



ปัจจัยบริหารและกระบวนการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงินใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก

อมรศักดิ์ โพธิ์อำ*

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อศึกษาปัจจัยบริหารและกระบวนการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก กลุ่มประชากรคือบุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเขตจังหวัดพิษณุโลกที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่การเงินปีงบประมาณ 2558 จำนวน 144 คน ใช้สูตรคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ Daniel จำนวน 90 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบมีระบบเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยบริหารประกอบด้วยกำลังคน งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์มีค่าคะแนนเฉลี่ยในระดับสูง ($\bar{X}=3.97$, $SD=.46$) ด้านกระบวนการบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร อำนาจการ การประสานงานและการรายงานมีค่าคะแนนเฉลี่ยในระดับสูง ($\bar{X}=4.11$, $SD=.48$) การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีประกอบด้วย การรับเงินการเบิกจ่ายเงินการเก็บรักษาเงินสดในมือการนำเงินส่งคลังการบันทึกบัญชีการจัดทำรายงานการเงินมีค่าคะแนนเฉลี่ยในระดับสูง ($\bar{X}=4.32$, $SD=.53$) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยบริหารและกระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=.340$, $r=.259$, $p<.05$ ตามลำดับ) ดังนั้นผู้บริหารควรให้การสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอ เหมาะสม และการประสานงานทั้งภายใน ภายนอกหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ: ปัจจัยบริหาร; กระบวนการบริหาร; การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี

* คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, e-mail: Amornsak1.poum@gmail.com



Administrative Factors and Administrative Processes Associated with Financial and Accounting Performance of the Finance and Accounting Officers in Sub-district Health Promoting Hospital, Phitsanuloke Province

Amornsak Poum*

Abstract

This descriptive research aimed to investigate the administrative factors and administrative processes associated with financial and accounting performance of the health personnel responsible for finance tasks in a Sub-district Health Promoting Hospital in Phitsanuloke province. The population consisted of 144 health officers who were appointed in the fiscal year 2015. A sample size of 90 was determined using the Daniel formula. Systematic random sampling of the population was used and data were collected using questionnaires. The data were analyzed using the Pearson Product Moment correlation coefficient. The results revealed that administrative factors including man power, money, and material had a mean score at a high level ($\bar{X}=3.97$, $SD=.46$), and administrative processes, including planning, organizing, directing, coordinating, and reporting had a mean score at a high level ($\bar{X}=4.11$, $SD=.48$). Moreover, financial and accounting performance including receiving money, disbursement of funds, cash storage, remittance, accounting records, and accounting reports had a mean score at a high level ($\bar{X}=4.32$, $SD=.53$). Data analyses found that administrative factors and administrative processes were statistically significant associated with financial and accounting performance of the finance and accounting officers ($r=.340$, $r=.259$, $p<.05$, respectively). The executives should therefore provide adequate and appropriate budget as well as promote coordination with both internal and external organizations to increase the effectiveness of financial and accounting performance.

Keywords: administrative factors; administrative processes; financial and accounting performance

*Faculty of Public Health, Ramkhamhaeng University, e-mail: Amornsak1.poum@gmail.com



ความเป็นมาและคำสำคัญ

ระบบการบริหารงบประมาณมีความสำคัญอย่างมากต่อประเทศชาติ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารทุกภาคส่วนของรัฐบาล ระบบการบริหารงบประมาณจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อให้ทุกหน่วยงานของรัฐมีการวางแผนและใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ระบบบริหารงบประมาณของไทยมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อแก้ไขจุดบกพร่องของระบบเดิมและให้มีความสอดคล้องกับบริบท สภาพเหตุการณ์ นโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของประเทศ ในปัจจุบันใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting)¹⁻² ที่มุ่งเน้นหลักการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คำนึงและสอดคล้องตอบสนองความต้องการของประชาชน เพิ่มบทบาทการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการจัดการบริหารงบประมาณแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยทั้งหมดนี้เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีระบบการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานที่ตรวจสอบได้ หากหน่วยงานไม่สามารถพัฒนาการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครบถ้วนก็จะส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการจัดทำระบบงบประมาณได้²

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) เป็นสถานบริการสาธารณสุขระดับปฐมภูมิทำหน้าที่ในการให้บริการประชาชนในเขตรับผิดชอบครอบคลุมงานส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมและป้องกันโรค งานรักษาพยาบาลและงานฟื้นฟูสภาพ ซึ่งถือว่าเป็นด่านหน้าในการจัดการสุขภาพให้แก่ประชาชน โดยมุ่งเน้นหลักการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คำนึงและสอดคล้องตอบสนองความต้องการของประชาชน³ ในการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชีของบุคลากรที่รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก บุคลากรที่รับผิดชอบงานการเงิน

และบัญชีนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานดังกล่าว เนื่องจากจะต้องทำหน้าที่ในการดำเนินงานด้านการเงิน การรับ-จ่ายเงิน รวมทั้งการจัดทำระบบบัญชีและรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเงินการบัญชี แต่ในปัจจุบันยังประสบกับปัญหาการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรที่รับผิดชอบงานการเงินการบัญชีไม่ได้จบการศึกษาเกี่ยวกับการเงินมาโดยตรง แต่เป็นบุคลากรสาธารณสุขที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่การเงินและบัญชีของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรที่เพิ่งเข้าปฏิบัติงานใหม่ทำให้ขาดทักษะในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบของกระทรวงการคลัง รวมทั้งข้อจำกัดในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานในการสนับสนุนงานด้านสาธารณสุขไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวและเกิดปัญหาความล่าช้าในการเบิก-จ่ายเงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรการบริหารให้มีความเพียงพอและปริมาณที่เหมาะสมเพราะการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ 4 ประการ คือ กำลังคน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และกระบวนการบริหาร (Method)⁴ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ เนื่องจากการจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 7 ประการ เรียกว่า “POSDCoRB Model” ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดหาบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)⁵

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีของบุคลากรที่รับผิดชอบงานการเงินและการ



บัญชีของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหาร กระบวนการบริหารและการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีของบุคลากรที่รับผิดชอบงานการเงินและการบัญชี ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารกับการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีของบุคลากรที่รับผิดชอบงานการเงินและการบัญชีของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก

สมมุติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีของบุคลากรที่รับผิดชอบงานการเงินและการบัญชีของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

2. กระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีของบุคลากรที่รับผิดชอบงานการเงินและการบัญชีของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

กรอบแนวคิดวิจัย

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้แก่ บุคลากร, งบประมาณ, วัสดุอุปกรณ์ โดยใช้แนวคิดของ Weichrich Heinz & Koontz Harold⁴ 2) กระบวนการบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดการและการใช้ทรัพยากรต่างให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันจำแนกกระบวนการบริหาร

ออกเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผน, การจัดองค์การ, การจัดบุคลากร, การสั่งการ, การประสานงาน, การรายงาน, การงบประมาณ โดยใช้กระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB ตามแนวคิดของ Gulick & Urwick⁵ ตัวแปรตามได้แก่ การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วย การรับเงิน, การเบิกจ่ายเงิน, การเก็บรักษาเงินสดในมือ, การนำเงินส่งคลัง, การบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานการเงิน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ บุคลากรสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเขตจังหวัดพิษณุโลก ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงิน งบประมาณ 2558 จำนวน 144 คน

กลุ่มตัวอย่าง คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Daniel⁶ กำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ค่าความคลาดเคลื่อนสามารถยอมรับได้เท่ากับ .05 ได้กลุ่มตัวอย่าง 90 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบมีระบบ (Systematic Random Sampling)

โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกเข้าศึกษาคือ เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่การเงินและบัญชีของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดพิษณุโลก ปีงบประมาณ 2558 และสามารถอ่านเข้าใจภาษาไทยสามารถกรอกแบบสอบถามด้วยตนเองได้ เกณฑ์การคัดออกคือ เจ็บป่วยในช่วงเก็บข้อมูลจนไม่สามารถให้ข้อมูลได้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามแบบให้ตอบด้วยตนเอง (Self-administrated questionnaire) ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อ



เดือน ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมหลักสูตรการเงินการบัญชี ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบและเติมข้อความลงในช่องว่าง

ส่วนที่ 2 ปัจจัยบริหาร ประยุกต์แนวคิดของ Weichrich Heinz & Koontz Harold⁴ ประกอบด้วย บุคลากร, งบประมาณ, วัสดุอุปกรณ์ มีข้อความทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ลักษณะคำถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ใช้เกณฑ์การแปลผลของ Best⁷ แบ่งเป็น 3 ระดับคือ ความคิดเห็นระดับสูง คะแนนระหว่าง 3.67–5.00 ระดับปานกลาง คะแนนระหว่าง 2.34–3.66 และระดับต่ำ คะแนนระหว่าง 1.00–2.33

ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหาร ประยุกต์แนวคิดของ Gulick & Urwick⁵ ประกอบด้วย การวางแผน, การจัดองค์กร, การอำนวยการ, การประสานงาน, การรายงาน ข้อคำถามทั้งด้านบวกและด้านลบ ลักษณะคำถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เกณฑ์การแปลผลตามแนวคิดของ Best⁷ แบ่งเป็น 3 ระดับคือ ความคิดเห็นระดับสูง คะแนนระหว่าง 3.67–5.00 ระดับปานกลาง คะแนนระหว่าง 2.34–3.66 และระดับต่ำ คะแนนระหว่าง 1.00–2.33

ส่วนที่ 4 การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ประกอบด้วย การรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงินสดในมือ การนำเงินส่งคลัง การบันทึกบัญชี และการจัดทำรายงานการเงิน ข้อคำถามทั้งด้านบวกและด้านลบ ลักษณะคำถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ คือ ปฏิบัติมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด เกณฑ์การแปลผลตามแนวคิดของ Best⁷ แบ่งเป็น 3 ระดับคือ การปฏิบัติระดับสูง คะแนนระหว่าง 3.67–5.00 ระดับปานกลาง คะแนนระหว่าง 2.34–3.66 และระดับต่ำ คะแนนระหว่าง 1.00–2.33

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำแบบสอบถามให้ผู้ทรง

คุณวุฒิ 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษา ได้ค่า CVI เท่ากับ 1 หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ที่มีคุณสมบัติเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 เมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นจำแนกเป็นรายด้านปัจจัยบริหาร กระบวนการบริหาร และการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี เท่ากับ .97, .91, .96 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและส่งทางไปรษณีย์ ประสานงานกับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขอำเภอโดยดำเนินการเก็บข้อมูลที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่กำหนดไว้ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ได้จำนวน 90 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยบริหาร กระบวนการบริหาร และการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พิสัย
2. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) โดยก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลได้ทดสอบข้อตกลงเบื้องต้น พบว่า ข้อมูลมีการแจกแจงแบบโค้งปกติ และตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง



ผลการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.6 มีอายุระหว่าง 30-49 ปี ร้อยละ 46.7 ($\bar{X}=44.42$, $SD=9.49$, $Min=26$, $Max=58$) มีสถานภาพสมรส/แต่งงาน/อยู่ด้วยกัน ร้อยละ 75.6 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 64.4 มีเพียงร้อยละ 8.9 ที่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี สำหรับการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ร้อยละ 38.9 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง

20,000 ถึง 50,000 บาท ร้อยละ 56.7 ($\bar{X}=48,721.43$, $SD=25,629.62$) สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชี โดยเฉลี่ยเท่ากับ 11.9 ปี ($SD=9.117$) โดยมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีน้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 60 ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเงินการบัญชี ร้อยละ 32.2 และไม่เคยได้รับการฝึกอบรม ร้อยละ 67.8 ดังแสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสาธารณสุขที่รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก ปีงบประมาณ 2558

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n=90)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	40	44.4
หญิง	50	55.6
อายุ (ปี)		
< 30	9	10.0
30 – 49	42	46.7
>= 50	39	43.3
Mean = 44.42, SD= 9.49, Min=26, Max=58		
สถานภาพ		
โสด	13	14.4
คู่ แต่งงาน/อยู่ด้วยกัน	68	75.6
หม้าย/หย่า/แยก	9	10.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	8.9
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	58	64.4
สูงกว่าปริญญาตรี	24	26.7
ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการ รพ.สต.	35	38.9
นักวิชาการสาธารณสุข	19	21.1
เจ้าพนักงานสาธารณสุข	18	20.0
พยาบาลวิชาชีพ	18	20.0
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (บาท)		
< 20,000	12	13.3
20,000 – 50,000	51	56.7
> 50,000	27	30.0
Mean = 48,721, SD= 25,629.62, Min = 11,520, Max = 99,900		
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน (ปี)		
< 10	54	60.0
10 – 20	18	20.0
> 20	18	20.0
Mean = 11.90, SD= 9.117, Min=1, Max=34		
ในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเงินการบัญชี		
เคย	29	32.2
ไม่เคย	61	67.8



