

แนวทางการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณตามการประเมิน  
คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ  
กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ประสงค์ โอวาทหารพร

รองผู้อำนวยการกองปลัดบัญชา กองทัพภาคที่ 4

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2568

เอกสารวิจัยเรื่อง   แนวทางการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณตามการประเมิน  
คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของกองอำนวยการ  
รักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า

โดย                           พันเอก ประสงค์ โอวาทพารพร

อาจารย์ที่ปรึกษา   พันเอกหญิง มนทิรา ยิ้มสมบุญ

---

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2568 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

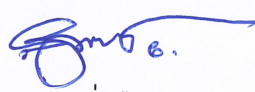
พลตรี

  
(เกียรติชัย โอภาโส)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

  
(สุเทพ ยิ่งยืน)

ประธานกรรมการ

นาวาเอก รองศาสตราจารย์   
(พีระพงษ์ พรหมจันทร์)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอก

  
(ปราโมท หม่อมศิลา)

กรรมการ

พันเอกหญิง

  
(มนทิรา ยิ้มสมบุญ)

กรรมการ

พันเอกหญิง

  
(นวลสมร จรวงษ์)

กรรมการและเลขานุการ

## บทคัดย่อ

|             |                                                                                                                                             |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผู้วิจัย    | พันเอก ประสงค์ โอวาทพารพร                                                                                                                   |
| เรื่อง      | แนวทางการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณตามการประเมิน<br>คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของกองอำนวยการรักษา<br>ความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า |
| วันที่      | 9 กันยายน 2568 จำนวนคำ : 10,506 จำนวนหน้า : 34                                                                                              |
| คำสำคัญ     | กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า, คุณธรรม,<br>ความโปร่งใส, งบประมาณ                                                            |
| ชั้นความลับ | ไม่มีชั้นความลับ                                                                                                                            |

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า (กอ.รมน.ภาค 4 สน.) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระบบงานการใช้งบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ในปัจจุบัน เพื่อศึกษาปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนาระบบงานให้เป็นไปตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาระบบงานในองค์กรตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า โดยงานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ผ่านการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT และ TOWS Matrix จากผลการศึกษาพบว่า ระบบงานการใช้งบประมาณในปัจจุบันยังประสบปัญหาความไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน ขาดการบูรณาการข้อมูลอย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอนการเบิกจ่ายที่ซับซ้อน อันเป็นผลจากโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมการทำงานที่สั่งสมมานาน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาระบบงานต่างๆในหลายมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การยกระดับศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส การเสริมสร้างประสิทธิภาพระบบควบคุมภายใน และการเปิดพื้นที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทร่วม

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Prasong Owatlanporn  
**TITLE:** Guidelines for Development Approaches for Budget Management System According to the Integrity and Transparency Assessment in Operations of the Internal Security Operations Command Region 4 Forward  
**DATE:** 9 September, 2025 **WORD COUNT :** 10,506 **PAGES :** 34  
**KEY TERMS:** Internal Security Operations Command Region 4 Forward, Integrity, Transparency, Budget  
**CLASSIFICATION:** Unclassified

This research aims to study development approaches for the budget management system in accordance with the Integrity and Transparency Assessment in the operations of the Internal Security Operations Command Region 4 Forward (ISOC Region 4 Forward). The objectives are to examine the current state of the budget management system, to analyze factors affecting system development that align with integrity and transparency assessment standards, and to propose appropriate development approaches for the organizational context. This research employs strategic research methodology through document analysis, interviews with relevant practitioners, and data analysis using SWOT and TOWS Matrix tools. The findings reveal that the current budget management system faces challenges in operational flexibility, lacks systematic data integration, and involves complex disbursement procedures, resulting from organizational structure and long-established working culture. These issues affect system development across multiple dimensions, including modern information technology, clear operational standards, continuous

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ พันเอกหญิง มนทิรา ยิ้มสมบุญ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้ และขอขอบพระคุณ นาวาเอก รองศาสตราจารย์ พีระพงษ์ พรหมจันทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่มีคุณค่าต่อการศึกษาวิจัย

ขอขอบพระคุณคณะผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ที่ให้การสนับสนุนด้านข้อมูล และเอื้อเฟื้อเวลาในการให้สัมภาษณ์ ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย

ขอขอบคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และให้การสนับสนุนตลอดระยะเวลาของการศึกษา รวมถึงเพื่อนนักศึกษาหลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 70 ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นในการศึกษาจนประสบความสำเร็จ คุณประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีจากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ทุกท่านที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จครั้งนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

# สารบัญ

| เนื้อหา                                                                                                                                     | หน้า     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>                                                                                                                         |          |
| ที่มาและความสำคัญของปัญหา                                                                                                                   | 1        |
| วัตถุประสงค์การวิจัย                                                                                                                        | 3        |
| กรอบแนวคิดการวิจัย                                                                                                                          | 4        |
| วิธีการศึกษา                                                                                                                                | 5        |
| ประโยชน์ที่ได้รับ                                                                                                                           | 6        |
| <b>บทที่ 2 บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>                                                                                      |          |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณภาครัฐ                                                                                              | 7        |
| แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและความโปร่งใส                                                                                                     | 10       |
| การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ<br>หน่วยงานภาครัฐ (ITA)                                                                    | 12       |
| บริบทของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า<br>งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                                              | 14<br>16 |
| <b>บทที่ 3 บทวิเคราะห์</b>                                                                                                                  |          |
| ระบบงานการใช้งบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคง<br>ภายในภาค 4 ส่วนหน้า ในปัจจุบัน                                                       | 18       |
| ปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนาระบบงานให้เป็นไปตามการ<br>ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของ กองอำนวยการรักษา<br>ความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า | 21       |
| แนวทางการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณของ<br>กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า                                                     | 26       |
| <b>บทที่ 4 บทอภิปรายผล</b>                                                                                                                  |          |
| อภิปรายผล                                                                                                                                   | 29       |
| <b>บทที่ 5 บทสรุป</b>                                                                                                                       |          |
| สรุปผลการวิจัย                                                                                                                              | 32       |
| ข้อเสนอแนะ                                                                                                                                  | 32       |
| ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป                                                                                                          | 33       |
| <b>เอกสารอ้างอิง</b>                                                                                                                        |          |
| <b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>                                                                                                                   |          |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ได้กำหนดประเด็นด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ขึ้นมาโดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง ทั้งนี้ โดยมีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 – 2580) ได้กำหนดให้การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของแผนย่อยการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยในระยะที่ 2 ได้กำหนดให้ภายในงบประมาณ พ.ศ. 2570 หน่วยงานที่เข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐต้องผ่านเกณฑ์ที่กำหนด อีกทั้ง แผนเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประจำปีงบประมาณ 2568 ได้มุ่งเน้นถึงการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพหน่วยงานภาครัฐ ให้สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม แก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชันด้วยการป้องกัน ป้องปราม และดำเนินการต่อผู้กระทำผิดอย่างจริงจัง เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ

ภาครัฐเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศตามแนวทาง นโยบายและทิศทางการพัฒนาตามที่กำหนดตามกรอบการบริหารราชการแผ่นดิน และการที่ประเทศไทยจะบรรลุเป้าหมาย อนาคตในระยะยาวที่กำหนดไว้นั้น ระบบบริหารจัดการภาครัฐจะต้องสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การพัฒนาอย่างมีบูรณาการ มีความต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมาการบริหารจัดการภาครัฐขาดประสิทธิภาพ มีปัญหาเชิงการบริหารจัดการและโครงสร้าง ปัญหาคอร์รัปชัน และระบบอุปถัมภ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในทุกมิติ โดยมีเป้าหมายการพัฒนาที่เน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่าง สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ผ่านการมีหน่วยงานภาครัฐที่มีโครงสร้างและภารกิจที่เหมาะสมและวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ของส่วนรวม เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการบริการสาธารณะ ตรวจสอบการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ตลอดจนดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในสังคมได้อย่างเหมาะสม

