

ความสำเร็จในการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานบูรณาการ  
ขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้\*

The success in budget management of The Department of Lands under  
The integrated plan for solving problems in The southern border provinces

ณัฐพัชร์ กิระวัฒนคุณ<sup>1</sup>

Nattapath Kirawattanakun

6714830004@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ และกลยุทธ์ที่ส่งผลสำเร็จในการบริหารงบประมาณตามแผนงานฯ ซึ่งใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนามในเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยกรอบแนวคิดกลยุทธ์การบริหารของ McKinsey ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้มีลักษณะแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และความสำเร็จในการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานฯ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลยุทธ์องค์การ (Strategy) 2) โครงสร้างองค์การ (Structure) 3) ระบบการทำงาน (System) 4) บุคลากร (Staff) 5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) 6) รูปแบบการบริหาร (Style) 7) ค่านิยมองค์การ (Shared value) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวส่งผลให้การบริหารงบประมาณของกรมที่ดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตอบสนองต่อบริบทและความต้องการของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังสะท้อนถึงการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน คำนึงถึงความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และการใช้ทรัพยากรภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารงบประมาณ ; จังหวัดชายแดนภาคใต้ ; กรมที่ดิน

Keywords: Budget management ; The southern border provinces ; The Department of Lands

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง ความสำเร็จในการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 (2560) มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องและบูรณาการกัน อันนำไปสู่การการบังคับใช้พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ซึ่งกำหนดให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกรอบทิศทางหลักในการบริหารและการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งสร้างสมดุลในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ”

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) (2561, หน้า 17 - 18) ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มุ่งสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม และการพัฒนาให้พื้นที่ดังกล่าวมีความเท่าเทียมกับภูมิภาคอื่นของประเทศ การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวเน้นการบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์และเชิงพื้นที่อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การติดตาม และการประเมินผล โดยน้อมนำยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และศาสตร์พระราชามาประยุกต์ใช้ พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคประชาสังคมในพื้นที่อย่างเหมาะสม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) (2566, หน้า 3) ประเด็นแผนย่อยด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ได้กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมุ่งจัดการเงื่อนไขปัญหาที่เป็นสาเหตุอย่างรอบด้าน ควบคู่กับการป้องกันไม่ให้เกิดเงื่อนไขใหม่ ผ่านการพัฒนาเชิงพื้นที่ การมีส่วนร่วมของประชาชน และการประยุกต์ใช้หลักสันติวิธี เพื่อสร้างความสงบสันติสุขอย่างยั่งยืนและเสริมสร้างความเชื่อมั่นทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2566 – 2570 (2566, หน้า 4) ซึ่งกำหนดนโยบายด้านการป้องกันและแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมุ่งลดความรุนแรงและความสูญเสีย พัฒนาเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและศักยภาพของพื้นที่ เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และยกระดับการบริหารจัดการภาครัฐผ่านกระบวนการสันติวิธีภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม เพื่อเป็นแนวทางขจัดความขัดแย้งตามแนวทางสันติวิธี

แผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นคงของประเทศ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างเท่าเทียม โดยเน้นการดำเนินงานแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบและมีเอกภาพ ครอบคลุมทุกพื้นที่และทุกกลุ่มเป้าหมาย ภายใต้หลักสันติวิธี การมีส่วนร่วมของประชาชน และการสร้างความเชื่อมั่นต่อการทำงานของภาครัฐ กอปรกับ มติคณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ (กพต.) ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการเห็นชอบแผนปฏิบัติการโครงการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดำเนินการในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2570 รวมระยะเวลา 6 ปี เพื่อขยายผลการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายการออกโฉนดที่ดินจำนวน 90,000 แปลง ครอบคลุมพื้นที่ 3 จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส และ 4 อำเภอได้แก่ จะนะ เทพา นาหวี สะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา

กรมที่ดิน (2568, หน้า 17) ได้จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพของพื้นที่ เพื่อใช้เป็นกลไกการบริหารงบประมาณตามแผนงานฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินให้แก่ประชาชนตามประมวลกฎหมายที่ดิน และสร้างความเสมอภาค และการเข้าถึงสิทธิของประชาชนอย่างทั่วถึง รวมทั้งเพื่อให้ประชาชนได้รับการคุ้มครองสิทธิในที่ดิน และการใช้ประโยชน์ในที่ดิน ตลอดจนลดปัญหาข้อพิพาทในเรื่องแนวเขตที่ดิน

ซึ่งพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพื้นที่ที่มีความเปราะบางด้านความมั่นคงและสังคม โดยปัญหาความขัดแย้งและความรุนแรงส่งผลต่อเสถียรภาพและการพัฒนาที่ยั่งยืนของพื้นที่ การเข้าถึงสิทธิในที่ดินของประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความมั่นคงและคุณภาพชีวิต กรมที่ดินจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นคงด้านสิทธิในที่ดินผ่านโครงการเดินสำรวจและออกเอกสารสิทธิอย่างถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อลดข้อพิพาท ส่งเสริมการใช้ที่ดินเป็นหลักประกันทางเศรษฐกิจ และสนับสนุนการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

จากความเป็นมาดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการบริหารงบประมาณของกรมที่ดินตามแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ และกลยุทธ์ที่ส่งผลสำเร็จในการบริหารงบประมาณตามแผนงานฯ

### วัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ส่งผลสำเร็จในการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร การวิจัย ตำรา วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เอกสารประกอบการเรียนของโครงการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สารนิพนธ์ กฎหมาย ระเบียบ คู่มือ รายงานการประชุม และเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เป็นต้น
2. การวิจัยภาคสนาม (Field Research) ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากรของการวิจัย (Population) ได้แก่ บุคลากรของกรมที่ดิน ที่ปฏิบัติราชการส่วนกลาง และมีส่วนเกี่ยวข้องกับงบประมาณแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. ผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 43) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกโดยยึดวัตถุประสงค์ของการวิจัยหลักเป็นสำคัญ จากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และมีบทบาทสำคัญในการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งสามารถให้ข้อมูลในประเด็นที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- (1) รองอธิบดีกรมที่ดิน จำนวน 1 คน
- (2) หัวหน้ากลุ่มจัดหางบประมาณ กองแผนงาน จำนวน 1 คน
- (3) หัวหน้ากลุ่มแผนงานและยุทธศาสตร์ กองแผนงาน จำนวน 1 คน
- (4) ผู้อำนวยการส่วนปฏิบัติการรังวัดและออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ จำนวน 1 คน
- (5) เจ้าพนักงานที่ดินชำนาญงาน สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ จำนวน 1 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) โดย สุธงศ์ จันทวานิช (2551, หน้า 75 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 38) อธิบายว่า ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม และข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน โดยศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์จากเอกสารประกอบการเรียนของโครงการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต เอกสารทางวิชาการ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended questions)

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากการศึกษาพบว่า การบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานฯ มีลักษณะแบบมุ่งเห็นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) โดยมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกรอบนโยบายระดับชาติ ตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 65 ที่กำหนดให้รัฐจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลึกกันรวมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มุ่งสร้างความปลอดภัย และความสันติสุขอย่างยั่งยืนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม และยกระดับการพัฒนาให้เท่าเทียมกับภูมิภาคอื่น ผ่านการบูรณาการระหว่างประเด็นเชิงยุทธศาสตร์และเชิงพื้นที่ แผนการดำเนินงาน การปฏิบัติ การติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบและสอดคล้องต่อเนื่องกันทุกระดับ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของประชาชน และภาคประชาสังคมอย่างเหมาะสม แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570) และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้แปลงยุทธศาสตร์ชาติสู่แนวทางการปฏิบัติ มุ่งเน้นการป้องกันและแก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สาเหตุ การลดความรุนแรง การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ และการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนบนพื้นฐานของสันติวิธี ผ่านการพัฒนาและการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ

จากกรอบนโยบายระดับชาติข้างต้น หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานฯ ได้ร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อพิจารณาค่าของงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับแนวทางการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ ภายหลังจากคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาให้ความเห็นชอบแนวทางการจัดทำงบประมาณและปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามที่สำนักงานงบประมาณกำหนด ทั้งนี้ ในการจัดทำโครงการ กิจกรรม และกรอบวงเงินงบประมาณจะต้องเป็นไปตามพันธกิจของหน่วยงาน โดยต้องคำนึงถึงหลักการค้ำค้ำ ความจำเป็น ความพร้อม ไม่เป็นการดำเนินการซ้ำซ้อนกับเรื่อง/ภารกิจที่หน่วยงานอื่นดำเนินการ และต้องตอบสนองสอดคล้องต่อจุดเน้นโดยสามารถเชื่อมโยงระหว่างกัน ในลักษณะการแบ่งงานกันทำที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันภายในแผนงานฯ และระหว่างแผนงานฯ อย่างบูรณาการ

ทั้งมิติด้านความมั่นคง ด้านการพัฒนา และการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ ประกอบกับ มติ กพต. ซึ่งได้เห็นชอบแผนปฏิบัติการโครงการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่ จังหวัดชายแดนภาคใต้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2570 เพื่อขยายผลโครงการฯ โดยกำหนด เป้าหมายออกโฉนดที่ดินให้กับประชาชน จำนวน 90,000 แปลง ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส และอำเภอจะนะ เทพา นาทวี สะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา

กรมที่ดินได้จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพของพื้นที่ เพื่อใช้เป็นกลไกการบริหารงบประมาณ ตามแผนงานฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินให้แก่ประชาชนตามประมวลกฎหมายที่ดิน และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแจ้งตำแหน่งที่ดินผ่านโครงการ “บอกดิน” สร้างความโปร่งใส ความเสมอภาค และการเข้าถึงสิทธิของประชาชนอย่างทั่วถึง รวมทั้งเพื่อให้ประชาชนได้รับการคุ้มครองสิทธิ ในที่ดิน และการใช้ประโยชน์ที่ดิน ตลอดจน ลดปัญหาข้อพิพาทในเรื่องแนวเขตที่ดิน อันจะทำให้เกิด ความสงบเรียบร้อยในสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งมีผลการดำเนินงานเกินกว่าเป้าหมาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณและการขับเคลื่อนโครงการตามแผนงานฯ อย่างเหมาะสม การบริหารงบประมาณให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อบูรณาการภารกิจในการใช้งบประมาณ เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดจากการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐ ซึ่งพื้นที่ จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะ เนื่องจากความหลากหลายทางวัฒนธรรม และโครงสร้าง ประชากรที่แตกต่างจากพื้นที่อื่นของประเทศ อาจส่งผลให้ประชาชนบางส่วนเกิดความรู้สึกแปลกแยกจากสังคม ในภาพรวม และอาจเป็นปัจจัยที่ผู้เห็นต่างนำไปใช้เป็นข้ออ้างหรือสร้างความชอบธรรมในการใช้ความรุนแรงได้

