



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะกล่าวถึง ผลที่ได้จากแบบสอบถามที่แสดงถึงข้อมูลส่วนบุคคล ระดับของส่วนเผื่องบประมาณ และระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของข้อมูลส่วนบุคคลที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ และผลของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ หลังจากทำการพัฒนาแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยนำร่างแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกขายของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตจำนวนทั้งสิ้น 15 คน เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมของเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถาม แล้วนำจุดบกพร่องที่พบมาปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมมากขึ้น จากนั้นจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่กำหนดไว้ในบทที่ 3 คือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาจะใช้จำนวนเท่ากับประชากรทั้งหมดที่มีอยู่ คือ ผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกขายของบริษัทในทุกกลุ่มอุตสาหกรรมที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิต ได้แก่ กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มวัสดุก่อสร้างและสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง กลุ่มทรัพยากร และกลุ่มเทคโนโลยี มีจำนวนทั้งสิ้น 172 คนจาก 172 บริษัท

จากแบบสอบถามที่ได้จัดส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 172 ฉบับ ปรากฏว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ได้จริงกลับคืนมาจำนวน 104 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 60.47 โดยแบ่งเป็นกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร 28 คน คิดเป็นร้อยละ 26.93 กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค 21 คน คิดเป็นร้อยละ 20.19 กลุ่มวัสดุก่อสร้างและสินค้าอุตสาหกรรม 19 คน คิดเป็นร้อยละ 18.27 กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง 15 คน คิดเป็นร้อยละ 14.42 กลุ่มทรัพยากร 9 คน คิดเป็นร้อยละ 8.65 และกลุ่มเทคโนโลยี 12 คน คิดเป็นร้อยละ 11.54 ซึ่งสามารถแบ่งผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าวจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรมได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของการตอบกลับจำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม

กลุ่มอุตสาหกรรม	จำนวน ตัวอย่างที่ส่ง	จำนวนที่ตอบกลับ	ร้อยละ(จากจำนวน ตอบกลับทั้งหมด)
กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรม อาหาร	44	28	26.93
กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค	35	21	20.19
กลุ่มวัตถุดิบและสินค้า อุตสาหกรรม	40	19	18.27
กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	22	15	14.42
กลุ่มทรัพยากร	12	9	8.65
กลุ่มเทคโนโลยี	19	12	11.54
รวม	172	104	100

จากการจำแนกแบบสอบถามที่ตอบกลับมาตามกลุ่มอุตสาหกรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารซึ่งเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่น้อยที่สุดคือผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มทรัพยากรซึ่งเป็นประชากรกลุ่มเล็กของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 4.1 โดยอัตราการตอบกลับมีการกระจายตัวอยู่ในทุกกลุ่มอุตสาหกรรม และด้วยอัตราการตอบกลับในอัตราร้อยละ 60.47 ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การกระจายตัวและอัตราการตอบกลับดังกล่าวเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการสรุปผลงานวิจัย

ผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. สสำรวจระดับของส่วนเืองบประมาณ และระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลให้เกิดส่วนเืองบประมาณของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. ศึกษาถึงอิทธิพลของข้อมูลส่วนบุคคลที่มีต่อระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลให้เกิดส่วนเืองบประมาณ
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเืองบประมาณกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเืองบประมาณ

ระดับของส่วนเผื่องบประมาณและระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ

ระดับของส่วนเผื่องบประมาณ

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามคือ ส่วนของการปฏิบัติงานภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ที่ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ ผลที่ได้จากการตอบคำถามจะนำมาใช้วัดระดับของการมีส่วนเผื่องบประมาณ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลในรูปของจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ในส่วนของการมีส่วนเผื่องบประมาณ จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้น้ำหนักคะแนนกับคำถามอยู่ในระดับที่ 6 หรือมีระดับความคิดเห็น “เห็นด้วย” กับคำถามในส่วนนี้ ซึ่งเป็นคำถามที่ใช้วัดระดับของการมีส่วนเผื่องบประมาณ แสดงให้เห็นว่างบประมาณที่นำมาเป็นตัวอย่งในการศึกษานั้น เป็นงบประมาณที่มีส่วนเผื่องบประมาณเกิดขึ้น ซึ่งโดยมากตัวเลขในงบประมาณมักจะต่ำกว่าที่ควรจะเป็นในกรณีที่เป็นงบประมาณด้านรายรับและตัวเลขในงบประมาณมักจะสูงกว่าที่ควรจะเป็นในกรณีที่เป็นงบประมาณด้านรายจ่าย จากตารางที่ 4.2 จะเห็นได้จากการที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 20.45 สามารถสร้างยอดขายให้สูงกว่าเป้าหมายในงบประมาณได้อยู่เสมอ และส่วนใหญ่อ้อยละ 26.14 สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในงบประมาณได้อยู่เสมอ

นอกจากนี้สาเหตุของการสร้างส่วนเผื่อในงบประมาณก็เพื่อให้งบประมาณที่จัดทำขึ้นนั้นสามารถทำได้ง่ายในทางปฏิบัติ สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โดยง่าย จะเห็นได้จากการที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 22.72 สามารถบริหารค่าใช้จ่าย และร้อยละ 20.45 สามารถสร้างยอดขายให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โดยง่าย และนอกจากนี้ส่วนใหญ่ก็ไม่จำเป็นต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน หรือไม่ต้องความพยายามและเวลาในการทำงานมากเป็นพิเศษก็สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โดยง่าย โดยคิดเป็นร้อยละ 20.45 และร้อยละ 21.59 ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยในภาพรวมของการมีส่วนเผื่องบประมาณคือ 4.39

จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่างบประมาณของแผนกที่จัดทำขึ้นนั้นมีส่วนเผื่องบประมาณอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อให้งบประมาณนั้นสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โดยง่าย

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการมีส่วนเฝืองบประมาณ

การเกิดผลต่างงบประมาณ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ 7		ระดับ 6		ระดับ 5		ระดับ 4		ระดับ 3		ระดับ 2		ระดับ 1	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. สามารถบริหารค่าใช้จ่ายของแผนกให้เป็นไปตามงบประมาณได้โดยง่าย	4.16	4.03	12	13.64	20	22.72	11	12.50	11	12.50	8	9.09	13	14.77	13	14.77
2. สามารถสร้างยอดขายให้เป็นไปตามงบประมาณได้โดยง่าย	4.05	3.06	10	11.36	18	20.45	13	14.77	11	12.50	10	11.36	13	14.77	13	14.77
3. ผู้บังคับบัญชามักปรับเปลี่ยนงบประมาณที่นำเสนอครั้งแรก	4.44	5.88	14	15.91	21	23.86	17	19.32	4	4.55	11	12.50	12	13.64	9	10.23
4. สามารถบรรลุเป้าหมายในงบประมาณได้โดยไม่ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	4.26	4.46	10	11.36	18	20.45	17	11.36	13	14.77	12	13.64	6	6.82	12	13.64
5. รายได้/ค่าใช้จ่ายของแผนกในปีที่ผ่านมาต่างจากงบประมาณ	4.43	6.07	11	12.50	25	28.41	10	11.36	12	13.64	13	14.77	9	10.23	8	9.09
6. สามารถสร้างยอดขายให้สูงกว่างบประมาณได้เสมอ	4.59	4.58	16	18.18	18	20.45	17	19.31	10	11.36	12	13.64	8	9.09	7	7.95
7. สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้ต่ำกว่างบประมาณได้เสมอ	4.43	5.24	11	12.50	23	26.14	14	15.91	11	12.50	10	11.36	12	13.64	7	7.95
8. สามารถบรรลุเป้าหมายในงบประมาณได้โดยไม่ต้องใช้ความพยายามและเวลามากเป็นพิเศษ	4.50	4.62	13	14.77	19	21.59	18	20.45	10	11.36	12	13.64	9	10.23	7	7.95
9. งบประมาณของแผนกไม่ได้สร้างความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน	4.63	4.84	14	15.90	19	21.59	15	17.05	16	18.18	12	13.64	9	10.23	3	3.41

โดย ระดับ 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ระดับ 4 หมายถึง ไม่แน่ใจ ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 ระดับ 6 หมายถึง เห็นด้วย ระดับ 3 หมายถึง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 ระดับ 5 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเมืองบประมาณ

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 3 คือในส่วนของการจัดทำงบประมาณและการประยุกต์ใช้งบประมาณที่ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ ผลที่ได้จากการตอบคำถามจะนำมาใช้วัดระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเมืองบประมาณอันได้แก่ ปัจจัยด้านความแตกต่างของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ ปัจจัยด้านอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง ปัจจัยด้านผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้ และปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตารางที่ 4.3 - 4.8 ตามลำดับ