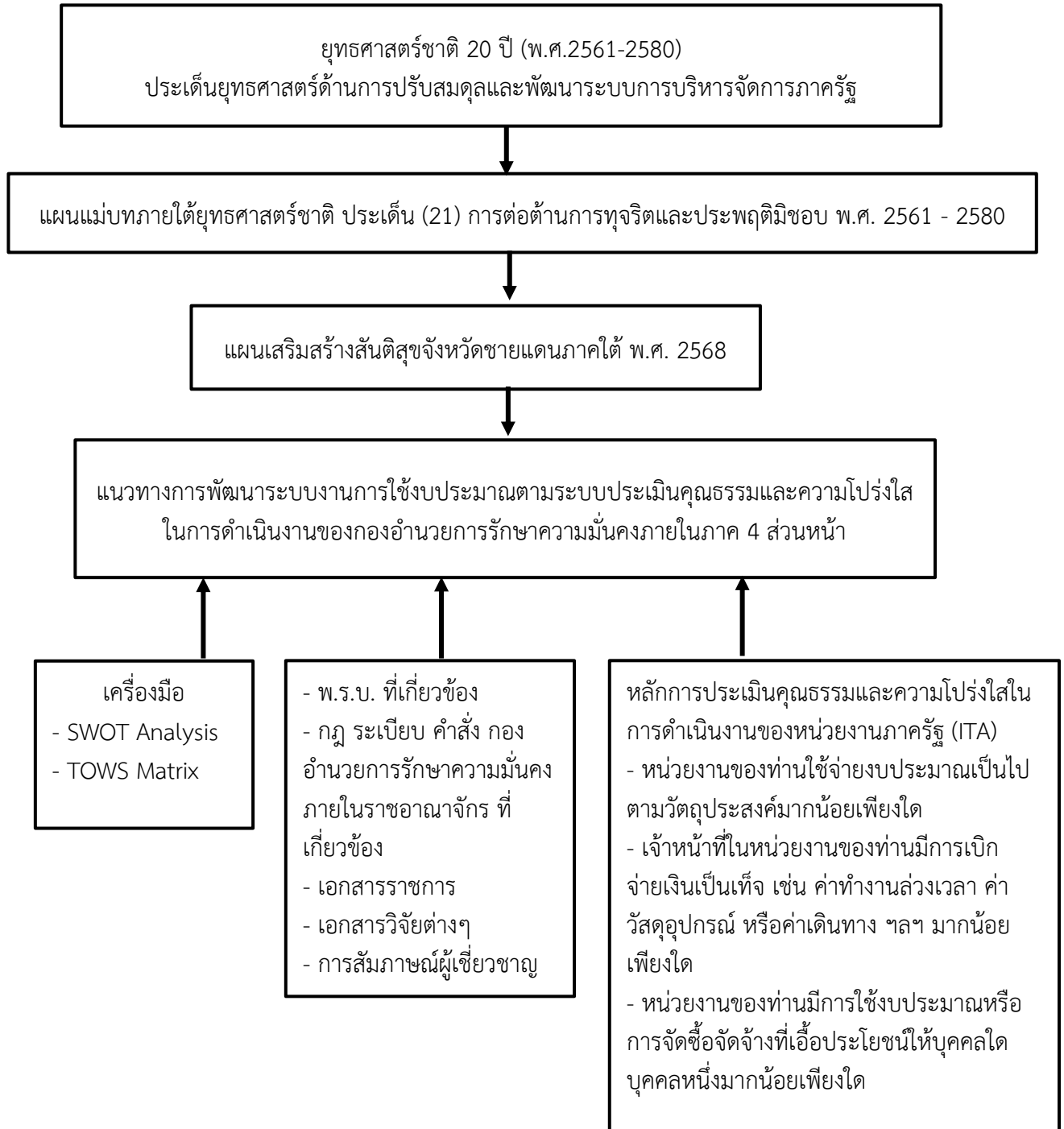
ปัจจุบัน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า (กอ.รมน.ภาค 4 สน.) เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบในการปฏิบัติงานรักษาความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีหน้าที่ดูแลความมั่นคงในเขตพื้นที่ที่มีปัญหาความไม่สงบ โดยเฉพาะในจังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา การทำงานของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ต้องใช้กำลังพล, ทรัพยากร และงบประมาณจำนวนมากในการจัดการปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การพัฒนาพื้นที่ และการฟื้นฟูสภาพเศรษฐกิจและสังคมของพื้นที่ โดยตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า มีเจ้าหน้าที่ทั้ง พลเรือน ตำรวจ ทหาร ที่หมั่นเวียนมาปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา โดยต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นทั้งจากภาคเอกชน ประชาชน หรือหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบต่าง ๆ

ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะยกระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานของกำลังพล และสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลาให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อเป็นอีกทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบงานการใช้งบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนาระบบงานให้เป็นไปตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาระบบงานในองค์กรตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการวิจัย การศึกษาในครั้งนี้ ใช้การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวทางที่วิทยาลัยการศึกษากำหนด โดยวิธีการวิจัยเชิงเอกสาร
2. ขอบเขตการศึกษา
  - 2.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา : ศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อม รวมถึงปัญหาและปัจจัยในการพัฒนาระบบงานงบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ให้เป็นไปตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสที่กำหนด
  - 2.2 ขอบเขตด้านประชากร : ประเมินเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านงบประมาณในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า
  - 2.3 ขอบเขตด้านพื้นที่: การปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา
  - 2.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา: เดือนพฤศจิกายน 2567 ถึงเดือนมิถุนายน 2568
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล : จากการทบทวนข้อมูลจากเอกสาร บทความวิชาการ ตำรา งานวิจัย ข้อมูลของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์จากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
4. การวิเคราะห์ข้อมูล : ใช้กรอบความคิดเชิงยุทธศาสตร์ในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมโดยวิธี SWOT Analysis เพื่อกำหนดกลยุทธ์แบบ TOWS Matrix
5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

| กิจกรรม \ ระยะเวลา                | พ.ย.<br>67 | ธ.ค.<br>67 | ม.ค.<br>68 | ก.พ.<br>68 | มี.ค.<br>68 | เม.ย.<br>68 | พ.ค.<br>68 | มิ.ย.<br>68 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| เลือกเรื่องและกำหนดหัวข้อการวิจัย | ↔          |            |            |            |             |             |            |             |
| สอบการนำเสนอโครงร่างเอกสารวิจัย   |            | ↔          |            |            |             |             |            |             |
| ศึกษาค้นคว้าที่มาของปัญหา         |            |            | ↔          |            |             |             |            |             |
| การวิเคราะห์, สังเคราะห์ข้อมูล    |            |            |            |            | ↔           |             |            |             |
| การสรุปผลการวิจัย                 |            |            |            |            |             | ↔           |            |             |
| การนำเสนอผลการวิจัย               |            |            |            |            |             |             | ↔          |             |
| จัดทำรูปเล่ม                      |            |            |            |            |             |             |            | ↔           |

## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบลักษณะระบบงานการใช้งบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ในปัจจุบัน
2. ทำให้รับทราบถึงปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามระบบประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า
3. ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า

## บทที่ 2

### บทแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณภาครัฐ

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และ โปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่งและสร้าง จิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริต ประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความ ชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลด ความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม<sup>1</sup>

2. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ พ.ศ. 2561 – 2580 เป้าหมายสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ คือ ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกระดับ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมแยกแยะ ประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วน ตื่นตัว ละอายต่อการทุจริตประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ มีส่วนร่วมต่อต้านการทุจริต พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุน ให้ภาคีองค์กรภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ชุมชน ประชาชน และภาคีต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการสอดส่อง เฝ้าระวัง การให้ข้อมูล แจ้งเบาะแสการทุจริต และตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

และภาคส่วนอื่น ๆ โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นนี้ได้กำหนด แผนย่อยไว้ 2 แผน คือ แผนย่อยการป้องกัน การทุจริตและประพฤติ มิชอบ และ แผนย่อยการปราบปรามการทุจริต<sup>2</sup>

**3. แผนเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2568** กลุ่มงานด้านการบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพงานของหน่วยงานภาครัฐและเจ้าหน้าที่รัฐ ให้พร้อมขับเคลื่อนงานตอบสนองความหลากหลายทางวัฒนธรรมของพื้นที่ รวมทั้งการติดตามผลและประเมินผลที่ทันสมัย ตลอดจนพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นไปตามหลักทางวิชาการและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพื้นที่ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการดำเนินการตามแผนงานพัฒนา และปรับปรุงประสิทธิภาพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นการป้องกันและแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันในภาครัฐ ซึ่งเน้นการป้องกันและป้องปรามเจ้าหน้าที่รัฐ ที่มีพฤติการณ์ทุจริตและประพฤติมิชอบ ผ่านการจัดทำฐานข้อมูล การติดตามพฤติการณ์ของเจ้าหน้าที่รัฐ รวมทั้ง เสริมสร้างความร่วมมือกับภาคประชาชน ในการเฝ้าระวัง แลกเปลี่ยนข้อมูล และตรวจสอบการทุจริตร่วมกัน<sup>4</sup>

#### 4. ความหมายและความสำคัญของงบประมาณภาครัฐ

งบประมาณภาครัฐ หมายถึง แผนการเงินของรัฐบาลที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงรายรับและรายจ่ายของโครงการต่างๆ ที่วางแผนจะดำเนินการในระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติมีระยะเวลา 1 ปี<sup>16</sup> งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารประเทศ เนื่องจากเป็น การกำหนดแผนการใช้จ่ายทรัพยากรของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศและแก้ไขปัญหาต่างๆ

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้กำหนดหลักการสำคัญ เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ และความโปร่งใสในการ ใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

#### 5. หลักการบริหารงบประมาณที่ดี การบริหารงบประมาณที่ดีต้องยึดหลัก

##### สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

5.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การบริหารงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ได้ผลผลิตมากที่สุด

5.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การบริหารงบประมาณให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.3 หลักความโปร่งใส (Transparency) คือ การเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่าย งบประมาณให้สาธารณชนรับทราบ สามารถตรวจสอบได้