นอกจากนี้ พบว่ากรมที่ดินใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มาใช้เป็นกรอบ ในการบริหารงบประมาณในทุกแผนงาน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางนโยบายของรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมทั้งให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์การตามวิสัยทัศน์ที่มุ่งเป็นองค์กรชั้นนำ ในการคุ้มครองสิทธิด้านที่ดินการจัดการข้อมูลระบบแผนที่โดยใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและพัฒนาคุณภาพ การบริการอย่างมีธรรมาภิบาล และพันธกิจด้านการคุ้มครองสิทธิด้านที่ดินแก่ประชาชนตามกฎหมาย ตลอดจน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการที่ดินของรัฐให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อประชาชน และประเทศชาติไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับกระบวนการดำเนินงานงบประมาณของกรมที่ดิน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การทบทวนและวางแผนงบประมาณการจัดทำงบประมาณ การอนุมัติ งบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามและประเมินผลงบประมาณ ในขั้นตอนการวางแผนงบประมาณ กรมที่ดินได้กำหนดแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับกรอบวงเงินที่ได้รับจัดสรร คำนึงถึงความจำเป็น บริบทของพื้นที่ ลักษณะปัญหา และเป้าหมายของแผนงานฯ เป็นสำคัญ ขั้นตอน การดำเนินงาน กรมที่ดินให้ความสำคัญกับบรรทัดประโยชน์ ความคุ้มค่า และประสิทธิผลของการใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีระบบควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โปร่งใส และตรวจสอบได้

## **วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่ส่งผลสำเร็จในการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้**

จากการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานบูรณาการ ขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้มีการนำแนวคิดกลยุทธ์การบริหารของ 7-S (McKinsey's Model) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 9 - 13) มาวิเคราะห์กลยุทธ์ส่งผลสำเร็จในการบริหารงบประมาณ ตามแผนงานฯ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

## 1. ด้านกลยุทธ์องค์การ (Strategy)

การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ของกรมที่ดิน การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นกรอบทิศทางสำคัญในการบริหารงบประมาณและการดำเนินโครงการ โดยมุ่งเน้นการคุ้มครองสิทธิในที่ดินของประชาชนอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และเป็นธรรม โครงการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินถูกนำมาใช้เป็นกลไกหลักในการยกระดับเอกสารสิทธิให้เป็นโฉนดที่ดินที่ถูกต้องตามกฎหมาย ลดข้อพิพาทด้านแนวเขต สร้างความมั่นคงในกรรมสิทธิ์ และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมผ่านโครงการ “บอกดิน” อันสะท้อนการให้บริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม การออกโฉนดที่ดินยังเป็นฐานสำคัญในการเสริมสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจ ลดความเหลื่อมล้ำ กระจายการถือครองที่ดิน การสร้างรากฐานเศรษฐกิจและสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ส่งผลให้ประชาชนมีความอยู่ดี กินดี และมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง นโยบายรัฐบาล และแนวทางการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการบริหารงบประมาณเป็นลักษณะการบูรณาการทำงานเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่

การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ การกำหนดพันธกิจของกรมที่ดินเป็นกรอบทิศทางสำคัญในการบริหารงบประมาณและการดำเนินโครงการ สะท้อนได้จากการบริหารงบประมาณซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนพันธกิจด้านการคุ้มครองสิทธิในที่ดินของประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม โครงการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินดำเนินการภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง นโยบายรัฐบาล และมติ กพต. ผลการดำเนินงานสูงกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้แสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณและการขับเคลื่อนโครงการตามแผนงานฯ อย่างเหมาะสม และผลลัพธ์เชิงประจักษ์คือประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับความมั่นคงในการถือครองที่ดินอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ส่งผลให้สามารถใช้ที่ดินเป็นหลักประกัน เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุนและกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ลดข้อพิพาทเกี่ยวกับแนวเขตและสิทธิในที่ดิน พัฒนาคุณภาพชีวิต การบริหารงบประมาณตามแผนงานฯ จึงสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจของกรมที่ดินในมิติการคุ้มครองสิทธิในที่ดินและเป็นการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการออกโฉนดที่ดินแก่ประชาชนอย่างมีเอกภาพ

การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ด้านกลยุทธ์งบประมาณ มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการออกโฉนดที่ดินแก่ประชาชนอย่างเป็นระบบและมีเอกภาพ โดยใช้งบประมาณเป็นกลไกเชื่อมโยงการดำเนินงานภายใต้แผนงานฯ ซึ่งกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน กรมที่ดินได้ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานสำคัญ ทั้งในระดับส่วนกลางและพื้นที่ ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติงาน ไปจนถึงการใช้จ่ายงบประมาณร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การนำฐานข้อมูลครุว์เรือนประบางมาใช้ประกอบการจัดสรรงบประมาณและการจ้างงานครุว์เรือนประบางในพื้นที่ เพื่อร่วมขับเคลื่อนภารกิจเป็นการจูงใจในการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ทำให้การดำเนินงานตอบสนองต่อบริบทของพื้นที่อย่างรอบด้าน โดยจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนบทบาทของหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม เช่น การสนับสนุนค่าตอบแทนผู้ปกครองท้องที่ในการร่วมระวางชี้แนวเขตที่ดิน