- ปัจจัยด้านความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ

ระดับของปัจจัยด้านความแตกต่างของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ พบว่า จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างให้น้ำหนักคำถามแตกต่างกันในแต่ละข้อ โดยจะเห็นได้ว่าหากเป็นข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดในการปฏิบัติงานภายในแผนกผู้บริหารระดับกลางจะมีความเข้าใจมากกว่าผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 4.3 ร้อยละ 18.18 มีความเข้าใจในความสัมพันธ์ของขั้นตอนกระบวนการทำงาน และร้อยละ 20.45 ทราบถึงศักยภาพของทีมงานหรือพนักงานในแผนกได้ดีกว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง แต่ในขณะเดียวกันหากเป็นข้อมูลด้านภายนอกขององค์กรผู้บริหารระดับสูงก็มีข้อมูลด้านนี้อยู่อย่างเพียงพอเช่นกัน โดยหากเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลาง พบว่าผู้บริหารระดับสูงจะมีข้อมูลด้านปัจจัยภายนอก เช่น คู่แข่ง การแข่งขันในตลาด การเมือง ที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมภายในไม่น้อยไปกว่าผู้บริหารระดับกลาง และอาจทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถประเมินยอดขายและค่าใช้จ่ายของแผนกได้ใกล้เคียงความจริงมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง โดยค่าเฉลี่ยในภาพรวมของความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับคือ 4.06

จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับข้อมูลแตกต่างกันในระดับปานกลาง โดยหากเป็นข้อมูลด้านกระบวนการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมภายในแผนก ผู้บริหารระดับกลางจะมีข้อมูลด้านนี้สูงกว่า

ผู้บริหารระดับสูง แต่หากเป็นข้อมูลด้านปัจจัยภายนอก ผู้บริหารระดับสูงกลับมีข้อมูลด้านนี้สูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง แต่ไม่ว่าจะจะเป็นข้อมูลภายในหรือภายนอกองค์กรล้วนเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการจัดทำงบประมาณทั้งสิ้น ดังนั้นในการจัดทำงบประมาณผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้งบประมาณนั้นเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

- ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระดับของปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ในองค์กรนั้นใช้งบประมาณเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน จะเห็นได้จากการที่องค์กรใช้ผลสำเร็จของงบประมาณเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้แก่พนักงานในองค์กร ซึ่งมีค่าสูงถึงร้อยละ 22.73 และนอกจากนี้ยังใช้ผลสำเร็จของงบประมาณมาพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และการให้โบนัสแก่พนักงาน ซึ่งมีค่าร้อยละ 22.73 และร้อยละ 17.04 ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยในภาพรวมของการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณมาประเมินผลการปฏิบัติงานคือ 4.38

จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่าองค์กรส่วนใหญ่ใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ซึ่งจะเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับผลการปฏิบัติงานจริง หากพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ก็จะผ่านการประเมินผลงาน แสดงว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ควบคุมโดยฝ่ายบริหารสามารถใช้แผนงบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ โดยนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณที่วางไว้เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ

ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ได้รับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ 7		ระดับ 6		ระดับ 5		ระดับ 4		ระดับ 3		ระดับ 2		ระดับ 1	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. สามารถประเมินยอดขาย/ ค่าใช้จ่ายได้ใกล้เคียงความเป็นจริง มากกว่าผู้บังคับบัญชา	3.92	3.91	8	9.09	12	13.64	13	14.77	16	18.18	17	19.32	15	17.05	7	7.95
2. มีความรู้ในหน้าที่งานที่ รับผิดชอบมากกว่าผู้บังคับบัญชา	3.87	2.76	13	14.77	9	10.23	11	12.50	16	18.18	14	15.91	10	11.36	15	17.05
3. เข้าใจความสัมพันธ์ของขั้นตอน กระบวนการทำงานมากกว่า ผู้บังคับบัญชา	4.32	2.83	16	18.18	14	15.91	14	15.91	11	12.50	12	13.64	14	15.91	7	7.95
4. ทราบวิธีการปฏิบัติงานโดย ละเอียดมากกว่าผู้บังคับบัญชา	4.21	2.88	12	13.64	13	14.77	16	18.18	14	15.91	13	14.77	14	15.91	6	6.82
5. ทราบถึงผลกระทบของปัจจัย ภายนอกที่มีผลต่อกิจกรรมใน แผนมากกว่าผู้บังคับบัญชา	3.71	2.47	12	13.64	9	10.23	11	12.50	12	13.64	13	14.77	16	18.18	15	17.05
6. ทราบศักยภาพที่แท้จริงของ ทีมงานในแผนมากกว่า ผู้บังคับบัญชา	4.31	3.60	18	20.45	13	14.77	12	13.64	11	12.50	11	12.50	16	18.18	7	7.95

โดย ระดับ 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 ระดับ 6 หมายถึง เห็นด้วย
 ระดับ 5 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย

ระดับ 4 หมายถึง ไม่น่าใจ
 ระดับ 3 หมายถึง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
 ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การใช้งบประมาณเพื่อประเมินผล การปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ 7		ระดับ 6		ระดับ 5		ระดับ 4		ระดับ 3		ระดับ 2		ระดับ 1	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ใช้งบประมาณเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงาน	4.34	4.32	11	12.50	15	17.05	19	21.59	16	18.18	9	10.23	11	12.50	7	7.95
2. ใช้งบประมาณเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาผลตอบแทนพิเศษ (โบนัส)	4.13	2.01	13	14.77	14	15.91	15	17.05	12	13.64	11	12.50	10	11.36	13	14.77
3. ใช้งบประมาณเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาเพิ่มผลตอบแทน (ขึ้นเงินเดือน)	4.53	4.26	20	22.73	15	17.05	11	12.50	14	15.91	10	11.36	10	11.36	8	9.09
4. ใช้งบประมาณเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง	4.52	4.77	16	18.18	14	15.91	20	22.73	11	12.50	12	13.64	7	7.95	8	9.09

โดย ระดับ 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 ระดับ 6 หมายถึง เห็นด้วย
 ระดับ 5 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย

ระดับ 4 หมายถึง ไม่แน่ใจ
 ระดับ 3 หมายถึง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
 ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ

การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ 7		ระดับ 6		ระดับ 5		ระดับ 4		ระดับ 3		ระดับ 2		ระดับ 1	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ อยู่เสมอ	4.50	4.52	19	21.59	13	14.77	17	19.32	12	13.64	7	7.95	11	12.50	9	10.23
2. ผู้บังคับบัญชาสอบถามความเห็น ในการกำหนดงบประมาณของแผนก อยู่เสมอ	4.48	4.17	18	20.45	18	20.45	12	13.64	9	10.23	12	13.64	10	11.36	9	10.23
3. เสนอความคิดเห็นในการกำหนด งบประมาณของแผนกต่อ ผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	4.46	4.17	18	20.45	14	15.91	17	19.32	8	9.09	12	13.64	11	12.50	8	9.09
4. มีข้อมูลด้านรายรับ/รายจ่ายที่มี ความสำคัญต่อการกำหนด งบประมาณของแผนก	4.75	6.41	15	17.05	24	27.27	16	18.18	10	11.36	9	10.23	8	9.09	6	6.82
5. ผู้บังคับบัญชาใช้ข้อมูลของท่านใน การกำหนดงบประมาณ	4.47	4.83	14	15.91	20	22.73	16	18.18	9	10.23	12	13.64	7	7.95	10	11.36
6. ได้รับการชี้แจงถึงสาเหตุของการ เปลี่ยนแปลงงบประมาณจาก ผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	4.56	5.38	13	14.77	23	26.14	14	15.91	12	13.64	10	11.36	9	10.23	7	7.95

โดย ระดับ 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ 6 หมายถึง เห็นด้วย
ระดับ 5 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย

ระดับ 4 หมายถึง ไม่น่าใจ
ระดับ 3 หมายถึง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงานประมาณของผู้บริหารระดับกลาง

อิทธิพลในการจัดทำงานประมาณ	ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับ 7		ระดับ 6		ระดับ 5		ระดับ 4		ระดับ 3		ระดับ 2		ระดับ 1	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. มีอิทธิพลต่อการกำหนดงบประมาณของแผนกอยู่เสมอ	4.27	3.30	16	18.18	17	19.32	12	13.64	9	10.23	11	12.50	10	11.36	13	14.77
2. พอใจในตัวเลขงบประมาณของแผนกอยู่เสมอ	4.67	5.15	18	20.45	20	22.73	14	15.91	11	12.50	9	10.23	8	9.09	8	9.09
3. มักแนะนำให้เปลี่ยนแปลงตัวเลขในงบประมาณ	4.94	6.78	23	26.14	19	21.59	15	17.05	9	10.23	8	9.09	11	12.50	3	3.41
4. มีอำนาจในการต่อรองตัวเลขงบประมาณของแผนกอย่างมาก	4.40	4.48	13	14.77	21	23.86	14	15.91	9	10.23	12	13.64	10	11.36	9	10.23
5. ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีอำนาจในการต่อรองงบประมาณ	4.36	3.03	18	20.45	14	15.91	13	14.77	11	12.50	11	12.50	11	12.50	10	11.36
6. ผู้ได้บังคับบัญชามักไม่เห็นด้วยกับตัวเลขในงบประมาณ	4.67	7.10	17	19.32	23	26.14	17	19.32	4	4.55	9	10.23	8	9.09	10	11.36