5.4 หลักความรับผิดชอบ (Accountability) คือ การที่ผู้บริหารและปฏิบัติงานต้องมีความรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมรับการตรวจสอบ

5.5 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณ

5.6 หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การบริหารงบประมาณต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

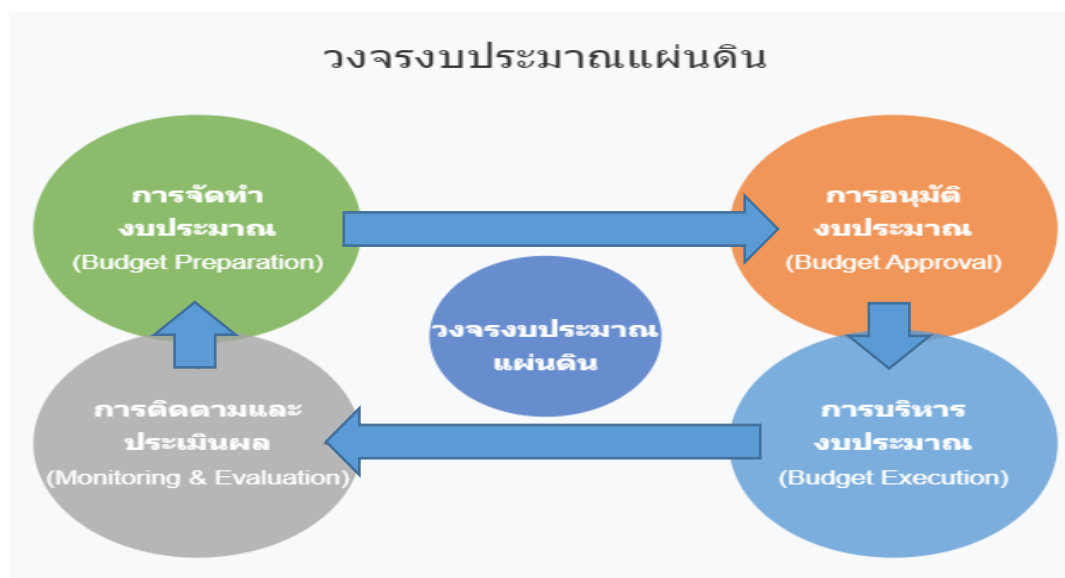
## 6. วงจรงบประมาณแผ่นดิน

6.1 การจัดทำงบประมาณ (Budget Preparation) เป็นขั้นตอนการจัดทำคำของบประมาณเพื่อเสนอต่อรัฐบาล โดยหน่วยงานต้องจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ชาติ

6.2 การอนุมัติงบประมาณ (Budget Approval) เป็นขั้นตอนการพิจารณาและอนุมัติงบประมาณโดยรัฐสภา

6.3 การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) เป็นขั้นตอนการนำงบประมาณที่ได้รับอนุมัติไปใช้จ่ายตามแผนงานและโครงการที่กำหนด

6.4 การติดตามและประเมินผล (Budget Monitoring and Evaluation) เป็นขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่



ภาพที่ 2 วงจรงบประมาณแผ่นดิน

## 7. ระบบงบประมาณในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

การบริหารงบประมาณในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีลักษณะพิเศษเนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีความท้าทายด้านความมั่นคง จึงมีการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีหน่วยงานหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยงานเจ้าภาพหลัก ได้แก่ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ (สมช.) ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) และกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (กอ.รมน.)

### แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและความโปร่งใส

#### 1. ความหมายของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองคลองธรรม<sup>7</sup> โดยเน้นความถูกต้อง เป็นธรรม และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชนเป็นสำคัญ โดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ระบุหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่

1.1 หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจของบุคคล

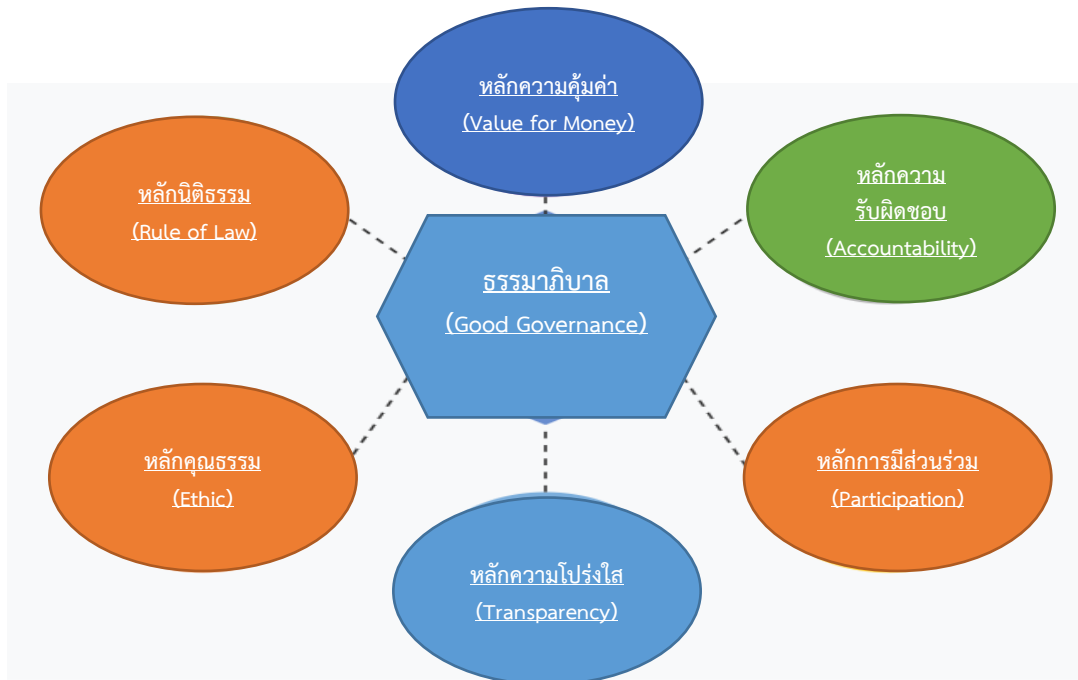
1.2 หลักคุณธรรม (Ethics) คือ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย

1.3 หลักความโปร่งใส (Transparency) คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในสังคม โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

1.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ

1.5 หลักความรับผิดชอบ (Accountability) คือ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

1.6 หลักความคุ้มค่า (Value for Money) คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม



รูปที่ 3 หลักธรรมาภิบาล 6 ประการ

## 2. ความหมายและองค์ประกอบของความโปร่งใส

ความโปร่งใส (Transparency) เป็นหนึ่งในหลักการสำคัญของธรรมาภิบาล หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในสังคม โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้<sup>๖</sup> โดยองค์ประกอบของความโปร่งใสในการดำเนินงานประกอบด้วย

2.1 การเปิดเผยข้อมูล (Information Disclosure) คือ การเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ไม่บิดเบือน

2.2 การเข้าถึงข้อมูล (Information Accessibility) คือ การจัดให้มีช่องทางให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว ไม่ซับซ้อน

2.3 การตรวจสอบได้ (Accountability) คือ การมีกลไกให้สามารถตรวจสอบการทำงานขององค์กรได้ มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

2.4 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Participation) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และตรวจสอบการทำงาน

### 3. ความสำคัญของความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณ

ความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีความละเอียดอ่อนด้านความมั่นคงเช่นจังหวัดชายแดนภาคใต้ การบริหารงบประมาณที่โปร่งใสจะช่วยให้เกิดผลดังนี้

- 3.1 ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานของภาครัฐ
- 3.2 ลดโอกาสในการทุจริตคอร์รัปชัน
- 3.3 ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
- 3.4 เพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาล
- 3.5 สนับสนุนการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาพื้นที่อย่างยั่งยืน

### การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญ

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) เป็นเครื่องมือที่ถูกพัฒนาขึ้นตามนโยบายของรัฐบาลภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เพื่อยกระดับธรรมาภิบาลในหน่วยงานภาครัฐ โดยมีการดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561-2580) ได้กำหนดให้การประเมิน ITA เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของแผนย่อยการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยในระยะที่ 2 ได้กำหนดให้ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 หน่วยงานที่เข้าร่วมการประเมิน ITA ต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 85 คะแนน และมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 มกราคม 2565 ได้เห็นชอบข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ตามที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เสนอ โดยกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานเข้าร่วมการประเมิน ITA และให้เป็นกลไกสำคัญในการป้องกันการทุจริตเชิงรุก

#### 2. กรอบการประเมิน

การประเมิน ITA ประกอบด้วยตัวชี้วัด 10 ด้าน ครอบคลุมการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตและการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน ได้แก่

2.1 การปฏิบัติหน้าที่ (Performance of Duties) การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ยึดหลักตามมาตรฐาน มีความโปร่งใส เป็นไปตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด

2.2 การใช้งบประมาณ (Budget Execution) การบริหารและใช้จ่ายงบประมาณอย่างโปร่งใส คุ่มค่า และเป็นไปตามวัตถุประสงค์

2.3 การใช้อำนาจ (Use of Power) การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน คัดเลือกบุคลากร และการให้คุณให้โทษอย่างเป็นธรรม