## 2. ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure)

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกรมที่ดิน เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการบริหารงบประมาณและการดำเนินงานตามแผนงานฯ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจ

หลักขององค์กร และมีการกำหนดตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ในระดับส่วนกลาง สำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทาง แผนงาน หลักเกณฑ์และมาตรฐานการเดินสำรวจ พร้อมทั้งบริหารงบประมาณในภาพรวม ตลอดจนการควบคุม กำกับ และติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานในพื้นที่ กองแผนงานทำหน้าที่กลั่นกรองคำขอของงบประมาณ ตรวจสอบความสอดคล้องของโครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบงบประมาณ รวมถึงประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กระบวนการงบประมาณเป็นไปอย่างเหมาะสมและตอบสนองต่อบริบทเชิงพื้นที่ ในระดับพื้นที่ ศูนย์อำนวยการเดินสำรวจ ทำหน้าที่นำนโยบายและแนวทางจากส่วนกลางไปสู่การวางแผนและดำเนินงานเชิงพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้ข้อมูลเชิงพื้นที่ ควบคู่กับข้อมูลครัวเรือนยากจนเพื่อให้การจ้างงานและการดำเนินโครงการสอดคล้องกับเป้าหมาย ตัวชี้วัด และความต้องการที่แท้จริงของประชาชน

### 3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

ระบบการปฏิบัติงานด้านการจัดทำและบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการบริหารงบประมาณและการดำเนินงานตามแผนงานฯ มีความชัดเจน เป็นขั้นตอน และดำเนินการโดยยึดถือกฎหมาย ระเบียบ และแนวทางที่กำหนดอย่างเคร่งครัด ตามปฏิทินงบประมาณ และแนวทางของสำนักงบประมาณและกระทรวงมหาดไทย โดยมีความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับต่างๆ และนโยบายของรัฐบาล กระบวนการงบประมาณเริ่มจากการจัดทำคำขอของงบประมาณ ซึ่งสำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญเป็นหน่วยงานหลักในการรวบรวมและจัดทำคำขอของงบประมาณ กรอบระยะเวลาที่กำหนด โดยกำหนดค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมกับภารกิจ คำนวณต้นทุนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม โดยยึดหลักเกณฑ์ วิธีการและขั้นตอนที่กำหนด เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และถูกต้องตามกฎหมาย ก่อนส่งให้กองแผนงานทำหน้าที่กลั่นกรองและเสนอขออนุมัติตามลำดับ และกองแผนงาน ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผน จัดสรร ติดตาม และประเมินผลการใช้งบประมาณ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ระบบการติดตามและประเมินผล เป็นกลไกสำคัญที่สนับสนุนให้การบริหารงบประมาณ มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ และเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการบริหารงบประมาณ ในระดับนโยบาย กรมที่ดินและกระทรวงมหาดไทยมีการประชุมติดตามผลการดำเนินงาน และประชุมเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ ควบคู่กับการใช้ระบบติดตามผลการดำเนินงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ ในระดับหน่วยงาน กลุ่มงานวิเคราะห์ ติดตามและประเมินผล กองแผนงาน ทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การใช้จ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และสำนักมาตรฐานการออกหนังสือสำคัญ มีการประชุมร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อติดตามปัญหาเชิงพื้นที่ รับทราบผลการดำเนินงาน และกำกับการใช้จ่ายงบประมาณ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

### 4. ด้านบุคลากร (Staff)

จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณโดยตรงมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น ทำให้ขาดความสามารถในการปฏิบัติงานทดแทนกัน ส่งผลให้เมื่อมีการโยกย้ายหรือเกษียณอายุราชการ อาจกระทบต่อความต่อเนื่องและความคล่องตัวของกระบวนการงบประมาณ อีกทั้งการลดลงของอัตรากำลังข้าราชการและการขาดอัตราทดแทน ยิ่งเพิ่มภาระงานให้แก่บุคลากรที่มีอยู่ ซึ่งงานบริหารงบประมาณจำเป็นต้องอาศัยความรู้เฉพาะด้านและการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้หน่วยงานจำเป็นต้องเร่งถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากรรุ่นใหม่ และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อลดข้อจำกัดด้านอัตรากำลังและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม

การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ส่วนใหญ่ยังอาศัยการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในหน่วยงานเป็นหลัก การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการหรือการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อออนไลน์ ซึ่งขึ้นอยู่กับโอกาสและศักยภาพของแต่ละบุคคล ฉะนั้น การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะทางที่สอดคล้องกับบริบทและภารกิจของกรมที่ดิน จึงเป็นภารกิจสำคัญและความท้าทายของกองฝึกอบรม เพื่อยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะของบุคลากรดำเนินงานประมาณให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

**การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีทั้งแรงจูงใจในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน** แรงจูงใจในรูปแบบตัวเงิน ได้แก่ การพิจารณาเงินเดือนพิเศษ หรือการประเมินเลื่อนเงินเดือนให้สอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบ ส่วนแรงจูงใจที่ไม่ใช้ตัวเงิน ได้แก่ ของขวัญหรือของที่ระลึก การแสดงความห่วงใยจากผู้บริหาร การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรม การประชุม หรือการสัมมนา ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมุมมองในการทำงาน ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากรรายบุคคล และส่งผลต่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของทีมและหน่วยงานโดยรวมอย่างเป็นรูปธรรม

