารางที่ 4-20 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้าน การบริหารสินทรัพย์ ( $Y_0$ )

การบริหารเชิงกลยุทธ์	การบริหารสินทรัพย์ ( $Y_0$ )	ระดับความสัมพันธ์
	Pearson correlation	
การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ )	.334 **	ปานกลาง
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ )	.532 **	ปานกลาง
การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ )	.524 **	ปานกลาง
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ )	.518 **	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-20 สรุปภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้วด้านการบริหารสินทรัพย์ ( $Y_0$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $r = .518$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์พบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารสินทรัพย์ ( $Y_0$ ) ( $r = .532$ ) รองลงมา ( $r = .524$ ) การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารสินทรัพย์ ( $Y_0$ ) และความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r = .334$ ) การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการบริหารสินทรัพย์ ( $Y_0$ )

ตารางที่ 4-21 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการควบคุมภายใน ( $Y_7$ )

การบริหารเชิงกลยุทธ์	การควบคุมภายใน ( $Y_7$ ) Pearson correlation	ระดับ ความสัมพันธ์
การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ )	.591 **	ปานกลาง
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ )	.642 **	ปานกลาง
การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ )	.579 **	ปานกลาง
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ )	.672 **	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-21 สรุปภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ( $X_{tot}$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ด้านการควบคุมภายใน ( $Y_7$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $r = .672$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์พบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ( $Y_7$ ) ( $r = .642$ ) รองลงมา ( $r = .591$ ) การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ( $Y_7$ ) และความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r = .579$ ) การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ( $Y_7$ )

ตารางที่ 4-22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว (ทดสอบทางสถิติ Mutipul regression)

	การบริหาร งบประมาณ แบบมุ่งเน้น ผลงาน	การ วางแผน เชิงกลยุทธ์	การปฏิบัติ ตามกลยุทธ์	การควบคุมและ ประเมินผล
Pearson correlation				
การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	1.000	.573	.714	.700
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	.573	1.000	.748	.628
การปฏิบัติตามกลยุทธ์	.714	.748	1.000	.757
การควบคุมและประเมินผล	.700	.628	.757	1.000
Sig. (1-tailed)				
การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	.	.000	.000	.000
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	.000	.	.000	.000
การปฏิบัติตามกลยุทธ์	.000	.000	.	.000
การควบคุมและประเมินผล	.000	.000	.000	.
N				
การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน	443	443	443	443
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	443	443	443	443
การปฏิบัติตามกลยุทธ์	443	443	443	443
การควบคุมและประเมินผล	443	443	443	443

## Model Summaryb

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.755a	.570	.567	.27962	1.615

a. Predictors: (Constant), การควบคุมและประเมินผล, การวางแผนเชิงกลยุทธ์, การปฏิบัติตามกลยุทธ์

b. Dependent Variable: การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

จากตารางที่ 4-22 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก ( $r = .755$ ) เมื่อพิจารณารายข้อย่อยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน กับการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r = .714$ ) รองลงมา ( $r = .700$ ) การควบคุมและประเมินผล และความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r = .573$ ) การวางแผนกลยุทธ์ กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