2.4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ (Use of Government Assets) การใช้ทรัพย์สินของราชการอย่างถูกต้องและมีการกำกับดูแลตามระเบียบ

2.5 การแก้ไขปัญหาการทุจริต (Anti-Corruption) ความมุ่งมั่นในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตและการดำเนินการเมื่อพบการทุจริตในหน่วยงาน

2.6 คุณภาพการดำเนินงาน (Quality of Operations) การปฏิบัติงานต่อผู้มารับบริการด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

2.7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร (Communication Efficiency) การเผยแพร่ข้อมูลของหน่วยงานต่อสาธารณชนอย่างเข้าถึงง่าย ไม่ซับซ้อน มีช่องทางที่หลากหลาย

2.8 การปรับปรุงระบบการทำงาน (Work System Improvement) การปรับปรุงพัฒนาองค์กรทั้งการปฏิบัติงานและการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

2.9 การเปิดเผยข้อมูล (Data Disclosure) การเปิดเผยข้อมูลต่างๆของหน่วยงานให้สาธารณชนได้รับทราบ

2.10 การป้องกันการทุจริต (Prevention of Corruption) การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริตในหน่วยงาน

**3. เครื่องมือในการประเมิน ITA** มีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 รูปแบบ ได้แก่

3.1 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment: IIT) เป็นแบบสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน ครอบคลุมตัวชี้วัดที่ 1-5

3.2 แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment: EIT) เป็นแบบสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อกับหน่วยงาน ครอบคลุมตัวชี้วัดที่ 6-8

3.3 แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT) เป็นการตรวจสอบการเปิดเผยข้อมูลบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน ครอบคลุมตัวชี้วัดที่ 9-10

#### 4. ความสำคัญของการประเมิน ITA ต่อการใช้งบประมาณ

การประเมิน ITA มีความสำคัญต่อการใช้งบประมาณของหน่วยงานภาครัฐในหลายประการ ดังนี้

4.1 เป็นเครื่องมือในการป้องกันการทุจริตและการใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่เหมาะสม

4.2 ส่งเสริมให้หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างโปร่งใส

4.3 กระตุ้นให้หน่วยงานมีการพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้

4.4 สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตรวจสอบและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ

4.5 เสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน

#### บริบทของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า

##### 1. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551 มาตรา 17 เพื่อรับผิดชอบในการปฏิบัติงานรักษาความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ครอบคลุมพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส) และ 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา (จะนะ เทพา นาทวี และสะบ้าย้อย)

โครงสร้างการบริหารงานของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ประกอบด้วยส่วนงานต่างๆ ที่รับผิดชอบภารกิจเฉพาะด้าน ได้แก่ ส่วนบังคับบัญชา ส่วนอำนวยการร่วม ส่วนปฏิบัติการ และส่วนสนับสนุน โดยมีแม่ทัพภาคที่ 4 เป็นผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 (ผอ.รมน.ภาค 4)

##### 2. ระบบงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ดำเนินการภายใต้ระเบียบการเงินการคลังภาครัฐและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับภารกิจด้านความมั่นคง โดยมีสำนักปลัดบัญชี กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า (สพช.กอ.รมน.ภาค 4 สน.) เป็นหน่วยรับผิดชอบ และแบ่งงบประมาณออกเป็น 3 ส่วนหลัก ได้แก่

2.1 งบประมาณ/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 30 ของงบประมาณทั้งหมด ใช้สำหรับการดำเนินโครงการต่างๆ ตามแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้

2.2 งบกำลังพลและการดำเนินงาน (งบทรงชีพ) คิดเป็นร้อยละ 60 ของงบประมาณทั้งหมด ใช้สำหรับการสนับสนุนกำลังพลที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ค่าเดินทาง และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ในการปฏิบัติงาน

2.3 งบบุคลากรภาครัฐ คิดเป็นร้อยละ 10 ของงบประมาณทั้งหมด ใช้สำหรับจ่ายเป็นเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการของบุคลากรประจำ ซึ่งการบริหารงบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า มีลักษณะพิเศษ คือ มีการมอบอำนาจด้านงบประมาณให้ผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 (ผอ.รมน.ภาค 4) มีอำนาจในการโอนและเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ

### 3. ความท้าทายในการบริหารงบประมาณ

แม้จะมีการมอบอำนาจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ แต่ กอ.รมน.ภาค 4 สน. ยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ได้แก่

3.1 ความซับซ้อนของงานด้านความมั่นคง การปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความท้าทายด้านความมั่นคงทำให้การวางแผนและบริหารงบประมาณมีความซับซ้อน และอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

3.2 การหมุนเวียนของกำลังพลกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า มีการหมุนเวียนกำลังพลทั้งจากทหาร ตำรวจ และพลเรือน ทำให้การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารงบประมาณอาจไม่ต่อเนื่อง

3.3 ความซ้ำซ้อนของแผนงานและโครงการ การทำงานร่วมกับหลายหน่วยงานในพื้นที่อาจทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของแผนงานและโครงการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ

3.4 ความคาดหวังและการตรวจสอบจากภายนอก หน่วยงานต้องเผชิญกับความคาดหวังและการตรวจสอบจากทั้งภาครัฐ ภาคประชาสังคม และประชาชนในพื้นที่ ทำให้ต้องมีการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล

3.5 ข้อจำกัดด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารงบประมาณยังมีข้อจำกัด ทำให้การติดตามและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมชาย วงศ์สวัสดิ์ ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณของหน่วยงานความมั่นคง: กรณีศึกษากองทัพบก" พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณประกอบด้วย 4 ด้านหลัก ได้แก่ (1) ด้านบุคลากร (2) ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) ด้านกระบวนการทำงาน และ (4) ด้านการติดตามประเมินผล โดยพบว่า การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณมากที่สุด<sup>17</sup>

วรรณา สมบูรณ์ ศึกษา "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการประเมิน ITA ของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย" พบว่า ปัจจัยสำคัญประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (3) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร และ (4) ระบบการจัดเก็บและเปิดเผยข้อมูล<sup>19</sup>

พันเอก ดนัยปกรณ์ ชูขำ ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณตามแผนงานของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า” พบว่า แนวทางการบริหารงบประมาณตามแผนงานของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ที่จะมีประสิทธิภาพได้ ต้องมาจากความรอบคอบในการจัดทำคำของบประมาณที่ต้องสะท้อนได้ถึงความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในพื้นที่และสอดคล้องกับนโยบาย ตลอดจนกรอบแนวทางในการแก้ไขปัญหาการก่อความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ การนำเอาภาคประชาชนและภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำคำของบประมาณ จึงนับว่ามีความสำคัญต่อทิศทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่จะสะท้อนได้ถึงความต้องการในพื้นที่อย่างแท้จริง รวมทั้งการมอบอำนาจการบริหารงบประมาณให้กับผู้บังคับหน่วยที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อเป็นการลดขั้นตอน ก็จะทำให้การปฏิบัติและการเคลื่อนไหวของการเบิกจ่ายงบประมาณในพื้นที่ จะสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องตัวและทำให้ประชาชนในพื้นที่ได้รับการบริการโดยรวดเร็วยิ่งขึ้น<sup>21</sup>

สุชาติ นิลกำแหง ศึกษาเรื่อง "แนวทางการยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ: กรณีศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้" พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคะแนนการประเมิน ITA ของหน่วยงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ (1) การบริหารจัดการข้อมูล (2) ความร่วมมือของบุคลากร (3) ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมิน และ (4) การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ โดยเสนอแนวทางการยกระดับผลการประเมินด้วยการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส<sup>20</sup>

อนุชา ภาระนันท์ ศึกษาเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงบประมาณกับผล  
การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ" พบว่า หน่วยงานที่มีระบบ  
การบริหารงบประมาณที่ดีมีแนวโน้มที่จะได้คะแนนการประเมิน ITA สูงกว่า โดยเฉพาะใน  
ตัวชี้วัดด้านการใช้งบประมาณ การเปิดเผยข้อมูล และการป้องกันการทุจริต<sup>18</sup>

## บทที่ 3

### บทวิเคราะห์

**ระบบงานการใช้งบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ในปัจจุบัน**

การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงบประมาณ : จากการสัมภาษณ์ พันเอก ชัยสิทธิ์ สัมปัญโญ อดีตผู้อำนวยการสำนักปลัดบัญชา กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า (สพช.กอ.รมน.ภาค 4 สน.) เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการประเมิน ITA ในหน่วยงาน โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ภาพรวมการบริหารงบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า พันเอก ชัยสิทธิ์ฯ ให้ข้อมูลว่า งบประมาณในแต่ละปีของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า มีงบประมาณค่อนข้างสูงทั้งงบค่าตอบแทน งบทรงชีพ งบแผนงานโครงการต่างๆ เนื่องจากต้องดูแลกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่จำนวนมาก ซึ่งมีความท้าทายในการบริหารจัดการเนื่องจากเป็นพื้นที่พิเศษที่มีความซับซ้อนทั้งด้านความมั่นคงและบริบททางสังคม และในห่วงโซ่ที่ผ่านมาจากหน่วยจะให้ความสำคัญกับการบริหารและการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามที่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

