

กระบวนการการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร*
Performance of budgeting process of Bangna District, Bangkok Metropolitan

วชรรวรรณ เกษุณหอด¹

Wacharawan Kekhoontod

6714830026@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง กระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีวิจัยเอกสาร และวิจัยสนามในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อมุ่งศึกษาขั้นตอน กระบวนการ ปัญหา และแนวทางพัฒนาการบริหารงบประมาณในระดับสำนักงานเขตบางนา ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาดำเนินการภายใต้ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยมีขั้นตอนชัดเจนครอบคลุมการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณรายจ่าย การควบคุมงบประมาณ และการประเมินผลและการรายงาน อย่างไรก็ตาม ยังพบปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ กรอบงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ความล่าช้าและความซับซ้อนของขั้นตอน ข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่น และภาระงานด้านเอกสารที่สูง ทั้งนี้ การเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารงบประมาณ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการส่งเสริมการสื่อสารและการมีส่วนร่วม จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณให้ตอบสนองความต้องการของพื้นที่และประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

คำสำคัญ: กระบวนการงบประมาณ; การบริหารงบประมาณ; สำนักงานเขตบางนา

Keywords: Budget Process; Budget Administration; Bangna District Office

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง กระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

กรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวงของประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร, 2568) และเป็นเมืองเศรษฐกิจหลักของประเทศ โดยผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศร้อยละ 25 มาจากกรุงเทพมหานคร รายได้หลักของกรุงเทพมหานครเป็นรายได้จากภาษีมูลค่าเพิ่ม ซึ่งมาจากธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 24.31 รองลงมา ได้แก่ อุตสาหกรรมโรงงาน ร้อยละ 21.23 อุตสาหกรรมขนส่งและอุตสาหกรรมสื่อสาร ร้อยละ 13.89 และโรงแรมและภัตตาคาร ร้อยละ 9.04 นอกจากนี้ กรุงเทพมหานครยังเป็นเมืองที่กลุ่มทุนข้ามชาติมีความสนใจเข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จากการที่กรุงเทพมหานครเป็นเมืองเศรษฐกิจหลักของประเทศไทย การบริหารงบประมาณของกรุงเทพมหานครจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจ (สายชล เพชรตระหง่าน, 2554, หน้า 12) งบประมาณในมุมมองที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะเครื่องมือตามกฎหมาย จะส่งผลต่อฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหารโดยตรง โดยกรุงเทพมหานครได้บัญญัติไว้ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 ดังนี้ 1) งบประมาณเป็นเครื่องมือของฝ่ายนิติบัญญัติในการถ่วงดุลการใช้อำนาจ โดยใช้ควบคุมการบริหารงานต่าง ๆ ของฝ่ายบริหาร เช่น ในกรณีของกรุงเทพมหานคร สมาชิกสภากรุงเทพมหานครซึ่งถือเป็นผู้แทนของประชาชนสามารถควบคุมและตรวจสอบการบริหารงานของคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานครว่าเป็นไปตามแผนงานหรือโครงการที่เป็นการจัดบริการสาธารณะอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนหรือประโยชน์ต่อส่วนรวมโดยตรง มิได้มุ่งประโยชน์แก่ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มผลประโยชน์เพียงบางกลุ่มเท่านั้น 2) งบประมาณเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากงบประมาณเป็นเครื่องมือชี้แจงนโยบายของคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานครตามแนวทางการพัฒนาที่ได้เสนอต่อประชาชนก่อนเข้ารับความไว้วางใจให้เข้ามาบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและแนวทางการพัฒนาขององค์กร และ 3) งบประมาณเป็นเครื่องมือเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน กล่าวคือ นอกจากจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการจัดการและถ่วงดุลการใช้อำนาจของทั้งสองฝ่ายแล้ว การร่วมกันพิจารณารายงานผลการปฏิบัติและรายงานการใช้จ่ายงบประมาณของฝ่ายบริหาร ยังเอื้อให้เกิดการเสนอและแลกเปลี่ยนแนวคิดในการกำหนดมาตรฐานด้านการเงินการคลัง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากรุงเทพมหานคร ดังนั้น งบประมาณจึงเป็นสิ่งกลางสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างทั้งสองฝ่าย

กรุงเทพมหานครมีสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการงบประมาณของกรุงเทพมหานคร โดยมีภารกิจในการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี จัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดทำงบประมาณ ตลอดจนติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ในแต่ละปีงบประมาณ สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครจะเวียนแจ้งแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณรายจ่ายให้แก่หน่วยรับงบประมาณ เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิผล แม้หลายหน่วยงานสามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ยังมีบางหน่วยงานที่ไม่สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามเป้าหมาย อันอาจเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกของแต่ละหน่วยงาน ส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด สำนักงานเขตบางนาเป็นหนึ่งในห้าสิบเขตของกรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ขนาด 18.789 ตารางกิโลเมตร มีประชากรประมาณกว่า 85,000 คน และมีประชากรแฝงจำนวนมาก เนื่องจากเป็นพื้นที่รอยต่อระหว่างกรุงเทพมหานครและจังหวัดสมุทรปราการ สภาพพื้นที่ประกอบด้วยแหล่งการค้าที่มีความหนาแน่น ห้างสรรพสินค้า รวมถึงแหล่งท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรม สภาพเศรษฐกิจในเขตบางนามีย่านการค้าที่สำคัญหลายแห่งซึ่งมีความเชื่อมโยงกับจังหวัดสมุทรปราการ นอกจากนี้ยังมีภารกิจกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมของ

ชุมชนและการท่องเที่ยวในพื้นที่ เช่น การจัดงานเทศกาลวันสงกรานต์ และเทศกาลวันลอยกระทง ซึ่งสะท้อนเอกลักษณ์ของประชาชนในพื้นที่เขตบางนา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากระบวนการงบประมาณของกรุงเทพมหานคร โดยมุ่งศึกษากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญด้านเศรษฐกิจและการให้บริการประชาชน การบริหารงบประมาณให้สามารถตอบสนองความต้องการและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนในพื้นที่ รวมถึงผู้ประกอบการและนักธุรกิจที่เข้ามาลงทุน จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษากระบวนการการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการงบประมาณของกรุงเทพมหานคร อันจะนำไปสู่ประโยชน์ต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา

เขตบางนา

วิธีการดำเนินวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมุ่งศึกษากระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร ทั้งในด้านขั้นตอนการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางการแก้ไขและปรับปรุงกระบวนการจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารควบคู่กับการวิจัยภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานด้านงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา

กลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ข้าราชการฝ่ายการคลังของสำนักงานเขตบางนา ซึ่งมีบทบาทและหน้าที่โดยตรงในการวางแผน จัดทำ และบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี จำนวนทั้งสิ้น 6 คน ประกอบด้วย