ปัจจัยการบริหาร ภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.97, SD=.46$) เมื่อพิจารณาปัจจัยบริหารรายด้าน พบว่า บุคลากรสาธารณสุขได้รับการสนับสนุนปัจจัยด้าน กำลังคน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านงบประมาณ ได้คะแนนร้อยละ 93.3, 76.7 และ 56.7 ตามลำดับ กระบวนการบริหาร ภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=4.11, SD=.48$) เมื่อพิจารณากระบวนการบริหารรายด้าน พบว่า บุคลากรสาธารณสุขได้รับการสนับสนุนปัจจัยด้านอำนาจการ ด้านการรายงาน ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน และด้านการจัดองค์กร ได้คะแนนร้อยละ 86.7, 86.7, 83.3, 80.0 และ 76.7

ตามลำดับ การปฏิบัติงานทางการเงินการบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงิน ภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูง ($\bar{X}=4.32, SD=.53$) เมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีรายด้าน พบว่า บุคลากรสาธารณสุขมีการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละมากที่สุด ได้แก่ ด้านการรับเงิน ด้านการเก็บรักษาเงินสดในมือ ด้านการเบิกจ่ายเงิน ด้านการจัดทำรายงานการเงิน ด้านการบันทึกบัญชี และด้านการนำเงินส่งคลัง ร้อยละ 96.7, 96.7, 93.3, 93.3, 83.3 และ 73.3 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการบริหาร กระบวนการบริหารและการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก

ตัวแปร	ระดับคะแนน						Mean	SD
	สูง		ปานกลาง		ต่ำ			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
	(คน)		(คน)		(คน)			
ปัจจัยบริหาร	69	76.7	21	23.3	–	–	3.97	.46
กำลังคน	84	93.3	6	6.7	–	–	4.21	.48
งบประมาณ	51	56.7	39	43.3	–	–	3.69	.45
วัสดุอุปกรณ์	69	76.7	21	23.3	–	–	3.97	.46
กระบวนการบริหาร	81	90.9	9	10.0	–	–	4.11	.48
การวางแผน	72	80.0	15	16.7	3	3.3	4.07	.56
การจัดองค์การ	69	76.7	21	23.3	–	–	4.08	.55
การอำนาจการ	78	86.7	12	13.3	–	–	4.09	.54
การประสานงาน	75	83.3	15	16.7	–	–	4.15	.44
การรายงาน	78	86.7	12	13.3	–	–	4.17	.48
การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี	81	90.0	9	10.0	–	–	4.32	.53
การรับเงิน	87	96.7	3	3.3	–	–	4.43	.47
การเบิกจ่ายเงิน	84	93.3	6	6.7	–	–	4.53	.49
การเก็บรักษาเงินสดในมือ	87	96.7	3	3.3	–	–	4.54	.47
การนำเงินส่งคลัง	66	73.3	3	3.3	21	23.3	3.80	1.36
การบันทึกบัญชี	75	83.3	12	13.3	3	3.3	4.22	.69
การจัดทำรายงานการเงิน	84	93.3	6	6.7	–	–	4.43	.56



วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ปัจจัยบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=.340$, $p=.001$) เมื่อพิจารณาปัจจัยบริหารรายด้าน พบว่า ด้านกำลังคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=.356$, $p=.001$), ด้านงบประมาณและด้านวัสดุอุปกรณ์ ไม่พบความสัมพันธ์ทางสถิติ ($r=.157$,

$r=.079$, $p<.05$ ตามลำดับ) กระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=.259$, $p=.01$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การวางแผน การจัดองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=.291$, $r=.342$, $p<.05$ ตามลำดับ) แต่การอำนวยการ การประสานงาน และการรายงาน ไม่พบความสัมพันธ์ทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างปัจจัยบริหาร กระบวนการบริหารและการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงิน ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก

ปัจจัยบริหาร และกระบวนการบริหาร	การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี		
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (r)	p-value	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยบริหาร	.342	.001**	มีความสัมพันธ์ทางบวก
ด้านกำลังคน	.356	.001**	มีความสัมพันธ์ทางบวก
ด้านงบประมาณ	.157	.140	ไม่มีความสัมพันธ์
ด้านวัสดุอุปกรณ์	.079	.460	ไม่มีความสัมพันธ์
กระบวนการบริหาร	.259	.014*	มีความสัมพันธ์ทางบวก
ด้านการวางแผน	.291	.005**	มีความสัมพันธ์ทางบวก
ด้านการจัดองค์การ	.342	.001**	มีความสัมพันธ์ทางบวก
ด้านการอำนวยการ	.196	.054	ไม่มีความสัมพันธ์
ด้านการประสานงาน	.149	.161	ไม่มีความสัมพันธ์
ด้านการรายงาน	.196	.054	มีความสัมพันธ์ทางบวก

* $p<.05$



อภิปรายผล

ปัจจัยบริหารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก ($p=.001$) อธิบายเหตุผลได้ว่า การปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงิน จำเป็นที่จะต้องใช้ปัจจัยการบริหารเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จหรือที่เรียกว่า 4'Ms นั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานใด ๆ ประสบผลสำเร็จได้โดยง่ายประกอบด้วย กำลังคน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ⁸ การบริหารงานจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร เนื่องจากการบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีปริมาณที่เพียงพอ กิจกรรมต่าง ๆ จะต้องได้รับการสนับสนุนงบประมาณการดำเนินการเพียงพอ และต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของแผนงานและโครงการ และต้องมีระบบการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมา¹⁰⁻¹¹ ได้ข้อค้นพบว่า ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น เมื่อพิจารณาปัจจัยบริหารรายด้าน สามารถอธิบายเหตุผลได้ว่า

ด้านกำลังคน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลสำเร็จให้การดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะกำลังคนจะต้องมีทั้งคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอ ผลการวิจัยพบว่า กำลังคนมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก ($p=.001$) อธิบายได้ว่ากำลังคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลสำเร็จให้การดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนด้านบุคลากรทั้งด้านจำนวน ความรู้ ความสามารถให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติ

งาน รวมทั้งการจัดให้เจ้าหน้าที่การเงินได้รับการฝึกอบรมด้านการเงินและบัญชีเพื่อพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากรสาธารณสุขในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.36$, $SD=.659$) และบุคลากรสาธารณสุขควรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้ ($\bar{X}=4.38$, $SD=.552$) จะส่งผลให้เจ้าหน้าที่การเงินสามารถปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารงานที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายจะต้องประกอบด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีปริมาณที่เพียงพอจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ⁹ สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ด้านบุคลากร มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวกกับการปฏิบัติงานเฝ้าระวังทางระบาดวิทยาของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในสถานอนามัยพื้นที่อำเภอโพนไต้จังหวัดขอนแก่น¹⁰

กระบวนการบริหารมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดพิษณุโลก ($p=.014$) อธิบายเหตุผลได้ว่า กระบวนการบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเกี่ยวข้องต่อเนื่อง ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด ตรงกับแนวคิดของ Gulick & Urwick⁵ กล่าวว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่เรียกว่า POSDCoRB ได้แก่ 1) การวางแผนเป็นการวางแผนหรือวางแผนโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติหรือวิธีปฏิบัติระบุดังกล่าวของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติ 2) การจัดองค์กรเป็นการจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป 3) การจัดบุคลากร



เป็นการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้มีอยู่ตลอดไป 4) การสั่งการเป็นการวินิจฉัยสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบแล้วรวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน 5) การประสานงาน เป็นการประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกันทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน 6) การรายงานเป็นการเสนอรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่าง ๆ ทราบความเคลื่อนไหวความเป็นไปเป็นระยะ ๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานของตนอยู่เสมอ การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน มีการศึกษา การประเมินผลและมีการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ เพื่อการปรับปรุงได้ทันทีหรือการปรับปรุงในอนาคต 7) การงบประมาณคือการจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบและรัดกุม สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมา¹⁴ พบว่า กระบวนการบริหารเป็นปัจจัยที่มีผลและสามารถทำนายการปฏิบัติงานควบคุมโรคไข้เลือดออกของทีมเฝ้าระวังสอบสวนเคลื่อนที่เร็วระดับอำเภอในจังหวัดเลย ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ 1) ด้านการควบคุมกำกับ 2) ด้านการจัดองค์การ และ 3) ด้านการประสานงาน โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ ร้อยละ 61.0 เมื่อพิจารณากระบวนการจำแนกรายด้าน สามารถอธิบายเหตุผล ดังนี้