##### 5. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

**บุคลากรกรมที่ดินมีทักษะในการวางแผนและการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงบประมาณและเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการบริหารงบประมาณตามแผนงานฯ** ทักษะดังกล่าวเกิดจากการผสมผสานระหว่างความรู้เชิงวิชาการ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน และการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และกระบวนการดำเนินงานงบประมาณ สามารถนำมาใช้ในการวางแผน กลั่นกรอง และจัดทำคำของบประมาณได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างถูกต้อง คุ่มค่า ตอบสนองต่อเป้าหมายของแผนงานฯ ลดความเสี่ยงจากการใช้งบประมาณที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ขณะเดียวกัน ทักษะส่วนบุคคล มีส่วนช่วยให้กระบวนการบริหารงบประมาณดำเนินไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ของแผนงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

**ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะด้านงบประมาณ เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน อาศัยทั้งประสบการณ์ ความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์การใช้จ่ายงบประมาณ และความเข้าใจบริบทพื้นที่** ทำให้เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อจำกัดในการดำเนินงาน บุคลากรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ เสนอแนวทางแก้ไขต่อผู้บริหาร หรือดำเนินการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที ซึ่งข้อจำกัดของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ประการสำคัญคือด้านความมั่นคง ทำให้การบริหารงบประมาณต้องมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ที่สำคัญ เช่น การปรับแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับมาตรการด้านความปลอดภัย รวมถึงการจ้างงานบุคลากรในพื้นที่เพื่อสนับสนุนภารกิจ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

##### 6. ด้านรูปแบบบริหาร (Style)

**การบริหารจัดการของผู้บริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความสำเร็จต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน** เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในงานของตนอย่างเต็มที่ ส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่น และความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า ลดความคลาดเคลื่อน และเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานตามแผนงานบูรณาการของกรมที่ดินเป็นไปอย่างราบรื่น

มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรอย่างเข้มแข็ง

#### 7. ด้านค่านิยม (Shared value)

**ค่านิยมกรมที่ดิน ด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ** ถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน และเป็นปัจจัยช่วยให้การบริหารและการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานฯ ดำเนินไปอย่างถูกต้อง โดยการสื่อสารที่ชัดเจน ถูกต้อง ต่อเนื่อง และทั่วถึง ช่วยให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจตรงกัน ในนโยบาย เป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ ส่งผลให้การวางแผน การดำเนินงานและการกำกับติดตามงบประมาณเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลดความคลาดเคลื่อน และความซ้ำซ้อน เอื้อต่อการประสานงาน การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ทำให้การใช้ทรัพยากร และงบประมาณเกิดความคุ้มค่า โปร่งใส และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ค่านิยมกรมที่ดิน ด้านการพัฒนาบุคลากรและการทำงานเป็นทีม เป็นรากฐานสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการบริหารงบประมาณตามแผนงานฯ** การพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง ช่วยยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านงบประมาณ ทำให้บุคลากรสามารถวางแผน วิเคราะห์ และบริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้อง รอบคอบ และสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ขณะเดียวกัน การทำงานเป็นทีม และการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ ส่งผลให้การวางแผนงบประมาณมีความสอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ลดความซ้ำซ้อนและข้อผิดพลาด เพิ่มประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากร และทำให้การตัดสินใจด้านงบประมาณเป็นไปอย่างรอบด้าน โปร่งใส และบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม

#### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานฯ มีลักษณะแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกรอบนโยบายระดับชาติ ตั้งแต่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570) และนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งได้แปลงยุทธศาสตร์ชาติสู่แนวทางการปฏิบัติ มุ่งเน้นการป้องกันและแก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สาเหตุ การลดความรุนแรง การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ และการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนบนพื้นฐานของหลักสันติวิธี ผ่านการพัฒนาและการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ

หน่วยงานเจ้าภาพแผนงานฯ ได้ร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อพิจารณาคำขอของงบประมาณรายจ่ายฯ โดยต้องคำนึงถึงหลักการคุ้มค่า ความจำเป็น ความพร้อม ไม่เป็นการดำเนินการซ้ำซ้อนกับเรื่อง/ภารกิจที่หน่วยงานอื่น และต้องตอบสนองสนองต่อจุดเน้นโดยสามารถเชื่อมโยงระหว่างกันในลักษณะการแบ่งงานกันทำที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันภายในแผนงานฯ และระหว่างแผนงานฯ อย่างบูรณาการ ทั้งมิติด้านความมั่นคง ด้านการพัฒนา และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ประกอบกับ มติ กพต. ซึ่งได้เห็นชอบแผนปฏิบัติการโครงการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2570 เพื่อขยายผลโครงการฯ โดยกำหนดเป้าหมายออกโฉนดที่ดินให้กับประชาชนจำนวน 90,000 แปลง ในพื้นที่ 3 จังหวัด และ 4 อำเภอในพื้นที่จังหวัดสงขลา