2. มาตรการด้านการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเบิกจ่ายงบประมาณในระดับที่ค่อนข้างสูง (ประมาณร้อยละ 90-95) โดยมีกลไกการกำกับดูแลหลายระดับ ได้แก่ คณะกรรมการระดับนโยบาย มีแม่ทัพภาคที่ 4 ในฐานะ ผอ.รมน.ภาค 4 เป็นประธานให้มีการประชุมทุกไตรมาส คณะทำงานระดับปฏิบัติการ ติดตามและเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้ประชุมเป็นประจำทุกเดือน และให้หน่วยต่างๆ รายงานผลการใช้จ่ายตามวงรอบการรายงานอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม ยังมีความท้าทายบางประการที่อาจส่งผลต่อการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เช่น ข้อจำกัดในพื้นที่ห่างไกลหรือพื้นที่เสี่ยงภัย บางครั้งการดำเนินโครงการอาจไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด เนื่องจากข้อจำกัดด้านความปลอดภัยและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว , การหมุนเวียนของกำลังพลส่งผลกระทบต่อต่อเนื่องในการบริหารงบประมาณ, ความซับซ้อนของระบบงาน อาจทำให้การตีความวัตถุประสงค์ของงบประมาณคลาดเคลื่อน และความซ้ำซ้อนของแผนงานและโครงการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ เป็นต้น

3. มาตรการป้องกันการเบิกจ่ายเงินเป็นเท็จ จากที่ผ่านมาพบว่า โอกาสที่เจ้าหน้าที่ในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า จะมีการเบิกจ่ายเงินเป็นเท็จอยู่ในระดับน้อยมาก เนื่องจากมีมาตรการป้องกันและตรวจสอบที่เข้มงวด โดยหน่วยมีมาตรการป้องกันการเบิกจ่ายเงินเป็นเท็จ ดังนี้

3.1 มีแนวทางและวิธีปฏิบัติในการเบิกจ่ายที่ชัดเจน ระบุเอกสารหลักฐานที่ต้องใช้ในการเบิกจ่ายแต่ละประเภทด้วยความถูกต้อง ตามที่ระเบียบกำหนด

3.2 การตรวจสอบหลายระดับ มีการตรวจสอบตั้งแต่ระดับหน่วยเบิกจ่าย ฝ่ายตรวจสอบภายใน และระดับผู้บริหาร

3.3 ระบบสุ่มตรวจ มีการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานจริงในพื้นที่โดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้าโดยผู้ตรวจสอบภายในหรือจากหน่วยงานตรวจสอบภายนอก

3.4 ช่องทางแจ้งเบาะแส มีช่องทางให้บุคลากรและประชาชนแจ้งเบาะแส การทุจริตพร้อมมาตรการคุ้มครองข้อมูลและพยานหลักฐานต่างๆ

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ ที่ช่วยลดความเสี่ยง เช่น การดำเนินงานตามแผนที่มุ่งเน้นการป้องกันการทุจริต การเสริมสร้างความร่วมมือกับภาคประชาชนในการเฝ้าระวัง และการปฏิบัติตามระเบียบการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยเสี่ยงบางประการที่ต้องระมัดระวัง เช่น การหมุนเวียนของกำลังพลทำให้เจ้าหน้าที่ใหม่อาจไม่คุ้นเคยกับระเบียบ ขาดความรู้ความชำนาญ และความซับซ้อนของงานในพื้นที่พิเศษทำให้การตรวจสอบมีข้อบกพร่องบ้าง

4. มาตรการป้องกันการจัดซื้อจัดจ้างที่เอื้อประโยชน์ จากที่ผ่านมาพบว่า โอกาสที่เจ้าหน้าที่ในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า จะมีการใช้งบประมาณหรือการจัดซื้อจัดจ้างที่เอื้อประโยชน์ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งอยู่ในระดับน้อยมาก หน่วยมีมาตรการป้องกันการใช้งบประมาณหรือการจัดซื้อจัดจ้างที่เอื้อประโยชน์ ดังนี้

4.1 ปฏิบัติตามกฎหมาย พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างฯ พ.ศ. 2560 และระเบียบที่เกี่ยวข้อง อย่างเคร่งครัด

4.2 คณะกรรมการที่หลากหลาย แต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างที่บูรณาการจากหลายหน่วยงาน

4.3 การเปิดเผยข้อมูล เปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างทุกรายการผ่านระบบ e-GP และเว็บไซต์ของหน่วยงาน

4.4 การตรวจสอบความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เจ้าหน้าที่ต้องลงนามรับรองว่าไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้เสนอราคา

4.5 การตรวจรับพัสดุอย่างเข้มงวด มีการบันทึกภาพหลักฐานและมีคณะกรรมการตรวจรับพัสดุตามที่ระเบียบกำหนด นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ เช่น การดำเนินงานตามแผนที่มุ่งเน้นการป้องกันการทุจริต การปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยตรวจสอบต่างๆ และการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยเสี่ยงที่ต้องพิจารณา เช่น ความซับซ้อนของงานด้านความมั่นคงอาจทำให้การจัดซื้อจัดจ้างบางรายการมีข้อจำกัดด้านการแข่งขัน ข้อจำกัดด้านผู้ประกอบการในพื้นที่ และการปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษอาจมีข้อกีดขวางทางด้านการความมั่นคง หรือเหตุบางประการในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

5. ความท้าทายในการบริหารงบประมาณ พันเอก ชัยสิทธิ์ฯ ระบุความท้าทายสำคัญในการบริหารงบประมาณของ กอ.รมน.ภาค 4 สน. ดังนี้

5.1 การหมุนเวียนของกำลังพล ทำให้การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ไม่ต่อเนื่อง

5.2 ความซับซ้อนของระบบงาน มีแผนงานและโครงการจำนวนมากในสภาพแวดล้อมที่มีความท้าทาย

5.3 ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี ยังมีข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานและความพร้อมของบุคลากร

5.4 ความคาดหวังจากภายนอก เผชิญการตรวจสอบจากหลายภาคส่วนที่มีความคาดหวังแตกต่างกัน

5.5 ข้อจำกัดในพื้นที่เสี่ยง การดำเนินโครงการในพื้นที่ห่างไกลหรือพื้นที่เสี่ยงภัยอาจไม่เป็นไปตามแผน

6. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบงาน พันเอก ชัยสิทธิ์ฯ มีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนากระบวนการใช้งบประมาณให้มีคุณธรรมและความโปร่งใสยิ่งขึ้น ดังนี้

6.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูลบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลแผนงานโครงการ กำลังพล การเบิกจ่าย และการติดตามประเมินผล ให้ดีขึ้น

6.2 ระบบฝึกอบรมต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อมีการหมุนเวียนกำลังพลหรือเปลี่ยนแปลงระเบียบ เนื่องจากการปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ ในระเบียบหลักเกณฑ์ต่างๆ เป็นจำนวนมาก

6.3 ส่งเสริมวัฒนธรรมความโปร่งใส ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

6.4 เพิ่มการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ในกระบวนการงบประมาณตั้งแต่การวางแผนถึงการประเมินผล

6.5 พัฒนาระบบตรวจสอบภายใน ให้มีความเข้มแข็ง เพียงพอ และเป็นอิสระ

6.6 บูรณาการแผนงานและงบประมาณ ลดความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่

6.7 สร้างแรงจูงใจ ยกย่องหน่วยงานและบุคลากรที่มีผลงานด้านความโปร่งใส  
ดีเด่น

6.8 แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆทั้งในสายงาน กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักรและหน่วยงานภายในกระทรวงกลาโหมที่เกี่ยวข้อง

**ปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนาระบบงานให้เป็นไปตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า**

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis ดังนี้

#### 1. จุดแข็ง (Strengths)

1.1 มีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ ผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 มีอำนาจในการโอนและเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณตามความจำเป็นและเหมาะสม

1.2 มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีการแบ่งส่วนงานอย่างชัดเจน ประกอบด้วยส่วนบังคับบัญชา ส่วนอำนวยการ ส่วนปฏิบัติการ และส่วนสนับสนุน

1.3 มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านงบประมาณโดยตรง มีสำนักปลัดบัญชา กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า เป็นหน่วยรับผิดชอบด้านงบประมาณโดยเฉพาะ

1.4 ได้รับการจัดสรรงบประมาณในลักษณะพิเศษ เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีความท้าทายด้านความมั่นคง จึงได้รับการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานบูรณาการขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.5 มีกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ดำเนินงานภายใต้แผนเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีกลุ่มงานด้านการบริหารจัดการภาครัฐที่มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพงานตามหลักธรรมาภิบาล

1.6 มีกลไกการกำกับดูแลหลายระดับ มีคณะกรรมการระดับนโยบาย คณะทำงานระดับปฏิบัติการ และระบบรายงานที่ชัดเจน