โดย ระดับ 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 ระดับ 6 หมายถึง เห็นด้วย
 ระดับ 5 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย

ระดับ 4 หมายถึง ไม่แน่ใจ
 ระดับ 3 หมายถึง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
 ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้

ผลกระทบที่ได้รับ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ 7		ระดับ 6		ระดับ 5		ระดับ 4		ระดับ 3		ระดับ 2		ระดับ 1	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ได้รับผลตอบแทนพิเศษ เช่น การขึ้นเงินเดือน โบนัส เมื่อสามารถบรรลุงบประมาณที่กำหนดไว้	4.40	4.48	18	20.45	17	19.32	14	15.91	9	10.23	7	7.95	10	11.36	13	14.77
2. ต้องอธิบายต่อผู้บังคับบัญชาถึงสาเหตุหากไม่สามารถบรรลุงบประมาณได้	4.46	3.94	16	18.18	18	20.45	15	17.05	9	10.23	11	12.50	10	11.36	9	10.23
3. ผู้บังคับบัญชาทำให้ทราบถึงผลดีของการบรรลุเป้าหมายในงบประมาณ	4.50	4.37	15	17.05	17	19.32	18	20.45	11	12.50	8	9.09	12	13.64	7	7.95
4. ได้รับผลกระทบด้านลบเมื่อไม่สามารถบรรลุงบประมาณได้	4.75	6.44	19	21.59	22	25.00	12	13.64	13	14.77	6	6.82	7	7.95	9	10.23

โดย ระดับ 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 ระดับ 6 หมายถึง เห็นด้วย
 ระดับ 5 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย

ระดับ 4 หมายถึง ไม่แน่ใจ
 ระดับ 3 หมายถึง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
 ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ

ระบบการให้ผลตอบแทน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ 7		ระดับ 6		ระดับ 5		ระดับ 4		ระดับ 3		ระดับ 2		ระดับ 1	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ได้รับคำติชมจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	4.00	2.36	12	13.64	16	18.18	10	11.36	13	14.77	10	11.36	13	14.77	14	15.91
2. รู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.35	3.21	14	15.91	17	19.32	14	15.91	10	11.36	14	15.91	12	13.64	7	7.95
3. รู้สึกสนุกกับการทำงาน ไม่เบื่อหน่าย	4.26	2.67	13	14.77	16	18.18	15	17.05	12	13.64	10	11.36	13	14.77	9	10.23
4. ได้รับความไว้วางใจจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเสมอ	4.21	5.00	15	17.05	11	12.50	18	20.45	9	10.23	17	19.32	5	5.68	13	14.77
5. พอใจกับผลตอบแทน(เงินเดือน)ที่ได้รับ	3.97	3.36	15	17.05	10	11.36	10	11.36	12	13.64	18	20.45	10	11.36	13	14.77
6. ได้รับคำชมเชยจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเสมอ	4.26	4.00	15	17.05	11	12.50	17	19.32	11	12.50	12	13.64	17	19.32	5	5.68
7. พอใจในผลตอบแทนพิเศษ (โบนัส ค่าคอมมิชชั่น) ที่ได้รับจากทางบริษัท	3.98	5.34	15	17.05	12	13.64	7	7.95	9	10.23	21	23.86	16	18.18	8	9.09

โดย ระดับ 7 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 ระดับ 6 หมายถึง เห็นด้วย
 ระดับ 5 หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย

ระดับ 4 หมายถึง ไม่แน่ใจ
 ระดับ 3 หมายถึง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
 ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
 S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

- ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงานประมาณ

ระดับของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงานประมาณ จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารระดับผู้จัดการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณของแผนกอยู่ในระดับที่สูง ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมแบบการเข้าไปกำหนดตัวเลขในงบประมาณเอง หรือการให้ข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการกำหนดงบประมาณต่อผู้บริหารระดับสูง จะเห็นได้จากการที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณอยู่เสมอซึ่งมีค่าร้อยละ 21.59 และนอกจากนี้ส่วนใหญ่ยังเป็นการมีส่วนร่วมในรูปแบบของการแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดงบประมาณหรือการเสนอข้อมูลด้านรายรับและรายจ่ายของแผนกที่มีความสำคัญต่อการกำหนดงบประมาณแก่ผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และผู้บังคับบัญชาก็ให้ข้อมูลเหล่านั้นมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดงบประมาณซึ่งมีค่าร้อยละ 20.45 ร้อยละ 27.27 และร้อยละ 22.73 ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยในภาพรวมของการมีส่วนร่วมในการจัดทำงานประมาณของผู้บริหารระดับกลางคือ 4.54

จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารระดับผู้จัดการได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณในระดับค่อนข้างสูง ไม่ว่าจะเป็นการเข้าไปจัดทำ เสนอตัวเลขในงบประมาณด้วยตัวเอง หรือการให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นที่มีประโยชน์ต่อการกำหนดงบประมาณ

- ปัจจัยด้านการมีอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงานประมาณของผู้บริหารระดับกลาง

ระดับของปัจจัยด้านการมีอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงานประมาณของผู้บริหารระดับกลาง จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารระดับผู้จัดการเข้าไปมีอิทธิพลอย่างมากในการกำหนดเป้าหมายงบประมาณของแผนก จะเห็นได้จากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 22.73 งบประมาณของแผนกต้องเป็นงบประมาณที่ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกพึงพอใจเสมอ และส่วนใหญ่ร้อยละ 26.14 ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกมักจะเสนอต่อผู้บังคับบัญชา ให้ปรับเปลี่ยนตัวเลขในเป้าหมายงบประมาณ เพื่อให้เป็นตัวเลขที่ตนเองพึงพอใจเสมอ และนอกจากนี้ ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกก็ยังมียอำนาจในการต่อรองตัวเลขในงบประมาณ (ร้อยละ 23.86) โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชามักไม่เห็นด้วยกับตัวเลขนั้นและไม่มีโอกาสที่ขัดแย้งได้ (ร้อยละ 20.45 และร้อยละ 26.13

ตามลำดับ) โดยค่าเฉลี่ยในภาพรวมของการมีอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงานประมาณเท่ากับ 4.55

จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่า ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกมีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายในงบประมาณในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งอาจทำให้ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกมีโอกาสบิดเบือนตัวเลขในงบประมาณให้เป็นไปตามความต้องการได้มากยิ่งขึ้น

- ปัจจัยด้านผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระดับของปัจจัยด้านผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารระดับผู้จัดการจะได้รับผลกระทบในทางที่ดีหากสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ แต่ในขณะเดียวกันหากไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ผู้บริหารระดับกลางเหล่านั้นก็จะได้รับผลกระทบด้านลบเช่นเดียวกัน จะเห็นได้จากกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 20.45 จะได้รับโบนัสพิเศษ หรือได้รับพิจารณาขึ้นเงินเดือนหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ แต่ในขณะเดียวกันกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อีกร้อยละ 20.45 ก็ต้องคอยหาคำอธิบายถึงสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และร้อยละ 25 ยังได้รับผลกระทบด้านลบหากไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยค่าเฉลี่ยในภาพรวมของผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้เท่ากับ 4.53

จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางจะได้รับผลกระทบในระดับค่อนข้างสูงหากมีการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกจะได้รับผลดีหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงได้แจ้งให้ทราบถึงผลดีที่จะได้รับ เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการรับโบนัส แต่หากไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ก็จะได้รับผลด้านลบและต้องหาคำอธิบายถึงสาเหตุที่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แก่ผู้บังคับบัญชาอีกด้วย

- ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ

ระดับของปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ ซึ่งรวมทั้งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินรางวัล โบนัส เงินเดือน และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความภูมิใจในความสำเร็จ ความพอใจที่ได้เห็นความก้าวหน้าในอาชีพ จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่าหากเป็นผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินกลุ่มตัวอย่างจะพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ จะเห็นได้จากที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 19.32 รู้สึกพอใจในตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน ร้อยละ 20.45 มักได้รับความไว้วางใจและร้อยละ 19.23 มักได้รับความชื่นชมจากผู้บริหารระดับสูงและเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ แต่หากเป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินกลุ่มตัวอย่างยังไม่พอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับจากทางองค์กร จะเห็นได้จากที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 20.45 ยังไม่พอใจกับผลตอบแทนหรือเงินเดือนที่ได้รับจากทางองค์กร และร้อยละ 23.86 ยังไม่พอใจในเงินรางวัล โบนัส ค่าคอมมิชชั่นที่ได้รับจากทางองค์กร โดยค่าเฉลี่ยในภาพรวมของระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรเท่ากับ 4.15

จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างแสดงว่าผู้บริหารระดับกลางพอใจในระบบงบประมาณที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณในระดับปานกลาง ผู้บริหารระดับกลางมีความพอใจในระบบผลตอบแทนขององค์กรที่ไม่เป็นตัวเงิน และหากเป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินผู้บริหารระดับกลางเหล่านั้นยังไม่พึงพอใจกับผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อเทียบกับการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นระบบผลตอบแทนในรูปของผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ก็ล้วนแต่มีความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์กรทุกคน เป็นกำลังใจให้ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อิทธิพลของข้อมูลส่วนบุคคลที่มีต่อระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ

ข้อมูลส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	75	72.12
หญิง	29	27.88
รวม	104	100

จากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่ตอบกลับมาทั้งสิ้น 104 คนนั้น พบว่า ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกขายเป็นเพศชาย 75 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 72.12 และเพศหญิง 29 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 27.88 ดังแสดงในตารางที่ 4.9 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในองค์กรต่าง ๆ ผู้บริหารในแต่ละระดับนั้นส่วนใหญ่ยังคงเป็นเพศชายซึ่งอาจจะเป็นเพราะความเชื่อที่ว่าเพศชายน่าจะมีภาวะความเป็นผู้นำได้ดีกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	60	57.69
สูงกว่าปริญญาตรี	44	42.31
รวม	104	100

สำหรับระดับการศึกษาของผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกขายนั้น พบว่าผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกขายมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี 60 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 57.69 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี 44 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 42.31 ดังแสดงในตารางที่ 4.10 ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการนั้นไม่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีก็ใกล้เคียงกับระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษานั้นก็เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารระดับผู้จัดการควรจะมีไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงานในตำแหน่งของบริษัทปัจจุบัน

อายุงาน	จำนวนตอบกลับ	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	2	1.92
1 – 3 ปี	5	4.81
4 – 6 ปี	12	11.54
7 – 9 ปี	59	56.73
10 ปีขึ้นไป	26	25
รวม	104	100

ในส่วนของระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกขาย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุงานในตำแหน่งส่วนใหญ่อยู่ที่ 7 - 9 ปี มีจำนวน 59 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 56.73 และรองลงมาคือ มีอายุงานในตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 26 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 25 ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงานในบริษัทปัจจุบัน

อายุงาน	จำนวนตอบกลับ	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	2	1.92
1 - 3 ปี	5	4.81
4 - 6 ปี	12	11.54
7 - 9 ปี	32	30.77
10 ปีขึ้นไป	53	50.96
รวม	104	100

ในส่วนของอายุงานในบริษัทซึ่งรวมทั้งระยะเวลาก่อนที่จะได้รับตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกขายจนกระทั่งได้รับตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงานในบริษัทที่อยู่ปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไปจำนวน 53 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 50.96 รองลงมาคือมีอายุงานในบริษัทที่อยู่ปัจจุบัน 7 - 9 ปี จำนวน 32 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 30.77 ดังแสดงในตารางที่ 4.12 ซึ่งจากตารางที่ 4.11 และ ตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีอายุงานในองค์กรมากมีโอกาสที่จะได้ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารในองค์กรสูงกว่าผู้ที่มีอายุงานน้อยกว่า และเมื่อได้ดำรงตำแหน่งแล้วก็อยู่ในตำแหน่งนั้นนานหลายปี จึงจะมีการคัดเลือกใหม่

ตารางที่ 4.13 แสดงจำนวนและร้อยละของบริษัทที่มีการจัดทำงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณ	จำนวนตอบกลับ	ร้อยละ
มีการจัดทำงบประมาณในแผนก	88	84.62
ไม่มีการจัดทำงบประมาณในแผนก	16	15.38
รวม	104	100

สำหรับระบบการจัดทำงบประมาณนั้น จากแบบสอบถามที่ตอบกลับมา พบว่า ในบริษัทส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามมีการจัดทำงบประมาณในแผนกขายจำนวน 88 บริษัทหรือ

คิดเป็นร้อยละ 84.62 และไม่มีการจัดทำงบประมาณในแผนกขายจำนวน 16 บริษัทหรือคิดเป็นร้อยละ 15.38 ดังแสดงในตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่าการที่ยังมีบางบริษัทที่ไม่ได้จัดทำงบประมาณในแผนกเองนั้นเนื่องจากการกำหนดงบประมาณยังคงเป็นแบบเดิมคือถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงแต่ผู้เดียว ซึ่งเป็นการบริหารงานแบบรวมอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางจนถึงพนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ

สรุปโดยรวมจากแบบสอบถามที่ตอบกลับมาพบว่า ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกขายนั้น ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีและได้รับตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนกขายมาแล้วเฉลี่ย 7 – 9 ปี มีอายุงานในบริษัทเฉลี่ย 10 ปีขึ้นไป และจากแบบสอบถามที่ได้รับพบว่ายังมีบางบริษัทที่ไม่มีการจัดทำงบประมาณในแผนกของตนเอง เนื่องจากงบประมาณยังถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงของกิจการแต่เพียงผู้เดียว ยังไม่มีการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางจนถึงพนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณของตนเอง

การทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ

ในการศึกษาอิทธิพลของข้อมูลส่วนบุคคลที่มีต่อระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณนั้น จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนซึ่งเป็นการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับแต่ละกลุ่มตัวอย่าง โดยจะแบ่งกลุ่มตาม เพศ ระดับการศึกษา อายุงานในตำแหน่ง และอายุงานในบริษัท แต่เนื่องจากข้อมูลด้านระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณที่ได้จากแบบสอบถามเป็นข้อมูลเชิงกลุ่ม ดังนั้น จึงต้องทำการแปลงค่าข้อมูลให้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณก่อนโดยการรวมคะแนนของแต่ละตัวแปรแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย ซึ่งสามารถสรุปสถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรต่าง ๆ ได้ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงสถิติเชิงพรรณนาของส่วนเผื่องบประมาณและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
<u>ตัวแปรอิสระ : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ</u>				
- ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ	4.06	1.50	6.67	3.08
- การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.38	1.25	6.50	3.84

ตารางที่ 4.14 (ต่อ) แสดงสถิติเชิงพรรณนาของส่วนเผื่องบประมาณและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
<u>ตัวแปรอิสระ : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ</u>				
- การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ	4.54	1.83	6.39	4.91
- อิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง	4.55	1.50	6.45	4.97
- ผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.46	1.20	6.90	4.43
- ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.61	1.25	6.25	5.19
- ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร	4.22	1.43	6.95	3.45
- ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร	3.99	2.00	7.00	4.35
<u>ตัวแปรตาม : ส่วนเผื่องบประมาณ</u>	4.39	1.56	6.44	4.75

จากตารางที่ 4.14 จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างคือบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีส่วนเผื่องบประมาณเกิดขึ้นในงบประมาณของแผนกขายในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยประมาณ 4.39 ในส่วนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ พบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง ปัจจัยด้านอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง และปัจจัยด้านผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะ เป็นผลกระทบด้านบวกหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือผลกระทบด้านลบหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 4.55 4.53 4.46 และ 4.61 ตามลำดับ ในส่วนของปัจจัยด้านความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินหรือผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน อยู่ในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 4.06 4.38 4.22 และ 3.99 ตามลำดับ โดยในส่วนของรายละเอียดในแต่ละปัจจัยได้กล่าวไว้แล้วในสถิติเชิง

พรรณนาของระดับของส่วนเผื่องบประมาณและระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ จึงไม่ขอกล่าวซ้ำ ณ ที่นี้

ในการศึกษาอิทธิพลของข้อมูลส่วนบุคคลที่มีต่อระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณโดยเทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวน ซึ่งเป็นการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับแต่ละกลุ่มตัวอย่างนั้น จะแบ่งกลุ่มตาม เพศ ระดับการศึกษา อายุงานในตำแหน่ง และอายุงานในบริษัท ซึ่งสามารถตั้งเป็นสมมติฐานในการศึกษาได้ดังนี้คือ

H_0 : ข้อมูลส่วนบุคคลไม่ทำให้ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณแตกต่างกัน

H_1 : ข้อมูลส่วนบุคคลทำให้ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณแตกต่างกัน

โดยผลการทดสอบสามารถแยกแยะตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณแต่ละปัจจัยได้ดังนี้