โครงการพัฒนาตามศักยภาพของพื้นที่ ถือเป็นกลไกสำคัญภายใต้แผนงานฯ โดยดำเนินการสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ Christopher Hood (อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธ์, 2567, หน้า 99 - 100) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่หลักการสำคัญ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ความคุ้มค่า การใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัย และการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โครงการดังกล่าวได้รับการพิจารณาภายใต้หลักเกณฑ์ของเจ้าภาพแผนงานฯ และมีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน แนวทางศาสตร์พระราช และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารและการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน ให้แก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้รับการคุ้มครองสิทธิในที่ดิน และการใช้ประโยชน์ในที่ดิน รวมทั้งลดปัญหาข้อพิพาทในเรื่องแนวเขตที่ดิน อันจะทำให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีญาภรณ์ อุบล (2566) ศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณเงินอุดหนุนด้านการศึกษา ของกรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น พบว่า หลักการบริหารงบประมาณ เงินอุดหนุนด้านการศึกษา กำหนดแนวทางการบริหาร งบประมาณ โดยมีการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นกรอบแนวคิด ตลอดจนยึดหลักการงบประมาณที่ดี

จากการศึกษา พบว่ากรมที่ดินใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้เป็น กรอบในการบริหารงบประมาณในทุกแผนงาน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางนโยบายของรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของประเทศ รวมทั้งให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์การตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจด้านการ คุ้มครองสิทธิที่ดินแก่ประชาชนตามกฎหมาย ตลอดจนยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการจัดการที่ดินของรัฐ ให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อประชาชนและประเทศชาติ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับกระบวนการดำเนินงานงบประมาณ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การทบทวนและวางแผนงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามและประเมินผลงบประมาณ สอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะนิช พุทธจักร (2567) ศึกษา กระบวนการงบประมาณของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ พบว่า กระบวนการบริหารดำเนินงานงบประมาณเป็นไปตามกระบวนการ งบประมาณของกรุงเทพมหานคร โดยมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ 1. การวางแผนงบประมาณ 2. การจัดทำงบประมาณ 3. การอนุมัติงบประมาณ 4. การบริหารงบประมาณ 5. การติดตามประเมินผลงบประมาณ ซึ่งในขั้นตอนการวางแผน งบประมาณ กรมที่ดินได้กำหนดแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับกรอบวงเงิน ที่ได้รับจัดสรร คำนึงถึงความจำเป็น บริบทของพื้นที่ ลักษณะปัญหา และเป้าหมายของแผนงานฯ เป็นสำคัญ เพื่อมุ่งเสริมสร้างความมั่นคงและสันติสุขในพื้นที่ ขั้นตอนการดำเนินงาน ให้ความสำคัญกับบรรดประโยชน์ ความคุ้มค่า และประสิทธิผล ของการใช้จ่ายงบประมาณ โดยมีระบบควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนงาน ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โปร่งใส และตรวจสอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรวรรณ อักษร (2562) ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่า รูปแบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์คือระบบ บริหารงบประมาณก่อให้เกิดผลสำเร็จ ในระดับผลผลิต และผลลัพธ์ ที่เป็นเป้าหมายหลักขององค์การ ซึ่งหน่วยงาน จะมีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงานแผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

ความสำเร็จในการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไข ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

### 1) ด้านกลยุทธ์องค์การ (Strategy)

พบว่า การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ของกรมที่ดิน ในการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นกรอบทิศทางสำคัญ ในการบริหารงบประมาณและการดำเนินโครงการภายใต้แผนงานฯ เพื่อมุ่งเน้นการคุ้มครองสิทธิ ในที่ดิน ของประชาชนอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และเป็นธรรม โครงการเดินสำรวจออกโฉนดที่ดินฯ ถูกนำมาใช้เป็นกลไก หลักในการยกระดับเอกสารสิทธิให้เป็นโฉนดที่ดินที่ถูกต้องตามกฎหมาย ลดข้อพิพาทด้านแนวเขต สร้างความมั่นคงในกรรมสิทธิ์ และเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการใช้

เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม การออกโฉนดที่ดินยังเป็นฐานสำคัญในการเสริมสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจ ลดความเหลื่อมล้ำ กระจายการถือครองที่ดิน การสร้างรากฐานเศรษฐกิจและสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิต ของประชาชน ส่งผลให้ประชาชนมีความอยู่ดี กินดี และมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความ มั่นคง นโยบายรัฐบาล และแนวทางการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการบริหารงบประมาณเป็น ลักษณะการบูรณาการทำงานเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก ทำให้การดำเนินงาน มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ด้านกำหนดพันธกิจของกรมที่ดิน ในการการคุ้มครองสิทธิในที่ดินของประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นรูปธรรม ผลลัพธ์เชิงประจักษ์ของโครงการคือประชาชนในพื้นที่ได้รับความมั่นคงในการถือครองที่ดิน อย่างถูกต้องตามกฎหมาย ส่งผลให้สามารถใช้ที่ดินเป็นหลักประกัน เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุนและ กิจกรรมทางเศรษฐกิจ การบริหารงบประมาณตามแผนงานฯ จึงสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจของกรมที่ดิน ในมิติการคุ้มครองสิทธิในที่ดิน และเป็นการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการออกโฉนดที่ดินแก่ประชาชน อย่างมีเอกภาพ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ เสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม และสร้างความสงบ เรียบร้อยอย่างยั่งยืนในพื้นที่ สอดคล้องกับแนวคิด กลยุทธ์ในการบริหาร 7-S (McKinsey's Model) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 9 - 13) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์ขององค์กรว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ช่วยสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันและเป็นแนวทางให้บุคลากรภายในองค์กรเข้าใจทิศทาง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ ความสำเร็จ ทั้งนี้ การดำเนินการเชิงกลยุทธ์ด้านกลยุทธ์งบประมาณ มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการบูรณาการ การทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและมีเอกภาพ โดยใช้งบประมาณเป็นกลไกเชื่อมโยง การดำเนินงานภายใต้แผนงานฯ การนำฐานข้อมูลครัวเรือนเปราะบางมาใช้ประกอบการจัดสรรงบประมาณ และการจ้างงานครัวเรือนเปราะบางในพื้นที่เพื่อร่วมขับเคลื่อนภารกิจในระดับการปฏิบัติ กลยุทธ์งบประมาณ ถูกออกแบบให้ครอบคลุมการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนบทบาทของหน่วยงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่าง เหมาะสม เช่น การสนับสนุนค่าตอบแทนผู้ปกครองท้องที่ในการร่วมระงับชี้แจงเขตที่ดินสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ ของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า "...ขั้นตอนการดำเนินงานได้เชื่อมโยงการดำเนินงานเข้ากับแผนงานฯ อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เพื่อให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินงานไปใน ทิศทางเดียวกันและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด กรมที่ดินได้ตั้งงบประมาณรองรับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม สำหรับค่าตอบแทนผู้ปกครองท้องที่ในการร่วมระงับชี้แจง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการ เสริมสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน..."