1.7 มีมาตรการป้องกันการทุจริตที่เข้มงวด ทั้งด้านการเบิกจ่ายเงินและการจัดซื้อจัดจ้าง และต้องรับตรวจจากส่วนงานที่รับผิดชอบในการตรวจสอบภายใน

## 2. จุดอ่อน (Weaknesses)

2.1 การหมุนเวียนของกำลังพล มีการหมุนเวียนกำลังพลทั้งจากทหาร ตำรวจ และพลเรือน ทำให้การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารงบประมาณไม่ต่อเนื่อง

2.2 ข้อจำกัดด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารงบประมาณยังมีข้อจำกัด ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระบบเครือข่าย และความพร้อมของบุคลากร

2.3 ความซับซ้อนของระบบงาน การปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความท้าทายด้านความมั่นคงทำให้การวางแผนและบริหารงบประมาณมีความซับซ้อน และอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

2.4 ความซ้ำซ้อนของแผนงานและโครงการ การทำงานร่วมกับหลายหน่วยงานในพื้นที่อาจทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของแผนงานและโครงการ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ

2.5 การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบมีข้อจำกัด เนื่องจากเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้งบประมาณอาจมีข้อจำกัด

2.6 ข้อจำกัดในพื้นที่ห่างไกลหรือพื้นที่เสี่ยงภัย การดำเนินโครงการและติดตามผลในพื้นที่ห่างไกลหรือพื้นที่เสี่ยงภัยมีความท้าทายสูง

2.7 ความท้าทายในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อต้องใช้เวลาและความต่อเนื่อง

## 3. โอกาส (Opportunities)

3.1 นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

3.2 การให้ความสำคัญกับการประเมิน ITA รัฐบาลกำหนดให้การประเมิน ITA เป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับธรรมาภิบาลและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ

3.3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เปิดโอกาสให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ

3.4 แนวทางการมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ การมอบอำนาจให้ผู้บังคับหน่วยที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ช่วยลดขั้นตอนและเพิ่มความคล่องตัว

3.5 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน แผนเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ส่งเสริมความร่วมมือกับภาคประชาชนในการเฝ้าระวัง แลกเปลี่ยนข้อมูล และตรวจสอบการทุจริตร่วมกัน

3.6 โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกกระทรวงกลาโหม เพื่อนำแนวปฏิบัติที่ดีมาประยุกต์ใช้

3.7 การพัฒนากฎหมายและระเบียบด้านความโปร่งใส มีการพัฒนาและปรับปรุงกฎหมายและระเบียบด้านการเงินการคลัง การจัดซื้อจัดจ้าง และการต่อต้านการทุจริตอย่างต่อเนื่อง

#### 4. อุปสรรค (Threats)

4.1 ความคาดหวังและการตรวจสอบจากภายนอก หน่วยงานต้องเผชิญกับความคาดหวังและการตรวจสอบจากทั้งภาครัฐ ภาคประชาสังคม และประชาชนในพื้นที่ซึ่งมีมุมมองที่หลากหลาย

4.2 ความไม่เสถียรของสถานการณ์ในพื้นที่ ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ส่งผลต่อการวางแผนและบริหารงบประมาณ

4.3 ความซับซ้อนของกฎระเบียบด้านงบประมาณ ระเบียบการเงินการคลังภาครัฐมีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

4.4 ทศนคติเชิงลบต่อหน่วยงานความมั่นคง อาจมีทศนคติเชิงลบจากบางส่วนของประชาชนในพื้นที่ต่อหน่วยงานความมั่นคง ซึ่งส่งผลต่อความร่วมมือในการดำเนินงาน

4.5 ความเสี่ยงด้านการทุจริตและประพฤตินิชอบ เนื่องจากการใช้งบประมาณจำนวนมากในพื้นที่พิเศษ จึงมีความเสี่ยงด้านการทุจริตและประพฤตินิชอบ

4.6 การแทรกแซงจากผู้มีอิทธิพลในพื้นที่ อาจมีความพยายามแทรกแซงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างหรือการดำเนินโครงการจากผู้มีอิทธิพลในพื้นที่

การกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ดังนี้

##### 1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

1.1 พัฒนาระบบบริหารงบประมาณดิจิทัล ใช้ความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณดิจิทัลที่ทันสมัย เชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลกลาง

1.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความโปร่งใส ใช้กรอบแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความโปร่งใส ทั้งระหว่างหน่วยงานและกับภาคประชาสังคมในพื้นที่

1.3 พัฒนาระบบการมอบอำนาจงบประมาณเชิงพื้นที่ ขยายแนวทางการมอบอำนาจการบริหารงบประมาณให้กับผู้บังคับหน่วยในพื้นที่เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและประสิทธิภาพ โดยมีระบบติดตามและรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ

1.4 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารงบประมาณ ใช้โครงสร้างการบริหารงานและกลไกการกำกับดูแลที่มีอยู่ในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกกระทรวงกลาโหม เพื่อนำแนวปฏิบัติที่ดีมาประยุกต์ใช้

1.5 พัฒนานวัตกรรมการป้องกันการทุจริต ใช้มาตรการป้องกันการทุจริตที่มีอยู่ ผสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่และกฎหมายด้านความโปร่งใส เพื่อพัฒนานวัตกรรมป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

2.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูลงบประมาณแบบบูรณาการ แก้ไขข้อจำกัดด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและความซับซ้อนของระบบงานโดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลงบประมาณที่บูรณาการข้อมูลจากทุกส่วนงานและทุกหน่วยงานในพื้นที่

2.2 จัดทำคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ แก้ไขปัญหาการหมุนเวียนกำลังพลและความซับซ้อนของระบบงานโดยจัดทำคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับการประเมิน ITA และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2.3 พัฒนาระบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการ เพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการใช้งบประมาณโดยอาศัยนโยบายส่งเสริมความร่วมมือกับภาคประชาชน ผ่านช่องทางและกลไกที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่

2.4 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส ใช้นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนธรรมาภิบาลและการให้ความสำคัญกับการประเมิน ITA ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง

2.5 พัฒนาโครงการนำร่องในพื้นที่ปลอดภัย แก้ไขข้อจำกัดในพื้นที่ห่างไกลหรือพื้นที่เสี่ยงภัยโดยพัฒนาโครงการนำร่องในพื้นที่ปลอดภัย ที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและขยายผลสู่พื้นที่อื่น

### 3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

3.1 เสริมสร้างความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล ใช้ความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณและกลไกการกำกับดูแลที่มีอยู่ในการเสริมสร้างความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูลเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังและการตรวจสอบจากภายนอก รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติเชิงลบต่อหน่วยงาน

3.2 พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณ ใช้โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนและมาตรการป้องกันการทุจริตที่มีอยู่ในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณที่ครอบคลุมทั้งความเสี่ยงจากสถานการณ์ในพื้นที่และความเสี่ยงด้านการทุจริต

3.3 พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์และสื่อสารกับประชาชน ใช้กรอบแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและมาตรการป้องกันการทุจริตในการพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์และสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องกับประชาชนเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณ

3.4 เสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบการตรวจสอบภายใน ใช้หน่วยงานรับผิดชอบด้านงบประมาณโดยตรงและกลไกการกำกับดูแลที่มีอยู่ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบการตรวจสอบภายใน เพื่อรองรับความซับซ้อนของกฎระเบียบและป้องกันการแทรกแซงจากผู้มีอิทธิพล

### 4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

4.1 พัฒนาระบบการฝึกอบรมและถ่ายทอดความรู้ แก้ไขปัญหาการหมุนเวียนกำลังพลและความซับซ้อนของกฎระเบียบด้านงบประมาณด้วยการพัฒนาระบบการฝึกอบรมและถ่ายทอดความรู้ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง

4.2 ปรับปรุงระบบการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ แก้ไขข้อจำกัดด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและความซับซ้อนของแผนงานด้วยการปรับปรุงระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ สามารถรองรับสถานการณ์ในพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไป

4.3 สร้างกลไกการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง แก้ไขความซับซ้อนของระบบงานและข้อจำกัดการมีส่วนร่วมของประชาชนด้วยการสร้างกลไกการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง เป็นอิสระ และมีบทบาทในการป้องกันการแทรกแซงจากผู้มีอิทธิพล

4.4 พัฒนาแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินด้านงบประมาณ แก้ไขความซับซ้อนของระบบงานและข้อจำกัดในพื้นที่เสี่ยงภัย ด้วยการพัฒนาแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินด้านงบประมาณที่ครอบคลุมทั้งภัยคุกคามทางกายภาพและทางไซเบอร์

4.5 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานตรวจสอบภายนอก แก้ไขข้อจำกัดการมีส่วนร่วมของประชาชนและความท้าทายในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส ด้วยการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานตรวจสอบภายนอก เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นและปรับเปลี่ยนทัศนคติเชิงลบ

### **แนวทางการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า**

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์กลยุทธ์แล้วพบว่า การพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ให้ความสำคัญสอดคล้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและบูรณาการในหลายมิติ โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญดังนี้