การวางแผน มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก

($p=.005$) อธิบายว่า การวางแผนที่ดีในการใช้ทรัพยากรบริหารจะทำให้สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งตรงกับหลักการวางแผนของ Henri Fayol¹⁵ กล่าวว่า การวางแผนหรือวางแผนโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับพร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการและสอดคล้องกับ Gulick & Urwick⁵ การจัดวางโครงการแผนปฏิบัติการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีอะไรที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานเอาไว้ล่วงหน้าก่อนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสาธารณสุขจำเป็นต้องมีการวางแผนงานสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.65$, $SD=.65$) และผู้ร่วมงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.99$, $SD=.65$) นอกจากนี้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขควรมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.96$, $SD=.56$)

การจัดองค์การ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของผู้รับผิดชอบงานการเงิน ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดพิษณุโลก ($p=.001$) อธิบายเหตุผลได้ว่า การจัดองค์การที่ดีจะต้องมีการจัดรูปโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรที่ชัดเจน และหน่วยงานสาธารณสุขจำเป็นต้องมีการกำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งตรงกับหลักการของ Henri Fayol¹⁵ ระบุว่า การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหารขององค์กรจะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของบุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะบทบาทหน้าที่และวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป การกำหนดโครงสร้างหรือเค้าโครงการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะ



และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับและการจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารของสำนักงานสาธารณสุขในระดับจังหวัดและอำเภอควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนปัจจัยบริหารแก่เจ้าหน้าที่การเงินของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยการสนับสนุนงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีให้มีเพียงพอและให้ทันเวลาต่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนงานโครงการของหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานด้านการเงินและบัญชีบรรลุผลลัพธ์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อศึกษาปัจจัยและพยากรณ์ตัวแปรที่เป็นสาเหตุของการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนเพิ่มขึ้น

References

1. Pinprathomart P, Boonsong S, Jongpakdeepong S, The development of Rajamanagala University of Technology budgeting approach by the way of strategies performance based budgeting (SPBB). 2006. Pathum Thani: Rajamanagala University of Technology.(in Thai).
2. Bureau of the Budget. The development of budgeting system management. Bangkok: Bureau of the Budget, Prime Minister's Office.2001. (in Thai).
3. Office of the Permanent Secretary, Bureau of Primary Care Development Coordination (BOPC), Ministry of Public Health. Guidelines for development of sub-district health promoting hospital. Nontaburi: Ministry of Public Health.2010.(in Thai).
4. Weihrich H, Koontz H. Management A Global Perspective. 4th ed. New York: Mc-Graw Hill. John Wiley & Sons.1993.
5. Gulick L, Urwick L. Paper on the Science of Administration. New York: Columbia University. 1939.
6. Daniel WW. Biostatistics: Basic concepts and methodology for the health sciences. 9thed. New York: John Wiley & Sons.2010.
7. Best WJ. Research is Education. 3rd ed. Englewood Cliffs: New Jersey: Prentice Hall Publishing;1977.
8. Dejthai T. Principles of public health administration. 3rded. Bangkok: Siam Chareon Phanit Company Publishing;2002.(in Thai).
9. Siriwan S, Hirunkitti S. The organization and management. Bangkok: The essence of Dharma Company.2002.(in Thai).
10. Sminoy B, Bouphan P. Dependence of the performance of epidemiological surveillance team of health centers on the administration of the South zone districts of Khon Kaen Province [Master thesis]. Khon Kaen: Khon Kaen University.2011.(in Thai).



11. Kotchum S. Factors influence performance of health personnel on outbreak of dengue control under Primary Care Unit, Khon Kaen Province [Master thesis]. Khon Kaen: Khon Kaen University. 2010.(in Thai).
12. Nakkam J. Administrative factors affecting the reporting on primary health data for public health officers at Tambon Health Promoting Hospital in Chaiyaphum Province. *Journal of Disease Control* 6 Khon Kaen 2014; 21(1):1-13.(in Thai).
13. Schermerhorn JR. *Organizational Behavior*. 8th ed. New York: John Wiley.2003.
14. Boonnaow S. Administrative factors affecting operation of district surveillance rapid response team for Dengue hemorrhagic fever control in Loei Province [Master thesis]. Khon Kaen: Khon Kaen University. 2014.(in Thai).
15. Henri Fayol. *General and Industrial Management*. London: Pitman and Sons Ltd.1964.