## 2) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

พบว่า โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกรมที่ดิน มีลักษณะที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจ ขององค์กร และมีการกำหนดตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งหน่วยงานในระดับส่วนกลาง และหน่วยงานในระดับพื้นที่ ซึ่งการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานอย่างชัดเจนช่วยให้การทำงานระหว่าง ส่วนกลางและพื้นที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว มีทิศทางเดียวกัน และเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ สอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์ในการบริหาร 7-S (McKinsey's Model) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 9 - 13) ที่กล่าวถึงโครงสร้างองค์กร การจัดโครงสร้างตามกระบวนการหรือหน้าที่ ความรับผิดชอบของงาน การมีโครงสร้างที่เหมาะสม จะช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อน หรือความขัดแย้งในหน้าที่ ทำให้บุคลากรทราบขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง เกิดความสะดวกในการ ประสานงาน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

### 3) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

พบว่า ระบบการปฏิบัติงานด้านการจัดทำและบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน มีความชัดเจนเป็นขั้นตอน และดำเนินการโดยยึดถือกฎหมาย ระเบียบ และแนวทางที่กำหนดอย่างเคร่งครัด ตามปฏิทินงบประมาณและแนวทางของสำนักงานงบประมาณและกระทรวงมหาดไทย โดยมีความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับต่าง ๆ และนโยบายของรัฐบาล สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิสร อินตานิ (2567) ศึกษา การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของกรมการจัดหางาน พบว่า กรมการจัดหางานได้จัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีขึ้นตามกรอบปฏิทินและแนวทางที่สำนักงานงบประมาณได้กำหนดไว้ อย่างชัดเจน นอกจากนี้ กองแผนงาน ยังทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผน จัดสรร ติดตาม และประเมินผล การใช้งบประมาณ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งดำเนินการภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ส่งผลให้งบประมาณถูกใช้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดความซ้ำซ้อน และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายด้านการคุ้มครองสิทธิในที่ดินและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม ในส่วนของระบบการติดตามและประเมินผล เป็นเครื่องมือสำคัญ ที่สนับสนุนให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ มีกลไกในระดับนโยบาย และกลไกในระดับหน่วยงาน เพื่อกำกับการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนงานฯ สอดคล้องกับงานวิจัยของภทรวรรณ อักษร (2562) ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณ ตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่า การบริหารงบประมาณจะมีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงานแผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

### 4) ด้านบุคลากร (Staff)

พบว่า ข้อจำกัดประการสำคัญคือจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ ที่ไม่เพียงพอ และไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานจำเป็นต้องเร่งถ่ายทอดองค์ความรู้บุคลากรรุ่นใหม่ และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อลดข้อจำกัดด้านอัตรากำลังและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวม สำหรับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ส่วนใหญ่ยังอาศัยการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในหน่วยงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ ซึ่งขึ้นอยู่กับโอกาสและศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยปัจจุบันกรมที่ดินยังขาดหลักสูตรฝึกอบรมด้านงบประมาณโดยเฉพาะทาง ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (2568) ให้ข้อมูลว่า “... การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากร เราพยายามแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าว โดยการใช้แนวทางการสอนงานแบบ Coaching ภายในกลุ่มงาน ซึ่งเป็นการถ่ายทอดความรู้จากระดับหัวหน้างาน ไปสู่เจ้าหน้าที่ โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และการถ่ายทอดองค์ความรู้เพิ่มเติมจากบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมจากหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนได้พัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ...” มากไปกว่านั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมที่ดินมีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งแรงจูงใจในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน สอดคล้องกับแนวคิดกลยุทธ์ในการบริหาร 7-S (McKinsey's Model) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 9 - 13) ที่กล่าวถึง กลยุทธ์ของบุคลากร ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์

### 5) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

พบว่า ทักษะในการวางแผนและการวิเคราะห์ เกิดจากการผสมผสานระหว่างความรู้เชิงวิชาการ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน และการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และกระบวนการด้านงบประมาณ สามารถนำมาใช้ในการวางแผน กลั่นกรอง และจัดทำค่าของงบประมาณได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างถูกต้อง

คุ่มค่า ตอบสนองต่อเป้าหมายของแผนงานฯ ลดความเสี่ยงจากการใช้งบประมาณที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ขณะเดียวกัน ทักษะส่วนบุคคล มีส่วนช่วยให้กระบวนการบริหารงบประมาณดำเนินไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะด้านงบประมาณ เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน อาศัยทั้งประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ ในข้อกฎหมาย และความเข้าใจบริบทพื้นที่ ทำให้เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อจำกัดในการดำเนินงาน บุคลากรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ เสนอแนวทางแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ซึ่งข้อจำกัดของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้คือปัญหาด้านความมั่นคง ทำให้การบริหารงบประมาณต้องมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่เป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (2568) ให้ข้อมูลว่า “...ทักษะและความสามารถของบุคลากรมีส่วนสำคัญ ต่อความสำเร็จอย่างยิ่ง หากบุคลากรสามารถวางแผนงบประมาณ ให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ สามารถจัดลำดับความสำคัญ และสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและปรับแก้ไขได้อย่างทันท่วงที จะทำให้โครงการดำเนินไปอย่างราบรื่น และการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างคุ้มค่า ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ และบรรลุเป้าหมายของแผนงานในที่สุด...”

#### 6) ด้านรูปแบบบริหาร (Style)

พบว่า การบริหารจัดการของผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยความสำเร็จอย่างยิ่ง ทำให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในงานของตนอย่างเต็มที่ ส่งผลให้เกิดความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่น และความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า ลดความคลาดเคลื่อน และเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานตามแผนงานฯ เป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรอย่างเข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (2569) ให้ข้อมูลว่า “...การบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ช่วยสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และความมุ่งมั่นยิ่งขึ้น และการมีส่วนร่วมยังส่งเสริมความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน และสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรอย่างแน่นแฟ้น ส่งผลให้กระบวนการบริหารงบประมาณมีความโปร่งใส รอบคอบ และสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนงานฯ...”

#### 7. ด้านค่านิยม (Shared value)

พบว่า ค่านิยมกรมที่ดิน ด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยช่วยให้การบริหาร และการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานฯ ดำเนินไปอย่างถูกต้อง ทำให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจตรงกัน ในนโยบาย เป้าหมาย บทบาท และความรับผิดชอบ ส่งผลให้การวางแผน การดำเนินงาน และการกำกับติดตามงบประมาณเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ค่านิยมด้านการพัฒนาบุคลากรและการทำงานเป็นทีม ยังเป็นรากฐานสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการบริหารงบประมาณตามแผนงานฯ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ช่วยยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านงบประมาณ ทำให้บุคลากรสามารถวางแผน วิเคราะห์ และบริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้อง รอบคอบ และสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ขณะเดียวกัน การทำงานเป็นทีม และการบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ส่งผลให้การวางแผนงบประมาณมีความสอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ลดความซ้ำซ้อนและข้อผิดพลาด เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และทำให้การตัดสินใจด้านงบประมาณเป็นไปอย่างรอบด้าน โปร่งใส และบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (2568) ให้ข้อมูลว่า “...การทำงานเป็นทีมเป็นการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานและบุคลากรในทุกระดับ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ ร่วมกัน ส่งผลให้การวางแผน และการบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างรอบคอบและสอดคล้องกับสภาพการณ์

ส่วนการพัฒนาคน การพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับภารกิจ ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ นั่นคือเมื่อบุคลากรมีความเข้าใจในทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ย่อมสามารถนำงบประมาณไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้...”

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ดังนี้

1. กรมที่ดินควรมีการทบทวนและการประเมินอัตรากำลังกำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจ และปริมาณงาน รวมถึงการบริหารอัตรากำลังอย่างยืดหยุ่น เช่น การหมุนเวียนบุคลากรระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อกระจายภาระงาน เสริมประสบการณ์ และเพิ่มความเข้าใจในกระบวนการทำงาน

2. กรมที่ดินควรมีการปรับปรุงและพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ อย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและการฝึกอบรมด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

3. การสนับสนุนและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย และยืดหยุ่น

4. การพัฒนาระบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ อย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบ ความซับซ้อนของงาน และผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริง

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณมาผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงบประมาณในมิติต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

2. ควรศึกษาความสำเร็จในการบริหารงบประมาณของกรมที่ดิน ตามแผนงาน โดยใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดอื่นมาประกอบการวิจัย ซึ่งจะช่วยให้การวิเคราะห์มีความหลากหลาย ครอบคลุมมิติต่าง ๆ

### เอกสารอ้างอิง

กรมที่ดิน (2568). *เอกสารสรุปสาระสำคัญของประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

บุญเกียรติ การเวกพันธุ์. (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหาร PAD 6001 พื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

ปรียาภรณ์ อุบล. (2566). *ประสิทธิภาพของการบริหารงบประมาณเงินอุดหนุนด้านการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. การค้นคว้าอิสระด้วยตนเองรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปิยะนิจ พุทธจักร. (2567). *กระบวนการงบประมาณของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์*. การค้นคว้าอิสระด้วยตนเองรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภทวรรณ อักษร. (2562). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560. (2560, เมษายน 6). *ราชกิจจานุเบกษา*, 134(40ก), 17.

- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6202 การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6102 ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สภาความมั่นคงแห่งชาติ (2566). *นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570)*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2566). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- อภิสร อันทานี. (2567). *การเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี ของกรมการจัดหางาน. การค้นคว้าอิสระด้วยตนเองรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 26.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 30.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 30.
- ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, (2569). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. มกราคม, 5