#### **1. การพัฒนาด้านบุคลากร**

กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ควรดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยการจัดทำระบบการฝึกอบรมเฉพาะทางด้านการบริหารงบประมาณ พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อแก้ไขปัญหาการหมุนเวียนของกำลังพล ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความโปร่งใส โดยปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต การแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม โดยให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ ควรพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากผู้มีความเชี่ยวชาญสู่บุคลากรใหม่ พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจด้วยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่หน่วยงานและบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส รวมถึงต้องจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบใหม่

#### **2. การพัฒนาด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ**

การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เป็นสิ่งสำคัญในการยกระดับการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลงบประมาณแบบบูรณาการที่สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน พร้อมทั้งพัฒนาระบบติดตามและรายงานผลการใช้จ่าย

งบประมาณแบบเรียลไทม์ ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที

### 3. การพัฒนาด้านกระบวนการทำงาน

การปรับปรุงกระบวนการทำงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่จะช่วยยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใส หน่วยควรปรับปรุงกระบวนการวางแผนงบประมาณแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานได้ร่วมในกระบวนการวางแผน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงและสร้างการยอมรับจากทุกภาคส่วน และควรมีการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านงบประมาณที่ครอบคลุมทั้งการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงด้านการทุจริตและความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพการใช้จ่าย พร้อมทั้งพัฒนากระบวนการบูรณาการแผนงานและโครงการร่วมกับหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรมีการจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินด้านงบประมาณเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในพื้นที่ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และการแข่งขันที่เป็นธรรม

### 4. การพัฒนาด้านการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยจัดตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณที่ประกอบด้วยผู้แทนจากทั้งหน่วยงานและภาคประชาชน เพื่อติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ควรมีการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในให้มีความเข้มแข็ง โดยพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ จัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ และสร้างความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินผลโครงการตามหลักการบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยคำนึงถึงทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า และผลกระทบต่อประชาชนและพื้นที่ และเพิ่มความถี่และประสิทธิภาพของการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานในพื้นที่โดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า จะช่วยตรวจสอบความถูกต้องของการเบิกจ่ายงบประมาณและป้องกันการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการติดตามและประเมินผลโครงการที่มีผลกระทบต่อชุมชน และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่องต่อไป

### 5. การพัฒนาด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

การสื่อสารและประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไป ควรพัฒนาช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านงบประมาณที่หลากหลายและเข้าถึงประชาชนในพื้นที่

โดยคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภาษา ควรจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากประชาชนผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา รวมถึงสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสื่อมวลชนท้องถิ่นในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณในพื้นที่

การจัดทำรายงานประจำปีด้านการใช้จ่ายงบประมาณในรูปแบบที่ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าใจได้ง่าย จะช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความเชื่อมั่น พร้อมทั้งพัฒนาช่องทางการแจ้งเบาะแสการทุจริตที่หลากหลาย ปลอดภัย และมีระบบการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสื่อสารความสำเร็จและแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารงบประมาณ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและการเรียนรู้ร่วมกัน

ดังนั้น การพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ตามแนวทางที่นำเสนอข้างต้น จะช่วยยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับผลการประเมิน ITA และสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ว่างบประมาณจำนวนมากที่รัฐบาลจัดสรรมานั้น ได้ถูกใช้อย่างคุ้มค่า โปร่งใส และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้อย่างยั่งยืน

## บทที่ 4

### บทอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง "แนวทางการพัฒนาการใช้งบประมาณตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า" ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากหลากหลายแหล่ง ทั้งเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix เพื่อหาแนวทาง ในการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ให้มีความสอดคล้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ผู้วิจัยขออภิปรายผลการศึกษาตามประเด็นสำคัญดังนี้

ประการแรก สภาพปัจจุบันของระบบงานการใช้งบประมาณของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า พบว่ามีการดำเนินการที่เป็นระบบและมีกลไกการกำกับดูแลหลายระดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พันเอก ดนัยปกรณ์ ชูขำ ที่ได้ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณตามแผนงานของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า" ที่พบว่า การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพต้องมาจากความรอบคอบในการจัดทำคำขอ งบประมาณที่สะท้อนความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในพื้นที่ และสอดคล้องกับนโยบายและกรอบแนวทางในการแก้ไขปัญหา อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ พันเอก ชัยสิทธิ์ สัมปัญญ์ อดีตผู้อำนวยการสำนักปลัดบัญชา กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า พบว่ายังมีความท้าทายในการบริหารงบประมาณหลายประการ ได้แก่ การหมุนเวียนของกำลังพล ความซับซ้อนของระบบงาน ข้อจำกัดด้าน เทคโนโลยี ความคาดหวังจากภายนอก และข้อจำกัดในพื้นที่เสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับผล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ระบุจุดอ่อนของระบบงานปัจจุบัน<sup>21</sup>

ทั้งนี้ ความท้าทายข้างต้นส่งผลต่อการบริหารงบประมาณที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่ากองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า จะมีมาตรการป้องกันการทุจริตที่เข้มงวด แต่ด้วยบริบทของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีความซับซ้อนและมีความท้าทายด้านความมั่นคง ทำให้การดำเนินงานและการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณมีข้อจำกัด ซึ่งอาจส่งผลต่อการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทางของ ITA ได้ ประเด็นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติดา นิลกำแหง ที่ศึกษาแนวทางการยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อ

คะแนนการประเมิน ITA ได้แก่ การบริหารจัดการข้อมูล ความร่วมมือของบุคลากร ความเข้าใจในเกณฑ์การประเมิน และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ<sup>20</sup>

ประการที่สอง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณ ให้เป็นไปตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสมีหลายประการ จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และการกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix พบว่าปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง เช่น ความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และการมีหน่วยงานรับผิดชอบด้านงบประมาณโดยตรง สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบงานได้ ในขณะที่จุดอ่อน เช่น การหมุนเวียนของกำลังพล ข้อยกจำกัด ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และความซับซ้อนของระบบงาน เป็นอุปสรรคที่ต้องได้รับการแก้ไข สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมชาย วงศ์สวัสดิ์ ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณประกอบด้วย 4 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกระบวนการทำงาน และด้านการติดตามประเมินผล<sup>17</sup>

สำหรับปัจจัยภายนอก พบว่าโอกาสจากนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนธรรมาภิบาล การให้ความสำคัญกับการประเมิน ITA และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการพัฒนาระบบงาน ในขณะที่อุปสรรค เช่น ความคาดหวังและการตรวจสอบจากภายนอก ความไม่เสถียรของสถานการณ์ในพื้นที่ และความซับซ้อนของกฎระเบียบด้านงบประมาณ เป็นความท้าทายที่ต้องบริหารจัดการ ซึ่งประเด็นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณที่ระบุว่า ความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณมีความสำคัญอย่างยิ่งในพื้นที่ที่มีความละเอียดอ่อนด้านความมั่นคง เพราะจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานของภาครัฐ ลดโอกาสในการทุจริต และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาล

นอกจากนี้ จากการศึกษายังพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการพัฒนาระบบงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรณา สมบูรณ์ ที่พบว่าภาวะผู้นำและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการประเมิน ITA และ สอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ พันเอก ชัยสิทธิ์ฯ ที่เน้นย้ำว่าผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและส่งเสริมวัฒนธรรมความโปร่งใสในองค์กร<sup>19</sup>

ประการที่สาม แนวทางการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมควรครอบคลุม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการติดตามและประเมินผล และด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ซึ่งแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบการประเมิน ITA

ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัด 10 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวชี้วัดด้านการใช้งบประมาณ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพย์สินของราชการ และการป้องกันการทุจริต

การพัฒนาด้านบุคลากรโดยการจัดทำระบบการฝึกอบรมเฉพาะทาง การสร้างระบบพี่เลี้ยง และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความโปร่งใส สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและความโปร่งใสที่เน้นหลักคุณธรรมและการมีส่วนร่วม ในขณะที่การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการสร้างระบบฐานข้อมูลแบบบูรณาการ และระบบติดตามและรายงานผลแบบเรียลไทม์ สอดคล้องกับแนวคิดด้านความโปร่งใส ในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูล

การพัฒนาด้านกระบวนการทำงานที่เน้นการวางแผนงบประมาณแบบมีส่วนร่วม การบูรณาการแผนงานและโครงการ และการจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พันเอก ดนัยปกรณ์ ชูข้า ที่พบว่าการนำภาคประชาชนและภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำคำของบประมาณ มีความสำคัญต่อการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่สะท้อนความต้องการในพื้นที่อย่างแท้จริง<sup>21</sup> ส่วนการพัฒนาด้านการติดตามและประเมินผลที่เน้นการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในให้เข้มแข็ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุชา ภาระนันท์ ที่พบว่าหน่วยงานที่มีระบบการบริหารงบประมาณที่ดีมีแนวโน้มที่จะได้คะแนนการประเมิน ITA สูงกว่า โดยเฉพาะในตัวชี้วัดด้านการใช้งบประมาณ การเปิดเผยข้อมูล และการป้องกันการทุจริต<sup>18</sup>