- ปัจจัยด้านความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระดับของปัจจัยด้านความแตกต่างของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ มีความแตกต่างกันเนื่องจาก อายุงานในตำแหน่งที่ต่างกัน และอายุงานในบริษัทที่ต่างกัน จะสังเกตได้จากค่า Sig. คือ 0.044 และ 0.006 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.15 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดคือ 0.05 แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน โดยหากผู้บริหารระดับกลางทำงานในบริษัทมานานอาจทำให้เข้าใจขั้นตอนการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน และนอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลางที่เพิ่งได้รับตำแหน่งก็อาจจะประเมินศักยภาพของทีมงาน หรือประเมินยอดขายและค่าใช้จ่ายของแผนกได้ไม่ดีเท่าผู้ที่ได้รับตำแหน่งมานานกว่า

ตารางที่ 4.15 แสดงการทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลางได้รับจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	F	Sig.
เพศ	2.370	0.128
ระดับการศึกษา	4.220	0.044**
อายุงานในตำแหน่ง	1.063	0.351
อายุงานในบริษัท	5.444	0.006**
อิทธิพลร่วมของเพศ*ระดับการศึกษา*อายุงานในตำแหน่ง*อายุงานในบริษัท	1.552	0.140

** มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระดับของปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับ อายุงานในบริษัทที่ต่างกัน จะสังเกตได้จากค่า Sig. คือ 0.007 ดังแสดงในตารางที่ 4.16 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดคือ 0.05 แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน โดยอาจเนื่องมาจากการที่ผู้ที่เข้ามาทำงานในบริษัทนานจะทำให้รู้ว่าบริษัทมีเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร ใช้ผลงานในส่วนใดมาเป็นเครื่องมือในการตัดสินผลการปฏิบัติงานในการขึ้นเงินเดือนหรือการให้โบนัสได้ ดีกว่าผู้ที่มีอายุงานในบริษัทน้อยกว่า

ตารางที่ 4.16 แสดงการทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	F	Sig.
เพศ	2.088	0.153
ระดับการศึกษา	4.241	0.430
อายุงานในตำแหน่ง	2.012	0.117
อายุงานในบริษัท	5.332	0.007**
อิทธิพลร่วมของเพศ*ระดับการศึกษา*อายุงานในตำแหน่ง*อายุงานในบริษัท	1.822	0.073

- ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณมีความแตกต่างกันเนื่องจากอายุงานในตำแหน่งที่แตกต่างกัน และ อายุงานในบริษัทที่แตกต่างกัน จะสังเกตได้จากค่า Sig. คือ 0.040 และ 0.003 ดังแสดงในตารางที่ 4.17 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดคือ 0.05 แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน หากผู้บริหารระดับกลางทำงานในบริษัทและอยู่ในตำแหน่งมานาน ก็อาจจะได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมากกว่าผู้ที่มีอายุงานน้อยหรือเพิ่งเข้ามารับตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นการเสนอความคิดเห็นหรือการเสนอข้อมูลเพื่อจัดทำงบประมาณ

ตารางที่ 4.17 แสดงการทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	F	Sig.
เพศ	1.083	0.302
ระดับการศึกษา	4.231	0.403
อายุงานในตำแหน่ง	3.362	0.040**
อายุงานในบริษัท	6.319	0.003**
อิทธิพลร่วมของเพศ*ระดับการศึกษา*อายุงานในตำแหน่ง*อายุงานในบริษัท	1.998	0.740

** มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- ปัจจัยด้านอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปัจจัยด้านอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางมีความแตกต่างกันเนื่องจากอายุงานในบริษัทที่แตกต่างกัน จะสังเกตได้จากค่า Sig. คือ 0.006 ดังแสดงในตารางที่ 4.18 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดคือ 0.05 แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน โดยอาจเป็นเพราะว่าในเมืองไทยยังมีระบบอาวุโส ผู้ที่เข้ามาทำงานนานย่อมได้รับความเกรงใจ

มากกว่าผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน ดังนั้น หากผู้บริหารระดับกลางที่มีอายุงานนาน ๆ จะเข้าไปมีอิทธิพลในการจัดทำ นำเสนอ หรือเปลี่ยนแปลงงบประมาณเพื่อให้งบประมาณเป็นที่ถูกใจของตัวเองย่อมทำได้ง่ายกว่าผู้ที่มีอายุงานน้อย

ตารางที่ 4.18 แสดงการทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	F	Sig.
เพศ	0.734	0.395
ระดับการศึกษา	7.979	0.099
อายุงานในตำแหน่ง	2.611	0.081
อายุงานในบริษัท	5.573	0.006**
อิทธิพลร่วมของเพศ*ระดับการศึกษา*อายุงานในตำแหน่ง*อายุงานในบริษัท	2.102	0.360

** มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- ปัจจัยด้านผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปัจจัยด้านผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความแตกต่างกันเนื่องจากอายุงานในตำแหน่งที่แตกต่างกัน และ อายุงานในบริษัทที่แตกต่างกัน จะสังเกตได้จากค่า Sig. คือ 0.004 และ 0.045 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.19 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดคือ 0.05 แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน และปัจจัยด้านผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความแตกต่างกันเนื่องจากอายุงานในตำแหน่งที่แตกต่างกัน และอายุงานในบริษัทที่แตกต่างกัน จะสังเกตได้จากค่า Sig. คือ 0.002 และ 0.041 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.20 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดคือ 0.05 แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน ผู้บริหารระดับกลางที่อยู่ในตำแหน่งและทำงานในบริษัทมานานย่อมทราบถึงผลกระทบที่ได้รับดีกว่าผู้ที่เพิ่งเข้ามารับตำแหน่งหรือเพิ่งเข้ามาทำงานในบริษัท ไม่ว่าจะเป็ผลกระทบด้านบวกหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือผลกระทบด้านลบหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.19 แสดงการทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	F	Sig.
เพศ	1.569	0.198
ระดับการศึกษา	4.552	0.094
อายุงานในตำแหน่ง	3.872	0.004**
อายุงานในบริษัท	6.788	0.045**
อิทธิพลร่วมของเพศ*ระดับการศึกษา*อายุงานในตำแหน่ง*อายุงานในบริษัท	1.589	0.285

** มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.20 แสดงการทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	F	Sig.
เพศ	2.001	0.092
ระดับการศึกษา	4.256	0.120
อายุงานในตำแหน่ง	3.125	0.002**
อายุงานในบริษัท	5.986	0.041**
อิทธิพลร่วมของเพศ*ระดับการศึกษา*อายุงานในตำแหน่ง*อายุงานในบริษัท	1.695	0.125

** มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

- ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ได้รับจากทางองค์กรที่ผูกติดกับความประสบความสำเร็จของงบประมาณ

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร มีความแตกต่างกันเนื่องจากระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน และอายุงานในบริษัทที่แตกต่างกัน สังเกตได้จากค่า Sig. คือ 0.034 และ 0.004 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.21 ซึ่งมีค่าน้อยกว่านัยสำคัญที่กำหนดคือ 0.05 แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน และปัจจัยด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กรมีความแตกต่างกันเนื่องจากระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน และอายุงานในบริษัทที่แตกต่างกัน สังเกตได้จากค่า Sig. คือ 0.021 และ 0.036 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่

4.22 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดคือ 0.05 แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน ผู้ที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งระดับเดียวกันอาจจะยังไม่พอใจในผลตอบแทนที่ตนเองได้รับ เพราะคิดว่าการศึกษาสูงกว่าน่าจะได้รับผลตอบแทนที่มากกว่านี้ หรือผู้ที่ทำงานในบริษัทมานานก็อาจคิดว่าตนเองน่าจะได้รับโบนัสหรือได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา มากกว่าผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานในบริษัทได้ไม่นาน

ตารางที่ 4.21 แสดงการทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร
จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	F	Sig.
เพศ	2.095	0.195
ระดับการศึกษา	3.562	0.034
อายุงานในตำแหน่ง	2.221	0.095
อายุงานในบริษัท	5.326	0.004**
อิทธิพลร่วมของเพศ*ระดับการศึกษา*อายุงานในตำแหน่ง*อายุงานในบริษัท	1.762	0.211

** มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.22 แสดงการทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร
จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	F	Sig.
เพศ	2.121	0.120
ระดับการศึกษา	3.656	0.021**
อายุงานในตำแหน่ง	2.135	0.153
อายุงานในบริษัท	5.263	0.036**
อิทธิพลร่วมของเพศ*ระดับการศึกษา*อายุงานในตำแหน่ง*อายุงานในบริษัท	1.722	0.195

** มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 4.23 สรุปการทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ	ข้อมูลส่วนบุคคล		
	ระดับการศึกษา	อายุงานในตำแหน่ง	อายุงานในบริษัท
ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ		/	/
การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน			/
การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ		/	/
อิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง			/
ผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้		/	/
ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้		/	/
ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร	/		/
ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร	/		/

สรุปโดยรวม ในการศึกษาอิทธิพลของข้อมูลส่วนบุคคลที่มีต่อระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณโดยเทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวน ซึ่งเป็นการทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับแต่ละกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งกลุ่มตาม เพศ ระดับการศึกษา อายุงานในตำแหน่ง และอายุงานในบริษัท พบว่าระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณในทุกปัจจัยมีสาเหตุมาจากการที่ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนมีอายุงานที่แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.23 ผู้ที่มีอายุงานมากอาจจะมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอน กระบวนการปฏิบัติงาน หรือศักยภาพของทีมงานมากกว่าผู้ที่มีอายุงานน้อยหรือเพิ่งเข้ามาทำงาน จึงทำให้สามารถประเมินรายรับรายจ่ายในแผนกได้ดีกว่าและได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมากกว่าผู้ที่มีอายุงานน้อย และนอกจากนี้การที่เข้ามาทำงานเป็นเวลานานอาจทำให้รู้ถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานหรือผลกระทบที่จะได้รับเมื่อมีการประเมินผลได้ดีกว่าอีกด้วย ส่วนความพอใจด้านระบบการให้ผลตอบแทนนั้นนอกจากจะขึ้นอยู่กับอายุงานแล้วยังขึ้นอยู่กับวุฒิการศึกษาอีกด้วย โดยผู้ที่ทำงานมานานและมีวุฒิการศึกษาที่สูงกว่าผู้อื่นที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกันอาจคิดว่าตนน่าจะจะได้ผลตอบแทนที่มากกว่าผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานหรือมีวุฒิการศึกษาที่ต่ำกว่าตนทั้งในรูปของเงินเดือน โบนัส หรือความไว้วางใจที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ

เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตามแบบสอบถามที่กำหนดไว้แล้ว แต่เนื่องจากข้อมูลของระดับส่วนเผื่องบประมาณ และระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณที่ได้จากแบบสอบถามเป็นข้อมูลเชิงกลุ่ม ดังนั้น จึงต้องทำการแปลงค่าข้อมูลให้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณก่อนโดยการรวมคะแนนของตัวแปรแต่ละตัวแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย และนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาวิเคราะห์ผลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ

ในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างตัวแปรตาม คือ ส่วนเผื่องบประมาณ กับกลุ่มตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ โดยก่อนที่จะวิเคราะห์ข้อมูลนั้นจะต้องทดสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุก่อน และเงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุข้อหนึ่งที่สำคัญมากคือตัวแปรอิสระทุกตัวที่ใช้ในการศึกษาจะต้องเป็นอิสระต่อกัน หรือไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันมากเกินไป การที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองอาจก่อให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ซึ่งจะทำให้ผลการวิเคราะห์ความถดถอยผิดพลาดไปจากข้อเท็จจริงได้ เช่น ความสัมพันธ์กันเองของตัวแปรอิสระอาจมีอิทธิพลทำให้ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ทั้งที่ความเป็นจริงแล้วตัวแปรอิสระเหล่านั้นอาจไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ดังนั้น ปัญหานี้จึงอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ในที่สุด เนื่องจากปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุที่แฝงอยู่ในข้อมูลจะมีผลทำให้สมการถดถอยที่ได้มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ลดลง การตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ระหว่างกันหรือไม่ อาจตรวจสอบได้โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระแต่ละคู่ ดังแสดงในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของส่วนเผื่องบประมาณและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ

		SLACK	INFO	BE	BP	IMP	PBF	NBF	INRES	EXRES
SLACK	Pearson correlation	1	.896**	.954**	.845**	.951**	.826**	.912**	.784**	.801**
	Sig. (2 – tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
INFO	Pearson correlation	.896**	1	.353	.159	.027	.651	.659	.541	.625
	Sig. (2 – tailed)	.000		.261	.622	.933	.302	.067	.302	.201
BE	Pearson correlation	.954**	.353	1	.534	.346	.458	.655	.741	.625
	Sig. (2 – tailed)	.000	.261		.115	.261	.054	.120	.325	.063
BP	Pearson correlation	.845**	.159	.534	1	.504	.624	.725	.663	.700
	Sig. (2 – tailed)	.000	.622	.115		.062	.124	.355	.125	.221
IMP	Pearson correlation	.951**	.027	.346	.504	1	.635	.595	.627	.771
	Sig. (2 – tailed)	.000	.933	.261	.062		.074	.204	.095	.203
PBF	Pearson correlation	.826**	.651	.458	.624	.635	1	.544	.665	.652
	Sig. (2 – tailed)	.000	.302	.054	.124	.074		.125	.071	.054
NBF	Pearson correlation	.912**	.659	.655	.725	.595	.544	1	.721	.660
	Sig. (2 – tailed)	.000	.067	.120	.355	.204	.125		.501	.322
INRES	Pearson correlation	.784**	.541	.741	.663	.627	.665	.721	1	.598
	Sig. (2 – tailed)	.000	.302	.325	.125	.095	.071	.501		.058
EXRES	Pearson correlation	.801**	.625	.625	.700	.771	.652	.660	.598	1
	Sig. (2 – tailed)	.000	.201	.063	.221	.203	.054	.322	.058	

** มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

โดย INFO = ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ
 BE = การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 BP = การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ
 IMP = การมีอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง

PBF = ผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
 NBF = ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
 INRES = ผลตอบแทนภายในที่ได้รับจากองค์กร
 EXRES = ผลตอบแทนภายนอกที่ได้รับจากองค์กร

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ พบว่าตัวแปรอิสระที่ใช้ในการทดสอบทั้ง 8 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์กัน สังเกตได้จากค่า Sig. ที่มีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนดคือ 0.05 แต่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสวนเผื่องบประมาณทุกปัจจัยล้วนมีความสัมพันธ์กับสวนเผื่องบประมาณและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุขึ้น จึงทำการตรวจสอบโดยการคำนวณค่า Variance Inflation Factor (VIF) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวถูกอธิบายโดยตัวแปรอิสระอื่นในระดับใด ถ้าค่า VIF มีค่ามากก็แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระอื่น ๆ มาก และตามปกติค่า VIF ที่มากกว่า 10 ขึ้นไปจะถือว่าอยู่ในระดับที่จะก่อให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุได้ ซึ่งจากการตรวจสอบพบว่าค่า VIF สูงสุดสำหรับการศึกษาคั้งนี้มีค่าเพียง 2.010 (ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร) เท่านั้น (ภาคผนวก ง) ดังนั้นผลลัพธ์ที่ได้นี้จึงเป็นเครื่องยืนยันได้ว่าการศึกษาคั้งนี้จะไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุและการตีความผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์จะมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือในระดับสูงสำหรับเงื่อนไขความสัมพันธ์ในรูปเชิงเส้นของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และเงื่อนไขอื่น ๆ ของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ เมื่อทำการทดสอบเงื่อนไขในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (ดูภาคผนวก ง) พบว่าเป็นไปตามเงื่อนไขทุกประการคือ ข้อมูลต้องมีการแจกแจงแบบปกติในการทดสอบการแจกแจงของข้อมูลว่าเป็นแบบปกติหรือไม่จะใช้สถิติ Kolmogorov – smirnov test (K – S Test) จากผลการทดสอบการแจกแจงของข้อมูล พบว่า p –value ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.088 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่า ข้อมูลตัวแปรที่ใช้ในการศึกษานี้มีการแจกแจงแบบปกติซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ สำหรับเงื่อนไขที่กำหนดไว้ว่าค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนต้องเป็นศูนย์นั้น พบว่าเงื่อนไขข้อนี้เป็นจริงเสมอ เงื่อนไขในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุที่กำหนดไว้ว่าค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนต้องเป็นค่าคงที่ซึ่งสามารถตรวจสอบโดยใช้สถิติของลีเวน (The levene test) เพื่อทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม จากผลการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวน พบว่า p – value ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.221 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าข้อมูลตัวแปรที่ใช้ในการศึกษานี้มีความแปรปรวนที่ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ และเงื่อนไขสุดท้ายคือ ความคลาดเคลื่อนต้องเป็นอิสระกัน โดยจะใช้สถิติทดสอบ Durbin – Watson และจากการคำนวณพบว่า ค่า Durbin – Watson มีค่า 1.854 ซึ่งอยู่ในช่วง 1.5 ถึง 2.5 จึงสรุปได้ว่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน เมื่อทำการทดสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุครบทุกข้อแล้วพบว่าข้อมูลที่จะนำมาใช้นั้นเป็นไปตามเงื่อนไขทุกข้อจากนั้นจึงนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุต่อไป

ตารางที่ 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่อ
งบประมาณกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ

สมการถดถอยเชิงพหุ :

$$\text{SLACK} = b_0 + b_1\text{INFO} + b_2\text{BE} + b_3\text{BP} + b_4\text{IMP} + b_5\text{PBF} + b_6\text{NBF} + b_7\text{INRES} + b_8\text{EXRES} + e$$

Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	243.638	8	30.455	279.722	.000
Residual	8.601	79	.109		
Total	252.239	87			

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	8.048E-02	.120		.668	.506
INFO	-.180	.201	-.180	-.896	.373
BE	.564	.172	.582	3.270	.002**
BP	.1061	.241	.999	4.399	.000**
IMP	.469	.186	.467	2.521	.014**
PBF	1.279E-02	.123	.012	.104	.917
NBF	1.258	.139	1.210	9.055	.000**
INRES	-.192	.162	-.204	-1.188	.239
EXRES	.101	.098	.101	1.038	.032**

$R^2 = .825$ Adjusted $R^2 = .809$

**มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวแปรตาม คือ ส่วนเผื่องบประมาณ

โดยที่

INFO	หมายถึง	ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ
BE	หมายถึง	การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
BP	หมายถึง	การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ
IMP	หมายถึง	การมีอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง
PBF	หมายถึง	ผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
NBF	หมายถึง	ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
INRES	หมายถึง	ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร
EXRES	หมายถึง	ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ จะต้องทำการทดสอบก่อนว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณที่นำมาทดสอบนั้นมีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณหรือไม่ ภายใต้สมมติฐานว่า

H_0 : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณไม่มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณ

H_1 : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณมีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณ

ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ดังแสดงในตารางที่ 4.25 (ตาราง Anova) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณอย่างน้อย 1 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณ ดังนั้น จึงต้องทดสอบต่อไปว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ ปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณ ซึ่งผลจากการทดสอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

- ปัจจัยด้านความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ

การจัดทำงบประมาณเพื่อให้เป้าหมายในงบประมาณใกล้เคียงกับความเป็นจริง ต้องอาศัยข้อมูลจากหลาย ๆ ด้านประกอบกัน การที่ผู้บริหารระดับกลางมีข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการจัดทำงบประมาณมากกว่าผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางก็อาจจะพยายามบิดเบือนข้อมูลที่ใช้จัดทำงบประมาณ เพื่อให้งบประมาณสามารถปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายในงบประมาณได้โดยง่าย ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

H_0 : ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับไม่ทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

H_1 : ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.373 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 4.25 (ตาราง Coefficients) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยด้านความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับไม่มีความสัมพันธ์กับส่วน

เผื่องบประมาณ แม้ว่าผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงมีข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการจัดทำงบประมาณแตกต่างกันมากก็ไม่ทำให้ส่วนเผื่องบประมาณมีค่าสูงขึ้น ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Young (1985) แม้ว่าผู้บริหารระดับกลางจะมีข้อมูลที่มีส่วนสำคัญในการจัดทำงบประมาณมากกว่าผู้บริหารระดับสูง แต่ก็ไม่จำเป็นต้องสร้างส่วนเผื่องบประมาณเสมอไป

- ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป้าหมายในการจัดทำงบประมานนั้นก็เพื่อใช้ในวางแผนและควบคุม หากกิจการใดให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงผู้บริหารระดับกลางก็จะพยายามบิดเบือนตัวเลขในงบประมาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายในงบประมานได้โดยง่าย ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

H_0 : การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมานเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ทำให้ส่วนเผื่องบประมานสูงขึ้น

H_1 : การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมานเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ส่วนเผื่องบประมานสูงขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 4.25 (ตาราง Coefficients) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมานเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาน และเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน หากบริษัทยิ่งให้ความสำคัญกับการใช้งบประมานเพื่อประเมินผลงานก็จะทำให้มีส่วนเผื่องบประมานสูงขึ้นด้วย ซึ่งผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Schiff and Lewin (1970) Onsi (1973) การใช้งบประมานเป็นเครื่องมือหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้บริหารระดับกลางเกิดความรู้สึกกดดันที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จึงสร้างส่วนเผื่องบประมานขึ้นมาเพื่อลดแรงกดดันนั้น

- ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ
งบประมานที่ดีควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องกับงบประมานนั้นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาน เพื่อลดความตึงเครียดและให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ใกล้เคียงกับ

ความเป็นจริง แต่ในบางครั้งการที่ผู้บริหารระดับกลางเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ซึ่งรวมถึงการให้ข้อมูลหรือการแสดงความคิดเห็นต่อการจัดทำงบประมาณ ก็จะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเหล่านั้นเข้าไปบิดเบือนตัวเลขในการจัดทำงบประมาณได้ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

H_0 : การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณไม่ทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

H_1 : การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 4.25 (ตาราง Coefficients) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณ และเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน หากผู้บริหารระดับกลางเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณในระดับสูง จะทำให้ส่วนเผื่องบประมาณมีค่าสูงขึ้นด้วย ซึ่งผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Lowe and Shaw (1968) Schiff and Lewin (1970) Kenis (1979) Young (1985) และ Dunk and Perera (1997) การที่ผู้บริหารระดับกลางเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำงบประมาณสูง จะทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้นด้วย โดยการสร้างส่วนเผื่องบประมาณก็เพื่อลดแรงกดดันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในบางครั้งอาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

- ปัจจัยด้านอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง การที่ผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพลต่อการจัดทำงบประมาณอย่างมากอาจทำให้ผู้บริหารระดับกลางเหล่านั้นบิดเบือนตัวเลขในการจัดทำงบประมาณ โดยอาจกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงเพื่อนำงบประมาณจากกิจกรรมส่วนนั้นมาชดเชยให้กับกิจกรรมที่มีอยู่ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

H_0 : การมีอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางไม่ทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

H_1 : การมีอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.014 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 4.25 (ตาราง Coefficients) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยด้านการมีอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณ และเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน หากผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพลในการจัดทำงบประมาณสูงจะทำให้ส่วนเผื่องบประมาณมีค่าสูงขึ้นด้วย ซึ่งผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Merchant (1981) และ Yuen (2004) ผู้บริหารระดับกลางอาจจะกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นมาซึ่งอาจเป็นกิจกรรมที่ไม่เกิดขึ้นเพื่อนำงบประมาณจากกิจกรรมเหล่านั้นมาชดเชยให้กับกิจกรรมที่มีอยู่

- ปัจจัยด้านผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้

การได้รับทราบผลดีของการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และทราบถึงผลเสียหากไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ส่วนดีก็คือจะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกันก็อาจเป็นแรงจูงใจให้ผู้บริหารระดับกลางบิดเบือนตัวเลขในงบประมาณเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ง่าย เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบด้านลบที่จะตามมา ดังนั้น ในการศึกษาคั้งนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

H_0 : ผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

H_1 : ผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.917 ซึ่งมีความมากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 4.25 (ตาราง Coefficients) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า ผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณ

H_0 : ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

H_1 : ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 4.25 (ตาราง Coefficients) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณ และเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน หากได้รับผลกระทบสูงในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้จะทำให้ส่วนเผื่องบประมาณมีค่าสูงขึ้นด้วย ซึ่งผลการวิจัยทั้ง 2 สมมติฐานยังสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตของ Kenis (1979) Henderson (1997) และ Yuen (2004) การที่จะได้รับทั้งผลกระทบด้านดีและผลกระทบด้านลบเมื่อมีการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ย่อมส่งผลให้เกิดการสร้างส่วนเผื่องบประมาณทั้งสิ้น

- ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ

ระบบผลตอบแทนขององค์กรมีความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจต่อพนักงานในองค์กรอย่างมาก เพราะหากพนักงานรู้สึกว่าการตอบแทนที่ได้รับยังไม่เหมาะสม พวกเขาจะไม่มีกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และอาจจะออกจากองค์กรได้ ซึ่งผลตอบแทนนั้นรวมถึงผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ความภูมิใจในความสำเร็จ และผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส ดังนั้น หากผู้บริหารรู้สึกไม่พอใจกับระบบผลตอบแทนที่พวกเขาได้รับ และหากกิจการมีระบบการให้ผลตอบแทนที่ผูกติดกับความสำเร็จในงบประมาณก็จะเป็นแรงจูงใจให้ผู้บริหารระดับกลางบิดเบือนตัวเลขในการจัดทำงบประมาณเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โดยง่าย และได้รับผลตอบแทนเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงได้ตั้งสมมติฐานว่า

H_0 : ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กรไม่ทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

H_1 : ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กรทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.239 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 4.25 (ตาราง Coefficients) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nouri and Parker (1998) หากพนักงานมีความพอใจในระบบผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรแล้ว พนักงานเหล่านั้นก็จะไม่พยายามสร้างส่วนเผื่องบประมาณให้เกิดขึ้นในงบประมาณ

H_0 : ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กรไม่ทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