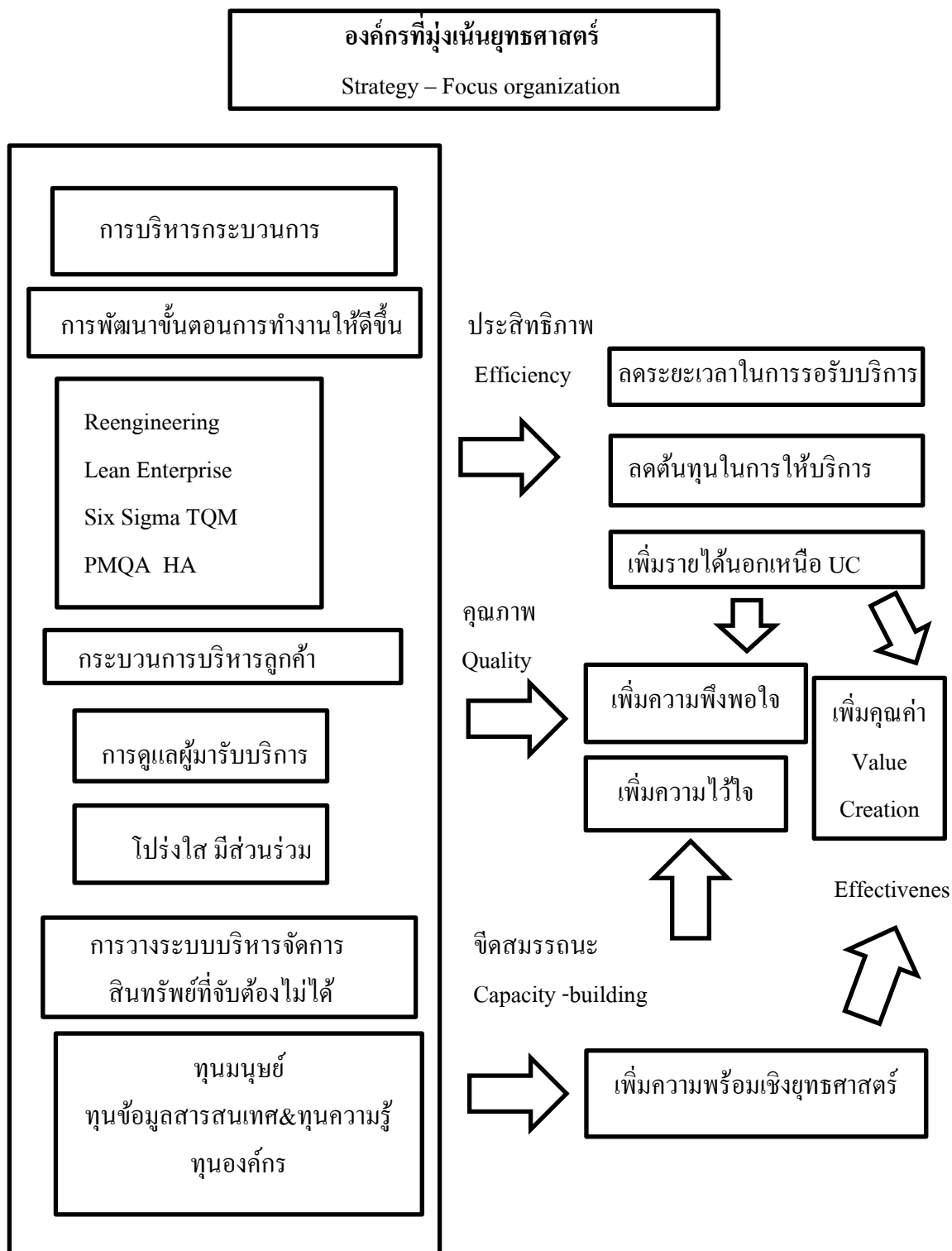
ตารางที่ 4-23 การสร้างแนวทางในการเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group)

ผลจากการวิจัย	ความคิดเห็นจากการสนทนากลุ่ม	แนวทางการเพิ่มระดับความสัมพันธ์
การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง	จากการสนทนากลุ่ม คณะกรรมการบริหารการเงิน การคลังระดับ จังหวัดจำนวน 15 คนมีความเห็นด้วยกับ ผลการวิจัย	ในการวางแผนกลยุทธ์ก่อนเริ่มปีงบประมาณ ซึ่งจะทำการ Swot analysis ก่อนทุกครั้งจึงควรมีการจัดทำ Swot analysis ด้านการเงินการคลัง เข้ามาในการวางแผนกลยุทธ์ด้วย