1. หัวหน้าฝ่ายการคลัง จำนวน 1 คน
2. นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ จำนวน 1 คน
3. นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ จำนวน 2 คน
4. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน จำนวน 2 คน

การเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยพิจารณาจากบทบาทหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณโดยตรง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยอาศัยกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณภาครัฐ และข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563

2. การศึกษาเอกสาร เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบัญญัติ รายงานทางการเงิน และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณของกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา ผลการวิจัยพบว่า

การดำเนินงานด้านงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการคลังภาครัฐในระดับกรุงเทพมหานคร ซึ่งถูกกำหนดโดยกรอบกฎหมาย ระเบียบ และข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยมุ่งให้การจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ตลอดกระบวนการ ตั้งแต่การจัดทำคำของบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุมการใช้จ่าย และการติดตามประเมินผล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 6 คน พบว่า กระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาเป็นกระบวนการที่มีโครงสร้างชัดเจน และต้องเชื่อมโยงกับนโยบายและกรอบงบประมาณของกรุงเทพมหานครในทุกขั้นตอน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ระบุว่า “...กระบวนการจัดทำงบประมาณของเขตเป็นส่วนหนึ่งของระบบงบประมาณของกรุงเทพมหานคร โดยต้องเริ่มจากนโยบายและกรอบงบประมาณที่กำหนดไว้แล้วจึงนำแผนงานและความต้องการของพื้นที่มาจัดทำเป็นคำของบประมาณ...” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตไม่ได้เป็นกระบวนการอิสระ แต่เป็นกลไกหนึ่งในโครงสร้างการบริหารงบประมาณของกรุงเทพมหานคร ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) ให้ข้อมูลว่า “...ทุกฝ่ายในเขตต้องจัดทำคำของบประมาณตามภารกิจของตน แล้วฝ่ายการคลังก็จะเป็นผู้รวบรวม ตรวจสอบ และจัดลำดับก่อนส่งต่อไปยังส่วนกลาง...” แสดงให้เห็นถึงบทบาทของฝ่ายการคลังในฐานะศูนย์กลางของการประสานและควบคุมข้อมูลด้านงบประมาณของสำนักงานเขต

1. ความจำเป็นของการวางแผนงบประมาณ

การวางแผนงบประมาณเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากช่วยเชื่อมโยงนโยบาย แผนงาน และการดำเนินงานจริงให้สอดคล้องกัน อีกทั้งยังช่วยให้การจัดลำดับความสำคัญของโครงการเป็นไปอย่างเป็นระบบและสามารถควบคุมการใช้จ่ายภายในกรอบวงเงินที่ได้รับอนุมัติ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นตรงกันว่า การวางแผนงบประมาณเป็นหัวใจของการบริหารงบประมาณ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ระบุว่า “...ถ้าไม่มีการวางแผนที่ดี การของบก็จะกระจุกกระจาย และอาจไม่ตรงกับปัญหาที่แท้จริงของพื้นที่...” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการวางแผนงบประมาณช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรตรงจุดและลดความสูญเปล่า ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) กล่าวเพิ่มเติมว่า “...แผนงบประมาณทำให้เรารู้ว่าควรให้นำหนักกับโครงการไหนก่อนหลัง และช่วยควบคุมไม่ให้ใช้เงินเกินกรอบที่ได้รับ...” แสดงให้เห็นว่าการวางแผนงบประมาณทำหน้าที่เป็นทั้งเครื่องมือเชิงกลยุทธ์และเครื่องมือควบคุมทางการคลัง

2. ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการบูรณาการข้อมูลจากหลายหน่วยงานภายในสำนักงานเขต และต้องดำเนินการภายใต้กรอบนโยบายและวงเงินที่กำหนดจากกรุงเทพมหานคร เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามทิศทางนโยบายและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ผลการสัมภาษณ์สะท้อนว่า ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณเริ่มจากการกำหนดกรอบนโยบายและวงเงินจากกรุงเทพมหานคร ก่อนที่สำนักงานเขตจะจัดทำรายละเอียดโครงการและคำของบประมาณ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ระบุว่า “...เมื่อได้กรอบวงเงินมาแล้ว แต่ละฝ่ายในเขตก็ต้องจัดทำโครงการพร้อมรายละเอียดค่าใช้จ่ายส่งให้ฝ่ายการคลัง เพื่อนำไปกลั่นกรองอีก

ชั้นหนึ่ง...” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการตรวจสอบและกลั่นกรองภายในก่อนนำเสนอไปยังส่วนกลาง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (2568) กล่าวเพิ่มเติมว่า “...ฝ่ายการคลังจะดูทั้งความถูกต้องของตัวเลขและความสอดคล้องกับนโยบาย ก่อนจะส่งคำขอออกไปให้กรุงเทพมหานคร...” สะท้อนถึงบทบาทเชิงวิชาชีพของฝ่ายการคลังในการประกันคุณภาพของคำของบประมาณ

3. กระบวนการอนุมัติงบประมาณ

การอนุมัติงบประมาณเป็นขั้นตอนที่ทำให้คำขอของงบประมาณมีสถานะทางกฎหมาย และสามารถนำไปใช้จ่ายได้จริง ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาจากหลายระดับเพื่อสร้างความรอบคอบ โปร่งใส และความรับผิดชอบต่อเงินสาธารณะ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ระบุว่า “...คำขอของเขตจะถูกรวมเข้าไปในร่างงบประมาณของกรุงเทพมหานคร แล้วต้องผ่านการพิจารณาของฝ่ายบริหารและสภากรุงเทพมหานครก่อนถึงจะนำมาใช้ได้...” อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลบางรายเห็นว่ากระบวนการหลายชั้นดังกล่าวอาจทำให้การเริ่มต้นโครงการในบางกรณีล่าช้า

4. การบริหาร การควบคุม และการติดตามงบประมาณ

การบริหารและควบคุมงบประมาณเป็นกลไกสำคัญในการทำให้การใช้จ่ายเป็นไปตามวัตถุประสงค์ แผนงาน และกรอบวงเงินที่ได้รับอนุมัติ พร้อมทั้งสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อเงินงบประมาณ จากการสัมภาษณ์พบว่า ภายหลังจากงบประมาณได้รับการอนุมัติ สำนักงานเขตต้องดำเนินการใช้จ่ายตามแผนอย่างเคร่งครัด ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ระบุว่า “...ทุกการเบิกจ่ายต้องผ่านการตรวจสอบของฝ่ายการคลัง เพื่อให้แน่ใจว่าใช้ตรงตามวัตถุประสงค์และไม่เกินวงเงิน...” ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) กล่าวถึงการติดตามและรายงานผลว่า “...ต้องรายงานผลการเบิกจ่ายทุกเดือนและทุกไตรมาส เพื่อให้ผู้บริหารทราบความคืบหน้าและสามารถปรับแผนได้หากมีปัญหา...” ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาเป็นระบบที่มีการควบคุม ตรวจสอบ และติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา ผลการวิจัยพบว่า

แม้ว่าสำนักงานเขตบางนาจะดำเนินงานด้านงบประมาณภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ และข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครอย่างเป็นระบบ แต่การนำกรอบดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ยังคงเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและเชิงปฏิบัติ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวและประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 6 คน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคส่วนใหญ่เกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายจากส่วนกลางกับสภาพปัญหาและความต้องการจริงในพื้นที่ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) ระบุว่า “...ในทางปฏิบัติ แม้เราจะมีกรอบงบประมาณชัดเจน แต่บางครั้งกรอบที่ได้รับมาก็ไม่สอดคล้องกับปัญหาจริงในพื้นที่ ทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้เต็มที่...” ข้อความดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าระบบงบประมาณในระดับเขตยังมีช่องว่างระหว่างการกำหนดนโยบายกับการแก้ไขปัญหาเชิงพื้นที่

1. กรอบงบประมาณไม่สอดคล้องกับภารกิจและความต้องการของพื้นที่ ในเชิงโครงสร้าง กรอบวงเงินงบประมาณของสำนักงานเขตถูกกำหนดจากระดับกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีลักษณะเป็นกรอบรวมที่ต้องใช้รองรับภารกิจหลายด้าน ขณะที่ปัญหาในพื้นที่มีความเฉพาะตัวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้การจัดสรรทรัพยากรไม่สามารถตอบสนองต่อความเร่งด่วนได้อย่างเต็มที่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ให้ความเห็นว่า “...บางโครงการเป็นเรื่องเร่งด่วนของประชาชน แต่กรอบงบประมาณที่ได้มากลับไม่เพียงพอ ทำให้ต้องชะลอหรือปรับลดขอบเขต

โครงการ...” จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ข้อจำกัดด้านกรอบวงเงินมีผลโดยตรงต่อความสามารถของสำนักงานเขตในการแก้ไขปัญหาของประชาชนในพื้นที่

2. ขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินงานที่ยาวนาน ระบบงบประมาณของกรุงเทพมหานครมีการกำหนดขั้นตอนการพิจารณา อนุมัติ และเบิกจ่ายงบประมาณที่ต้องผ่านหลายระดับเพื่อความรอบคอบและโปร่งใส อย่างไรก็ตาม โครงสร้างดังกล่าวกลับส่งผลกระทบต่อความรวดเร็วในการนำงบประมาณไปใช้แก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ระบุว่า “...กว่าที่งบประมาณจะผ่านทุกขั้นตอน บางครั้งสถานการณ์ในพื้นที่ก็เปลี่ยนไปแล้ว ทำให้โครงการไม่ทันต่อปัญหา...” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความล่าช้าเชิงกระบวนการเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของโครงการในบางกรณี

3. ความยืดหยุ่นในการบริหารงบประมาณต่ำ การบริหารงบประมาณภาครัฐต้องยึดถือระเบียบด้านการเงิน การคลัง และการพัสดุอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ แต่ในทางปฏิบัติ ความเคร่งครัดดังกล่าวกลับลดความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) กล่าวว่า “...ระเบียบค่อนข้างเข้มงวด แม้จะดีในเรื่องความโปร่งใส แต่เวลาจะปรับโครงการให้เหมาะกับสถานการณ์จริงกลับทำได้ยาก...” จากคำสัมภาษณ์นี้สะท้อนว่าระเบียบที่มีความรัดกุมสูงส่งผลกระทบต่อความยืดหยุ่นในการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขต

4. ข้อจำกัดด้านบุคลากรและภาระงาน การดำเนินงานด้านงบประมาณจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการเงินการคลัง อย่างไรก็ตาม สำนักงานเขตมีบุคลากรด้านนี้ในจำนวนจำกัด และต้องรับผิดชอบภารกิจหลายด้านพร้อมกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (2568) ระบุว่า “...คนทำงานงบประมาณมีไม่มาก แต่ต้องดูทั้งการขอเบิก การเบิก และการรายงาน ทำให้บางครั้งทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ...” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าภาระงานที่สูงส่งผลกระทบต่อคุณภาพและความรวดเร็วของการดำเนินงานด้านงบประมาณ

5. ปัญหาการประสานงานและการสื่อสาร กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตต้องอาศัยการประสานงานทั้งภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานระดับกรุงเทพมหานคร หากการสื่อสารไม่ต่อเนื่องหรือขาดความชัดเจน ย่อมส่งผลให้เกิดความล่าช้าและความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) กล่าวเพิ่มเติมว่า “...ถ้าการสื่อสารระหว่างฝ่ายหรือกับส่วนกลางไม่ชัดเจน ก็จะต้องแก้ไขเอกสารหลายรอบ ทำให้เสียเวลา...” จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าวสามารถสังเคราะห์ได้ว่า ปัญหาการสื่อสารเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตขาดความคล่องตัว

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบงบประมาณ ที่เกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างกรอบนโยบายและขั้นตอนจากระดับกรุงเทพมหานครกับข้อจำกัดในการปฏิบัติงานจริงในระดับพื้นที่ ทั้งด้านกรอบวงเงิน ความล่าช้าของกระบวนการ ความยืดหยุ่นของระเบียบ และข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนในพื้นที่

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา ผลการวิจัยพบว่า

การพัฒนากระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาจำเป็นต้องคำนึงถึงทั้งกรอบกฎหมายของกรุงเทพมหานครและสภาพการปฏิบัติงานจริงในระดับพื้นที่ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณสามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การปรับปรุงระบบงบประมาณควรดำเนินการอย่างเป็นระบบควบคู่กับการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพของกลไกการทำงานในระดับเขต โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1

(2568) ระบุว่า “...ถ้าการวางแผนงบประมาณสะท้อนปัญหาจริงของพื้นที่ได้ดีขึ้น การใช้เงินก็จะตรงจุดและคุ้มค่ามากขึ้น...” คำสัมภาษณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า จุดเริ่มต้นของการพัฒนาระบบงบประมาณอยู่ที่คุณภาพของการวางแผนซึ่งต้องตั้งอยู่บนข้อมูลจริงของพื้นที่

1. การพัฒนาการวางแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ การวางแผนงบประมาณที่มีประสิทธิภาพควรอาศัยข้อมูลปัญหา ความต้องการ และสภาพสังคมของประชาชนในพื้นที่เป็นฐานในการกำหนดโครงการและลำดับความสำคัญ เพื่อให้การใช้งบประมาณตอบโจทย์ปัญหาที่แท้จริง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) กล่าวว่า “...ควรเอาข้อมูลปัญหาจากชุมชนมาช่วยจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ไม่ใช่ดูแค่กรอบงบประมาณอย่างเดียว...” จากคำสัมภาษณ์นี้สามารถสังเคราะห์ได้ว่า การบูรณาการข้อมูลจากชุมชนเข้ากับกระบวนการวางแผนงบประมาณจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรมีความแม่นยำและเกิดประโยชน์ต่อประชาชนมากขึ้น

2. การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้านงบประมาณ บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพของการจัดทำและบริหารงบประมาณ การพัฒนาความรู้และทักษะด้านกฎหมาย ระเบียบ และการวิเคราะห์งบประมาณจึงเป็นเรื่องสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ระบุว่า “...ถ้าเจ้าหน้าที่มีความรู้เรื่องระเบียบและการวิเคราะห์งบประมาณมากขึ้น งานก็จะเร็วและผิดพลาดน้อยลง...” สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรจะช่วยลดข้อผิดพลาด เพิ่มความรวดเร็ว และยกระดับคุณภาพของการดำเนินงานด้านงบประมาณ

3. การปรับปรุงการประสานงานและกระบวนการทำงาน กระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตต้องอาศัยการประสานงานกับหลายหน่วยงาน ทั้งภายในเขตและระดับกรุงเทพมหานคร หากการสื่อสารและการประสานงานมีความชัดเจน จะช่วยลดความล่าช้าและความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ให้ความเห็นว่า “...ถ้าการประสานงานกับส่วนกลางชัดเจนขึ้น ก็จะช่วยลดขั้นตอนและความล่าช้าในการดำเนินงาน...” คำสัมภาษณ์นี้สะท้อนว่า การพัฒนาช่องทางและรูปแบบการประสานงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคล่องตัวของระบบงบประมาณ

4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงบประมาณ เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตาม ควบคุม และรายงานผลการใช้งบประมาณ โดยลดความผิดพลาดของข้อมูลและเพิ่มความโปร่งใส ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) กล่าวว่า “...ระบบสารสนเทศจะช่วยให้การติดตามงบประมาณง่ายขึ้น และลดปัญหาความผิดพลาดของข้อมูล...” ซึ่งสะท้อนว่าการใช้ระบบสารสนเทศจะช่วยยกระดับคุณภาพของการบริหารงบประมาณในระดับสำนักงานเขต

5. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำงบประมาณจะช่วยให้โครงการและการใช้จ่ายเงินสาธารณะสอดคล้องกับความต้องการจริงของพื้นที่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (2568) ระบุว่า “...ถ้าชุมชนได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น ก็จะช่วยให้องค์กรที่ของบตรงกับความต้องการจริงของประชาชนมากขึ้น...” จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าวสามารถสังเคราะห์ได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มความชอบธรรมและประสิทธิผลของระบบงบประมาณในระดับพื้นที่

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้างต้น อาจนำมาอภิปรายผลได้ ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร

1.1 การจัดทำงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาเป็นกระบวนการบริหารที่ดำเนินภายใต้กรอบนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร โดยหน่วยงานในสังกัดต้องจัดทำคำของบประมาณบนพื้นฐานของภารกิจตามกฎหมาย นโยบายผู้บริหาร และความจำเป็นของพื้นที่ ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามข้อบัญญัติ

กรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563 หมวด 3 ซึ่งกำหนดให้การจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึง งบประมาณการรายรับ ฐานะการคลัง ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร และภารกิจของหน่วยรับ งบประมาณ เพื่อให้การใช้จ่ายเกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และผลสัมฤทธิ์สูงสุด (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 90–91) ในเชิงแนวคิด การจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาอยู่ภายใต้กรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมุ่ง เชื่อมโยงการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมผลการ ดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว (สมยศ นาวิการ อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 1–2; วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 2) งบประมาณจึงทำหน้าที่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่แปลงนโยบายและแผนพัฒนาของ กรุงเทพมหานครให้เป็นแผนปฏิบัติการในระดับเขต ซึ่งช่วยสร้างความสอดคล้องและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรันท์ อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 2–3)

นอกจากนี้ การจัดทำงบประมาณยังสอดคล้องกับทฤษฎีการคลังสาธารณะของ Musgrave ซึ่ง เน้นบทบาทของรัฐในการจัดสรรทรัพยากร การกระจายความเป็นธรรม และการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ โดย งบประมาณของกรุงเทพมหานครและสำนักงานเขตเป็นกลไกสำคัญในการนำทรัพยากรไปจัดบริการสาธารณะและ ตอบสนองความต้องการของประชาชน (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 42–43) ในทางปฏิบัติ กรุงเทพมหานครใช้ ระบบงบประมาณแบบรายรับกำหนดรายจ่าย โดยเริ่มจากการประมาณการรายรับ แล้วกำหนดกรอบวงเงินให้ หน่วยงานจัดทำค่าของงบประมาณ ก่อนเข้าสู่กระบวนการพิจารณา อนุมัติ และติดตามประเมินผล (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ , 2568, หน้า 90–96) ผลการสัมภาษณ์สอดคล้องกับกรอบแนวคิดดังกล่าว โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ระบุ ว่า “...กระบวนการจัดทำงบประมาณของเขตต้องเริ่มจากนโยบายและกรอบงบประมาณของกรุงเทพมหานคร แล้วจึง นำความต้องการของพื้นที่มาจัดทำเป็นค่าของงบประมาณ...” ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) เห็นว่า “... กระบวนการงบประมาณเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่การวางแผน การจัดทำค่าของงบประมาณ การอนุมัติ ไปจนถึง การติดตามและประเมินผล...” ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่า แม้สำนักงานเขตบางนาจะมีข้อมูลเชิงพื้นที่และความใกล้ชิดกับ ประชาชน แต่การจัดทำงบประมาณยังอยู่ภายใต้กรอบนโยบาย ยุทธศาสตร์ และวงเงินจากส่วนกลาง ซึ่งเป็นลักษณะ ของระบบงบประมาณแบบรวมศูนย์ของกรุงเทพมหานคร เพื่อรักษาวินัยการคลัง ความสอดคล้องเชิงนโยบาย และ เสถียรภาพทางการเงินโดยรวม

1.2 การบริหารงบประมาณรายจ่าย

การบริหารงบประมาณรายจ่ายของสำนักงานเขตบางนาเริ่มขึ้นภายหลังจากงบประมาณรายจ่าย ประจำปีได้รับความเห็นชอบจากสภากรุงเทพมหานครและประกาศใช้เป็นข้อบัญญัติงบประมาณแล้ว โดยเป็น ขั้นตอนการนำแผนงบประมาณไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงนโยบายและภารกิจของหน่วยงาน (ณัฐ พงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 90–91) ทั้งนี้ การดำเนินงานต้องเป็นไปตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณและระเบียบด้าน การเงินการคลังของกรุงเทพมหานครตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563 หมวด 5 เพื่อให้การใช้จ่ายเป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และสามารถตรวจสอบได้ ในเชิงทฤษฎี การบริหารงบประมาณ รายจ่ายสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเน้นการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุม ติดตามผล เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 2) สำนักงานเขตบางนาจึงจัดทำแผนปฏิบัติงานควบคู่กับแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อกำกับทิศทางการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ระบุ ว่า “...เมื่อได้รับงบประมาณแล้ว เขตต้องบริหารให้เป็นไปตามแผนที่เสนอไว้ การเบิกจ่ายต้องผ่านขั้นตอนและมีการ ตรวจสอบทุกระดับ...” สะท้อนถึงระบบการควบคุมภายในที่เข้มงวด ซึ่งสอดคล้องกับข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563 หมวด 6 ที่กำหนดให้มีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณอย่างโปร่งใสและ

ตรวจสอบได้ ภายใต้แนวคิดการคลังสาธารณะของ Musgrave การบริหารงบประมาณรายจ่ายของสำนักงานเขตบางนาเป็นกลไกสำคัญของรัฐในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในพื้นที่ (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 42–43) อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) ชี้ว่า “...บางโครงการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง การปรับหรือโอนงบทำได้ค่อนข้างยาก...” ซึ่งสะท้อนข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่นของระบบงบประมาณแบบรวมศูนย์ แม้จะช่วยรักษาวินัยการคลังและความโปร่งใส แต่ก็ลดความคล่องตัวในการปรับการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาจริงในพื้นที่

1.3 การควบคุมงบประมาณ

การควบคุมงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาเป็นกลไกสำคัญในการกำกับให้การใช้จ่ายเป็นไปตามวัตถุประสงค์ แผนงาน และกรอบวงเงินที่ได้รับอนุมัติ ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563 หมวด 6 ซึ่งกำหนดให้มีการควบคุมการรับ-จ่ายเงิน การก่อหนี้ผูกพัน และการตรวจสอบเอกสารทางการเงินในทุกขั้นตอน เพื่อให้การใช้จ่ายถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 91–93) ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) ระบุว่า “ฝ่ายการคลังจะตรวจสอบทุกขั้นตอน ตั้งแต่การขอเบิก การจัดซื้อจัดจ้าง ไปจนถึงการจ่ายเงิน” สะท้อนบทบาทของฝ่ายการคลังในฐานะกลไกควบคุมภายใน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การสมรรถนะสูงที่ให้ความสำคัญกับระบบควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร (รัฐศิริพันธ์ วงศ์กันท์, 2567, หน้า 47) แม้ระบบควบคุมจะทำให้กระบวนการบางส่วนล่าช้า ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (2568) ระบุว่า “แม้จะทำให้การดำเนินงานช้าลงบ้าง แต่ก็ช่วยป้องกันความผิดพลาดและการใช้เงินผิดประเภท” แต่สะท้อนบทบาทของการควบคุมในฐานะกลไกสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและเป้าหมาย (สมยศ นาวิการ อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 2) ในมิติการคลังสาธารณะ ระบบควบคุมงบประมาณยังสอดคล้องกับหน้าที่การจัดสรรทรัพยากรของรัฐตามแนวคิดของ Musgrave ซึ่งมุ่งให้ทรัพยากรสาธารณะถูกใช้เพื่อผลิตบริการแก่ประชาชนอย่างคุ้มค่า (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 42–43) ดังนั้น แม้จะมีข้อจำกัดด้านความคล่องตัว แต่การควบคุมงบประมาณของสำนักงานเขตบางนามีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความโปร่งใส ความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐ

1.4 การประเมินผลและการรายงาน

การประเมินผลและการรายงานเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการงบประมาณ เนื่องจากทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างการวางแผน การดำเนินงาน และการตัดสินใจเชิงนโยบายในรอบปีถัดไป ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563 หมวด 7 ได้กำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลก่อนระหว่าง และหลังการดำเนินโครงการ รวมถึงการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ และให้หน่วยรับงบประมาณรายงานผลการใช้จ่ายและผลการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 90–91) กลไกดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มองว่าการประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 2) โดยสำนักงานเขตบางนาได้นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณในรอบปีถัดไป ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ระบุว่า “...ผลการประเมินโครงการจะถูกนำไปใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป...” ในทำนองเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ระบุว่า “...การรายงานผลช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพว่าการใช้งบประมาณเกิดประโยชน์กับประชาชนมากน้อยเพียงใด...” สะท้อนบทบาทของการรายงานในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงการใช้จ่ายงบประมาณกับผลลัพธ์ต่อประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการคลังสาธารณะของ Musgrave ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อประโยชน์สาธารณะ (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 42–43) ดังนั้น การประเมินผลและการรายงานของสำนักงานเขตบางนาจึงทำหน้าที่เป็น “วงจร

ป้อนกลับ” ของระบบงบประมาณ ที่ช่วยสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของโครงการและนำไปปรับปรุงการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณในอนาคต เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐ

2. ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา

แม้กระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาจะดำเนินการภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ และข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563 ซึ่งกำหนดขั้นตอน วิธีการและกลไกการควบคุมงบประมาณไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ในทางปฏิบัติยังคงประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินงานสำนักงานเขตในฐานะหน่วยงานด้านหน้าในการให้บริการประชาชน สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นช่องว่างระหว่างกรอบเชิงนโยบายและการปฏิบัติจริงในระดับพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ชี้ว่า การบริหารองค์การจะมีประสิทธิภาพได้ต้องสามารถเชื่อมโยงการกำหนดนโยบายระดับบนกับการดำเนินงานระดับปฏิบัติการอย่างสอดคล้องและยืดหยุ่น

2.1 กรอบงบประมาณไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของพื้นที่

ปัญหาสำคัญของกระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา คือ กรอบวงเงินงบประมาณที่กำหนดจากส่วนกลางในลักษณะตายตัวและมีข้อจำกัดในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับปัญหาเฉพาะของพื้นที่ ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563 กำหนดให้การจัดทำงบประมาณต้องยึดฐานะการคลังของกรุงเทพมหานครและกรอบวงเงินล่วงหน้า เพื่อรักษาเสถียรภาพทางการคลัง (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 90) อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวจำกัดความสามารถของสำนักงานเขตในการตอบสนองต่อปัญหาที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว โดยเฉพาะในเขตบางนาซึ่งเป็นเขตเมืองหนาแน่นและมีกิจกรรมทางเศรษฐกิจสูง ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ระบุว่า “...กรอบงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีค่อนข้างจำกัด และไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาเฉพาะหน้าในพื้นที่ได้ทั้งหมด...” ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ชี้ว่า “...ปัญหาเร่งด่วนบางเรื่องไม่สามารถของบเพิ่มเติมได้ เพราะต้องยึดตามกรอบที่กำหนดไว้ล่วงหน้า...” ซึ่งสะท้อนข้อจำกัดของกลไกการโอนและงบกลางที่ต้องผ่านหลายขั้นตอน ทำให้ขาดความคล่องตัว (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 91-94) เมื่อพิจารณาภายใต้ทฤษฎีการคลังสาธารณะของ Musgrave และแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง จะเห็นว่ากรอบงบประมาณแบบรวมศูนย์และตายตัวลดทอนความสามารถของสำนักงานเขตในการจัดสรรทรัพยากรและปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการจริงของประชาชนในพื้นที่ (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 42-43; รัฐศิรินทร์ ว่างกานนท์, 2567, หน้า 47) แม้แนวทางดังกล่าวจะช่วยรักษาวินัยการคลังของกรุงเทพมหานครโดยรวม แต่กลับเป็นอุปสรรคต่อการแก้ปัญหาเชิงพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตบางนา

2.2 ขั้นตอนและกระบวนการพิจารณางบประมาณที่มีความซับซ้อนและใช้เวลานาน

กระบวนการจัดทำและพิจารณางบประมาณของสำนักงานเขตบางนาคำเนินการภายใต้โครงสร้างแบบรวมศูนย์ของกรุงเทพมหานคร โดยต้องผ่านการกลั่นกรองหลายระดับ ตั้งแต่สำนักงานเขต สำนักงานงบประมาณ กรุงเทพมหานคร ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร จนถึงสภากรุงเทพมหานคร ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563 หมวด 3 และหมวด 5 ซึ่งมีหน่วยงานและขั้นตอนเกี่ยวข้องจำนวนมาก (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 90-91) แม้โครงสร้างดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างความรอบคอบและความโปร่งใสในการใช้จ่ายงบประมาณ (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 91-93) แต่กลับลดทอนความคล่องตัวของหน่วยงานระดับพื้นที่ในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ระบุว่า “...การเสนอของบประมาณต้องผ่านหลายขั้นตอน ตั้งแต่ระดับเขตไปจนถึงระดับกรุงเทพมหานคร ทำให้ใช้เวลาค่อนข้างมาก...” ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

คนที่ 5 (2568) ชี้ว่า “...บางครั้งโครงการพร้อมดำเนินการแล้ว แต่ต้องรอการอนุมัติ...” ซึ่งสะท้อนผลกระทบของกระบวนการอนุมัติแบบลำดับขั้นที่ทำให้การตัดสินใจล่าช้า ภายใต้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์และองค์การสมรรถนะสูง ระบบการควบคุมเชิงกฎระเบียบที่ซับซ้อนเช่นนี้จึงเป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่ลดทอนความรวดเร็วและความยืดหยุ่นของสำนักงานเขตบางนาในการตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของพื้นที่ (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 2; รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์, 2567, หน้า 47) แม้มีเป้าหมายเพื่อความโปร่งใส แต่ในทางปฏิบัติกลับกระทบต่อประสิทธิภาพของการใช้จ่ายงบประมาณและคุณภาพการให้บริการสาธารณะในระดับพื้นที่

2.3 ข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่นในการบริหารและปรับเปลี่ยนงบประมาณ

การบริหารและการปรับเปลี่ยนงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาในระหว่างปีเผชิญข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่นอย่างชัดเจน เนื่องจากการโอนหรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณต้องเป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563 หมวด 5 ซึ่งกำหนดให้ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจและในบางกรณีต้องผ่านการพิจารณาของสภากรุงเทพมหานคร (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 91–92) ส่งผลให้หน่วยงานระดับพื้นที่ไม่สามารถปรับการใช้จ่ายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) ระบุว่า “...บางโครงการใช้งบไม่เต็ม แต่การนำงบไปใช้กับโครงการอื่นทำได้ยาก ต้องขออนุมัติหลายขั้นตอน...” ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (2568) เห็นว่า “...ระเบียบช่วยป้องกันความผิดพลาด แต่ทำให้การทำงานขาดความคล่องตัว โดยเฉพาะในสถานการณ์เร่งด่วน...” ซึ่งสะท้อนลักษณะของระบบควบคุมเชิงกฎหมายที่ให้ความสำคัญกับวินัยการคลังมากกว่าความยืดหยุ่นในการบริหาร (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 91–93) ภายใต้แนวคิดการบริหารองค์การภาครัฐแบบดั้งเดิมและหลัก POLC การควบคุมที่เข้มงวดโดยขาดความสมดุลกับความยืดหยุ่นย่อมลดทอนประสิทธิภาพการให้บริการและความสามารถในการตอบสนองต่อปัญหาเชิงพื้นที่ (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 2–3; ปราณี เรืองอรุณกิจ, 2563, หน้า 112–114) ดังนั้น ข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนงบประมาณจึงเป็นอุปสรรคเชิงโครงสร้างที่สำคัญต่อการบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาและการให้บริการสาธารณะในระดับพื้นที่

2.4 ภาระงานด้านเอกสารและการรายงานที่เพิ่มขึ้น

กระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาดำเนินภายใต้กรอบกฎหมายและระบบควบคุมที่เข้มงวดของกรุงเทพมหานคร ซึ่งกำหนดให้ต้องจัดทำเอกสารและรายงานในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การยื่นคำขอของงบประมาณ การเบิกจ่าย การก่อหนี้ผูกพัน ไปจนถึงการติดตามและรายงานผล ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563 หมวด 3–7 เพื่อให้การใช้จ่ายเงินสาธารณะมีความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 90–96) แม้ระบบเอกสารและการรายงานจะเป็นกลไกสำคัญของการควบคุมและการประเมินผลตามแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง (รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์, 2567, หน้า 47) แต่ในทางปฏิบัติกลับก่อให้เกิดภาระงานธุรการสูง โดยเฉพาะในหน่วยงานระดับปฏิบัติการอย่างสำนักงานเขตบางนา ซึ่งต้องจัดทำแผน รายงาน และเอกสารจำนวนมากตามข้อบัญญัติฯ (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 90–96) ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ระบุว่า “...งานเอกสารด้านงบประมาณค่อนข้างมาก ทำให้บุคลากรต้องแบ่งเวลาไปจากงานภาคสนาม...” สะท้อนความตึงเครียดระหว่างบทบาทการควบคุมกับการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาที่ชี้ว่าความซับซ้อนของกฎหมายและกระบวนการเอกสารเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (ณัฐรัชฎาภรณ์ ชัยอำนาจ, 2564, หน้า 95–98; สมภาพ ฉิมสุข, 2565, หน้า 112–115) ดังนั้น ภาระงานด้านเอกสารและการรายงานที่เพิ่มขึ้นจึงเป็นต้นทุนของการกำกับดูแลที่แม้ช่วยเสริมความโปร่งใสและวินัยการคลัง แต่ในขณะเดียวกันก็ลดทอนความคล่องตัวและประสิทธิภาพของสำนักงานเขตบางนาในการตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่

3. แนวทางในการแก้ปัญหา และข้อเสนอแนะในระบบการการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา ผู้ให้ข้อมูลทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนากระบวนการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาจำเป็นต้องดำเนินการภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ และข้อบัญญัติของกรุงเทพมหานครควบคู่ไปกับการปรับปรุงกลไกและวิธีการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงในระดับพื้นที่ ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการบริหารงบประมาณภาครัฐสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นความสมดุลระหว่างการควบคุมตามกฎหมาย และประสิทธิภาพเชิงผลสัมฤทธิ์ (Performance-Based Budgeting) ซึ่งให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของพื้นที่อย่างเหมาะสมและทันที่ ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหามาตรฐานและข้อเสนอแนะควรมุ่งไปที่การพัฒนากระบวนการให้มีคามยืดหยุ่น โปร่งใส และเอื้อต่อการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ โดยไม่กระทบต่อหลักวินัยทางการคลังและความสามารถในการตรวจสอบ ทั้งนี้ สามารถจำแนกแนวทางสำคัญได้ดังต่อไปนี้

3.1 การเพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดทำและบริหารงบประมาณภายใต้กรอบกฎหมาย

กระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาคำเนินภายใต้กรอบกฎหมายและระบบควบคุมที่เข้มงวดของกรุงเทพมหานคร ซึ่งกำหนดให้ต้องจัดทำเอกสารและรายงานในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การยื่นคำขอของงบประมาณ การเบิกจ่าย การก่อหนี้ผูกพัน ไปจนถึงการติดตามและรายงานผล ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2563 หมวด 3-7 เพื่อให้การใช้จ่ายเงินสาธารณะมีความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 90-96) แม้ระบบเอกสารและการรายงานจะเป็นกลไกสำคัญของการควบคุมและการประเมินผลตามแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง (รัฐศิริรินทร์ ว่างานนท์, 2567, หน้า 47) แต่ในทางปฏิบัติกลับก่อให้เกิดภาระงานธุรการสูง โดยเฉพาะในหน่วยงานระดับปฏิบัติการอย่างสำนักงานเขตบางนา ซึ่งต้องจัดทำแผน รายงาน และเอกสารจำนวนมากตามข้อบัญญัติฯ (ณัฐพงศ์ บุญเหลือ, 2568, หน้า 90-96) ผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2568) ระบุว่า “...งานเอกสารด้านงบประมาณค่อนข้างมาก ทำให้บุคลากรต้องแบ่งเวลาไปจากงานภาคสนาม...” สะท้อนความตึงเครียดระหว่างบทบาทการควบคุมกับการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาที่ชี้ว่าความซับซ้อนของกฎหมายและกระบวนการเอกสารเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (ณัฐรัฐชฎาภรณ์ ชัยอำนาจ, 2564, หน้า 95-98; สมภาพ ฉิมสุข, 2565, หน้า 112-115) ดังนั้น ภาระงานด้านเอกสารและการรายงานที่เพิ่มขึ้นจึงเป็นต้นทุนของการกำกับดูแลที่แม้ช่วยเสริมความโปร่งใสและวินัยการคลัง แต่ในขณะเดียวกันก็ลดทอนความคล่องตัวและประสิทธิภาพของสำนักงานเขตบางนาในการตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่

3.2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดทำและวิเคราะห์งบประมาณ

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดทำและวิเคราะห์งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพกระบวนการงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา โดยเฉพาะภายใต้แนวคิดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งต้องอาศัยทักษะในการจัดทำโครงการ การกำหนดตัวชี้วัด และการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของงบประมาณอย่างเป็นระบบ (ณัฐญา จิวเชื้อพันธุ์, 2566, หน้า 45-47) ผลการสัมภาษณ์สะท้อนว่าการขาดทักษะเชิงวิเคราะห์และความเข้าใจระบบงบประมาณทำให้ค่าของงบประมาณขาดความชัดเจนและน่าเชื่อถือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2568) ระบุว่า “...บุคลากรควรได้รับการอบรมเพิ่มเติมในเรื่องการจัดทำโครงการและการวิเคราะห์งบประมาณ...” ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2568) เห็นว่า “...หากเจ้าหน้าที่เข้าใจระบบงบประมาณอย่างลึกซึ้ง จะช่วยลดการแก้ไขเอกสารและความล่าช้า...” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดงบประมาณตามยุทธศาสตร์ที่เน้นการเชื่อมโยงโครงการกับเป้าหมายองค์กรอย่างเป็นเหตุเป็นผล (ณัฐญา จิวเชื้อพันธุ์, 2566, หน้า 52-55) งานวิจัยยังชี้ว่าการพัฒนาความรู้และทักษะด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการอบรมกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำ

และการเบิกจ่ายงบประมาณได้จริง (ณัฐญา จิวเชื้อพันธ์, 2566, หน้า 60–63; ภคพร วีระจันทร์ และนายฐาปนพงศ์ จุ้ยเปี้ยว, 2565, หน้า 71–77) สะท้อนว่าการเสริมสร้างสมรรถนะเชิงวิชาชีพของบุคลากรมีความสำคัญมากกว่า ประสิทธิภาพหรือสถานภาพ และเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพงบประมาณของสำนักงานเขตบางนาในระยะยาว

3.3 การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดทำงบประมาณ

การพัฒนากระบวนการข้อมูลและสารสนเทศด้านงบประมาณแบบบูรณาการเป็นปัจจัยสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณของสำนักงานเขตบางนา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) ระบุว่า “...หากมีระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงกัน จะช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อนและทำให้การติดตามงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น...” ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (2568) เห็นว่า “...การใช้เทคโนโลยีจะช่วยให้การรายงานผลเป็นระบบและลดภาระงานเอกสาร...” ซึ่งสะท้อนความจำเป็นของระบบสารสนเทศงบประมาณแบบบูรณาการ (Integrated Budget Information System) ขัดแย้งกับกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลที่เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความโปร่งใส ลดต้นทุน และสนับสนุนการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (ณัฐฐิฎฎามณต์ ชัยอำนาจ, 2564, หน้า 55–58) โดยงานวิจัยยังชี้ว่าข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี ระบบติดตาม และฐานข้อมูลที่ไม่เชื่อมโยงกันเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร (ณัฐฐิฎฎามณต์ ชัยอำนาจ, 2564, หน้า 70–73) นอกจากนี้ สมภพ ฉิมสุข (2565, หน้า 72–75) พบว่า ระบบติดตาม ประเมินผล และการรายงาน ซึ่งพึ่งพา ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณในระดับพื้นที่ ดังนั้น การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างเป็นระบบจะช่วยลดความซ้ำซ้อน เพิ่มความถูกต้อง และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย ทำให้การจัดสรรทรัพยากรของสำนักงานเขตบางนาสอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่และเป้าหมายการพัฒนาของกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

ความคลาดเคลื่อนในการจัดทำงบประมาณ ความล่าช้า และการแก้ไขเอกสารซ้ำซ้อนของสำนักงานเขตบางนา มีสาเหตุสำคัญจากการขาดกลไกการสื่อสารและการประสานงานที่เป็นระบบ ทั้งภายในสำนักงานเขตและกับหน่วยงานระดับกรุงเทพมหานคร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ระบุว่า “...การประชุมหรือร่วมกันตั้งแต่ต้น จะช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจกรอบงบประมาณและลดปัญหาในขั้นตอนการดำเนินงาน...” สะท้อนว่าการสื่อสารเชิงรุกตั้งแต่ระยะเริ่มต้นช่วยลดความคลาดเคลื่อนและเพิ่มความราบรื่นของกระบวนการ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภชัย ธนณัฐธิน (2563, หน้า 60–63) ที่ชี้ว่าการขาดการบูรณาการ การทำงานเป็นทีม และระบบสื่อสารที่ชัดเจน เป็นอุปสรรคสำคัญของงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2568) เห็นว่า “...ถ้าให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอปัญหาและโครงการ จะช่วยให้การใช้งบประมาณตรงกับความต้องการของประชาชนมากขึ้น...” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดงบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participatory Budgeting) ที่เน้นความโปร่งใสและความสอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ (ศุภชัย ธนณัฐธิน, 2563, หน้า 55–57) นอกจากนี้ งานวิจัยยังพบว่า การสื่อสารภายในที่ดี วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ (ภคพร วีระจันทร์ และนายฐาปนพงศ์ จุ้ยเปี้ยว, 2565, หน้า 71–73) ดังนั้น การส่งเสริมการสื่อสาร การประสานงาน และการมีส่วนร่วมของชุมชน จึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสอดคล้องของการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานเขตบางนากับความต้องการของพื้นที่ในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

1. การเพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดทำและบริหารงบประมาณ ควรปรับปรุงกระบวนการจัดทำและบริหารงบประมาณให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายใต้กรอบกฎหมายและระเบียบที่กำหนด เพื่อให้สำนักงานเขตสามารถปรับเปลี่ยนงานหรือจัดลำดับความสำคัญของโครงการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและสถานการณ์จริงในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงทีโดยไม่กระทบต่อหลักวินัยทางการคลังและความโปร่งใส

2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดทำและวิเคราะห์งบประมาณ ควรเสริมสร้างความรู้และทักษะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการจัดทำโครงการ การวิเคราะห์งบประมาณ และการติดตามประเมินผล เพื่อเพิ่มคุณภาพของค่าของงบประมาณ ลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน และเพิ่มความรวดเร็วในกระบวนการพิจารณาและเบิกจ่ายงบประมาณ

3. การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสนับสนุนการบริหารงบประมาณ ควรนำระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลมาใช้ในการติดตาม ควบคุม และรายงานผลการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ เพื่อลดภาระงานด้านเอกสาร เพิ่มความถูกต้องและความโปร่งใส รวมถึงสนับสนุนการตัดสินใจด้านงบประมาณบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

4. การส่งเสริมการสื่อสารและการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ ควรส่งเสริมการสื่อสารและการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในสำนักงานเขตอย่างเป็นระบบ รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการสะท้อนปัญหาและความต้องการ เพื่อนำไปใช้ประกอบการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังสำนักงานเขตอื่น ๆ ของกรุงเทพมหานคร หรือหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ที่มีบริบทแตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการจัดทำงบประมาณปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อค้นพบที่ครอบคลุมและสามารถสรุปเป็นแนวทางเชิงนโยบายในภาพรวมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. ควรนำวิธีวิจัยเชิงปริมาณ หรือการวิจัยแบบผสมผสานมาใช้ควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ บุคลากร ระบบงาน และประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ อย่างเป็นรูปธรรม และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยในเชิงสถิติ

3. ควรเพิ่มจำนวนและความหลากหลายของผู้ให้ข้อมูล โดยครอบคลุมทั้งผู้บริหารระดับนโยบาย ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ตัวแทนชุมชนหรือภาคประชาชน เพื่อให้ได้มุมมองที่รอบด้านและสะท้อนสภาพการดำเนินงานจริงของกระบวนการงบประมาณมากยิ่งขึ้น

4. ควรศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบดิจิทัลด้านงบประมาณที่มีผลต่อความโปร่งใส ความรวดเร็ว และประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะระบบติดตามและประเมินผลที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ

5. ควรศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการจัดทำงบประมาณ ทั้งในด้านรูปแบบ กระบวนการ และผลกระทบต่อคุณภาพการจัดสรรงบประมาณ เพื่อพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานภาครัฐในระดับพื้นที่

เอกสารอ้างอิง

กรุงเทพมหานคร. (15 สิงหาคม 2568). วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี. เข้าถึงได้จาก

//th.wikipedia.org/w/index.php?title=%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%B8%E0%B8%87%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%9E%E0%B8%A1%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%84%E0%B8%A3&oldid=1208680

- ณัฐชฎามณต์ ชัยอำนาจ. (2564). ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้กับสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐญา จิวเชื้อพันธ์. (2566). การบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสมุทรฉัตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัฐพงศ์ บุญเหลือ. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการคลังสาธารณะและงบประมาณแผ่นดิน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ปราณี เรืองอรุณกิจ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณของจังหวัดสระบุรี. สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภคพร วีระจันทร์ และฐาปนพงศ์ จัยเปี้ยว. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่าย ประจำปี 2564. กองแผนงาน กรมปศุสัตว์.
- รัฐศิริินทร์ วังกานนท์. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ศุภชัย ธนณัฐธิน. (2563). แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. การศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมภพ ฉิมสุข. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน อำเภอเมือง จังหวัดน่าน. การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- สายชล เพชรตระหง่าน. (2554). โครงการพัฒนาตัวชี้วัด: การใช้จ่ายงบประมาณของกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (2568). หัวหน้าฝ่ายการคลัง นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ. สัมภาษณ์. ธันวาคม 22
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2568). นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ. สัมภาษณ์. ธันวาคม, 22.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2568) นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ. สัมภาษณ์. ธันวาคม, 23.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2568) นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ. สัมภาษณ์. ธันวาคม, 24.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5. (2568) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน. สัมภาษณ์. ธันวาคม, 24.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6. (2568) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน. สัมภาษณ์. ธันวาคม, 25.