H_1 : ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กรทำให้ส่วนเผื่องบประมาณสูงขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.032 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าค่านัยสำคัญที่กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 4.25 (ตาราง Coefficients) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แสดงว่า ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณ และเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน หากกิจการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณมากเท่าไรจะทำให้ส่วนเผื่องบประมาณมีค่าสูงขึ้นด้วย ซึ่งผลการวิจัยข้างต้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lowe and Shaw (1968) Nouri (1994) และ Leavins et al. (1995) การที่องค์กรมีระบบการให้ผลตอบแทนที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณย่อมทำให้เกิดส่วนเผื่องบประมาณ เพราะผู้บริหารระดับกลางหรือพนักงานล้วนต้องการผลตอบแทนในอัตราสูง

จากข้อมูลข้างต้นสรุปผลได้ว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ตัวแปรในสมการที่มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณคือ การให้ความสำคัญให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ การมีอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปรนี้สามารถทำนายการเกิดส่วนเผื่องบประมาณได้ถึง 82.50% (ค่า R^2 เท่ากับ 0.825) ซึ่งสามารถนำค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรมาสร้างสมการความถดถอยได้ดังนี้ คือ

$$SLACK = 0.582BE + 0.999BP + 0.467IMP + 1.210NBF + 0.101EXRES$$

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่อ
งบประมาณกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ(ตัวแปรเดิมตาม
งานวิจัยในอดีต)

สมการถดถอยเชิงพหุ :

$$SLACK = b_0 + b_1INFO + b_2BE + b_3BP + b_4IMP + b_5BF + b_6RES + e$$

Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	243.520	6	40.587	377.041	.000
Residual	8.719	81	.108		
Total	252.239	87			

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.126	.105		1.199	.234
INFO	-.134	.194	-.134	-.690	.492
BE	.528	.168	.545	3.143	.002**
BP	1.097	.234	1.028	4.697	.000**
IMP	.505	.131	.503	3.842	.000**
BF	1.241	.132	1.194	9.415	.000**
RES	-8307E-02	.123	-.088	-.678	.500

R² = .865 Adjusted R² = .863

**มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

*ตัวแปรตาม คือ ส่วนเผื่องบประมาณ

โดยที่

- INFO หมายถึง ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหาร ระดับกลางได้รับ
- BE หมายถึง การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- BP หมายถึง การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ
- IMP หมายถึง การมีอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง
- BF หมายถึง ผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้
- RES หมายถึง ระบบผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณ

ก่อนที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 1 – 8 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุโดยใช้ตัวแปรในลักษณะเดียวกับงานวิจัยในอดีต ดังแสดงในตารางที่ 4.26 คือ ปัจจัยด้านผลกระทบที่ได้รับเมื่อมีการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้ได้รวมทั้งผลกระทบด้านบวกหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และผลกระทบด้านลบหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามงานวิจัยของ Kenis (1979) Henderson (1997) และ Yuen (2004) และปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กร ได้รวมทั้งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินตามงานวิจัยของ Lowe and Shaw (1986) Nouri (1994) และ Leavins et al. (1995) โดยผลการวิเคราะห์ที่ได้สามารถนำมาเปรียบเทียบกับผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 - 8 ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.27 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์เชิงพหุระหว่างการใช้ตัวแปรเดิมตามงานวิจัยในอดีตกับการใช้ตัวแปรใหม่ตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

ตัวแปรเดิมตามงานวิจัยในอดีต		ตัวแปรใหม่ตามสมมติฐานที่กำหนดไว้	
ตัวแปร	ผลการวิเคราะห์	ตัวแปร	ผลการวิเคราะห์
ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ	ไม่มีนัยสำคัญ	ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ	ไม่มีนัยสำคัญ
การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	สัมพันธ์เชิงบวก	การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	สัมพันธ์เชิงบวก
การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ	สัมพันธ์เชิงบวก	การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ	สัมพันธ์เชิงบวก
อิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง	สัมพันธ์เชิงบวก	อิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง	สัมพันธ์เชิงบวก
ผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้	สัมพันธ์เชิงบวก	- ผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ - ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ไม่มีนัยสำคัญ สัมพันธ์เชิงบวก
ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กร	ไม่มีนัยสำคัญ	- ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน - ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	ไม่มีนัยสำคัญ สัมพันธ์เชิงบวก

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น พบว่า เมื่อนำปัจจัยด้านผลกระทบที่ได้รับมาแยกเป็นผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรแยกเป็น ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร และผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร ดังแสดงในตารางที่ 4.27 แสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์ที่ได้จะแตกต่างกัน โดยที่ปัจจัยด้านผลกระทบที่มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณมีเพียงผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรมีเพียงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณ ในขณะที่ตัวแปรอื่นยังคงให้ผลเหมือนเดิม

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยของระดับอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลางจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณทุกปัจจัยขึ้นอยู่กับอิทธิพลของอายุงานในบริษัทของผู้บริหารระดับกลางแต่ละคน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำอายุงานในบริษัทมาศึกษาเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่กำหนด โดยนำมาใส่ไว้ในสมการการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคือ

ตัวแปรตาม : ส่วนเผื่องบประมาณ

ตัวแปรอิสระ :

- ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ
- การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ
- อิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง
- ผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน
- ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ตัวแปรควบคุม : อายุงานในบริษัท

ตารางที่ 4.28 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่อ
งบประมาณกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ (ศึกษาเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่กำหนด)

สมการถดถอยเชิงพหุ :

$$\text{SLACK} = b_0 + b_1\text{INFO} + b_2\text{BE} + b_3\text{BP} + b_4\text{IMP} + b_5\text{PBF} + b_6\text{NBF} + b_7\text{INRES} + b_8\text{EXRES} + b_9\text{YFIRM} + e$$

Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	243.666	9	27.047	246.331	.000
Residual	8.573	78	.110		
Total	252.239	87			

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.117	.141		.830	.409
INFO	-.180	.202	-.180	-.891	.376
BE	.560	.173	.577	3.228	.002**
BP	1.063	.242	.996	4.388	.000**
IMP	.480	.188	.478	2.550	.013**
PBF	1.132E-02	.123	.011	.092	.927
NBF	1.259	.140	1.211	9.019	.000**
INRES	-.188	.163	-.200	-1.154	.252
EXRES	.102	.098	.102	1.042	.301
YFIRM	-2.284E-02	.045	-.014	-.507	.614

$R^2 = .866$ Adjusted $R^2 = .862$

**มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวแปรตาม คือ ส่วนเผื่องบประมาณ

โดยที่

INFO	หมายถึง	ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ
BE	หมายถึง	การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
BP	หมายถึง	การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ
IMP	หมายถึง	การมีอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง
PBF	หมายถึง	ผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
NBF	หมายถึง	ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
INRES	หมายถึง	ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร
EXRES	หมายถึง	ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร
YFIRM	หมายถึง	อายุงานในบริษัท

จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณซึ่งเป็นการศึกษาเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยการเพิ่มตัวแปรด้านอายุงานในบริษัทมาเป็นตัวแปรควบคุมในสมการการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ดังแสดงในตารางที่ 4.28 แสดงให้เห็นว่าผลการวิเคราะห์ที่ได้จะแตกต่างกัน โดยปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณไม่มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณ ทั้งในด้านผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินหรือผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ในขณะที่ตัวแปรอื่นยังคงให้ผลเหมือนเดิม

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนเผื่องบประมาณและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณ	สมมติฐาน	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยวิธี Multiple regression analysis
1. ความแตกต่างกันของข้อมูลที่ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้รับ	+	ไม่มีนัยสำคัญ
2. การให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+	+
3. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ	+	+
4. อิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง	+	+
5. ผลกระทบด้านบวกที่ได้รับหากสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	+	ไม่มีนัยสำคัญ
6. ผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	+	+
7. ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร	+	ไม่มีนัยสำคัญ
8. ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร	+	+

ผลการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.29 จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2.1 ถึงสมมติฐานที่ 2.8 ที่คาดว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อส่วนเผื่องบประมาณทุกปัจจัยจะมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกกับส่วนเผื่องบประมาณนั้น จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณสามารถนำมาใช้พยากรณ์การเกิดส่วนเผื่องบประมาณได้ ได้แก่ ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม

ของผู้บริหารระดับกลางในการจัดทำงบประมาณ ปัจจัยด้านอิทธิพลที่มีผลต่อการจัดทำงบประมาณของผู้บริหารระดับกลาง ปัจจัยด้านผลกระทบที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้โดยเป็นผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กรที่ผูกติดกับความสำเร็จของงบประมาณโดยเป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งมีความสัมพันธ์ในด้านการบวกกับส่วนเผื่องบประมาณ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับส่วนเผื่องบประมาณมากที่สุดคือผลกระทบด้านลบที่ได้รับหากไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้