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

ผลจากการวิจัย	ความคิดเห็นจากการสนทนา กลุ่ม	แนวทางการเพิ่มระดับ ความสัมพันธ์
การปฏิบัติตามกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานสูง	จากการสนทนากลุ่ม คณะกรรมการบริหารการเงิน การคลังระดับ จังหวัดจำนวน 15 คนมีความเห็นด้วยกับ ผลการวิจัย	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ตามที่ วางแผนเอาไว้จะบรรลุตาม เป้าหมายทางการเงิน การคลังที่อยู่ในกรอบของ วงเงินงบประมาณที่ตั้งไว้ ผู้รับผิดชอบแผนงาน/ โครงการควรปฏิบัติงานให้อยู่ ในแผนงาน/ เงิน/ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบในการประเมิน แผนงาน/ โครงการจะต้องมี การติดตามประเมินแผนงาน และแผนเงินทุกรายไตรมาส พร้อมนำเสนอผลการ ดำเนินงานต่อคณะกรรมการ บริหารระดับหน่วยงานและ ระดับจังหวัด

ภาพโมเดลกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบดุลยภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus group)



ภาพที่ 4-1 โมเดลกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบบดุลยภาพ

### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการสนทนากลุ่ม( Focus group)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ควรมีการทบทวนนโยบายรัฐสวัสดิการด้านสาธารณสุขของประเทศ ให้เป็นระบบเดียวกันทั่วประเทศ ทั้งกองทุนหลักประกัน สุขภาพแห่งชาติกองทุนประกันสังคม กองทุน ข้าราชการ และกองทุนอื่น ๆ การจัดสรรงบประมาณแบบรวมเงินเดือนและค่าตอบแทน ควรตัดเงินเดือนและค่าตอบแทนในระดับประเทศ เนื่องจากสถานบริการแต่ละระดับ มีภารกิจที่ตอบสนองนโยบายสาธารณสุขที่แตกต่างกัน มีภาระ งานด้านบริการและวิชาการที่แตกต่างกัน และมีต้นทุนบริการที่แตกต่างกัน ดังนั้นการจัดสรรงบประมาณ ควรสอดคล้องกับภารกิจและต้นทุน บริการ และตอบสนองนโยบายของประเทศ และ จัดสรรงบประมาณให้คล่องตัวเบิกจ่ายทันปีต่อปี เพื่อมิให้เป็นภาระของสถานพยาบาลที่จะต้องหา เงินบำรุงมาจ่ายค่าตอบแทนตามนโยบายของ รัฐบาล ซึ่งทำให้สถานพยาบาลของรัฐขาดสภาพ คล่องทางการเงินไม่สามารถให้บริการประชาชน ได้อย่างมีคุณภาพและไม่สามารถพัฒนาศักยภาพ ทางด้านวิชาการได้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ควรพัฒนาคุณภาพระบบบัญชีของโรงพยาบาลให้สามารถใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งรายงานทางการเงินได้ด้วย ควรพัฒนาศักยภาพและความพร้อมของโรงพยาบาลชุมชนในการ ให้การรักษาพยาบาลระดับปฐมภูมิ มีการพัฒนาโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดให้เป็นโรงพยาบาล ระดับตติยภูมิรองรับผู้ป่วยก่อนจะส่งต่อมายังโรงพยาบาลศูนย์ ในการพัฒนาระบบส่งต่อควรให้ ครอบคลุมทั้งรพพยาบาลฉุกเฉิน เจ้าหน้าที่นำส่ง อุปกรณ์ช่วยชีวิต และเตียงที่รองรับผู้ป่วย ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว เพื่อศึกษาระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว และเพื่อศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โดยมีกลุ่มประชากรคือ บุคลากรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงพยาบาล สาธารณสุขอำเภอ ผู้ช่วยสาธารณสุขอำเภอ คณะกรรมการบริหารการเงินการคลังระดับจังหวัดและระดับหน่วยบริการ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุในโรงพยาบาล รวมทั้งสิ้น 443 คน แบบเจาะจง (Purposives sampling) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยบริการสาธารณสุขเท่ากับ 0.93 ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า เท่ากับ 0.93 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งสอบฉบับ เท่ากับ 0.93 ซึ่งข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ทางสถิติสำเร็จรูป หาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว และการทดสอบการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product Moment Correlation Coefficient )



## สรุปผลการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.08 และร้อยละ 85.78 มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี โดยมีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 79.46 ดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการบริหารการเงินการคลัง (CFO) คิดเป็นร้อยละ 54.18 ร้อยละ 51.47 ปฏิบัติงานอยู่ในระดับ โรงพยาบาลชุมชน

ภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกลยุทธ์ ( $X_{tot}$ ) กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ( $Y_{tot}$ ) ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว มีความสัมพันธ์กันสูง ( $r = .739$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r = .732$ ) คือ การจัดทำงบประมาณ ( $Y_1$ ) กับการประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ ) คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา ( $r = .714$ ) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ( $Y_{tot}$ ) กับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ คู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ( $r = .236$ ) การคำนวณต้นทุนผลผลิต ( $Y_2$ ) การวางแผนกลยุทธ์

ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\mu = 3.80$ ) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.85$ ) รองลงมาได้แก่ การประเมินและควบคุมผลกลยุทธ์ ( $X_3$ ) มีค่าเฉลี่ย ( $\mu = 3.78$ ) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ( $X_2$ ) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\mu = 3.76$ )

ระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.76$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\mu = 3.92$ ) การบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน ( $Y_4$ ) รองลงมา ( $\mu = 3.93$ ) การจัดทำงบประมาณ และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด ( $\mu = 3.24$ ) การคำนวณต้นทุนผลผลิต ( $Y_2$ )

## อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว ซึ่งผลของการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

จากการศึกษาวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสระแก้ว ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานด้านสุขภาพมีการบริหาร โดยใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และผลผลิตและการวิเคราะห์ Swot analysis ร่วมกัน มีการใช้ข้อมูล จากการวิเคราะห์ Swot analysis เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ระบุความคาดหวังในอนาคตที่ชัดเจนและท้าทาย กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่และเป้าประสงค์หรือ ผลการดำเนินงานที่ต้องการเพื่อให้เกิดผลผลิตตามนโยบายมีการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตผลลัพธ์ ได้อย่างครอบคลุมทั้งด้านปริมาณ เวลา และค่าใช้จ่ายอย่างครอบคลุมสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนพล มหาคาล (2557, หน้า 121-122) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยมากทุกด้าน และ สมยศ บุญเจริญ (2553, หน้า 70-72) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากหาน้อย คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในหน่วยงานสังกัดสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดย การบริหารทางการเงินและควบคุมทางการเงิน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ มีการนำนโยบายและมาตรการในการบริหารเงินมาเป็น เครื่องมือในการบริหาร โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับผู้บริหาร มีการจัดทำบัญชีระบบเกณฑ์คงค้าง ได้อย่างถูกต้องและสามารถจัดส่งงบการเงินได้อย่างทันตามกำหนดระยะเวลา มีการจัดทำแผน/ และปฏิบัติตามแผน/ ในการตรวจสอบนิเทศงาน/ ติดตามและประเมินผล/ รายงานการใช้จ่ายเงิน และผลการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนงานปฏิบัติราชการ มีการจัดทำรายงาน เจริญประจักษ์ของผลการดำเนินงานและรายงานการรับ-จ่ายเงิน โดยยึดหลัก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตามตัวชี้วัดด้านการเงินการคลัง และการดำเนินงานด้านรับ-จ่ายเงินเป็นไปตามระเบียบและวิธีการ ที่กระทรวงกำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจิตรา อุดมทรัพย์ (2552, หน้า ง-จ) เรื่องการศึกษา การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 2 พบว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกลยุทธ์ กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว มีความสัมพันธ์กันสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานสาธารณสุขได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2558 มีการนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ในองค์การประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) และการประเมินและการควบคุมผลกลยุทธ์ (Strategic evaluation and control) (David, 1997) และมีการนำการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในหน่วยงานทั้ง 7 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำแผนงบประมาณ (Budget planning) การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Activity base costing) การจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบภาครัฐ (Procurement management) การบริหารทางการเงินและควบคุมแผนการเงินการคลัง (Financial management fund control) การรายงานทางการเงินและผลดำเนินงาน (Financial and performance reporting) การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) และการควบคุมภายใน (Internal audit) สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ อิงพงษ์พันธ์ (2554, หน้า 150-151) เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าเฉพาะ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเนื่องจากเป็นองค์การขนาดเล็กซึ่งมีระบบงบประมาณที่ไหลลงสู่ระบบจำนวนน้อยกว่าโรงพยาบาลชุมชน และโรงพยาบาลทั่วไปรวมถึงบริบทในพื้นที่มีหน้าที่ในด้านของการส่งเสริมป้องกันมากกว่าการรักษาพยาบาล
2. ควรศึกษาด้านการควบคุมภายใน (Internal control) โดยเฉพาะ เนื่องจากการควบคุมภายในจะเป็นการวิเคราะห์สภาพปัญหาของความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหาร
3. ควรศึกษาทางด้านต้นทุนกิจกรรม เพื่อคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยบริการที่แท้จริง เนื่องจากระบบงบประมาณภายใต้โครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้านั้น มีระบบการจัดสรรแบบเหมาจ่ายรายหัวประชากรดังนั้นการคำนวณต้นทุนผลผลิตต่อรายหน่วยจะสามารถสะท้อนต้นทุนที่แท้จริงในการรักษาพยาบาลผู้ป่วยต่อหนึ่งรายโรคมิต้นทุนต่อหน่วยบริการ

### อยู่ที่กีฬา

4. ควรศึกษาถึงกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า เนื่องจากกระบวนการบริหารจัดการองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ

5. ควรศึกษาปัจจัยทางด้านประชากรที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า เนื่องจากงานทางด้านสาธารณสุข โดยเฉพาะ หน่วยงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพระดับตำบล ไม่มีผู้มีความรู้เฉพาะด้านที่มาทำงานทางด้านการเงินและพัสดุ โดยปัจจุบันจะใช้พยาบาลวิชาชีพ และนักวิชาการสาธารณสุข มาเป็นผู้บริหารทางด้านการเงินและบัญชี

6. ควรศึกษาทางด้านตัวชี้วัดมุมมองทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินมาวัดประสิทธิภาพเพิ่มเติมในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานแบบ “Balance scorecard” เนื่องจาก องค์การที่ประสบความสำเร็จ มักเป็นองค์การที่ได้มีการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำเพราะการประเมินผล ทำให้องค์การทราบสถานะของตนเองว่าเป็นอย่างไร ต้องมีการปรับปรุงส่วนใด เพื่อที่จะได้มีการพัฒนาและแก้ไขในส่วนที่เป็นงานเร่งด่วน หรือแก้ไขในลักษณะการพัฒนาแบบถาวร ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงาน เป็นอย่างยิ่ง เครื่องมือการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า "Balanced scorecard" จึงได้ถูกนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อวัดผลการดำเนินงานครบมิติ ปัจจัยหลักทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

## บรรณานุกรม

- กรกนก คาศรี. (2551). ปัญหาและแนวทางการแก้ไขการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน  
โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์จันทบุรี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชา, คณะ,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกริกฤทธิ์ พ่วงสมจิตร. (2555). การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารงบประมาณ  
แบบมุ่งเน้นผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พระนครศรีอยุธยา เขต 2. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
พระนครศรีอยุธยา.
- เกษะณี สอนฤ. (2554). การนำเสนอแนวทางการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานสำหรับ  
โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ภาคกลาง เขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จิราวรรณ บุญศรีวงษ์. (ปีที่พิมพ์). การจัดการเชิงกลยุทธ์. เข้าถึงได้จาก [https://www.gotoknow.org/  
posts/340098](https://www.gotoknow.org/posts/340098)
- ชิดเชื้อ ชัยฤาชา. (2551). การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่ศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช.
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์. (2544). นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสาร  
และตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- เชิดศักดิ์ ทองดา. (2555). การมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ. (2544). มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (Hurdles) กับการจัดทำ  
งบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ. (2546). ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบ  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ระดับชาติ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.

- ฐิติมา จำนงเลิศ และสุชาดา รัชชกุล. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. *วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. ปีที่ (ฉบับที่), หน้า
- เดช ดอนจันทร์โคตร. (2550). *การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2*. การศึกษาอิสระมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทองพล อรัญกุล. (2552). *การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน: กรณีศึกษามูลนิธิวัดศรีอุบลรัตนารามจังหวัดอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชนพล มหากาล. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษายพุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชร สุนทรยุทธ์. (2548). *การบริหารงบประมาณ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นนุช วงษ์สุวรรณ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บัณฑิตาภรณ์ ศรีคำภา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายพุมธานี*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2544). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:
- ปวีณา เขียวทอง. (2557). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายพุมธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ป๋นรศ มาลากุล ณ อยุธยา. *การจัดการเชิงกลยุทธ์: Strategic Managerment*. เข้าถึงได้จาก <https://nbm20.kasetsart.org/document/pannaros/NEWStgPlangHandout.pdf>

- ผาณิต ฮานาฟี. (2555). ปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสุเหร่าหะยีมีนาสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชญ์ยิณี โคมอัมฤทธิ. (2553). การศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงบประมาณภายใต้การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พิทักษ์ ทองแผ่. (2555). การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณ โรงเรียนในพื้นที่ภาคกลาง. วิทยานิพนธ์นิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- พรรณนภา อิงพงษ์พรรณ. (2554). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พีรศักดิ์ วิไลรัตน์. (ปีที่พิมพ์) รวบรวม เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). อ้างถึงได้จาก <http://www.pantown.com/group.php?display=content&id36749&name=content36&area=3>.
- พิสมัย สุนันทนาม. (2554). การศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพรัช ตระการศิรินนท์. (2548). การคลังภาครัฐ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มานัส ศิวพรรณ. (2553). การศึกษารูปแบบการบริหารงบประมาณเพื่อรองรับการกระจายอำนาจของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- รุ่งนภา วันสว่างเมือง. (ปีที่พิมพ์). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management). เข้าถึงได้จาก <http://50010911209.blogspot.com2011/02/Strategic-management.html>.
- จิตรรา อุดมทรัพย์. (2552). การศึกษาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 2. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีนครินทร์.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (ปีที่พิมพ์). PAZIO การบริหารเชิงกลยุทธ์. เข้าถึงได้จาก <http://mpa2011.blogspot.com>

- สมยศ บุญเจริญ. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ราชบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.*
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2550). *การบริหารเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: เพียร์ เอ็ดดูเคชั่นอิน โดไชน่า.
- Certo, S. C. & Peter, J. P. (1990). *Strategic management a focus on process.* New York:  
McGraw – Hill.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological Testing* (3<sup>rd</sup> ed). New York: Haper & Row.
- David, F. R. (1997). *Strategic management.* New Jersey: Prentic-Hall.
- Mc Carthy, D.P.. (1991). *Strategic planning in michign community colleges and Its Effect on  
Organization Climate. Weat Michigan University. Dissertation Abstracts  
Internationl 52.*
- Hittenberg, E.W. (2004). *Deci sion usefulness of Management accounting information  
systems in constraints – based manufacturing operations. DB.A.*
- Moo,G. (1992). *Toward a synteis of strategic planning and organization development.  
Dissertation Abstrcts International 52.*
- Whitner,T. N. (2002). *Voters and school finance: The impact of public opinion.* Washington:  
Educational Resources Information Center.