นอกจากนี้ การพัฒนาด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่เน้นการสร้าง ความเข้าใจและความเชื่อมั่นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไป สอดคล้องกับ แนวทางการประเมิน ITA ในส่วนของตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพการสื่อสารและการเปิดเผย ข้อมูล ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและภาษา รวมถึงมีความท้าทายด้านความมั่นคง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการศึกษานี้จะนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบงาน การใช้งบประมาณที่ครอบคลุมหลายด้าน แต่การนำไปสู่การปฏิบัติจริงอาจมีข้อจำกัดและความท้าทาย โดยเฉพาะในประเด็นด้านความมั่นคงและความลับทางราชการที่อาจเป็นข้อจำกัดในการเปิดเผยข้อมูลตามแนวทางการประเมิน ITA รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น การพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณตามแนวทางที่นำเสนอจึงควรดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีการจัดลำดับความสำคัญ และมีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแนวทางให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

## บทที่ 5

### บทสรุป

#### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ในครั้งนี้เป็นความท้าทายที่สำคัญและจำเป็นในบริบทของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีความซับซ้อนทั้งด้านความมั่นคงและบริบททางสังคม จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารงบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า พบว่า มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง และมีกลไกการกำกับดูแลหลายระดับ ซึ่งส่งผลให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในระดับที่ค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม ยังมีความท้าทายหลายประการ เช่น การหมุนเวียนของกำลังพล ข้อจำกัดด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ความซับซ้อนของระบบงาน และข้อจำกัดในพื้นที่ห่างไกลหรือพื้นที่เสี่ยงภัยที่ยังมีความจำเป็นในการที่จะต้องแก้ไขและยกระดับขีดความสามารถของหน่วยงานให้พัฒนามากยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต และเมื่อผ่านกระบวนการวิเคราะห์ SWOT และการกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ก็ได้นำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการติดตามและประเมินผล และด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณให้มีคุณธรรมและความโปร่งใส ประกอบกับภาวะผู้นำและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การบูรณาการและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับบริบทการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณธรรมและความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภาคประชาชนก็ย่อมที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ให้มากยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลดีกับหน่วยและประเทศชาติต่อไป

#### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนา ระบบงานการใช้งบประมาณให้มีคุณธรรมและความโปร่งใสจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนในพื้นที่ว่างงบประมาณจำนวนมากที่รัฐบาลจัดสรรมาเพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่นั้น ได้ถูกใช้อย่างคุ้มค่า โปร่งใส และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ซึ่งจะช่วยลด

ความขัดแย้งและสร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้อย่างยั่งยืน และจากผลการวิจัยและการอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้าให้มีคุณธรรมและความโปร่งใสยิ่งขึ้น ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การกำหนดนโยบายด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในระดับองค์กร ควรกำหนดนโยบายด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการใช้งบประมาณที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับบริบทและความท้าทายของพื้นที่ โดยให้ผู้บริหารระดับสูงประกาศเจตนารมณ์ในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง อีกทั้งจะต้องบูรณาการคุณธรรมและความโปร่งใสในแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กรในทุกระดับ รวมไปถึงการกำหนดมาตรการและกลไกการกำกับดูแล ควรกำหนดมาตรการและกลไกการกำกับดูแลที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในการใช้งบประมาณ โดยเน้นการป้องกันเชิงรุกและการสร้างวัฒนธรรมที่ไม่ทนต่อการทุจริต

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ควรเร่งพัฒนาระบบฐานข้อมูลงบประมาณที่รวบรวมและเชื่อมโยงข้อมูลจากทุกส่วนงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดความซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการใช้งบประมาณ และจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบการฝึกอบรมและถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารงบประมาณที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อมีการหมุนเวียนกำลังพลหรือการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ เพื่อสร้างความรับรู้ ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญในด้านงบประมาณให้กับกำลังพล

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป เพื่อต่อยอดองค์ความรู้และพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ให้มีคุณธรรมและความโปร่งใสยิ่งขึ้น อาทิเช่น การวิจัยเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับหน่วยงานด้านความมั่นคงอื่นๆ ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระบบงานการใช้งบประมาณของ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า กับหน่วยงานด้านความมั่นคงอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีและนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ หรือการวิจัยเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการใช้งบประมาณที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่พิเศษ ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการใช้งบประมาณที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่จังหวัด

ชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีความท้าทายและลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากพื้นที่อื่นๆหรือไม่ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้สามารถเป็นแนวทางสำหรับการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต หากสามารถนำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปพัฒนาต่อยอดได้ จะส่งผลให้ การพัฒนาระบบงานการใช้งบประมาณตามการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถรองรับภารกิจในการดูแลความมั่นคงของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้อย่างยั่งยืนและเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริงต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

1. ราชกิจจานุเบกษา. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580). เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก (13 ต.ค. 2561).
2. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ พ.ศ. 2561-2580.
3. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570).
4. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2567). นโยบายการบริหารและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2568-2570.
5. กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร. (2567). แผนเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2568.
6. สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2566). คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567.
7. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2566). คู่มือการพัฒนาระบบราชการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.
8. คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2566). แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะที่ 2 พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม).
9. สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2567). ประกาศเรื่อง การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ 2568.
10. กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร. (2567). คำประกาศเจตจำนงสุจริตของผู้บริหารสูงสุดกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร และมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ประจำปีงบประมาณ 2568.
11. ชัยสิทธิ์ สัมปัญญา. (อดีตผู้อำนวยการสำนักปลัดบัญชา กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า). สัมภาษณ์. 15 มีนาคม 2568.

12. กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า. (2567). นโยบายด้านงบประมาณของผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4.
13. สำนักงานปลัดบัญชี กอ.รมน.ภาค 4 สน. (2567). รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ไตรมาสที่ 1.
14. สำนักงบประมาณ. (2566). มาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567.
15. กรมบัญชีกลาง. (2565). หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อแก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้.
16. จิรพัฒน์ สกุลไทย. (2565). การบริหารงบประมาณภาครัฐในยุคดิจิทัล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
17. สมชาย วงศ์สวัสดิ์. (2565). การพัฒนาระบบการบริหารงบประมาณของหน่วยงานความมั่นคง: กรณีศึกษากองทัพก [วิทยานิพนธ์]. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
18. อนุชา ภาระนันท์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงบประมาณกับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ. วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ, 12(3), 217-236.
19. วรณา สมบูรณ์. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประเมิน ITA ของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ, 6(3), 45-62.
20. สุชาดา นิลกำแหง. (2566). แนวทางการยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ: กรณีศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้. วารสารธรรมาภิบาลและความโปร่งใส, 8(1), 78-96.
21. ดนัยปกรณ์ ชูขำ. (2563). แนวทางการพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณตามแผนงานของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 ส่วนหน้า. วิทยาลัยการทัพบก.
22. คณะรัฐมนตรี. (2565). มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 มกราคม 2565 เรื่อง ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ.
23. พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนที่ 79 ก (31 ก.ค. 2560).

24. พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 92 ก (11 พ.ย. 2561).

25. พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร พ.ศ. 2551.

ประวัติย่อผู้วิจัย

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ยศ ชื่อ               | พันเอก ประสงค์ โอวาทหารพร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| วัน เดือน ปีเกิด      | 12 กุมภาพันธ์ 2524                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ประวัติสำเร็จการศึกษา | พ.ศ. 2540 มัธยมศึกษา โรงเรียนพัทลุง<br>พ.ศ. 2541 นักเรียนเตรียมทหารรุ่นที่ 41 โรงเรียนเตรียมทหาร<br>พ.ศ. 2547 ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์<br>โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า<br>พ.ศ. 2558 หลักสูตรหลักประจำ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ชุดที่ 93                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ประวัติการทำงาน       | พ.ศ. 2547 ผู้ตรวจการณ์หน้า กองร้อยปืนใหญ่ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 5<br>พ.ศ. 2551 ผู้บังคับหมวด กรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์<br>โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า<br>พ.ศ. 2553 ผู้บังคับกองร้อยปืนใหญ่ กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 5<br>พ.ศ. 2555 นายทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก กองพันทหารปืนใหญ่ที่ 5<br>พ.ศ. 2558 ผู้ช่วยนายทหารฝ่ายส่งกำลังบำรุง กองทัพนาคที่ 4<br>พ.ศ. 2559 หัวหน้าแผนกตรวจสอบและวิเคราะห์ กองพลัตตัญชี<br>กองทัพนาคที่ 4<br>พ.ศ. 2562 ผู้บังคับกองพันทหารปืนใหญ่ที่ 25 กรมทหารปืนใหญ่ที่ 5<br>พ.ศ. 2565 หัวหน้ากอง กองกิจการพลเรือน มณฑลทหารบกที่ 41 |
| ตำแหน่งปัจจุบัน       | พ.ศ. 2567 รองผู้อำนวยการกองพลัตตัญชี กองทัพนาคที่ 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |