

การพัฒนาตัวแบบควบคุมงบประมาณของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

กนกวรรณ แก้วจืด

คุยฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นสาระสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (ทางสังคมศาสตร์)
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

THE DEVELOPMENT OF A BUDGETARY CONTROL MODEL FOR
THE CONVENIENCE STORE BUSINESS IN THAILAND

KANOKWAN KAEWCHEED

A DISSERTATION PRESENTED TO RAMKHAMHAENG UNIVERSITY
IN FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY
(SOCIAL SCIENCES)

2016

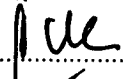
COPYRIGHTED BY RAMKHAMHAENG UNIVERSITY


ชื่อเรื่องคุณิพนธ์ การพัฒนาตัวแบบควบคุมงบประมาณของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ
ในประเทศไทย


ชื่อผู้เขียน นางสาวกนกวรรณ แก้วนืด

สาขาวิชา ทางสังคมศาสตร์

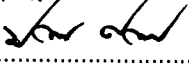
คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์

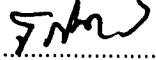
 ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. จุฑา เทียนไทย)

 กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพร สังขวรรณ)


 กรรมการ
(อาจารย์ ดร. กิตติพัฒน์ สุวรรณชิน)

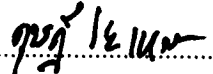
มหาวิทยาลัยรามคำแหงอนุมัติให้คุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นสาระสมบูรณ์ของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษิบัณฑิต สาขาวิชาทางสังคมศาสตร์

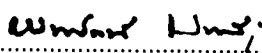
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปิญา ศิริโรจน์)


 รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโครงการ
(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. จิรโชค วีระสย) ปรัชญาคุษิบัณฑิตทางสังคมศาสตร์


คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

 ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. จิรโชค วีระสย)

 กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. คุษิ โยเหลา)

 กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พนรัตน์ ปานมณี)

 กรรมการ
(ดร. ธนากร มาเสถียร)

 กรรมการผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปิยะนิตร์ จารุธีรคันต์) โครงการปรัชญาคุษิบัณฑิตทางสังคมศาสตร์

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องคุณูปนิพนธ์ การพัฒนาตัวแบบควบคุมงบประมาณของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ
ในประเทศไทย

ชื่อผู้เขียน นางสาวกนกวรรณ แก้วนิค

ชื่อปริญญา ปรัชญาคุณูปบัณฑิต

สาขาวิชา ทางสังคมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณูปนิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร. จุฑา เทียนไทย ประธานกรรมการ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพร สังขารธรรม
3. อาจารย์ ดร. กิตติพัฒน์ สุวรรณจิน

การวิจัยเพื่อการพัฒนาตัวแบบการควบคุมโดยงบประมาณในธุรกิจค้าปลีกนี้ ได้ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยทำการ ศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ใช้ ทฤษฎีและแนวคิดด้านความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ทฤษฎีด้านการควบคุมโดยงบประมาณ ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ พฤติกรรมองค์กรที่เกี่ยวกับงบประมาณ หาอิทธิพลขององค์ประกอบอันส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ อันประกอบด้วย องค์ประกอบของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม องค์ประกอบของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ กำหนดกรอบตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร (proportional sampling) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 310 ชุด จากผู้จัดการร้านค้า มีอัตราการตอบกลับ 28.18% ศึกษาองค์ประกอบของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ทำการพิสูจน์สมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เชิงพหุ เพื่อหา

อิทธิพลขององค์ประกอบของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม องค์ประกอบของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ และ อิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและอิทธิพลของประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่ส่งผลต่อกัน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของร้านค้าโดยทำการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

สรุปผลสมมติฐานการวิจัย ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ภายใต้สมมติฐานเพื่อการวิจัยในองค์ประกอบดังกล่าว ไว้ 20 ประเด็น สอดคล้องกับสมมติฐาน 11 ประเด็น ผลการศึกษา พบว่า ตัวแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ความไม่แน่นอนของอุปทาน และ พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ด้านการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ ด้านการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และด้านความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ อธิบายได้ด้วยอิทธิพลทางตรงเชิงบวกส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินหรือแสดงยอดขายที่ดีขึ้น และผลการดำเนินงานด้านการบริหารหรือผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่สูงขึ้น การศึกษานี้ พบว่า มีเพียงองค์ประกอบของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากอุปทานนั้นส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ขณะที่องค์ประกอบของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณด้านการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ ด้านการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และด้านความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ ที่อิทธิพลเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และองค์ประกอบของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณด้านการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ ด้านการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และด้านความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการควบคุมโดยงบประมาณ ดังนั้น การส่งเสริมรูปแบบพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณดังกล่าวเพื่อให้การใช้การควบคุมโดยงบประมาณส่งผลให้เกิด

ประสิทธิผลยิ่งขึ้น ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณเพิ่มขึ้น และส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีทั้งด้านบริหารและด้านการเงิน

ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการควบคุมโดยงบประมาณอย่างมีนัยสำคัญ และประสิทธิผลการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณอย่างมีนัยสำคัญ ตัวแบบการควบคุมโดยงบประมาณจึงมีการพัฒนาและส่งผลต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ

ABSTRACT

Dissertation Title The Development of a Budgetary Control Model for
the Convenience Store Business in Thailand

Student's Name Miss Kanokwan Kaewcheed

Degree Sought Doctor of Philosophy

Field of Study Social Sciences

Academic Year 2016

Advisory Committee

1. Assoc. Prof. Dr. Chuta Thianthai Chairperson
2. Asst. Prof. Dr. Jatuporn Sungkawan
3. Dr. Kittipat Suwanchin

In this dissertation, the researcher examines the influence of variables affecting budgetary control commitment and budgetary control effectiveness.

In this study, the researcher employed a mixed-methods research technique in collecting data and constructing a conceptual framework. The framework was based on theories and concepts in the area of budgetary control commitment combined with theories of budgetary control, situation management and budget-related organizational behaviors. In addition, the degree of influence of the factors of environmental uncertainty and budget-related behaviors on budgetary control commitment and budgetary control effectiveness were determined in the course of the investigation conducted by the researcher.

The researcher collected a sample population of 310 convenience store administrators by means of an application of the proportional sampling method. Data were collected using a questionnaire distributed to members of the sample population. The return rate for copies of the questionnaire was 28.18 percent.

In carrying out this investigation, the researcher paid particular attention to the factors of environmental uncertainty and budget-related behaviors.

In hypothesis testing, the researcher made use of multiple correlation analysis in order to determine the influence of the factors of environmental uncertainty and budget-related behaviors in respect to their effects on budgetary control commitment and budgetary control effectiveness in addition to the effects of these two factors on convenience store performance. The relevant data were analyzed through applications of a computer software program.

In testing hypotheses governing twenty issues, the researcher found that the results were in consonance with the hypotheses in respect to eleven issues. Findings showed that the model constructed by the researcher was appropriate to the environmental uncertainty situation consisting of supply uncertainty and budget-related behaviors in the aspects of budget allocation communication; continuous budgetary control implementation; and budgetary control flexibility. The model proved explanatory of the direct positive influence affecting finance performance or a better sales volume and administration performance or outcome when compared with overarching goals.

Moreover, in this study, it was found that only the environmental uncertainty factor in the aspect of changes induced by suppliers influenced

budgetary control effectiveness. Besides, the factor of budget-related behaviors in the aspects of budget allocation communication; continuous budgetary control; and budgetary control flexibility exerted positive influence on budgetary control commitment. Furthermore, budget-related behaviors vis-à-vis budget allocation communication in the aspects of continuous budgetary control and budgetary control flexibility exerted positive influence on budgetary control effectiveness. Therefore, in the view of the researcher, the results warrant promoting the researcher's budgetary behavior model so as to ensure greater effectiveness in budgetary control and increased budgetary control commitment to the end of enhancing better performance in the aspects of management and finance at these convenience stores.

In addition, the researcher determined that budgetary control commitment evinced positive influence on budgetary control effectiveness at a statistically significant level. It was also established that budgetary control effectiveness exhibited positive direct influence on budgetary control commitment at a statistically significant level. Therefore, the researcher concludes that the budgetary control model developed for this study successfully represents the panoply or ensemble of effects on performance at these convenience stores at a statistically significant level.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบความคุมงบประมาณในธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ในประเทศไทยในครั้งนี้เกิดขึ้นและสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คณะอาจารย์ที่ปรึกษา ทั้ง 3 ท่าน รองศาสตราจารย์ ดร. จุฑา เทียนไทย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพร สังขวรรณ และ อาจารย์ ดร. กิตติพัฒน์ สุวรรณชิน คณะอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิชา บุญภัทรกานต์ และอาจารย์ ดร. พรศิริ ปุณเกษม ซึ่งสละเวลาให้คำแนะนำในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดและให้คำปรึกษาแนะนำ ด้วยดีเสมอมา ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญเชิงข้อมูลและคุณภาพเครื่องมือ อาจารย์ ดร. สุภสิทธิ์ จารุพัฒน์หิรัญ อาจารย์ ดร. ชاکริต สกฤตอิสริยาภรณ์ รองศาสตราจารย์ ดร. สังคีต พิริยะรังสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญเชิงธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ดร. นัตริชัย ดวงรัตน์พันธ์ และ ดร. วรกร ชำนาญไพศาล ผู้ให้ข้อมูลจากธุรกิจค้าปลีกร้านสะดวกซื้อทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และทุกท่านที่คอยให้กำลังใจให้งานสำเร็จลุล่วง ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. จิร โชค วีระสย รักษาการหัวหน้าโครงการฯ รองศาสตราจารย์อุไรวรรณ แยมนิยม อดีตประธานสาขาบริหารธุรกิจ รองศาสตราจารย์ ดร. ปิยะฉัตร จารุธีรสานต์ ประธานสาขาบริหารธุรกิจ คณะอาจารย์ กรรมการผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่โครงการปรัชญาคุณภูมิบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และสำคัญที่สุด ผู้ทำวิจัยขอขอบพระคุณ ครอบครัว ให้การสนับสนุนแก่ผู้วิจัยตลอดเสมอมา การวิจัยฉบับนี้สำเร็จเป็นรูปเล่มสมบูรณ์ออกมาได้ ประโยชน์อันใดที่เกิดจากการทำวิจัยในครั้งนี้ย่อมเป็นผลมาจากความกรุณาของท่านดังกล่าวข้างต้น ขอนำผลสัมฤทธิ์แห่งความเพียรอันประเสริฐ คุณธรรม และความดีงามก่อเกิดแก่ทุกท่านสืบไป

กนกวรรณ แก้วฉัตร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(4)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(7)
กิตติกรรมประกาศ.....	(10)
สารบัญตาราง.....	(13)
สารบัญภาพประกอบ.....	(17)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
นิยามเชิงปฏิบัติการ	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	14
2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
การควบคุมโดยงบประมาณ	18
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ	34
ผลการดำเนินงาน	73
การพัฒนากรอบแนวคิดและสมมติฐานงานวิจัย.....	79
กรอบแนวคิดในการวิจัย	90
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	92
3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	98
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	99

บทที่	หน้า
สมมติฐานของการวิจัย.....	103
ประชากรและตัวอย่าง.....	112
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	114
การวัดตัวแปรและค่านิยมตัวแปร.....	115
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	141
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	144
การจัดการข้อมูล.....	144
การวิเคราะห์ผลสถิติเชิงพรรณนาของข้อมูลทั่วไปของตัวอย่าง.....	145
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน.....	151
การทดสอบสมมติฐาน.....	199
5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	218
สรุปผลการวิจัย.....	218
การอภิปรายผล.....	222
ข้อเสนอแนะ.....	235
ภาคผนวก	
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ.....	243
ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	245
ค แบบฟอร์มตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	253
ง แบบสอบถาม.....	265
จ หนังสือราชการ.....	272
ฉ การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น.....	276
บรรณานุกรม.....	300
ประวัติผู้เขียน.....	359

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนร้านค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทร้านสะดวกซื้อ ในปี พ.ศ. 2547-2552, พ.ศ. 2554-2555 และ พ.ศ. 2557	3
2 ลักษณะการทำธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่	37
3 การศึกษาวิจัยในความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	39
4 สมมติฐานของการวิจัย	110
5 สัดส่วนการสุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น	114
6 ชื่อตัวแปรและอักษรย่อในการวิเคราะห์	125
7 มาตรวัดตัวแปรแฝง	127
8 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดสำหรับ ข้อมูลทดลองใช้ (pre-test)	132
9 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดสำหรับข้อมูลทดลองใช้ หลังตัดตัวชี้วัด CMB5 และ FXB5 ออก	134
10 มาตรวัดตัวแปรแฝงหลังการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นสำหรับ การเก็บข้อมูล	136
11 จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลพื้นฐานของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อ	146
12 ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ให้ข้อมูล	146
13 ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของมาตรวัดสำหรับข้อมูลจริง	147
14 ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของมาตรวัดสำหรับข้อมูลจริงหลังปรับ	149
15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้นแบบการวัดตัวแปรแฝง ความผันผวนของตลาดด้วยโปรแกรมลิสเรล	156
16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้นแบบการวัดตัวแปรแฝง ความเข้มข้นของการแข่งขันด้วยโปรแกรมลิสเรล	158

ตาราง	หน้า
17 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันตัวตนแบบการวัดตัวแปร แฝงความเข้มข้นของการแข่งขันด้วยโปรแกรมลิสเรล (ใหม่)	160
18 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันตัวตนแบบการวัดตัวแปรแฝง ความไม่แน่นอนของอุปทานด้วย โปรแกรมลิสเรล	162
19 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันตัวตนแบบการวัดตัวแปรแฝง การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณด้วย โปรแกรมลิสเรล.....	164
20 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันตัวตนแบบการวัดตัวแปรแฝง การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณด้วย โปรแกรมลิสเรล.....	166
21 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันตัวตนแบบการวัดตัวแปรแฝง การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องด้วย โปรแกรมลิสเรล.....	168
22 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันตัวตนแบบการวัดตัวแปรแฝง ความยืดหยุ่นของการควบคุม โดยงบประมาณด้วย โปรแกรมลิสเรล	170
23 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันตัวตนแบบการวัดตัวแปรแฝง ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณด้วย โปรแกรมลิสเรล ...	172
24 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันตัวตนแบบการวัดตัวแปรแฝง ประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณด้วย โปรแกรมลิสเรล.....	174
25 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันตัวตนแบบการวัดตัวแปรแฝง ผลการดำเนินงานด้านการเงินด้วย โปรแกรมลิสเรล.....	176
26 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันตัวตนแบบการวัดตัวแปรแฝง ผลการดำเนินงานด้านบริหารด้วย โปรแกรมลิสเรล.....	178
27 ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์.....	179
28 ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (ใหม่)	181
29 เมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	183
30 เมตริกซ์เปรียบเทียบค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรกับ AVE	184

ตาราง	หน้า
31 ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม.....	186
32 ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ.....	188
33 ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ.....	190
34 ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ.....	191
35 ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อผลการดำเนินงานองค์การ.....	192
36 สรุปค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร.....	193
37 การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุโดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุเมื่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณเป็นตัวแปรตาม.....	197
38 การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุโดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุเมื่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณเป็นตัวแปรตาม.....	198
39 การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุโดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุเมื่อผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นตัวแปรตาม.....	198
40 การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุโดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุเมื่อผลการดำเนินงานด้านบริหารเป็นตัวแปรตาม.....	199
41 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ.....	201
42 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ.....	203
43 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน.....	205

ตาราง	หน้า
44 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีผลต่อ ผลการดำเนินงานด้านบริหาร	206
45 ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยตามตัวแบบเชิงสาเหตุ ที่ปรับปรุงใหม่.....	210
46 สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อยืนยันความสอดคล้องของตัวแบบควบคุม งบประมาณใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	213
47 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	213

สารบัญภาพประกอบ

ภาพ	หน้า
1 การเปลี่ยนแปลงมูลค่าขาย/รายรับระหว่างไตรมาสของธุรกิจค้าปลีก ในประเทศไทย.....	3
2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	91
3 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและตัวแปร ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณส่งผลต่อความมุ่งมั่น ที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ.....	100
4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ความผันผวนของตลาด	155
5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ความเข้มข้นของการแข่งขัน	157
6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ความเข้มข้นของการแข่งขัน (ใหม่)	159
7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ความไม่แน่นอนของอุปทาน	161
8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ.....	163
9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ.....	165
10 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง.....	167
11 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ	169

ภาพ	หน้า
12 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ	171
13 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ.....	173
14 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ผลการดำเนินงานด้านการเงิน.....	175
15 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ผลการดำเนินงานด้านบริหาร	177
16 แบบจำลองสมการการทดสอบที่ 1.....	200
17 แบบจำลองสมการการทดสอบที่ 2.....	203
18 แบบจำลองสมการการทดสอบที่ 3.....	205
19 แบบจำลองสมการการทดสอบที่ 4.....	206
20 สมการ โครงสร้างตัวแบบควบคุมงบประมาณของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ในประเทศไทยตามสมมติฐาน	208
21 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร UMK1.....	271
22 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร UMK2.....	271
23 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร UMK3.....	272
24 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร UMK4.....	272
25 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CCY2.....	273
26 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CCY3.....	273
27 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CCY4.....	274
28 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร USP1	274
29 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร USP2	275
30 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร USP3	275
31 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PIB1	276

ภาพ	หน้า
32 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PIB2	276
33 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PIB3	277
34 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMB1	277
35 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMB2	278
36 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMB3	278
37 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMB4	279
38 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CTB1	279
39 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CTB2	280
40 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CTB3	280
41 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CTB4	281
42 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร FXB1	281
43 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร FXB2	282
44 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร FXB3	282
45 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร FXB4	283
46 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMM1	283
47 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMM2	284
48 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMM3	284
49 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMM4	285
50 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร EFF1	285
51 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร EFF2	286
52 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร EFF3	286
53 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร EFF4	287
54 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEF1	287
55 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEF2	288
56 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEF3	288

ภาพ	หน้า
57 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEF4.....	289
58 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEM1.....	289
59 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEM2.....	290
60 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEM3.....	290
61 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEM3.....	291
62 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือกับตัวแปรตามความมุ่งมั่น ที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ.....	291
63 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือกับตัวแปรตามประสิทธิภาพ ของการควบคุมโดยงบประมาณ.....	292
64 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือกับตัวแปรตามผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน.....	292
65 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือกับตัวแปรตามผลการดำเนินงาน ด้านบริหาร.....	293

บทที่ 1

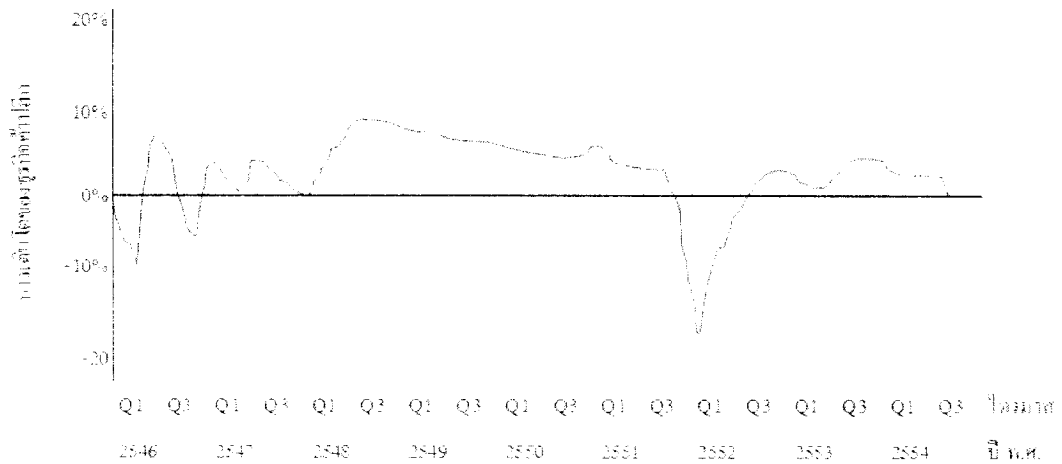
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) ธุรกิจเผชิญกับสถานะที่เต็มไปด้วยความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น ทั้งความวุ่นวายและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ซึ่งธุรกิจต้องจัดการให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหล่านี้ การจำแนกและตีความในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจึงเริ่มต้นจากขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน (Hambrick, 1981; Hofer et al., 2012) กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน การวิจัยระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมและการวางกรอบการดำเนินงานมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลที่เหนือกว่า (Miles & Snow, 1978; Venkatraman & Prescott, 1990) สิ่งที่สำคัญมาจาก คำถามสำหรับธุรกิจที่ว่า ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่แน่นอนมีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการควบคุมธุรกิจ และอะไร คือ ผลกระทบของการจัดสรรงบประมาณในธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลขององค์กรและบทบาทหน้าที่พฤติกรรม การบริหารของผู้จัดการต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร และการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพนำสู่ผลการดำเนินงานจากการบริหารจัดการสื่อสารในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการอย่างไร ตัวอย่างความสำเร็จของการสื่อสาร ที่ประกอบด้วย ข้อมูลการขาย งบประมาณร้านค้า และการติดตามยอดขาย สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยในความสำเร็จของการใช้ข้อมูลของ Walmart (Basker & Pham Hoang, 2007; Igan & Suzuki, 2012) ซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกที่มีสาขาทั่วโลก ใช้ข้อมูลการขายวางแผนควบคุมการทำงานและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิผล และส่งผลให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในร้านค้าอย่างมีระบบการวิจัยแนวโน้มความต้องการ และการขยายทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีก จากผลการสำรวจของ Colliers (2014) สนับสนุนการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกโดยขยายตัว

จากธุรกิจเพื่อการบริโภคภายในท้องถิ่นไปสู่การขยายสาขาเพื่อการเข้าถึงผู้บริโภคและชุมชน ประกอบกับอัตราการจับจ่ายที่เพิ่มขึ้นเป็นแรงกระตุ้นสำคัญทำให้การค้าปลีกเติบโต เห็นได้จากยอดขายปลีกของเขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีนที่เติบโตขึ้นเนื่องจากแรงกดดันของภาวะเงินเฟ้อ และการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของจำนวนผู้บริโภค เศรษฐกิจโลกที่กำลังฟื้นตัว และตลาดสินเชื่อบริโภคที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยขับเคลื่อนในทางบวกให้กับธุรกิจค้าปลีกในเขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ผลการสำรวจระบุว่า ผู้ประกอบธุรกิจค้าปลีก ที่มีการวางแผนทางงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางในการสร้างแผนการพัฒนางานที่ช่วยสร้างความมั่นใจในการดำรงอยู่ขององค์กรและขยายกิจการมากยิ่งขึ้น แม้ว่าธุรกิจค้าปลีกนั้นมียอดจำกัดในเรื่องแรงกดดันของภาวะเงินเฟ้อ ค่าเช่าอาคารและพื้นที่ที่แพงเกินไป หรือการเจาะตลาดกลุ่มลูกค้าที่เป็นไปได้ยาก รวมทั้งมีความเคลื่อนไหวด้านการลดค่าเช่าร้านค้าปลีกในหลายประเทศ จึงส่งผลให้การค้าปลีกยังคงเป็นภาคธุรกิจสำคัญที่มีแนวโน้มเติบโตในระยะยาว การเติบโตอย่างต่อเนื่องของประชากรชนชั้นกลางในแถบเอเชียแปซิฟิก ตะวันออกกลาง ตลอดจนแถบยุโรปกลางและตะวันออก ประกอบกับความต้องการบริโภคของลูกค้ากลุ่มนี้เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับแนวโน้มการค้าปลีกในธุรกิจค้าปลีกด้านอุปโภคและบริโภคต่อไป

ประเทศไทยมีการขยายการลงทุนในธุรกิจค้าปลีกมากขึ้น ภาพรวมของการเติบโตโดยรวมของธุรกิจค้าปลีกในไตรมาส 3 ของปี พ.ศ. 2554 ชะลอตัวเหลือเพียงร้อยละ 14.0 เมื่อเทียบกับไตรมาส 3 ของปี พ.ศ. 2553 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทุกภาคส่วน โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีกชะลอตัวเหลือร้อยละ 1.3 โดยยอดขายของร้านสะดวกซื้อลดลงในไตรมาส 3 เหลือเพียงร้อยละ 0.1 แม้ในภาวะชะลอตัวของธุรกิจอื่นเนื่องมาจากผลของมหาอุทกภัยในช่วงเดือนตุลาคม ถึงธันวาคม พ.ศ. 2554 กระทบถึงโซ่อุปทานในธุรกิจค้าปลีกทั้งขนาดใหญ่และขนาดย่อม ตั้งแต่ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า และร้านค้าขนาดย่อม



ภาพ 1 การเปลี่ยนแปลงมูลค่าขาย/รายรับระหว่างไตรมาสของธุรกิจค้าปลีก
ในประเทศไทย

ที่มา. จาก ข้อมูลสถิติ, โดย สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2555, ค้นเมื่อ 10 มกราคม 2555,
จาก <http://service.nso.go.th>

แนวโน้มการเติบโตในธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันแนวโน้มการขยายตัวของกำลังซื้อจากการปรับรายได้ขั้นต่ำ 15,000 บาทต่อเดือนของผู้บริโภคในประเทศนั้นส่งผลให้มีการจับจ่ายเกี่ยวกับอาหารเพิ่มขึ้นประมาณ 1.5 เท่า ผนวกกับการแนวโน้มการเติบโตของนักท่องเที่ยวจากเอเชียสู่ประเทศไทยประมาณ 50% ในปี พ.ศ. 2554 และมีแนวโน้มเติบโตขึ้นต่อเนื่องส่งผลให้เกิดการคาดการณ์ว่าร้านค้าประเภทร้านสะดวกซื้อจะขยายกว่า 900 สาขา (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

จำนวนร้านค้าปลีกสมัยใหม่ประเภทร้านสะดวกซื้อ ในปี พ.ศ. 2547-2552 พ.ศ. 2554-2555 และ พ.ศ. 2557

(หน่วย : ร้านค้า)

ร้านสะดวกซื้อ	ปี พ.ศ.								
	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2554	2555	2557
ในประเทศไทย	2,86	3,09	3,67	4,33	4,76	5,12	6,30	6,450	> 8,000
แฟรนไชส์มาร์ก	NA	NA	NA	502	550	561	600	620	> 1,200

ตาราง 1 (ต่อ)

(หน่วย : ร้านค้า)

ร้านสะดวกซื้อ	ปี พ.ศ.								
	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2554	2555	2557
ในประเทศไทย	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2554	2555	2557
จี ซุป	NA	NA	NA	400	792	840	NA	NA	NA
108 ซุป*	-	-	-	-	100	300	NA	630	-
สหกรณ์สหพันธ์ 108	-	-	-	-	-	-	-	-	31
โลตัสเอ็กซ์เพรส	-	100	222	189	401	450	696	1,060	1,737
เฟรชมาร์ท	150	NA	NA	300	400	600	NA	NA	NA
อื่น ๆ**	-	-	-	-	-	-	-	241	-
รวม	3,011	3,195	3,894	5,726	7,012	7,874	7,596	9,001	> 10,968

หมายเหตุ: NA คือ ไม่ปรากฏข้อมูล ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม ของปีนั้น

*ปี พ.ศ. 2556 เปลี่ยนเป็น สหกรณ์สหพันธ์ 108

**ประกอบด้วย ท็อป เดลี และมินิ บิ๊กซี

ที่มา. จาก *Thailand Retail Food Sector Report*, by USDA Global Agriculture, 2009, GAIN Report No.TH8116, ค้นเมื่อ 20 มกราคม 2554, จาก <https://gain.fas.usda.gov/Lists/Advanced%20Search/AllItems.aspx>

ในปี พ.ศ. 2555 การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว ผู้ประกอบการค้าปลีกมุ่งโอกาสทางการตลาดในการพัฒนาร้านค้าขนาดย่อมให้เข้าถึงชุมชนหรือลูกค้าได้ง่าย รวดเร็ว พลวัตทางสังคมปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ทั้งปัจจัยด้านสังคม คือ ขนาดของครัวเรือนที่เล็กลง วิธีการใช้ชีวิตประจำวัน และข้อจำกัดของพื้นที่อยู่อาศัย ทำให้ร้านค้าปลีกขนาดเล็กเป็นอีกทางเลือกสำคัญ การแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกจึงมุ่งสร้างโอกาสในการขยายสาขาและพัฒนาการบริการในร้านค้าขนาดย่อมให้ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเข้าถึงพื้นที่แหล่งที่อยู่อาศัยสมัยใหม่ยิ่งขึ้น

จากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นพลวัต การเปลี่ยนแปลงแวดล้อมเกิดขึ้นทั้งทางสภาพแวดล้อม ทางการเมือง และเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจค้าปลีก ก่อให้เกิดความผันผวนของยอดขาย สภาพคล่องทางการเงินของร้านค้า สำหรับองค์การที่ขาดเงินหมุนเวียนเป็นอีกเหตุการณ์หนึ่งให้ต้องปิดกิจการลง ทั้งนี้ มีสาเหตุมาจากการขาดสมรรถนะในการฟื้นตัว

และปรับตัวในภาวะการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นผลกระทบมาจากการควบคุมการใช้จ่ายและงบประมาณ ปัญหาการบริหารและควบคุมงบประมาณ เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของร้านค้าปลีก ในสภาวะการแข่งขันในพื้นที่ การบริการและสิ่งกระตุ้นในการขาย (Rajagopal, 2007; 2008; 2009) ในการกำหนดงบประมาณขององค์กรส่วนใหญ่มาจากการประเมิน และคาดการณ์ผลการดำเนินงานจากข้อมูลการขายย้อนหลังร่วมกับอิทธิพลของปัจจัยด้านการแข่งขัน (Berman & Evans, 2007, pp. 220-221; Dunne & Lusch, 2008, pp. 101-111)

การวิจัย Dunne and Lusch (2008, pp. 436-445) และ El-Adly (2007) อธิบายถึงการปรับตัวทางธุรกิจค้าปลีกประเภท ร้านสะดวกซื้อ เป็นร้านค้าปลีกที่พัฒนามาจากร้านค้าปลีกแบบเก่า หรือร้านขายของชำผสมผสานกับซูเปอร์มาร์เก็ต แต่ขนาดเล็กกว่าพื้นที่ค้าขายไม่มากนัก ส่วนใหญ่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคจำเป็นต่อชีวิตประจำวัน รวมทั้งอาหารและเครื่องดื่มประเภทอาหารจานด่วน ในแต่ละร้าน ลักษณะสินค้าเป็นแบบสั่งเร็วได้เร็ว สะดวก ราคาไม่แพงเกินไป ตั้งในพื้นที่แหล่งชุมชน สถานที่บริการน้ำมัน หรือร้านค้าย่อยในพื้นที่ห้างร้านขนาดใหญ่ มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักเป็นลูกค้าที่ต้องการความสะดวก ต้องการซื้อสินค้าใกล้บ้านหรือใกล้สถานที่ทำงาน (Blois, Mandhachitara, & Smith, 2001; Dunne & Lusch, 2008, p. 432) รองรับขนาดของชุมชน ประมาณ 1,000-1,500 ครัวเรือน (ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์, 2555) ผู้ประกอบการประเภทนี้ เช่น เซเว่น-อีเลฟเว่น แฟมิลีมาร์ท และ โลตัสเอ็กซ์เพรส

ธุรกิจร้านค้าปลีกมีเป้าหมายมุ่งเน้นการเข้าสู่ชุมชน การขยายสาขาอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการประสานงานอย่างรวดเร็ว ความพร้อมของบุคลากรด้วยความร่วมมือกับสถาบันการวิจัยเพื่อผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพด้านค้าปลีกเป็น ผู้จัดการร้านค้าที่มีประสบการณ์ในการบริหารร้านค้า และมีประสิทธิผลในการควบคุมร้านค้า ประกอบกับรูปแบบการทำงานและความรับผิดชอบในสินค้า ยอดขาย ความสูญเสียหรือสูญหาย ซึ่งจำเป็นต้องมีดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตามลักษณะพื้นที่และบริบทของชุมชน มุมมองหนึ่งของการจัดการร้านค้าขนาดเล็กเป็นที่ให้ความสนใจและผลักดันเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่รัฐบาลของไทยได้จัดตั้งร้านสะดวกซื้อเป็นโครงการร้านถูกใจเป็นอีกหนึ่งการแข่งขันทางการตลาดของร้านสะดวก

ชื่อมาเป็นตัวเลือกเพิ่มขึ้นในสังคมไทยภายใต้กลยุทธ์การแข่งขันด้านราคาและต้นทุน การดำเนินงานลดค่าใช้จ่ายต้นทุนด้านการจัดร้านและค่าโสหุ้ยในร้านค้าขนาดย่อมที่จัดตั้งขึ้น (กระทรวงพาณิชย์, กรมการค้าภายใน, 2555) การวิจัยองค์ประกอบของการใช้กลยุทธ์ด้านงบประมาณอย่างเหมาะสมจึงเป็นแนวทางสำคัญของร้านสะดวกซื้อในการสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารจัดการให้เกิดความได้เปรียบในการบริหารร้านค้าและการควบคุมรายจ่ายให้อยู่ภายใต้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการพิจารณาองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านสะดวกซื้อทั้งจากความไม่แน่นอนจากภายนอก และองค์ประกอบของการบริหารและควบคุมให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายใต้งบประมาณขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อผลการดำเนินงานขององค์การให้พร้อมต่อการสร้างกำไรและเติบโตขยายตัวต่อไป

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 การเข้ามาของธุรกิจค้าปลีกข้ามชาติทำให้สมาชิกในโซ่อุปทานมีมากขึ้น ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (modern trade) มีอำนาจการต่อรองมากพอในการติดต่อกับผู้ผลิตได้โดยตรง เนื่องจากมีปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้งเป็นจำนวนมาก เกิดความได้เปรียบเหนือร้านค้าปลีกดั้งเดิมจากส่วนต่างระหว่างต้นทุนสินค้าและราคาขาย เนื่องจากการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคสั้นลง นอกจากนี้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ยังให้ความสำคัญกับการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า โดยมีลักษณะการให้บริการลูกค้าโดยคำนึงถึงการส่งมอบความพึงพอใจแก่ลูกค้าจากผู้ให้บริการซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กร องค์กรที่ขาดการพัฒนาสภาพคล่องทางการเงินและผู้จัดการขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความล้มเหลวในที่สุด

ปัญหาของธุรกิจค้าปลีกขนาดย่อมในปัจจุบัน

สมาคมพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกทุนไทย (2554), สัญญัตรา จดจำ (2552), สุพัฒน์ ไตวิจักขณ์ชัยกุล และคนอื่น ๆ (2552) ให้ข้อมูลจากการวิจัยภาพรวมของธุรกิจค้าปลีกว่า สิ่งสำคัญในการพัฒนากระบวนการภายในและปรับตัวทางด้านธุรกิจต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก คือ วิเคราะห์ข้อจำกัดของร้านค้าปลีก ในปัจจุบันมีประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย การขาดประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารร้านค้า และการจัดการด้านสภาพคล่องทางการเงินของร้านค้าจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์

การจัดการงบประมาณของร้านค้า ร่วมกับภาวะความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทั้ง การตลาดและลูกค้า ปัจจัยสำคัญในการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน คือ ประสิทธิภาพ ของการใช้งบประมาณ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการกำหนดงบประมาณ การนำงบประมาณ ผู้ปฏิบัติงาน และการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง รวมถึงความยืดหยุ่น ในการใช้งบประมาณ ซึ่งเป็นแบบแผนและได้รับการยอมรับในสมาชิกขององค์การ เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาในธุรกิจร้านสะดวกซื้อให้สามารถตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงได้ภายใต้งบประมาณที่กำหนด และส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงาน ทั้งทางด้านการเงิน และด้านการบริหารให้เกิดการเติบโตภายใต้สภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ปัญหาของการควบคุมโดยงบประมาณ

สิ่งสำคัญอันดับแรกของผลการดำเนินงานทุกธุรกิจเชื่อมโยงกับงบประมาณ และวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเห็นได้จากข้อมูลของงบประมาณขององค์การ ดังนั้น เครื่องมือสำหรับผู้จัดการ คือ งบประมาณที่ช่วยในการติดตามวิธีการที่ดีทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น โดย Covaleski, Evans, Luft, and Shields (2003) กล่าวว่าไว้ว่า ในการวิจัยระบบงบประมาณ ขององค์การมุ่งเน้นปัญหาที่เกิดขึ้นต่อไปนี้ ปัญหาจากการขาดความรับผิดชอบและการรับรู้ ของผู้จัดการหรือผู้รับผิดชอบของหน่วยธุรกิจอย่างแท้จริง ปัญหาด้านกระบวนการจัดทำ งบประมาณโดยขาดข้อมูลเชิงเหตุและผลในการคาดการณ์ และแผนงบประมาณที่ขาด ความยืดหยุ่นในการดำเนินการ ข้อจำกัดหรือการขาดการมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงต่อ การจัดทำงบประมาณในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ สอดคล้องกับ Neely, Sutcliff, and Heyins (2001, pp. 6-7) ที่ระบุจุดอ่อนของการควบคุมโดยงบประมาณไว้ด้วยประเด็น สำคัญ คือ เวลาในการรวบรวม จัดเตรียม และสื่อสารงบประมาณในองค์การเป็นเหตุให้ เกิดความขัดแย้งระหว่างส่วนงานยิ่งขึ้น ในส่วนของขั้นตอนการบริหารงบประมาณนั้น ยากต่อการกำหนดผู้รับผิดชอบหรือส่งผลให้เกิดลักษณะการควบคุมในรูปแบบแนวตั้ง ภายในองค์การเทียบได้กับแบบการออกคำสั่ง และความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานใน องค์การเกิดเป็นการแข่งขันแทนการสนับสนุน และทำให้เกิดความรู้สึกไร้คุณค่าเกิดขึ้น

ในหมู่พนักงาน การวิจัยด้านงบประมาณของ Chong and Johnson (2007) Frow, Marginson, and Ogden (2005), Govindarajan (1984), Kren (1992a, 1992b), Magner, Welker, and Campbell (1995) แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมโดยงบประมาณและผลการดำเนินงานขององค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีสถานการณ์หรือปัจจัยร่วมอื่นเกิดขึ้นด้วย ในลักษณะที่แตกต่างกันมีโอกาสแสดงความสัมพันธ์ที่ต่างกัน จึงเกิดเป็นความท้าทายในการวิจัยหาปัจจัยหรือองค์ประกอบตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันว่า องค์ประกอบดังกล่าวนั้นส่งผลเช่นใดต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการควบคุมโดยงบประมาณและผลการดำเนินงานขององค์กรในสภาพการณ์ที่มีความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณนั้นของสมาชิกในองค์กร

ปัญหาของผลการดำเนินงาน

การพัฒนากระบวนการจัดการในองค์กรเกิดขึ้นอย่างมากมายทั้งเครื่องมือทางด้านกระบวนการคุณภาพ กรอบแนวคิดด้านการควบคุมและจัดการทางการเงิน หรือระบบการควบคุมสินค้าคงคลัง เครื่องมือเหล่านี้สร้างรายงานผลการดำเนินงานตามที่ผู้ใช้ระบุ และในรายงานเหล่านั้นแสดงค่าตัวเลขบ่งชี้ ปริมาณ สัดส่วน อัตรา และผลเปรียบเทียบ ก่อให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้จัดการด้วยข้อมูลสนับสนุนเหล่านี้ในการพัฒนา ปรับปรุง หรือการยกเลิกในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจบางกิจกรรม หัวใจสำคัญในการบริหารมุ่งเน้นผลการดำเนินงานจึงขึ้นกับการสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานที่มีความตรง เป็นที่ยอมรับ สะดวกต่อการนำไปใช้ และช่วยสร้างความร่วมมือภายในองค์กร ในขณะที่เดียวกันองค์ประกอบการบริหารภายในองค์กรส่วนใหญ่ได้รับการตอบรับจากการรับรู้ของพนักงานในแง่ลบต่อการประเมินผลการดำเนินงาน ในปี ค.ศ. 1992 Kaplan and Norton (อ้างอิงใน Kren & Liao, 1988; Maiga, 2005; Shields & Shields, 1998; Yuen, 2007) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้พัฒนาเทคนิคที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร โดยแบ่งการวัดเป็นด้าน ด้านที่ Kaplan and Norton ให้ความสำคัญ คือ ด้านการเงิน โดยให้การพิจารณากับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการทุจริตและประพฤตินิชอบ

ที่ปรากฏ รายละเอียดของตัวบ่งชี้ได้รับการพัฒนาใช้เป็นที่แพร่หลายตามบริบทขององค์กร ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณจึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวบ่งชี้ของผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการวิจัยในระบบงบประมาณก่อนหน้านี้พยายามหาคำตอบในความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของการกำหนดงบประมาณ เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจจัดสรรและบริหารงบประมาณ องค์กรสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ของประสิทธิภาพของกิจกรรมงบประมาณ และความสามารถในการให้บริการที่เพิ่มขึ้น โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมาย เมื่อตัวเลขเหล่านั้นสามารถสะท้อนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีระบบเชิงเหตุและผลได้ ซึ่งความคาดหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้สามารถช่วยตอบข้อคำถามด้านผลการดำเนินงานและปัญหาในปัจจุบันได้ว่า ตัวเลขแสดงผลการดำเนินงานนั้นมีความถูกต้อง เหมาะสม หรือสามารถนำไปใช้งานต่อในการตัดสินใจของผู้จัดการต่อไปได้มากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อการเกิดเป็นความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงานโดยรวมที่องค์กรต้องการได้อย่างไร (Akintoye, 2008; Hope & Fraser, 1997, 2000, 2003; Marginson, 1999; Auzair, 2010; Quail, 1997)

ปัญหาของการวิจัย

1. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อมภายนอกใดบ้างที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปยังผลการดำเนินงาน
2. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณใดบ้างที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปยังผลการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่มีต่อกัน และที่มีต่อผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมโดยงบประมาณในธุรกิจค้าปลีก ประเภทร้านค้าสะดวกซื้อ ตามขอบเขต ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีผลต่อตัวแบบการควบคุมโดยงบประมาณที่มีประสิทธิผลของร้านค้าปลีกในประเทศไทย กรณีร้านสะดวกซื้อ ดังนี้ (1) ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมภายนอกทางการตลาด ประกอบด้วย ความผันผวนของตลาด ความเข้มข้นของการแข่งขัน และความไม่แน่นอนของอุปทาน และพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ อันส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายงบประมาณเป็นผลการดำเนินงาน (2) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรทั้ง ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็น

แนวทางในการวิจัยองค์ประกอบของการควบคุมโดยงบประมาณ ด้วยความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ จากตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอกทางการตลาด คู่แข่ง และอุปทาน ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณอธิบายด้วยทฤษฎีการมีส่วนร่วม ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย และทฤษฎี-พฤติกรรมตามแผน เพื่อหาตัวชี้วัด ทดสอบตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ และอธิบายได้ถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลของสมการโครงสร้างของกลุ่มตัวแปรที่ศึกษา และ (3) อิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่มีต่อกัน และที่มีต่อผลการดำเนินงาน ทั้งผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและผลการบริหารงาน

2. ขอบเขตด้านประชากร ทำการกำหนดพื้นที่เพื่อทำการวิจัยกลุ่มประชากรเป้าหมาย อันประกอบไปด้วย กลุ่มร้านค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ทำการกำหนดระยะเวลาในการวิจัยวิจัย ตั้งแต่การจัดเตรียมเนื้อหาสาระสำคัญของหัวข้อคหุณินพนธ์ ระเบียบวิธีวิจัย การจัดเก็บรวบรวมข้อมูล ลงสนามวิจัย ประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผล เพื่อให้ได้ข้อค้นพบและกระบวนการองค์รวมของคหุณินพนธ์ เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2553 ถึง พ.ศ. 2558

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ตัวแบบควบคุมงบประมาณ หมายถึง ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการควบคุมการดำเนินงาน โดยใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในธุรกิจร้านสะดวกซื้อ

2. ร้านสะดวกซื้อ (convenience store) หมายถึง ห้างร้าน ขนาดย่อม ออกแบบร้าน สะดวกและจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ เป็นระเบียบ บริการทันสมัย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการซื้อขายสินค้า หรือบริการ โดยตรงแก่ผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยมีลักษณะ คือ ขายสินค้าที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน ขายอาหารจานด่วน และเครื่องดื่ม หรือร้านค้าแบบจุดและจ่ายลักษณะนี้ ทำเลที่ตั้งเป็นสิ่งสำคัญ

ในการกำหนดพื้นที่ในชุมชน เป็นร้านค้าปลีกประเภทบุคคลทั่วไป เน้นการจัดร้าน การบริหารจัดการที่ทันสมัย

3. ผู้จัดการร้านค้า หมายถึง ผู้จัดการร้านค้า หรือทำหน้าที่ในรักษาการงานของ ผู้จัดการร้านค้า

4. งบประมาณ หมายถึง การวางแผนการที่คาดว่าจะต้องจ่าย โดยการคิดล่วงหน้า และแสดงข้อมูลออกมาเป็นตัวเลข และอาจแสดงออกมาในรูปของตัวเงิน จำนวนชั่วโมง ในการทำงาน จำนวนผลิตภัณฑ์ ค่าสึกหรอ ค่าเสียหาย เป็นต้น

5. งบประมาณของร้านสะดวกซื้อ หมายถึง งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร เพื่อการบริหารร้านสะดวกซื้อให้ได้มาตรฐาน ทั้งเรื่องการบริหาร การจัดการสินค้า ให้เพียงพอต่อการขาย ซึ่งประกอบด้วย งบการบริหารจัดการร้านค้า ค่าเสียหาย เป็นต้น

นิยามเชิงปฏิบัติการ

1. ความผันผวนของตลาด หมายถึง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าและบริการที่มีอยู่ตลอดเวลา รวมถึงระดับของความไม่แน่นอนของความต้องการของลูกค้า ในการซื้อสินค้าหรือบริการ รวมถึงการแสวงหาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ มาให้บริการ จำนวนคู่แข่งขึ้นหน้าใหม่ ๆ ที่เข้าตลาดก็มีมากขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านค้า ซึ่งอาจทำให้การพยากรณ์ความต้องการและการควบคุม โดยงบประมาณของร้านค้าเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก

2. ความเข้มข้นของการแข่งขัน หมายถึง ความรุนแรงของการแข่งขันทางการตลาด ในบริเวณที่ร้านค้าของท่านตั้งอยู่ รวมถึงการใช้วิธีการส่งเสริมการขายและการลดราคา อย่างสม่ำเสมอเพื่อการแข่งขัน นอกจากนี้ สินค้าหรือบริการที่นำเสนอของร้านค้า ในบริเวณใกล้เคียงกันล้วนมีความคล้ายคลึงกัน รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนวิธีการแข่งขัน ให้หลากหลายเพื่อดึงดูดลูกค้า

3. ความไม่แน่นอนของอุปทาน หมายถึง ความยากลำบากในการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปริมาณสินค้าเพื่อการขายจากยอดที่ทางร้านค้าสั่งซื้อ รวมถึงสภาวะ

ความไม่แน่นอนในระยะเวลาการจัดส่งสินค้าที่ไม่เป็นไปตามแผนงานอันส่งผลต่อการบริหารจัดการสินค้าภายในร้านค้า

4. การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานของร้านสะดวกซื้อต่อกิจกรรมการกำหนดงบประมาณหรือวางแผนงบประมาณ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และการได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดงบประมาณ

5. การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ หมายถึง การเปิดเผยให้พนักงานทุกคนในร้านสะดวกซื้อได้รับรู้ข้อมูลงบประมาณที่ได้จัดสรรแยกตามหมวดหมู่ ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกันในเรื่องการจัดสรรงบประมาณ

6. การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การนำแผนงบประมาณมาใช้เพื่อการควบคุมติดตามและตรวจสอบการใช้งบประมาณในร้านสะดวกซื้ออย่างสม่ำเสมอและจริงจัง การเปรียบเทียบงบประมาณที่ตั้งไว้กับรายจ่ายจริงที่เกิดขึ้น รวมทั้งระดับของความพยายามที่จะบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

7. ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนงบประมาณหรือความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนงบประมาณให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดคิด

8. ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ หมายถึง ความมุ่งมั่นและความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะใช้งบประมาณในการควบคุมการดำเนินงานและการบริหารจัดการของร้านสะดวกซื้อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความเชื่อมั่นอย่างมากในการใช้งบประมาณในการบริการจัดการร้านค้า

9. ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ หมายถึง การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านสะดวกซื้อที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงระดับของการบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน หมายถึง ผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อในปีที่ผ่านมา ที่แสดงให้เห็นด้วยผลลัพธ์ทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นผลกำไร ยอดขาย และต้นทุนการบริหารจัดการ

11. ผลการดำเนินงานด้านบริหาร หมายถึง ผลการดำเนินงานของร้านค้าในปีที่ผ่านมาที่เป็นไปด้วยดี ราบรื่น และมีประสิทธิผล บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยนี้ เป็นประโยชน์ ทางวิชาการ ภาคเอกชน และภาครัฐ ตลอดจนผู้ประกอบการร้านค้าปลีก ได้ดังนี้

ประโยชน์เชิงวิชาการ

สร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนารอบแนวคิดการควบคุมโดยงบประมาณด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลภายในและภายนอกต่อองค์การ การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ในความสัมพันธ์ของความไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญของธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่มีการแข่งขันอย่างต่อเนื่องในประเทศไทยโดยศึกษาถึงการแข่งขันทางการตลาดจากความต้องการของลูกค้าสู่ความไม่แน่นอนของอุปทานในการตอบสนองความต้องการด้านปริมาณและเวลาให้องค์การ และการวิจัยในพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณ และอิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่ส่งผลกระทบดำเนินงานขององค์การ ทั้งด้านการเงินและการบริหาร โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบการควบคุมในเชิงพฤติกรรมและผลการดำเนินงานร่วมกันภายใต้บริบทของปัจจัยภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ

ประโยชน์ต่อภาคเอกชน

ธุรกิจร้านสะดวกซื้อได้รับประโยชน์จากผลการวิจัยในด้านองค์ประกอบของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ จากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำสู่การพัฒนาในเชิงพฤติกรรมส่งเสริมเป้าหมายขององค์การ หรือแนวทางในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อแผนงบประมาณเพื่อการบรรลุ

วัตถุประสงค์ขององค์การ ร่วมกับพัฒนาองค์ประกอบของประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณในองค์การให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทั้งด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านการบริหาร รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนา ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อได้ว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านความไม่แน่นอน ของอุปทานมีความสำคัญและส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณซึ่ง ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินในระดับสูง และพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณ คือ ด้านการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องที่สำคัญและส่งผลต่อความมุ่งมั่น ที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านบริหารในระดับสูง สิ่ง สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การวิจัยครั้งนี้ ทำให้เห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความ มุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดย งบประมาณนั้นแสดงผลอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกัน

ประโยชน์ต่อภาครัฐ

ผลการวิจัยมุ่งสร้างประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณต่อธุรกิจร้าน สะดวกซื้อโดยพัฒนาเป็นงานวิจัยเชิงพาณิชย์ เพื่ออธิบายองค์ประกอบสำคัญในการบริหาร และควบคุมโดยงบประมาณของร้านสะดวกซื้อสำหรับการนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจและ ส่งเสริมการดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวทางการสนับสนุนของภาครัฐ เกิดเป็น ความสามารถในการแข่งขันสู่ตลาดโลก และการพัฒนานโยบายเพื่อสนับสนุนการเติบโต เชิงพาณิชย์ของธุรกิจร้านสะดวกซื้อให้มุ่งมั่นในความสำคัญของการควบคุมโดย งบประมาณเพื่อการขยายและสร้างความเข้มแข็งให้อยู่รอดได้ ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ จึงมีแนวทางการใช้การควบคุมโดยงบประมาณมุ่งเน้นความไม่แน่นอนของอุปทาน และ พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ อันประกอบด้วย การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นในการควบคุม โดยงบประมาณส่งเสริมประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณและความมุ่งมั่น ที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณแล้วนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีทางด้านการเงินและ ด้านบริหาร ทำให้ธุรกิจร้านสะดวกซื้อดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องและการส่งเสริมการเติบโตทั้งด้านการเงินและบริหาร ช่วยตอบสนองต่อ

นโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมให้ธุรกิจมีการขยายการลงทุนและนำการวิจัยมาสนับสนุนนโยบายการเติบโตเชิงธุรกิจต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นการศึกษาองค์ประกอบและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณและความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมองค์การและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ และอิทธิพลนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งศึกษาในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. การควบคุมโดยงบประมาณ

1.1 ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

1.2 ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

2.1 ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

2.2 พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ

2.3 คุณลักษณะของงบประมาณ

2.4 ปัจจัยอื่น ๆ

3. ผลการดำเนินงาน

พัฒนากรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยแยกตามปัจจัย และที่มาของแต่ละองค์ประกอบเพื่อนำมาซึ่งกรอบแนวคิดการวิจัย และพัฒนากำหนดตัวชี้วัดของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การควบคุมโดยงบประมาณ

Hofstede (1968, pp. 20-22) อธิบายความเป็นมาของ Budget หรืองบประมาณนับว่าเป็นเครื่องมือของการควบคุมทางการเงินในองค์การใช้อย่างจริงจังและเป็นที่แพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยนำหลักการใช้ค่าโครงการงบประมาณของรัฐบาล นำมาเป็นหลักของงบประมาณต่อธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1911 โดย Taylor และได้มีการนำระบบการควบคุมโดยงบประมาณของ Taylor มาใช้ในกิจการอุตสาหกรรมของประเทศสหรัฐอเมริกาโดยใช้หลักการงบประมาณในร้านค้าขนาดเล็ก แล้วขยายไปยังกิจการที่มีการลงทุนขนาดใหญ่ ในปี ค.ศ. 1934 ได้มีการใช้งบประมาณในการควบคุมการดำเนินงาน การนำตัวแบบงบประมาณมาใช้ในธุรกิจของสาธารณรัฐฝรั่งเศสนั้น Fayol เป็นผู้นำหลักการงบประมาณมาประยุกต์ใช้ และได้มีการนำมาใช้ปฏิบัติจริงจัง โดย Thomas Bat'a ซึ่งนำงบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการกระจายอำนาจการควบคุมในบริษัทระหว่างประเทศและนำไปใช้กับบริษัทขนาดเล็กในเครือเดียวกัน แนวความคิดด้านการควบคุมโดยงบประมาณนี้ได้ถูกนำไปใช้ในประเทศแถบยุโรปและได้ถูกนำไปปรับปรุงการควบคุมโดยงบประมาณต่อธุรกิจกว้างขวางยิ่งขึ้น ต่อมาได้มีการพัฒนาเทคนิคในการจัดทำงบประมาณตลอดจนการนำแผนงบประมาณไปใช้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทำให้เห็นความสำคัญของการควบคุมโดยงบประมาณในองค์การมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมโดยใช้งบประมาณกับการประยุกต์นำงบประมาณในทางปฏิบัติที่เกิดขึ้น เพื่อให้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและกำกับกระบวนการภายในองค์การให้บรรลุเป้าหมายตามแผนงบประมาณหรือบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์การในทุกภาคส่วน

การนำแนวความคิดด้านการควบคุมโดยงบประมาณและทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์มาอธิบายการจัดการในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น การควบคุมโดยงบประมาณสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์อย่างเป็นระบบซึ่งสร้างมุมมองการบริหารเชิงสถานการณ์และวิเคราะห์องค์การแบบองค์รวมจากแนวคิดที่ว่า ระบบย่อยต่างๆ ในองค์การมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน หนึ่งในระบบย่อยในองค์การที่สร้างคุณภาพในการบริหารจัดการ

ทรัพยากร คือ ระบบงบประมาณ และภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รูปแบบของการบริหารและควบคุมงบประมาณที่สร้างความสอดคล้องกับการบริหารงานภายใต้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมช่วยให้ผู้จัดการจัดการกับความไม่แน่นอน โดยเฉพาะความเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จึงช่วยสร้างแนวทางในการบริหารงานจากการอธิบายถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ภายในองค์กรเชื่อมโยงกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ

การวิจัยครั้งนี้ จึงครอบคลุมการควบคุมขององค์กรทั้งจากปัจจัยองค์กรและปัจจัยบุคคลที่ส่งผลต่อระบบการควบคุม เพื่อกำหนดตัวแบบการควบคุมโดยงบประมาณในระดับองค์กรและระดับบุคคลภายใต้ทฤษฎีระบบนี้ช่วยสร้างมุมมองการบริหารแบบองค์รวม และสังเกตเห็นความสัมพันธ์ระหว่างหรือภายในองค์กรก่อให้เกิดประสิทธิผลในการควบคุม โดยงบประมาณซึ่งก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่วัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์ประกอบเหล่านี้ได้นำมาสู่การค้นคว้าต่อในงานวิจัยด้านการควบคุมโดยงบประมาณ การศึกษาความสำคัญของความสัมพันธ์ของงบประมาณตามกิจกรรมงบประมาณ และพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณที่สอดคล้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและสมาชิกภายในองค์กร ผู้วิจัยให้อธิบายแนวคิดของตัวแบบการควบคุมโดยงบประมาณภายใต้สภาวะความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอกไว้ว่า ผู้จัดการในระดับปฏิบัติการต้องมีความใส่ใจในพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณเพิ่มขึ้น และก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นเป็นลำดับ

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

Fiedler (1967) อธิบายที่มาของ ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (situational management theory) พัฒนาขึ้นด้วยแนวคิดว่า องค์กรที่เหมาะสมที่สุดควรเป็นองค์กร

ที่มีโครงสร้างและระบบการบริหารที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์กร จากการวิจัยสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน การบริหารจัดการของผู้จัดการขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งสร้างทางเลือกให้ผู้จัดการตามสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือกล่าวได้ว่า องค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์เป็นตัวกำหนดว่า ผู้จัดการควรเลือกตัดสินใจใช้การบริหารแบบใดที่เหมาะสม โดยบทบาทของผู้จัดการ คือ วิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด และพิจารณาให้เห็นในความแตกต่างภายในองค์กร เห็นได้ว่า หลักการของทฤษฎีดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การบริหารเชิงสถานการณ์บางสถานการณ์ต้องใช้การตัดสินใจอย่างเด็ดขาด บางสถานการณ์ใช้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือต้องคำนึงถึงหลักพฤติกรรมมนุษย์และแรงจูงใจ มุ่งเป้าหมายจากการสร้างพฤติกรรมร่วมกันในการตระหนักถึง

Kast and Rosenzweig (1979, pp. 331, 565) ได้นำเสนอทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการบูรณาการทฤษฎีและแนวความคิดต่าง ๆ รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะตามสถานการณ์ การตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ต่อมาการทบทวนทฤษฎีของ Yukl (1989, pp. 251-289) อธิบายไว้ว่า ผู้นำที่มีอำนาจ อิทธิพล คุณลักษณะ พฤติกรรม และในเชิงสถานการณ์นั้น ผู้นำต้องการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจากบทบาทของความรับผิดชอบในภาระหน้าที่หรืองาน และเวลาที่ใช้ในกิจกรรมงานนั้น จากสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ดังนั้น หลักการสำคัญของทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์จึงมุ่งเน้นสภาวะของสถานการณ์ ความสัมพันธ์ภายในกิจกรรมของระบบควบคุม ปัจจัยสำคัญที่มีต่อการสนับสนุนและการตัดสินใจ รวมถึงการกระทำที่ส่งเสริมการรับรู้ การคิด และวิเคราะห์

สถานการณ์ของผู้จัดการในสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่แตกต่างกัน เหล่านี้นำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ

สรุปเป็นข้อดีของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์แสดงแนวคิดในวิธีการปฏิบัติงาน ว่า ไม่มีวิธีการแบบใดดีที่สุด มีเพียงแต่การกำหนดและสร้างแนวทางเลือกปฏิบัติแก่ผู้จัดการตัดสินใจ ซึ่งต้องสอดคล้องกับการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงแล้ว ก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบนั้น โดยสะท้อนให้เห็นและสนับสนุนศาสตร์ของการบริหารจัดการในเรื่องการพัฒนาการรับรู้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันข้อดีของทฤษฎีนี้ คือ การแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามสถานการณ์นั้นไม่สามารถแสดงผลเป็นความสำเร็จที่สมบูรณ์แบบ การบริหารงานทั้งหมดเป็นไปในทิศทางที่ดีจึงต้องสร้างลำดับความสำคัญของปัญหา และ จำเป็นต้องมีภาพรวมของบทบาท องค์กร และสภาพแวดล้อม เป็นแนวทางในการตัดสินใจ ในปัญหาต่าง ๆ (Islam & Hu, 2012, pp. 5159-5164) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นสภาพแวดล้อม องค์กร โดยผู้จัดการมีบทบาทในการตัดสินใจด้วยความแตกต่างจากมาตรฐานมากกว่า การใช้ระบบ แสดงให้เห็นว่า ระบบการบริหารงบประมาณที่ดีจำเป็นต้องพิจารณา ในระดับของการบริหารภายใต้ความไม่แน่นอนหรือการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายใน และภายนอกซึ่งสอดคล้องกับการจัดการในระดับองค์กร และระดับบุคคล

ความสำคัญของการควบคุมโดยงบประมาณ

ในกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร งบประมาณเป็นระบบหนึ่งซึ่งผู้จัดการ มีภารกิจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง คือ การจัดทำงบประมาณซึ่งเป็นการวางแผนล่วงหน้าทางการเงิน เพื่อการจัดซื้อ จัดจ้าง หรือค่าใช้จ่ายในหน่วยงานที่อยู่ในความดูแล และอีกภารกิจหนึ่ง ของผู้จัดการต่องบประมาณ คือ การดำเนินการใช้เงิน เพื่อการจัดซื้อ จัดจ้างตามงบประมาณ ที่ได้รับ ทั้งนี้ ภารกิจหน้าที่ของผู้จัดการในกระบวนการดำเนินการตามงบประมาณ ที่ได้รับนั้น คือ การควบคุมให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กรจากการรวบรวมข้อมูล เพื่อการประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กร วางไว้ให้ (Anthony & Govindarajan, 2007, pp. 143-173; Henley, Perrin, Evans, Lapsley, & Whiteoak, 1992, p. 205) และทำการตัดสินใจตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น การควบคุม โดยงบประมาณเป็นหนึ่งในเทคนิคที่ดีที่สุดในการควบคุมและบริหารจัดการทางการเงิน

ขององค์กร ดังเช่นคำนิยามของ ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ (2545), Warren, Reeve, and Fees (2002, p. 220) ให้ความหมายของงบประมาณ หมายถึง กระบวนการวางแผนเกี่ยวกับตัวเลขทางการเงินอย่างมีระเบียบ ซึ่งต้องประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้กิจการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนกลับคืนมาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสำคัญของงบประมาณจึงเป็นเครื่องมือในการวางแผน และควบคุมองค์การ

แนวความคิดเรื่องงบประมาณแพร่หลายทางเศรษฐศาสตร์เป็นวิธปฏิบัติ ด้านงบประมาณในองค์การ เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานสูงสุด พิจารณาจากตัวบ่งชี้ ด้านประสิทธิผล ผลกำไร หรือส่วนต่างจากแผนงบประมาณ (budgetary slack) (DeWaal, Hermkens-Janssen, & De Ven, 2011, pp. 316-336; Van der Stede & Win, 2000, pp. 609-622; Østergren & Stensaker, 2011, pp. 1-33; Özer & Yilmaz, 2011b, pp. 1-18) เพื่อหาสมการความสัมพันธ์ทางงบประมาณ การจัดการด้านต้นทุน และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อองค์การ ส่งผลต่อมูลค่าหุ้นขององค์การ และผลตอบแทนต่อผู้จัดการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาตัวแปรที่เกี่ยวกับงบประมาณจากคุณสมบัติของงบประมาณ เช่น องค์ประกอบของการใช้งบประมาณต่าง ๆ และตัวแปรภายนอกอื่น เช่น รูปแบบการแข่งขัน และแนวโน้มของความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

การวิจัยเรื่อง งบประมาณในเชิงสังคมวิทยา เพื่อตอบคำถามการวิจัยพื้นฐานที่ว่า ปัจจัยทางงบประมาณส่งผลต่อการตัดสินใจ หรือระบบการจัดการและควบคุมทรัพยากรภายในองค์การอย่างไร ด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ จากการพัฒนาวิจัยของ Chenhall (2003, pp. 127-168, 2007, pp. 163-205, 2008, pp. 517-550) และทฤษฎีองค์กรที่วิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับงบประมาณในระดับองค์การ (Van der Stede & Wim, 2000, pp. 609-622) ในการควบคุมและการนำนโยบายจากผู้จัดการระดับสูงสู่การประยุกต์ใช้เป็นงานวิจัยในรูปแบบการบริหารงบประมาณของผู้จัดการ เพื่อสำรวจบริบทขององค์การ และพฤติกรรมในการรับรู้ถึงแผนงบประมาณ และเป้าหมายของงบประมาณ (Kihn, 2011, pp. 212-236) เพื่อการใช้งบประมาณในการกำกับควบคุม

การควบคุมโดยงบประมาณจึงเป็นหนึ่งในเครื่องมือของระบบการควบคุมของผู้จัดการ (management control system) โดยพัฒนาตัวแบบจาก ปัจจัยแวดล้อมภายนอก (Anthony & Govindarajan, 2007; Cuguro & Rosanas, 2011; Daft & Marcic, 2011, pp. 56-57; Ho, Choy, Chung, & Lam, 2010, pp. 1319-1336; Palona & Johannesson, 2010, pp. 448-458; Robbins & Judge, 2012; Song, Di Benedetto, & Zhao, 2008, pp. 215-233) รวมกับขั้นตอนและกระบวนการทางธุรกิจ (Kiple, Lewis, & Jeng, 2012, pp. 1-14; Palona & Johannesson, 2010, pp. 448-458; Ramirez, Selsky, & Der Heijden, 2010; DeWaard, 2010) ศักยภาพขององค์กรและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของกระบวนการพิจารณา ระดับของการควบคุมสำหรับผู้จัดการร้านค้าด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า งบประมาณสำหรับผู้จัดการในการควบคุมการจัดการองค์กร ทำให้เกิดการวิจัยด้านงบประมาณในหลายศาสตร์ของการวิจัยและค้นหาตัวแบบการจัดการงบประมาณที่เหมาะสมในบริบทต่างกันไป แนวคิดด้านงบประมาณเป็นที่รู้จักแพร่หลายของ Daum (2012, pp. 51-60) ซึ่งกล่าวถึง ตัวแบบงบประมาณแบบผูกพันว่า เป็นตัวแบบด้านงบประมาณ ประกอบด้วย พฤติกรรม ผู้นำของผู้จัดการในองค์กร พฤติกรรมพนักงานในองค์กร การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจการตัดสินใจทางบริหาร และการบริหารที่มีความคล่องตัวนั้น ส่งผลต่อผลการดำเนินงานซึ่งวัดด้วยระดับความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการภายในองค์กร รวมถึงการใช้ตัวแบบงบประมาณมาประยุกต์เป็นการตอบสนองจากความแปรปรวนของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยธุรกิจหนึ่ง ๆ ในทิศทางเพื่อพัฒนาเทียบกับคู่แข่งหรือเพื่อนร่วมธุรกิจที่มีความสามารถใกล้เคียงกัน

Hansen and Van der Stede (2004, pp. 415-439) อธิบาย ขั้นตอนการวางแผน และควบคุมงบประมาณที่แตกต่างกัน 2 ประเภท คือ (1) งบประมาณในกรอบแนวคิดของตัวแบบงบประมาณแบบผูกพัน โดยการควบคุมโดยงบประมาณ แบบมุ่งเน้นด้าน พฤติกรรม และการมีส่วนร่วมในงบประมาณ และ (2) งบประมาณเชิงพัฒนาตามแนวคิด งบประมาณตามฐานกิจกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมการดำเนินงานให้ สอดคล้องกับความยืดหยุ่นในการบริหาร และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ให้ความสำคัญต่อตัวแบบงบประมาณในรูปแบบการควบคุมโดยงบประมาณแบบผูกพันด้วยการพัฒนาตัวแปร การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณร่วมกับรูปแบบ

งบประมาณเชิงพัฒนาด้วยตัวแปร ความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ และการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญของงบประมาณและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ Carreras, Mujtaba, and Cavico (2011, pp. 5-13) สรุปไว้ว่า กิจกรรมงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผน และการควบคุม โดยพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่องบประมาณ คือ การวางแผน การสื่อสาร และการควบคุมอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องให้ผู้จัดการสามารถรับรู้ได้ถึงการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยความสามารถในการทำงานและพฤติกรรมที่ส่งเสริมการบรรลุวัตถุประสงค์ วัฒนธรรมขององค์กรที่มุ่งเน้นประสิทธิผลให้เกิดการพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับการมีจริยธรรมในผู้จัดการ ซึ่งสอดคล้องกับ Akintoye (2008, pp. 7-17) ที่สนับสนุนแนวความคิดด้านการควบคุมโดยงบประมาณแบบมุ่งผลการดำเนินงาน พบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นเป็นตัวแปรด้านงบประมาณ คือ การเปรียบเทียบผลความแตกต่างระหว่างงบประมาณและต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง (budget slack) มีความสัมพันธ์สูงกับตัวแปรตาม คือ ตัวบ่งชี้ด้านผลการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าแนวคิดตัวแบบงบประมาณแบบผูกพันโดย Baum (2012, pp. 51-60), Hope and Fraser (1997, pp. 20-26; 2000, pp. 30-35; 2003, pp. 108-114) คือ การให้ความสำคัญของงบประมาณเป็นหนึ่งในเครื่องมือของผู้จัดการในการควบคุมและจัดการภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมทางการตลาดแบบพลวัตหรือสถานะของสภาพแวดล้อมที่มีเปลี่ยนแปลงแบบไม่แน่นอน (Bescos, Cauvin, Langevin, & Mendoza, 2003, pp. 2-4; Frow, Marginson, & Ogden, 2010, pp. 444-461; Hansen, Otley, & Van de Stede, 2003, pp. 415-439; Kaguara, 2012) ด้วยการศึกษาวิจัยในปัจจุบันที่สำคัญ คือ พฤติกรรมของการบริหาร และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการรับรู้จากการสื่อสารและผลลัพธ์จากการควบคุมโดยใช้งบประมาณ

การวิจัยด้านพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณของ Frow et al. (2010, pp. 444-461) แสดงให้เห็นว่า กระบวนการสำคัญ คือ การควบคุมและบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยใช้งบประมาณของผู้จัดการก่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน การวิจัยครั้งนี้ จึงทำการวิจัยเครื่องมือของการบริหารจากพื้นฐานการวางแผนงบประมาณตามแนวคิดในการคาดการณ์สำหรับ การวางแผนงบประมาณ

ในอนาคต (Neelamegham & Pradcep, 2004, pp. 195-232) เพื่ออธิบายปัจจัยในการบริหารร้านค้าภายใต้ภาวะความเสี่ยงจากการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และปัจจัยการรับรู้ในการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร ทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน หรือปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อกลไกของราคา และผลกระทบที่มีต่อยอดขายอย่างต่อเนื่อง การใช้งบประมาณที่ยืดหยุ่นได้ หรือการนำงบประมาณมาควบคุมกิจกรรมภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องจึงเป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณที่ช่วยให้ผู้จัดการร้านค้าจัดสรรงบประมาณ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงจากลูกค้า ทั้งด้านปริมาณและสินค้าหรือบริการที่ต้องการ (Bidmead, Massoud, & Romanowski, 2007; Shy & Stenbacka, 2008, pp. 1171-1195) สร้างประโยชน์ให้เกิดการเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Kosová & Lafontaine, 2010, pp. 542-578)

Merchant and Otley (2007), Widener (2007, pp. 757-788) นำเสนอกรอบตัวแบบการควบคุมที่ได้รับการพัฒนาจากแนวคิดระบบการควบคุมการจัดการซึ่งหมายความรวมถึงระบบที่รวบรวมและใช้ข้อมูล เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรในองค์กรจากองค์ประกอบที่แตกต่างกัน เช่น บุคลากร การเงิน เป็นต้น โดยพิจารณาพร้อมกับกลยุทธ์ขององค์กร ความสำคัญของการควบคุมโดยใช้งบประมาณ (Alexander & Doherty, 2010, pp. 928-942; Chase, Aquilano, & Jacobs, 2006; Floyd & Wooldridge, 1990; Kaplan & Norton, 1996, p. 51) กล่าวถึง มุมมองการบริหารด้านการเงินเชิงกลยุทธ์ด้วยตัวชี้วัดด้านงบประมาณ หมายถึง ผลสำเร็จจากการจัดทำและวางแผนงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุน การบริหารทางการเงินและบัญชี และการบริหารสินทรัพย์ การศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของพัฒนาตัวชี้วัดด้านการบริหารทางการเงินของ Chinn and Ito (2005), Evans, Mavondo, and Bridson (2008, pp. 32-63) กล่าวถึง ตัวชี้วัดด้านผลการดำเนินงานด้านการเงินด้วย การเพิ่มขึ้นของกำไรหรือรายได้ และการใช้ทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงตัวชี้วัดทั้งในเชิงตัวเลขทางการเติบโต และแนวโน้มเป็นประสิทธิผลการดำเนินงาน

การควบคุมโดยงบประมาณที่ดีที่สุดผลมาจากการสร้างการมีส่วนร่วม การมอบอำนาจในการตัดสินใจ และแนวคิดในการตรวจสอบติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Otley,

2012, pp. 247-261; Otley & Berry, 1980, pp. 231-244) ซึ่งเป็นได้ทั้งการควบคุมอย่างเป็นแบบแผน และไม่เป็นแบบแผน (Mintzberg, 1983, p. 167; Ouchi, 1979, pp. 833-848) การควบคุมอย่างเป็นแบบแผนนั้น ประกอบด้วย เครื่องมือการดำเนินงานและเอกสารอ้างอิงที่เป็นมาตรฐาน ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นมาตรฐานเช่นกัน คือ นำไปสู่การคาดการณ์และกำหนดตัวชี้วัดเชิงผลการดำเนินงานได้ (Anthony & Govindarajan, 2007) ในทางตรงกันข้ามการควบคุมแบบไม่เป็นแบบแผนเป็นลักษณะการควบคุมเชิงสังคมและกลุ่มผู้ได้รับมอบหมายอำนาจผ่านรูปแบบการจัดการรายบุคคล (Merchant & Van der Stede, 2003; Ouchi, 1979, pp. 833-848; Perrow, 1970, p. 167) การศึกษาของ Burns and Waterhouse (1975, pp. 177-203) นำโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจในลักษณะส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยหนึ่งในการศึกษาของบริษัทหนึ่งว่า ส่งผลต่อการควบคุมโดยงบประมาณและสอดคล้องกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ โดยรูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจส่งผลให้ผู้จัดการมีการรับรู้ต่อการมีส่วนร่วมในงบประมาณมากกว่ารูปแบบการบริหารแบบรวมอำนาจ เนื่องมาจากการรับผิดชอบต่องบประมาณ แรงกดดันจากผู้จัดการระดับสูงกว่า และการมีส่วนร่วมในการวางแผน การใช้งบประมาณของส่วนงาน ดังนั้น ในตัวแปรสำคัญของตัวแบบของการควบคุมงบประมาณสำหรับงานวิจัยนี้จึงศึกษารูปแบบของการควบคุมโดยงบประมาณในปัจจัยสำคัญต่อการบริหารแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (budgetary control commitment) และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (budgetary control effectiveness)

ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ความมุ่งมั่นที่มีต่อการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความมุ่งมั่นจากแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจและความมุ่งมั่นที่มีต่อการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพในการทำงาน (Angle & Perry, 1981, pp. 1-14; Mowday, Steers, & Porter, 1979) จึงทำให้เกิดการศึกษาในความมุ่งมั่นที่มีต่อการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนปรากฏการณ์ทางสังคม ซึ่งอธิบายไว้ว่า การมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นและผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อ

การเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ คำอธิบายรายละเอียดในลักษณะของความมุ่งมั่น ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงสถานะความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ความหมายและความสำคัญของความมุ่งมั่นจำแนกโดย Allen and Meyer (1991, pp. 1-18) เป็นลักษณะสำคัญ 3 ลักษณะ กำหนดความหมายของความมุ่งมั่น คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคล และแสดงออกเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำใด ๆ (Anderson & Weitz, 1992, pp. 525-541; Chuchinprakarn, 1999; Schultz & Schultz, 1998, p. 268; Spector, 1996, p. 236; Steers, 1977, pp. 45-46) ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายอย่างเต็มใจในการใช้ความพยายามปฏิบัติงาน ผนวกกับความปรารถนาอย่างแรงกล้าเป็นความรู้สึกในทางบวก แสดงออกเป็นพฤติกรรมเชิงผลักดัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณจึงเป็นความรู้สึกหรือสภาวะทางจิตของบุคคลที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ อธิบายความมุ่งมั่นได้ 3 ลักษณะ คือ (1) ความมุ่งมั่นด้านจิตใจ (affective commitment) หมายถึง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าของบุคคลที่จะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ทางจิตใจที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมหรืองานนั้น ๆ มีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานในบทบาทหน้าที่ที่มีความสอดคล้องกับองค์กร ทำให้บุคคลยอมรับเป้าหมายทางงบประมาณขององค์กร มีเจตคติที่ดีต่อกระบวนการควบคุมโดยงบประมาณ มีความต้องการที่จะรักษาบทบาทหน้าที่ต่อการควบคุมโดยงบประมาณ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายทางงบประมาณ (Angle & Perry, 1981, pp. 1-14; Meyer, Allen, & Gellatly, 1990, pp. 710-720; Nouri & Parker, 1998, pp. 467-483; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974, pp. 603-609) (2) ความมุ่งมั่นด้านการคงอยู่หรือความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง (continuance commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในการควบคุมโดยงบประมาณ ความมุ่งมั่นในรูปของพฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัตินโยบายขององค์กรด้านการควบคุมโดยงบประมาณ มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการที่บุคคลนั้นพิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลดีและผลเสียของระดับการควบคุมจากบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความมุ่งมั่นดังกล่าว

จะเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาในการดำเนินการตามบทบาทที่องค์กรมอบหมาย และ (3) ความมุ่งมั่นเนื่องจกบรรทัดฐานทางสังคม (normative commitment) เป็นความตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงาน ภายใต้บรรทัดฐานภายในจิตใจของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมถึงความมุ่งมั่นต่อการควบคุม (control commitment) เป็นข้อผูกมัดด้านจริยธรรมภายในของบุคคลที่มีต่อการควบคุมในองค์กร คือ การที่บุคคลรู้สึกว่า เมื่อมีบทบาทจากการทำงานที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อหน้าที่การควบคุมองค์กร เป็นหน้าที่หรือความผูกพันที่สมาชิกต้องปฏิบัติต่อองค์กร (Kanter, 1968, pp. 499-517) จากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า การที่บุคคลมีความมุ่งมั่นต่อองค์กรสูงย่อมมีแนวโน้มว่าจะคงอยู่กับหน้าที่การควบคุมต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เนื่องจากมีความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงาน ความไว้วางใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และลักษณะผู้นำที่สร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และการปรับตัวต่อองค์กร รวมทั้งมีผลต่อพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมงานให้เกิดผลงานและบุคคลที่มีความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรจะตอบแทนองค์กรด้วยการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่และบทบาท รวมถึงทุ่มเทให้ความช่วยเหลือองค์กร อย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณในความหมายเชิงพฤติกรรมองค์กร เป็นความรู้สึกเชื่อต่อเป้าหมายงบประมาณ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าโดยตั้งใจทุ่มแรงกายและกำลังใจ นำความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่มาใช้ในการควบคุมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายงบประมาณที่กำหนดร่วมกัน อธิบายได้ว่า เป็นความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันกับเป้าหมาย ยึดมั่นต่อเป้าหมายงบประมาณด้วยความปรารถนาอย่างแรงกล้าจึงทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ เพื่อให้บรรลุในเป้าหมายงบประมาณนั้น เรียกได้ว่า ความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1990, pp. 710-720) แสดงผลการศึกษาต่อประสิทธิผลของงาน โดยระบุว่า ผู้จัดการระดับปฏิบัติการที่ขาดความมุ่งมั่นนั้นย่อมแสดงผลการดำเนินงานในทางลบ ดังนั้นความมุ่งมั่นเป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอดและความมีประสิทธิผลขององค์กร อีกทั้งเป็นตัวแปรเชื่อมโยงความจงใจของบุคคลต่อเป้าหมายขององค์กรและส่งผลต่อพฤติกรรมหรือทัศนคติในบทบาทหน้าที่นั้น ด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์

มาใช้ในการจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การวิจัยปัจจัยความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ให้ความหมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเต็มใจตั้งใจเปี่ยมล้น ทุ่มทแรงกายแรงใจ และกำลังสติปัญญาอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะประสบความสำเร็จภายใต้ความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อบรรลุผลสำเร็จ มีองค์ประกอบ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรหรืออายุงานในหน้าที่ และอายุงานในองค์กร แรงจูงใจมีผลทางบวกต่อความมุ่งมั่น (Mowday, Porter, & Steers, 1983, pp. 1315-1317) กล่าวได้ว่า พนักงานที่มีอายุงานมากกว่า มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานกว่า และมีค่านิยมในงานมากกว่าจะแสดงออกว่ามีความมุ่งมั่นมากกว่า ในกลุ่มพนักงานผู้หญิงจะมีความมุ่งมั่นมากกว่าพนักงานผู้ชาย ส่วนระดับการวิจัยมีผลทางลบต่อความมุ่งมั่น กล่าวคือ พนักงานที่มีการวิจัยต่ำจะมีความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีการวิจัยสูง บทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ งานที่มีความสำคัญ มีบทบาทเด่นชัด และเป็นบทบาทที่สอดคล้องกับพฤติกรรม ปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความมุ่งมั่นในงานนั้น ๆ องค์กรที่让员工มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจพนักงานก็จะมีผลผูกพันต่อองค์กรสูง และประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ทักษะที่มีต่อผู้ร่วมงานในองค์กร การพึ่งพาผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการปฏิบัติงานใด ๆ กล่าวคือ พนักงานที่มีประสบการณ์ประทับใจในงาน เช่น ทักษะของกลุ่มด้านบวกในหมู่เพื่อนร่วมงาน การรู้สึกว่าการปฏิบัติงานนั้น ๆ ส่งผลให้ได้ประสพผลตามความคาดหวังของพนักงาน สร้างความไว้วางใจได้ ความรู้สึกว่ามีความสำคัญหรือมีคุณค่า พนักงานจะมีความมุ่งมั่นและผูกพันสูงต่องานที่ได้รับมอบหมาย ในการวิจัยครั้งนี้ นำองค์ประกอบดังกล่าวมาอธิบายความมุ่งมั่นต่อบทบาทในการควบคุมโดยงบประมาณซึ่งวัดจากการให้ความสำคัญกับงาน การสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อการบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายงบประมาณ และการสร้างความสำคัญแก่สมาชิกและพนักงานในร้านค้าว่ามีเป็นส่วนสำคัญในการควบคุมโดยใช้งบประมาณ

Meyer and Allen (1997) จำแนกลักษณะของความมุ่งมั่น ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานสังคม อธิบายได้ว่า ความมุ่งมั่น

จะนำพาองค์การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ และความสัมพันธ์ที่สมาชิกปรารถนาจะดำรงอยู่อย่างมีบทบาทในองค์การเป็นความสำคัญของความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานเพื่อความอยู่รอดและสร้างประสิทธิผลต่อองค์การ ทั้งยังเป็นตัวทำนายการลาออกของสมาชิกในองค์การได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน (Koch & Steers, 1978, pp. 119-128) แสดงให้เห็นว่า เมื่อสมาชิกขาดความมุ่งมั่นที่มีต่อการปฏิบัติงานในองค์การแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์การในแง่ลบโดยก่อให้เกิดความละเลย เพิกเฉย ต่อการปฏิบัติงานหน้าที่นั้นในองค์การตลอดจนส่งผลกระทบต่อผลการลาออกจากองค์การ ทำให้้องค์การเกิดความสูญเสีย ในขณะที่ความมุ่งมั่นเป็นพฤติกรรมรูปแบบหนึ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ

ทฤษฎีความมุ่งมั่น

ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในการวิจัยของ Jackson (2004, pp. 714-730), Mehmet, Sunil, Erdener, and Aziz (2012, pp. 790-810) และ ศึกษาในแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมในมุมมองด้านลูกค้า และสมาชิกเมื่อยังมีความมุ่งมั่นมากขึ้นเพียงใดยิ่งก่อให้เกิดมาตรฐานคุณภาพสูงขึ้น (Ahire & O'Shaughnessy, 1998, pp. 5-37) ในระดับอำนาจที่สูงยิ่งขึ้นก็ยิ่งต้องการความมุ่งมั่นต่อคุณภาพในระดับสูงขึ้น (Jackson, 2004, pp. 710-730) โดยเฉพาะในธุรกิจการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพในการบริการ และการจัดส่งสินค้า (Schneider & Bowen, 1993, pp. 1-30) ขณะที่ความมุ่งมั่นต่อคุณภาพของสมาชิกที่ให้บริการเป็นเลิศ เพราะการประเมินคุณภาพการบริการของลูกค้า และเป็นเป้าหมายสำคัญให้เกิดความพึงพอใจจากลูกค้า ตัวแบบการวิจัยในความมุ่งมั่นของธุรกิจการบริการ โดย Hoffman and Ingram (1991, pp. 24-32), Mehmet et al. (2012, pp. 790-810), Pettijohn, Pettijohn, and Taylor (2002, pp. 743-758) จากปัจจัยภายในองค์การ การรับรู้ในภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการแบ่งปันข้อมูล (Sila, 2007, pp. 83-109) การมุ่งเน้นต่อความพึงพอใจของลูกค้า (Deshpande, Farley, & Webster, 1993, pp. 23-27; Kelly, 1992, pp. 27-36) ผลจากการตลาด (Dhabolkar & Abston, 2008, pp. 959-967; Kennedy, Goolsby, & Arnould, 2003, pp. 67-81; Rogg, Schmidt, Shull, & Schmitt, 2001, pp. 431-449) พฤติกรรมต่อลูกค้า (Homburg, Wieseke, & Hoyer 2009, pp. 38-54)

ความมุ่งมั่นที่มีต่อบทบาทหน้าที่ในองค์กรจะทำให้เกิดความมั่นคงในการดำรงอยู่มากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะสถานการณ์ที่เกิดขึ้นวันต่อวันนั้นไม่ทำให้ความมุ่งมั่นผูกพันลดลงไป ซึ่งสอดคล้องกับ Mowday, Porter, and Steers (1982, p. 27) ในเรื่องของความผูกพันซึ่งถือเป็นความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายของการปฏิบัติงานในองค์กรส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยกล่าวว่า ความมุ่งมั่นเป็นกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการดำเนินงาน คือ มีแนวโน้มในส่งเสริมการมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง สมาชิกในองค์กรต่างมีความคิดและพฤติกรรมแตกต่างกัน ทำให้แต่ละคนมีความมุ่งมั่นที่มีต่อการปฏิบัติงานในองค์กรด้วยสาเหตุที่แตกต่างกัน ลักษณะความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมเป็นความมุ่งมั่นที่ผู้กระทำยึดถือมาตรฐานและเคารพอำนาจของกลุ่ม เริ่มต้นจากการประเมินค่าทางบวกโดยเห็นชอบกับความสมเหตุสมผลการแสดงก่านิยมของบุคคลและของกลุ่ม ดังนั้น จึงให้ความสนใจและทุ่มเทต่อความต้องการเหล่านี้ให้ตรงกับมาตรฐานขององค์กรและแผนงานของระบบอย่างเหมาะสม ความมุ่งมั่นที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ด้วยพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถสังเกตได้จากการพูดถึงเรื่องดังกล่าวในแง่บวกและพิจารณาได้จากการอยู่ในบทบาทหน้าที่นั้น คือ การที่พนักงานปรารถนาจะเป็นสมาชิกองค์กร จากการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กรจากการที่พนักงานมีความรู้สึกในทางบวก มีความจงรักภักดีโดยปรารถนาเป็นส่วนหนึ่ง และก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร สิ่งนี้เป็นเสมือนตัวกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานที่ทำประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร และลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่ส่งผลผ่านความมุ่งมั่นที่มีต่อความต้องการและความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร Meyer and Allen (1997) อธิบายการเพิ่มขึ้นของความมุ่งมั่นต่อองค์กรใน 3 ด้าน ของความมุ่งมั่น และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นใน 3 ด้านนั้น ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง อันประกอบด้วย อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ และความตั้งใจจะลาออก ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นด้านความรู้สึก ประกอบด้วย ความเป็นอิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน ทักษะที่หลากหลาย และความท้าทายของงาน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม คือ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การพึงพอใจการ และการมีส่วนร่วมในการบริหาร

Chong and Chong (2002, pp. 65-86), Venkatesh and Blaskovich (2012, pp. 159-175) อธิบาย ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณเกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์จากการมีส่วนร่วมในงบประมาณต่อเป้าหมายของงบประมาณ และส่งผลต่อ ผลการดำเนินงาน จากการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณและให้สมาชิกยอมรับ ในเป้าหมายเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณที่กำหนดร่วมกัน (Verbeeten, 2008, pp. 111-119) หากงบประมาณนั้นขาดผู้จัดการระดับปฏิบัติการและ หัวหน้าหน่วยงานให้ความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายการควบคุมโดยงบประมาณร่วมกัน ก่อให้เกิดความผิดปกติและหน้าที่ (Lin & Chang, 2005, pp. 282-291) เมื่อสมาชิกมี ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายงบประมาณแล้วเป็นแรงจูงใจและผลักดันให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และทำงานในเชิงรุกเพื่อผลการดำเนินงานต่อไป Linn (2007, pp. 20-29) สนับสนุนแนวคิดของงบประมาณว่า ไม่ได้เป็นเพียงแผนในการควบคุมของฝ่ายบริหาร ต่อการทำกิจกรรมร่วมกันหรือวิธีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้เสียเพียงเท่านั้น หากแต่ เป็นวิธีการในการจัดลำดับความสำคัญโดยการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมทางธุรกิจ จากกิจกรรมที่สำคัญที่สุด และการกระจายไปสู่หน่วยงานลำดับถัดไป ดังนั้น งบประมาณจึงช่วยในการวางแผนและจัดสรรทรัพยากร (Kavulya, 2006, pp. 22-30; Secr, 2000, pp. 186-193) การศึกษาความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณตามเป้าหมาย เป็นโอกาสที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและส่งผลต่อความรู้สึกในการ ควบคุมและการมีส่วนร่วมในงบประมาณซึ่งเพิ่มความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายงบประมาณ (Shields & Shields, 1998, pp. 49-76) เริ่มจากการมีความเชื่อมั่น การมีความตั้งใจอย่าง แรงกล้า การมีความต้องการควบคุมในสิ่งที่เกี่ยวข้องทุกอย่างด้วยวิธีการบริหารจัดการ ที่ดีแล้วย่อมก่อให้เกิดเป็นความพึงพอใจเมื่อสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ ท่านคาดหวังไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในองค์การช่วยลดการต่อต้าน ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ก่อให้เกิดการยอมรับยิ่งขึ้น และมีความมุ่งมั่นต่อการตัดสินใจ ในงบประมาณยิ่งขึ้นด้วย อธิบายได้ว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณส่งผล ในทางบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายงบประมาณ สิ่งสำคัญอีกส่วนหนึ่ง คือ เกิดเป็น

ผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งได้รับการยืนยันในการศึกษาความมุ่งมั่นที่มีต่องบประมาณของ Brownell and McInnes (1986, pp. 587-600), Kren (1992b, pp. 991-1012), Magner, Welker, and Campbell (1995, pp. 611-618), Mia (1989, pp. 347-357), Nouri and Parker (1998, pp. 467-483), Yuen (2007, pp. 533-548)

ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 667) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ คือ ผลสำเร็จผลที่เกิดขึ้น ขนาดของความสามารถขององค์กรในการที่จะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในการทำงานที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ มีการปรับตัว รักษาสภาพ และมีการเติบโตนั้น ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการให้ลู่ลางเป็นระบบหนึ่งทางสังคมที่สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยใช้ทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางนั้นเสียเปล่า รวมถึงไม่สร้างความเครียดแก่สมาชิกเป็นความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย และสามารถกำหนดตัววัดผลองค์กรเพื่อการพัฒนา (Rojas, 2000, p. 97) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ตามระดับแบ่งเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือหน่วยขององค์กร และระดับองค์กร ประสิทธิภาพระดับบุคคล คือ ความตระหนักในผลการทำงานของบุคคลในองค์กร ปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถของบุคคล ทักษะความรู้ ทักษะคนดี แรงจูงใจ ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม มีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กรเนื่องจากกลุ่ม คือ การรวมตัวอย่างง่ายของพนักงานในองค์กร โดยปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพระดับกลุ่มนี้ คือ การประสานงานผ่านการสื่อสาร พฤติกรรมของผู้นำ สถานภาพของกลุ่ม บทบาทและโครงสร้าง การตัดสินใจของกลุ่ม และประสิทธิภาพระดับองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพระดับบุคคลหรือกลุ่มโดยความสัมพันธ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับสภาพขององค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลสำเร็จที่เป็นไปตามความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการทำงานกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วและ

ทันเวลาเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงาน โดยวัดใน 2 ด้าน คือ (1) วัดผลการดำเนินงานที่ทำออกมาว่า บรรลุเป้าหมายหรือไม่ และ (2) วัดความสามารถขององค์กรว่า โดยช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกทุกคนให้ดีขึ้นและช่วยตอบสนองความต้องการหรือไม่

งานวิจัยนี้ ให้คำหมายของประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ คือ ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายทางงบประมาณที่ได้กำหนดไว้โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า พนักงานในร้านค้าเกิดความพึงพอใจในงานและองค์กรโดยรวมสามารถปรับตัวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และพัฒนาเพื่อทำกำไรและดำรงอยู่ต่อไปได้ ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของระบบงบประมาณ และพฤติกรรมที่มีต่องบประมาณจากผู้จัดการ (Anthony & Govindarajan, 2007; Kung, Huang, & Cheng, 2013; Otley, 2012, pp. 247-261)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

กรอบการศึกษาในองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณในการตัดสินใจและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของผู้จัดการร้านค้า ด้านการเงินและการบริหารตามงบประมาณ (Cavalluzzo & Ittner, 2004, pp. 243-267; Hansen, Otley, & Van der Stede, 2003, pp. 95-116; Van der Stede, 2001, pp. 119-137) ภายใต้อำนาจขององค์กร คือ การควบคุมต้นทุน และการเพิ่มขึ้นของรายได้ จากข้อมูลด้านความแปรปรวนของงบประมาณสู่ต้นทุนจริงในระดับร้านค้า ในการควบคุมการบริหารร้านค้าโดยใช้การคาดการณ์และการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น เพื่อการปรับตัวขององค์กรกับพลวัตของสภาพแวดล้อม (Widener, 2007, pp. 757-788; Wouters & Wilderom, 2008, pp. 488-516) การควบคุมภายใต้ความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ และการรับรู้และทัศนคติของพนักงานในร้านค้าต่อการควบคุม โดยงบประมาณ แสดงออกเป็นพฤติกรรมร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายตามระบบงบประมาณ ระบบ-

งบประมาณประกอบกระบวนการกำหนดงบประมาณของร้านค้า กระบวนการสื่อสาร
ถึงการจัดสรรงบประมาณ และกระบวนการในการนำแผนงบประมาณสู่การปฏิบัติ
ในการควบคุมองค์การตามงบประมาณ โดยได้ทำการศึกษาในปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่น
ที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ
ประกอบด้วย ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (environmental uncertainty) พฤติกรรม
เกี่ยวกับงบประมาณ (budget related behavior) และปัจจัยอื่น ๆ

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

Andrews and Boyne (2008, pp. 788-807), Duncan (1972, pp. 313-327), Lawrence
and Lorsch (1967), Milliken (1987, pp. 133-142) อธิบายไว้ว่า สภาพแวดล้อมองค์การ คือ
กลุ่มลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ทำงานรับรู้ได้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม
บรรยากาศในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ
และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ตามลักษณะของอิทธิพลของสภาพแวดล้อมทั่วไป
และสภาพแวดล้อมเฉพาะที่มีอิทธิพลต่อเป้าหมายที่สำคัญขององค์การ การศึกษา
ความสัมพันธ์ในความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม โดย Duncan (1972, pp. 313-327)
วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของผู้ตัดสินใจในเรื่องของสภาพแวดล้อมร่วมกับ
การคาดการณ์ในความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบด้านอุปทาน ลูกค้า
คู่แข่ง และองค์ประกอบอื่น ๆ ทางสังคมและนวัตกรรม องค์ประกอบความไม่แน่นอน
ของอุปทาน สินค้าทดแทน อุปกรณ์เครื่องมือ ชิ้นส่วนของสินค้าและแรงงาน องค์ประกอบ
ด้านลูกค้า คือ ความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในขนาดและปริมาณ
องค์ประกอบด้านคู่แข่ง คือ ความเข้มข้นในการแข่งขันในธุรกิจเดียวกันและธุรกิจข้างเคียง
องค์ประกอบทางสังคมและการเมืองให้ความสำคัญในข้อกำหนด กฎหมายและนโยบาย
ทางการเมืองต่อธุรกิจ และท้ายสุด คือ องค์ประกอบทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี
ในการค้นพบความต้องการทางเทคโนโลยีใหม่หรือการพัฒนาและปรับปรุงเป็นผลิตภัณฑ์
หรือการบริการใหม่ด้วยเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย

ปัจจัยของความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การยังมีปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง
คือ สภาพแวดล้อมขององค์การ โดยเฉพาะของธุรกิจนั้น ๆ ความไม่แน่นอนของ

สภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงมาก และการไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ผู้นาองค์การลำบากต่อการคาดการณ์และการบริหารองค์การ สภาพแวดล้อมที่มีความสลับซับซ้อนดังกล่าวส่งอิทธิพลทางตรงต่อองค์การและการดำเนินงานขององค์การ (Daft & Marcic, 2011, pp. 21, 48, 56-59; Robbins & Judge, 2012, p. 116)

การวิจัยความไม่แน่นอนของ Duncan (1972, pp. 313-327) พัฒนาต่อมา โดย Miles and Snow (1978), Milliken (1987, pp. 42-63) สรุปได้ว่า ความไม่แน่นอน หมายถึง การไร้ความสามารถในการรับรู้ของบุคคลต่อการคาดการณ์จากการขาดข้อมูลของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และตัวเลขทางการเงินจริงที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ การวิจัยของ Smircich and Stubbard (1985, pp. 724-737) ริเริ่มให้ความสำคัญกับความเชื่อมโยงระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมทั้งแบบพลวัตและความซับซ้อนนั้น สภาพแวดล้อมของธุรกิจยังดำเนินไปแบบมีความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้น การจัดการกับความไม่แน่นอนจึงเป็นบทบาทหลักของผู้จัดการ (Jauch & Kraft, 1986, pp. 777-790) แม้จะตกอยู่ในสภาพที่ขาดข้อมูลขาดความรู้ในการตัดสินใจ (Duncan, 1972, pp. 313-327; Lawrence & Lorsch, 1967) ดังที่ Collis (1992, pp. 125-135) สนับสนุนสมมติฐานที่ว่า ความไม่แน่นอนเป็นผลจากสาเหตุที่ไม่ชัดเจนและความซับซ้อนภายใต้การดำเนินงานภายในขององค์การ สภาพแวดล้อมขององค์การและความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมจึงเป็นผลจากความไม่สามารถคาดการณ์ได้ (Cyert & March, 1963) ความวุ่นวายของสภาพแวดล้อม (Emery & Trist, 1965, pp. 49-63) และความซับซ้อนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การ (Galbraith, 1973) นอกจากนี้ ความไม่แน่นอนเป็นการที่ผู้จัดการรับรู้ได้ต่อผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เห็นได้ชัดและแนวทางในกระบวนการตัดสินใจ

การอธิบายเรื่องความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมของ จุฑา เทียนไทย (2556, หน้า 46) จำแนกสภาพแวดล้อมแบ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงานของธุรกิจโดยตรง หมายความว่ารวมถึงกลุ่มของสถานประกอบการที่น่าเสนอรูปแบบของสินค้าหรือบริการคล้ายคลึงกันที่สามารถทดแทนกันและกันได้ อันส่งผลต่อสภาพการแข่งขันของธุรกิจนั้น โดยมีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจรวมถึง ลูกค้า พนักงาน ผู้ส่งวัตถุดิบ คู่แข่งขันด้วยนั้น นับเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญแก่การทำงาน

ในแต่ละวัน ความสนใจในแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียส่งผลต่อแรงผลักดันต่อธุรกิจที่ต่างกัน ลักษณะของธุรกิจค้าปลีกแต่ละประเภทอธิบายได้ถึงคุณลักษณะของร้านค้า สินค้า และกลุ่มของลูกค้า (ดูตาราง 2)

ตาราง 2

ลักษณะการทำธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

เป้าหมาย/ มุ่งเน้น	ประเภทร้านค้าปลีก			
	ห้างสรรพสินค้า	ไฮเปอร์มาร์เก็ต	ซูเปอร์มาร์เก็ต	ร้านสะดวกซื้อ
ลักษณะสินค้า ลูกค้า	คุณภาพสูง ระดับบน	คุณภาพปานกลาง ระดับกลาง และล่าง	เน้น ใหม่ สด ทุกระดับ	เน้นเฉพาะพื้นที่ ลูกค้าที่ต้องการ ความสะดวก
คลังสินค้า	2-3 เดือน	30-45 วัน	10-15 วัน	15-20 วัน
การตั้งราคา	สูง	ต่ำ	หลายระดับราคา	สูงกว่า ซูเปอร์มาร์เก็ต
ด้านอื่น ๆ	บัตรสมาชิก บัตรเครดิต และ ลดราคา	บัตรสมาชิก บัตรเครดิต ลดราคา และ การขยายสาขา	ลดราคา	การโฆษณา และ การเร่งขยายสาขา

ที่มา. จาก ธุรกิจการค้าปลีก (หน้า 75). โดย วารุณี ดันดวงส์วานิช, 2552, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

การศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์และศึกษาต่อเนื่อง (Fahey & Narayanan, 1986) ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมอธิบายเป็นความไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อมจากข้อกำหนดทางการเมือง กฎหมาย และทางเศรษฐกิจนั้น ความไม่แน่นอนเหล่านี้ส่งผลการวางกลยุทธ์ขององค์กร (Miller & Friesen, 1980, pp. 591-614; 1983, pp. 221-235) ความไม่แน่นอนของการแข่งขันเป็นความไม่สามารถในการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในปัจจุบันและต่ออนาคตการแข่งขัน อำนาจในการแข่งขัน ความไม่แน่นอนทางการตลาด และความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนนี้เกิดขึ้นจาก

การขาดความชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงของตลาดและผลกระทบจากสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ผลจากความเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า เงื่อนไขเชิงอุปทานของธุรกิจ และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีขององค์กรและความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลจากเทคโนโลยีที่มีศักยภาพ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันนั้น (Anderson & Tushman, 1990, pp. 604-633) ความไม่แน่นอนในมิติทั้งหลายดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในครั้งนี้ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก อันประกอบด้วย ความต้องการของลูกค้า ความไม่แน่นอนของอุปทาน และความเข้มข้นของการแข่งขัน

การเติบโตอย่างต่อเนื่องของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยเป็นลักษณะพื้นฐานของธุรกิจในปัจจุบันที่มีการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจทั่วโลก ในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสำหรับองค์กรที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ ทำให้เกิดความไม่แน่นอนสูงขึ้นและสถานการณ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้น การจัดการกับความไม่แน่นอนด้วยการใช้งบประมาณเพื่อการควบคุมความไม่แน่นอน ซึ่งประกอบด้วย การที่ผู้จัดการสามารถคาดการณ์ในความไม่แน่นอนของปัจจัยในอนาคต และความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ โดยการกำหนดผลการดำเนินการทางธุรกิจตามวัตถุประสงค์พื้นฐานด้านการจัดการ และด้านการเงินที่ชัดเจน ร่วมกับการควบคุมโดยใช้งบประมาณตามบทบาทและความรับผิดชอบในองค์กรเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

ตาราง 3

การวิจัยวิจัยในความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ตัวแปร

การวิเคราะห์ความไม่แน่นอน

ความแปรปรวนของยอดขาย	Anderson and Schmittlein (1984), Lee and Park (2008)
พลวัตของสภาพแวดล้อม	Simerly and Li (2000)
ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมของผู้ขาย	Camuffo, Furlan and Rettore (2007)
การแข่งขันในอุตสาหกรรม	Crewe (2000), Dean and Snell (1996), Langston, Clark, and Clark (1998), Thompson, Clark, and Stillwell (2010)
ระดับ ผลกระทบ และการตอบสนองต่อความไม่แน่นอน	Ho, Choy, Chung, and Lam (2010), Miller and Shamsie (1999)
การรับรู้ในการเปลี่ยนแปลง	
การรับรู้ในการเปลี่ยนแปลง	Buvik and Grønhaug (2000), Li and Atuahene-Gima (2002), Waldman et al. (2001)
ความหลากหลายของสภาพแวดล้อม	Downey, Hellriegel, and Slocum, (1975), Duncan (1972)
ความไม่แน่นอนของคู่แข่ง	De Sarbo et al. (2005)
ความไม่แน่นอนของความต้องการซื้อ	Robertson and Gatignon (1998)
ความไม่แน่นอนทางการตลาด	Bstieler and Gross (2003), Daft and Marcic (2011), Robbin and Judge (2011)

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	
ความไม่แน่นอนของผู้ขาย:	Ryu and Eyuboglu (2007)
ระดับผลกระทบ และการตอบสนอง ต่อความไม่แน่นอน	Doty et al. (2006), Gerloff, Muir, and Bodensteiner (1991), Govindarajan (1984), Hopwood (1976); Milliken (1990)
การวิเคราะห์ความไม่แน่นอน ร่วมกับ การรับรู้ในการเปลี่ยนแปลง	Pagell and Krause (2004), Palona and Johnnesson (2010), Song, Di Benedetto, and Zhao (2008), Song, Droge, Hanvanich, and Calantone (2005)

การศึกษาในความไม่แน่นอนทางธุรกิจในครั้งนี้ ให้ความสำคัญกับความไม่แน่นอนทางการตลาดจากการเปลี่ยนแปลงด้านสินค้าและบริการ เป็นความผันผวนของตลาด สภาพการแข่งขันที่เกิดขึ้นสูงจากคู่แข่งที่มีศักยภาพในพื้นที่ทำเลที่ตั้งใกล้เคียงเป็น ความเข้มข้นของการแข่งขันในพื้นที่ และความไม่แน่นอนของอุปทานมาจากปริมาณสินค้าและบริการที่ผู้ขายหรือผู้ผลิตที่ยินดีขายหรือผลิตให้แก่ผู้ซื้อต่าง ๆ ซึ่งปริมาณของอุปทาน จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของราคา เมื่อราคาสินค้าหรือบริการชนิดใดชนิดหนึ่ง เพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิมมากขึ้น ทำให้การผลิตสินค้าหรือการบริการเพิ่มขึ้น และจงใจให้เกิด คู่แข่งที่มีปริมาณการเสนอขายเพิ่มขึ้น แต่ในทางกลับกันเมื่อราคาสินค้าหรือบริการลดลง ปริมาณของอุปทานจะลดลงด้วยตามกฎของอุปทาน (ดูตาราง 3)

สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเป็นทฤษฎีของค็อกเกอร์ (Downey, Hellriegel, & Slocum, 1975, pp. 613-629; Duncan, 1972, pp. 313-327) ประกอบด้วย (1) ความหลากหลายของปัจจัยแวดล้อมทางตรงต่อองค์กร และ (2) ความผันผวนของการเปลี่ยนแปลงหรือความแปรปรวนของปัจจัยเหล่านี้ ขณะที่ Leblebici and Salancik (1981, pp. 583-601) แย้งว่า นอกจากองค์ประกอบข้างต้นแล้วยังมีความแปรปรวนทางสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่ต้องคาดการณ์มากขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่สามารถนำมาประเมินและคาดการณ์ได้ ดังนั้น

จึงสามารถจำแนกตามทฤษฎีองค์การข้างต้น แต่ใช้การวิเคราะห์ในความสัมพันธ์และผลกระทบของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมเชิงสาเหตุ สนับสนุนการวิจัยของ Palona and Johannesson (2010, pp. 448-458), Song, Di Benedetto, and Zhao (2008, pp. 215-233) ที่ทำการวิจัยในองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม สรุปว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมี ประกอบด้วย ความผันผวนของตลาด (market turbulence) และความเข้มข้นของการแข่งขัน (competitive intensity) ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน และสมรรถนะขององค์กร

ความผันผวนของสภาพแวดล้อม คือ การเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนของปัจจัยสภาพแวดล้อมเป็นความผันผวนซึ่งมีองค์ประกอบ คือ มีความซับซ้อน มีความแปลกใหม่ มีความไวของการเปลี่ยนแปลง (rapidity of change) และส่งผลกระทบต่อทัศนวิสัยในอนาคตของผู้จัดการ (visibility of the future) โดย ความซับซ้อน คือ ปัจจัยทั้งหลายที่ผู้จัดการใช้ในการตัดสินใจร่วมกับทัศนวิสัยในอนาคต ซึ่งวัดด้วยความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตภายใต้กรอบของเวลาจำกัดในการตัดสินใจ (จุฬา เทียนไทย, 2555; Kipley, Lewis, & Jeng, 2012, pp. 1-14) สภาพแวดล้อมด้านตลาดหรือลูกค้า ด้านเศรษฐกิจ และด้านการแข่งขันมีความไม่แน่นอนสูงกว่าสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย ด้านสังคมและด้านวัฒนธรรม (Kipley, 2009, pp. 1-10; Palona and Johannesson, 2010, p. 450; Ramírez, Selsky, & Der Heijden, 2010; DeWaard, 2010)

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมประเมินจากการรับรู้ในระดับความซับซ้อนด้วยข้อคำถามที่พัฒนาจาก Brownell (1982) ร่วมกับความเข้มข้นของการแข่งขันในลักษณะของความสามารถในการอยู่รอด ความสามารถในการทำกำไรและเติบโตได้ และศักยภาพของระบบแวดล้อม (Hassel and Cunningham, 1996, pp. 245-266), Barnett (1997, pp. 128-160), Lopez, Stammerjohan, and Lee (2009, pp. 220-238), Draganska and Klapper (2007, pp. 183-198), Hwang (2005), Maiga (2005, pp. 211-231), Igan and Suzuki (2012), Porter (2008, pp. 1-18)

ในธุรกิจค้าปลีก Ryan (2009) ให้ข้อเสนอแนะในการเติบโตของทางเศรษฐกิจของเขตพื้นที่ชุมชนส่งผลต่อการค้าปลีกของชุมชน และการตลาดผู้บริโภค โดยให้

ความหมายของการเติบโตทางเศรษฐกิจของชุมชนจากการย้ายถิ่นเข้าพื้นที่ของชุมชนนั้น จากจำนวนประชากรของแต่ละพื้นที่ และการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของประชากรในพื้นที่นั้น ๆ รวมถึงการเพิ่มขึ้นของสิ่งก่อสร้างและที่อยู่อาศัยในชุมชน จากทฤษฎีความหนาแน่นของค้าปลีก (retail gravity theory) ของ Reilly ในปี ค.ศ. 1931 ได้ผลการสำรวจในปัจจัยที่ผู้บริโภคเลือกจับจ่ายขึ้นกับช่วงเวลาการเปิดให้บริการของร้านค้ามากกว่าการเลือกร้านค้าที่ตั้งใกล้บ้าน การแข่งขันทางการตลาดค้าปลีกวัดจากยอดขายต่อพื้นที่ และสัดส่วนของพื้นที่ร้านค้าปลีกต่อพื้นที่ของเขต เป็นตัวบ่งชี้ตามทฤษฎีความอิ่มตัวของร้านค้าปลีก (retail saturation theory) แสดงเป็นความสามารถในการซื้อของลูกค้าในแต่ละพื้นที่ ร่วมกับความหนาแน่นของร้านค้าในพื้นที่

ดัชนีที่วัดสภาพการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกว่า พื้นที่นั้นมีจำนวนของร้านค้าปลีก (ในหน่วยพื้นที่ หรือจำนวน) และระดับการแข่งขัน (Crewe, 2000, pp. 275-290; Langston, Clarke, & Clarke, 1998, pp. 49-66; Thompson, Clarke, Clarke, & Stillwell, 2012, pp. 143-170) ด้วยสัดส่วนของจำนวนคู่แข่งต่อพื้นที่ เป็นความเข้มข้นของการแข่งขัน ซึ่งวิเคราะห์ตามทฤษฎีความอิ่มตัวของร้านค้าปลีก คือ การประเมินระดับการแข่งขันจากความหนาแน่นของกลุ่มทางการค้าโดยวัดจากส่วนแบ่งทางการตลาด และความหนาแน่นของร้านสะดวกซื้อในพื้นที่ใกล้เคียง โดยการศึกษาความเข้มข้นของการแข่งขัน จาก Ansoff (1979), Barnett (1997, pp. 128-160) กล่าวโดยสรุป คือ ผลกระทบจากคู่แข่งที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง ร่วมกับความถี่ของการแข่งขันในกลุ่มคู่แข่งตามพื้นที่ตั้งในธุรกิจร้านสะดวกซื้อหรือร้านค้าปลีกประเภทเดียวกัน (Khandwalla, 1972, pp. 275-285; 1977) การวิจัยนี้อธิบายความสอดคล้องตามทฤษฎีสถานการณ์สนับสนุนให้ผู้จัดการจำเป็นต้องการตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของกลุ่มคู่แข่งตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป อันเนื่องมาจากประเภทสินค้าที่ขายดีในพื้นที่การขายใกล้เคียงกันนั้น การศึกษาความเปลี่ยนแปลงของ Maiga (2005) แนวคิดแรงกดดันทางการแข่งขัน (competitive forces) ของ Porter (1980) ได้เสนอการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจไว้ 5 ด้านเรียกว่า แรงกดดัน 5 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้ประเมินความรุนแรงในโอกาสการแข่งขันทำกำไร ประเมินความเข้มแข็ง และโอกาสทางธุรกิจ ประกอบไปด้วย แรงกดดันของการเข้าสู่ธุรกิจของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิม

ในธุรกิจ แรงกดดันของสินค้าทดแทน แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ และ แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ค้า เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ความรุนแรงทางการแข่งขันในตลาด รวมถึงการประเมินสภาพการแข่งขันของธุรกิจ

ดังนั้น ความผันผวนที่จะส่งผลกระทบต่อการควบคุมของผู้จัดการ อธิบายได้ว่า เมื่อเกิดความผันผวนต่ำ ข้อบกพร่องบางประการเกิดขึ้นในพฤติกรรมของผู้จัดการกับการควบคุม ความสามารถในการควบคุมและตัดสินใจของผู้จัดการจึงเป็นสิ่งจำเป็น (จุฑา เทียนไทย, 2555; Govindarajan, 1984, pp. 125-135; Hopwood, 1976; Leblebici & Salancik, 1981, pp. 583-601) การศึกษาเพิ่มเติมสนับสนุนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การของ James and Jones (1974, pp. 1096-1112) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) สภาพแวดล้อมองค์การซึ่งมาจากมุมมองเกี่ยวกับองค์การ และ (2) สภาพแวดล้อมจากการรับรู้ซึ่งพฤติกรรมส่วนบุคคลซึ่งเป็นผู้มีบทบาทในการตัดสินใจและบริหาร

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมจึงพิจารณาถึงความสามารถในการรับรู้ของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ อธิบายการรับรู้ คือ กระบวนการที่บุคคลแต่ละคนมีการเลือก การประมวล และการตีความปัจจัยต่าง ๆ ออกมาให้ได้ความหมายและได้ภาพของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์จากวิธีการยอมรับ การเลือกสรร การประมวล และการตีความ เกี่ยวกับตัวกระตุ้นดังกล่าวไม่เหมือนกัน ขึ้นกับความต้องการพื้นฐานของบุคคลแต่ละคน ค่านิยม การคาดหวัง และปัจจัยอื่น ๆ (Schiffman, Hansen, & Kanuk, 2008) ดังนั้น จึงเป็นพื้นฐานการพัฒนาที่สำคัญของบุคคล เพราะการตอบสนองพฤติกรรมใด ๆ ขึ้นอยู่กับการรับรู้จากสภาพแวดล้อม และความสามารถในการแปลความหมายของสภาพนั้น การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับปัจจัยการรับรู้ ซึ่งปัจจัยการรับรู้ ประกอบด้วย ประสาทสัมผัส และปัจจัยทางจิต คือ ความรู้เดิม ความต้องการ และเจตคติ เป็นต้น การรับรู้ ประกอบด้วยกระบวนการสามด้าน คือ (1) ด้านการรับสัมผัส (2) ด้านการแปลความหมาย และ (3) ด้านอารมณ์ การรับรู้จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความวิตรวบยอดของทัศนคติอันเป็นส่วนสำคัญยิ่งในกระบวนการหรือกิจกรรม เพื่อให้เข้าใจความหมายของการรับรู้ของลูกค้า พนักงานในร้านค้า และผู้บริโภคได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องอธิบายได้ในสิ่งต่อไป นี้ คือ การรับรู้ และความรู้สึกรับรู้จากการสัมผัสเป็นสิ่งที่ไม่เหมือนกัน ผลลัพธ์ทางการจัดการมีรากฐานมาจากการรับรู้ การรับรู้เกี่ยวข้องกับความต้องการและ

แรงจูงใจ และการรับรู้ นั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ องค์ประกอบของทัศนคติเกี่ยวกับงาน จึงประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นทัศนคติที่พนักงานมีต่อองค์การ องค์ประกอบด้านความเชื่อที่ว่า งบประมาณมีความหมายหรือความสำคัญและมีความต้องการ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายนั้น และสุดท้ายองค์ประกอบด้านพฤติกรรม เป็นความคิดของพนักงานเกี่ยวกับวิธีที่จะทำงาน และพฤติกรรมที่จะแสดงออกมา ในการกระทำกิจกรรมควบคุมงบประมาณของพนักงานในองค์การ

ความผันผวนของตลาดในธุรกิจ เป็นการศึกษาในความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นของ ส่วนประสมการตลาด จากบทบาทและทำหน้าที่สำคัญของธุรกิจค้าปลีกคือการจำหน่าย สินค้าหรือส่งมอบการบริการ ไปยังลูกค้าซึ่งเป็นผู้บริโภค เพิ่มมูลค่าสินค้าหรือบริการ เพื่อสามารถสร้างกำไรให้กับธุรกิจ (Levy & Weizt, 2009) โดยการจัดซื้อสินค้า หลากหลายมาจากการแหล่งต่างๆ โดยศึกษาถึงความต้องการของลูกค้าในแต่ละเดือนว่า ปริมาณความต้องการของสินค้าแต่ละประเภทมีมากน้อย แต่ไหน สินค้าที่เป็นสินค้า ฤดูกาลอาจจะทำให้สามารถวางแผนการส่งสินค้าและการจัดเก็บสินค้าในคลังได้เป็น อย่างดี สำหรับสินค้าที่ไม่ใช่สินค้าฤดูกาล จำเป็นต้องประเมิน ความต้องการของ ผู้บริโภค โดยอาจจะดูจากบันทึกยอดขายที่เกิดขึ้นในอดีตเพื่อการบริหารคลังสินค้าได้ ในปริมาณและสินค้าแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับความต้องการ ดังนั้นความไม่ แน่นนอนของความต้องการของผู้บริโภคจึงเป็นปัจจัยที่จำเป็นกำหนดได้ ในขณะที่ลูกค้ามี ความเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ (Abad, López & Millat, 2015) ด้วยการมีสินค้าที่ หลากหลายและมีสินค้าแปลกใหม่ (Ketzenberg et al., 2002) ผู้บริโภคสามารถหาซื้อ สินค้าที่ชื่นชอบ (Walsh & Vincent, 2001) สร้างคุณค่าในการจับจ่าย (Tajuddin & Sharifah, 2014) และเป็นการซื้อซ้ำ สร้างโอกาสในการทำตลาดจากกลุ่มลูกค้าที่มีความ ภักดีหรือเป็นลูกค้าประจำ

ตามทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ของ Porter (2008) ปัจจัยที่ส่งผลต่อทางบวกใน การตลาดทำให้มีการแข่งขันกันอย่างสมบูรณ์นั้น ส่งผลให้องค์การจะมีการสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อการแข่งขันทางการตลาด ใน ธุรกิจค้าปลีกที่มีทรัพยากรจำกัดในตลาดส่วนแบ่งการตลาดเดียวกัน จะมีการแข่งขันสูง (Kumar, 2005; Kopp, Eng, & Tigert, 1989) องค์การที่เป็นผู้นำจะต้องพยายามออก

กลยุทธ์ เพื่อรักษาความเป็นผู้นำในตลาด สำนักงานการแข่งขันทางการค้า (2559) ความเข้มข้นของการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกทำให้ผู้นำในธุรกิจแสวงหาความได้เปรียบของต้นทุน และ การสร้างความแตกต่างของคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับเป็นความยั่งยืนในการครองตลาด (Chen & Guo, 2014)

กลยุทธ์การจัดการอุปทานในธุรกิจค้าปลีก (Chen & Guo, 2014) ให้ความสำคัญกับเรื่องกรณีสินค้าในปริมาณและเวลาที่เหมาะสม เพื่อสร้างความประทับใจในการจับจ่ายของผู้บริโภคที่ร้านค้าที่มีการจับจ่ายอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว สิ่งที่จะสร้างความแตกต่างคือความสามารถในการแข่งขันทางด้านบริการ ซึ่งรวมถึงกรณีสินค้าที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากการเข้ามาใช้บริการ ในการซื้อสินค้าของผู้บริโภคนั้นในแต่ละวันมีปริมาณ ไม่เท่ากันและไม่สามารถทำการพยากรณ์อย่างแม่นยำ ทางร้านค้าจึงต้องเลือกสำรองสินค้าไว้ในบางรายการจำนวนหนึ่งที่คาดการณ์จากประสบการณ์เพื่อเตรียมความพร้อมในการขายให้แก่ลูกค้า แต่หากทางร้านมีปริมาณสินค้าที่ไม่เหมาะสม เช่น บางรายการที่มีโอกาสในการขายแต่มีปริมาณสินค้าน้อยเกินไปก่อให้เกิดต้นทุนในการสูญเสียโอกาสทางการขาย (Thomas et al, 2002) ต้นทุนนี้ผลกระทบบางความไม่แน่นอนที่เกี่ยวกับการจัดการขนส่งสินค้าหรือบริการให้ทันต่อเวลาในปริมาณที่ถูกต้องทั้งคุณภาพที่ตรงตามการใช้งาน และความถูกต้องในด้านราคา ผู้จัดการร้านค้าจึงจำเป็นต้องรับรู้ได้ในความไม่แน่นอนของอุปทาน (Freytag & Grünbaum, 2008)

การวิจัยในความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมครั้งนี้ให้ความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอกที่คาดเดาหรือควบคุมได้ยาก (จุฬา เทียนไทย, 2555 หน้า 35-42) เพื่อทำการวิจัยในสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการร้านค้า และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ทั้งจากอุปสงค์และอุปทาน ประกอบด้วย ความผันผวนของตลาด ความเข้มข้นในการแข่งขัน และความไม่แน่นอนของอุปทาน

พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ

พฤติกรรม คือ การกระทำหรือการแสดงออกของมนุษย์ทั้งที่ปรากฏออกมาให้เห็นหรือสัมผัสได้ และไม่สามารถเห็นหรือสัมผัสได้ จึงเป็นสิ่งที่มนุษย์กระทำหรือปฏิบัติกริยาต่าง ๆ แสดงออกทั้งภายในและภายนอก ทั้งนี้ พฤติกรรมสามารถสังเกตได้และทั้งสังเกตไม่ได้ หรือสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส หรือสามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือ สำหรับพฤติกรรมของผู้นำเป็นพฤติกรรมร่วมหรือพฤติกรรมกลุ่ม โดยขึ้นกับความสามารถของผู้นำที่ต้องพยายามเปลี่ยนแปลงหรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้นำต้องให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดเป็นพฤติกรรมกลุ่มที่เรียกว่า พฤติกรรมองค์กรหรือพฤติกรรมของหน่วยงาน โดย Likert (1961) นักจิตวิทยาองค์กร อธิบายพฤติกรรมองค์กรว่า เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรจากการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำต่อกลุ่มสมาชิก รวมถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วมซึ่งมอบความรับผิดชอบให้สมาชิกให้มีบทบาทที่แท้จริงต่อเป้าหมายขององค์กรจากการสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ พฤติกรรมผู้นำเป็นต่อการบริหารทางการเงินให้ความสำคัญในพฤติกรรมของผู้จัดการต่องบประมาณ สนับสนุนการวิจัยของ Mayo ในช่วงปี ค.ศ. 1930s เป็นผลการวิจัย Hawthorne ในทฤษฎีองค์กรที่เน้นการติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วมในองค์กรโดยการทำงานเป็นทีมได้ผลสรุปของการทดสอบว่า สิ่งตอบแทนทางวัตถุไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่สิ่งสำคัญที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น คือ ปัจจัยทางสังคมซึ่งอยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นที่มาของทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ที่สังเกตเห็นถึงการผสมผสานระหว่างองค์กรในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยให้ความสำคัญกับการวิจัยเฉพาะส่วน โดยเฉพาะทางด้านพฤติกรรมองค์กร การสื่อสารส่งผ่านข้อมูลระหว่างกัน อิทธิพลของสภาพแวดล้อมต่อการบริหารองค์กร และการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ (Budget Related Behavior: BRB) ของผู้จัดการเป็นปัจจัยที่พัฒนาโดย DeCoster and Fertajis (1968) ใช้งาน โดย Burns and Waterhouse (1975), Merchant (1981, 1984), Seaman, Landry, and Williams (2000), Swieringa and Moncur (1972, 1975), Yuen (2007) พฤติกรรมส่งเสริมเป้าหมายงบประมาณ และการใช้

ข้อมูลในเชิงงบประมาณ ใน 6 ด้านจากการศึกษาของ Seaman, Landry, and Williams (2000) โดยพัฒนาตัวแปรพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณจาก Williams (1990) ประกอบด้วย การอธิบายความแปรปรวน การประเมินงบประมาณ อิทธิพลของงบประมาณ ความเกี่ยวข้องในงบประมาณ การแสดงออกของหัวหน้างาน และความยืดหยุ่นในการใช้ งบประมาณ ส่วนสำคัญขององค์การในการกำหนดเป้าหมายแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพเป็นผลการดำเนินงานจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจในกิจกรรมงบประมาณและ ความสัมพันธ์ในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อการตัดสินใจ รวมถึงประเมินผลการดำเนินงาน และมีการศึกษาในพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ โดยแบ่งระดับของผู้จัดการเป็นผู้จัดการ ระดับสูงและผู้จัดการระดับปฏิบัติการตามบทบาทที่ต่างไป (DeCoster & Fertakis, 1968; Hopwood, 1972, p. 157; Swieringa & Moncur, 1972) และระดับของความรับผิดชอบ ต่อกลยุทธ์ ใน 10 ด้าน ตามกิจกรรมงบประมาณ พฤติกรรมผู้นำกับบริบทขององค์การ และผลการดำเนินงานขององค์การในการควบคุมโดยงบประมาณ (Burns & Waterhouse, 1975; DeCoster & Fertakis, 1968) รวมถึงปัจจัยพฤติกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ การใช้งบประมาณ (Argyris, 1952) เชื่อมโยงแนวคิด beyond budgeting (Raghunandan, Ramgulam, & Raghunan-Mohammed, 2012) ในการศึกษาครั้งนี้ นำแนวคิดของพฤติกรรม เกี่ยวกับงบประมาณ จาก Williams et al. (1990) เพื่อศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ที่เกี่ยวกับงบประมาณ

Sholihin et al. (2011) อธิบาย ทักษะคติและผลของพฤติกรรมองค์กรแสดง ความสำคัญของการตัดสินใจระดับบริหารต่อการกำหนดแผนงบประมาณด้วยความมุ่งมั่น ที่มีต่องบประมาณ แสดงผลอิทธิพลเชิงบวกจากความมุ่งมั่นสู่การมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายงบประมาณ (Argyris, 1952, 1953; Brownell, 1982; Hopwood, 1972; Maiga & Jacobs, 2007; Merchant, 1981) ขณะเดียวกันความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและ ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีตัวแปรที่เกี่ยวข้องด้วย คือ ความเป็น ธรรม (fairness) (Brownell & McInnes, 1986; Derfuss, 2009; Lau & Tan, 2006; Wentzel, 2002) อันมาจากลักษณะของกระบวนการที่เที่ยงตรงตรวจสอบได้และสอดคล้องกับ เป้าหมายการทำงาน ในการศึกษาของ Breaux et al. (2011) อธิบายเป็นระดับของการมี ส่วนร่วม กับความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ แสดงให้เห็นว่า ความมุ่งมั่น

ที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณได้รับอิทธิพลจากความร่วมมือในงบประมาณ (Argyris, 1953; Becker & Green, 1962; Keniis, 1979; Merchant, 1981; Searfoss & Monczka, 1973) เพื่อการบรรลุเป้าหมายในงบประมาณจากการศึกษาความสัมพันธ์ข้างต้น โดยพัฒนาแนวคิดจากทฤษฎีการมีส่วนร่วม ร่วมกับทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายใช้อ้างอิง ในการอธิบายปัจจัยงบประมาณสู่การตัดสินใจในองค์กร ความสำคัญของทฤษฎีการมีส่วนร่วมได้รับการขยายผลสู่การศึกษาในบริบทที่ต่างไปและหลายแขนงสาขาวิชา โดยสรุปในหลักสำคัญของการมีส่วนร่วม คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้สามารถสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจภายใต้กรอบบทบาทและหน้าที่ โดยแนวคิดสำคัญของทฤษฎีการมีส่วนร่วมเป็นการให้มีส่วนร่วมตามทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับการมีส่วนร่วม ซึ่งพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1973 โดย Vroom and Yetton อธิบายภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยมุ่งเน้นรูปแบบการให้มีส่วนร่วมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจและให้การตัดสินใจนั้นเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยแบ่งระดับการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขเวลาให้บังเกิดผลตามสถานการณ์ให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ในระบบการควบคุมการจัดการของ Anthony (1965) ได้ให้คำนิยามว่าเป็นกระบวนการที่ผู้จัดการส่งเสริมการมีส่วนร่วม และแสดงพฤติกรรมสนับสนุนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสร้างให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ทรัพยากรที่มีอยู่และได้ใช้ไปให้เกิดประสิทธิผลด้วยขั้นตอนที่มีประสิทธิผลเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Frow et al., 2010; Merchant & Van der Stede, 2007) ช่วยพัฒนาการปัจจัยการควบคุมโดยงบประมาณแบบมีส่วนร่วมขององค์กรอย่างมีเป้าหมาย และช่วยเพิ่มประสิทธิผลยิ่งขึ้น (Berman & Evans, 2007; Bond, 2008; Daft & Marcic, 2011; Kaplan & Norton, 1996)

การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณของพนักงานในร้านค้า ตามระดับความรับผิดชอบหรือตามบทบาทหน้าที่การเข้าถึงกระบวนการในการวางแผน และกำหนดแผนงานงบประมาณร่วมกัน เป็นปัจจัยด้านพฤติกรรมร่วมกับการสื่อสารในแผนงบประมาณหลังจากการได้รับการตัดสินใจและพิจารณาจากผู้จัดการตามขั้นตอนงบประมาณแล้ว รับรู้ได้โดยสมาชิกในร้านค้าให้เข้าใจในเป้าหมายของงบประมาณและความต่อเนื่องของการควบคุมโดยงบประมาณของผู้จัดการร้านค้าในการตรวจติดตาม

และตัดสินใจต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้ความไม่แน่นอนตามแผนงบประมาณในระยะเวลาที่จำกัด ซึ่งทั้งผู้จัดการและพนักงานในร้านค้าให้ความสำคัญต่อเป้าหมายร่วมกัน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กร และระดับบุคคล

แนวคิด ความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมาย อธิบายไว้ว่า ยังมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายมากเท่าใดยิ่งก่อให้เกิดความต้องการให้บรรลุเป้าหมาย โดย Murray (1990) สนับสนุนในแนวคิดนี้ว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณมากยิ่งขึ้นก่อให้เกิดความมุ่งมั่นยิ่งขึ้น ต่อมาการพัฒนาสู่การสร้างตัวแบบของ Neubert and Cady (2001) และการศึกษาของ Breau et al. (2011), Chong and Chong (2002) ที่แสดงอิทธิพลของความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายผลการดำเนินงานขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณและความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ การศึกษาครั้งนี้มาจากตัวแบบของ Murray (1990) ซึ่งพัฒนาจาก ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของ Locke (1968) และความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นและแรงจูงใจของ Hofstede (1967) ซึ่งกล่าวโดยสรุปถึงการมีส่วนร่วมว่า เป็นการส่งผ่านแรงปรารถนาต่อความมุ่งมั่น และการมีส่วนร่วมมิได้ส่งอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน การศึกษาอิทธิพลของความมุ่งมั่นส่งผลต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณตามทฤษฎีการกำหนดงบประมาณ และแนวคิดการมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายของร้านค้าของผู้จัดการและพนักงานในร้านค้าต่อการวางแผนงบประมาณเป็นความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกระหว่างความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณด้านการจัดสรรงบประมาณเป็นการสื่อสารภายในองค์กรด้วยข้อมูลที่ส่งผ่านแผนการจัดสรรงบประมาณสู่ผู้ปฏิบัติ หรือพนักงานในร้านค้าด้วยเป้าหมายการทำงานภายใต้การควบคุมค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ ปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้จัดการร้านค้าและพนักงานในร้านค้า ทำให้เชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดกิจกรรมภายในร้านค้าอย่างเป็นแบบแผนเป็นรูปแบบของการควบคุมตามงบประมาณที่กำหนดแผนการควบคุมโดยงบประมาณเพื่อกำหนดทิศทางควบคุมในการจัดการของผู้จัดการ และส่งเสริมให้นำการสื่อสารภายในองค์กรมาช่วยในการสร้างความชัดเจนในแผนงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณเพื่อการสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ และสื่อสารให้เกิดการรับรู้ที่ตรงกันภายในร้านค้าถึง

งบประมาณและค่าใช้จ่ายของร้านตามช่วงเวลา ความเข้าใจตรงกันภายในร้านค้าช่วยสร้างบทบาทความรับผิดชอบต่อการควบคุมโดยงบประมาณและค่าใช้จ่ายของร้านค้านั้น มีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมายงบประมาณ (Chen et al., 1995; Sholihin et al., 2011) หลักการบริหารเชิงพฤติกรรมจึงมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิผลโดยการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลและปรับตัวก่อให้เกิดเป็นความสำเร็จขององค์กรตามมา ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs theory) หรือทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (Maslow's theory of motivation) ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ อธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง เป็นที่มาของ ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมของ Barnard ได้กล่าวถึง หน้าที่ สิ่งที่กระตุ้นจูงใจ บริบทระบบการสื่อสารในองค์กร ความหมายขององค์กรที่เป็นทางการของ Barnard คือ ระบบกิจกรรมที่ประสานกันของบุคคลสองคนหรือมากกว่า เพื่อชี้ให้เห็นถึงแนวทางของระบบและบุคคล การให้เกิดเป็นความสำคัญกับความร่วมมือซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคล ทั้งนี้ การดำรงอยู่ขององค์กรในฐานะที่เป็นระบบของความร่วมมือนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลที่จะติดต่อสื่อสาร และความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Barnard, 1938) ภายในองค์กรมีการสื่อสารเป็น 2 ลักษณะ คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยมีหลักการที่จะทำให้การสื่อสารทั้ง 2 ลักษณะนี้ เกิดประสิทธิผล เพราะพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ดี อันจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจเพื่อความร่วมมือประสานงานร่วมกัน ตามแผนงานต่าง ๆ ช่วยนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามเป้าหมาย (Goldhaber, 1993) การสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์กระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร ลักษณะของการสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด คือ การสื่อสารที่เข้าใจง่าย ใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงานและเพิ่มประสิทธิผลของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรสูงสุด การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้จัดการ และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก การสื่อสารภายในองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับกิจกรรมและ

การดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร (Putnam & Cheney, 1985; Redding & Tompkins, 1988, pp. 5-34) ทั้งนี้ หากการสื่อสารภายในองค์กรนั้นชัดเจนจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ จากความเข้าใจนโยบายและส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ดังนั้น กระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต้องทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างคล่องตัว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกิดเป็นความร่วมมือและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จด้วยดี จากกรณีคุณภาพในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยสร้างความพึงพอใจในการสื่อสารภายในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรได้

การสื่อสารจึงเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างผู้จัดการกับพนักงานในการส่งต่อนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ พฤติกรรมการสื่อสารระหว่างผู้จัดการและพนักงานย่อมส่งผลต่อการสื่อสารให้เหมาะสม (Deetz, 2001; Ilgen et al., 1979; Jablin & Sias, 2001) นอกจากนี้เรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้วผู้จัดการจะต้องคำนึงถึงลักษณะพื้นฐานและความสามารถของพนักงาน เพื่อการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารและควรนำช่องทางการสื่อสารหลายประเภทมาใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสื่อสารตามจุดมุ่งหมายของเรื่องที่ต้องการแจ้งต่อพนักงานให้รอบคอบ

การศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภายในของธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่ส่งผลต่องบประมาณครั้งนี้วิเคราะห์พฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณ อันประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (budget setting participation) (Anthony & Govindarajan, 2007; Barnett, 1997; Frucot & White, 2006) การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (budget allocation communication) การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (continuous budgetary control implementation) และความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ (flexibility of budgetary control) ภายใต้ภาวะที่ไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการควบคุมโดยงบประมาณพัฒนาจากต้นแบบขั้นระดับของ Covalleski et al. (2003) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการควบคุมโดยงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ในการศึกษา Seaman, Landry, and Williams (2011)

ในปัจจุบันพฤติกรรมผู้จัดการในภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และส่งผลต่อผลการดำเนินงานของส่วนงานตามทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และระบบการควบคุมในการบริหาร ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ของ Fiedler อธิบายถึงระดับการควบคุมและความสัมพันธ์ตามสถานการณ์ในทิศทางที่เพิ่มขึ้นของประสิทธิผลของผู้จัดการตามระดับความไม่แน่นอน กล่าวคือ ยิ่งเกิดความไม่แน่นอนของสถานการณ์ใด ๆ สูง ผู้จัดการจำเป็นต้องมีระดับในการควบคุมที่สูงขึ้นด้วย

การวิจัยของในพฤติกรรมของผู้จัดการที่ก่อให้เกิดการบรรลุผลได้มากที่สุดคือเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง อธิบายได้ว่า คุณลักษณะของการกระทำโดยการประพฤติกและปฏิบัติตนในการบริหารจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง มีระบบการบริหารจัดการที่ดี กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรตระหนักและเล็งเห็นการปรับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสมตามสถานการณ์ สนับสนุนการเสริมสร้างทักษะและการมีส่วนร่วม (Kren, 1992a; Magner, Welker, & Campbell, 1995) เป็นระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลการดำเนินงาน (Frow, Marginson, and Ogden, 2005, Frucot and White, 2006, Goddard, 1997, Huang and Chen, 2010, Jermias and Setiawan, 2008, Lopez, Stammerjohan, and Lee, 2009; Yuen, 2007)

จากแนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งผลการดำเนินงาน อธิบายพฤติกรรมเป็น 3 ลักษณะ คือ พฤติกรรมตามหน้าที่ความรับผิดชอบ พฤติกรรมตามกระบวนการงาน และพฤติกรรมตามระเบียบและข้อกำหนด ดังนั้น ความสำคัญของพฤติกรรม คือ ผลของการรับรู้และเข้าใจนำมาสู่กระทำเพื่อการคาดการณ์และควบคุมให้เป็นมาตรฐานในงานช่วยสร้างความมั่นใจได้ว่าจะก่อให้เกิดประสิทธิผลของการควบคุมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนขององค์กร

ทักษะที่สำคัญ คือ ความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัว ช่วยให้ผู้นำใช้ในการปรับพฤติกรรม และกลยุทธ์ในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่ใช่งานประจำและพลวัตของงานได้ (Frucot & White, 2006; Lopez et al., 2009; Mumford, Campion, & Morgeson, 2007; Yahya, Ahmad, & Fatima, 2008) เป็นความสามารถในการปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ในหลักสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ Hersey and Blanchard ให้แนวคิดที่อธิบายถึงผู้นำในการเลือกใช้พฤติกรรมในการทำงานขึ้นกับ

ความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชา โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ แบบมุ่งเน้นงาน และแบบมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งมีความแตกต่างกัน Barnard (1938) ในส่วนของความสัมพันธ์เพื่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณจึงเป็นลักษณะที่เหมาะสมกับลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถแต่ขาดในความมุ่งมั่น ยินดี หรือปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุผล และขาดโอกาสในการสื่อสารระหว่างผู้จัดการกับพนักงานในร้านค้าถึงแผนงบประมาณที่ทำการจัดสรรทรัพยากรภายใต้ความรับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (goal setting theory)

Locke (1968) พัฒนาทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายจากแรงจูงใจ เชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานสู่ผลการดำเนินงาน ซึ่งมุ่งเน้นในการกำหนดและตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจน ส่งผลตอบสนองที่เหมาะสมและทำให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ ความปรารถนาเพื่อมุ่งบรรลุผลตามเป้าหมายที่ท้าทาย และเป้าหมายที่กำหนดอย่างเฉพาะเจาะจงและชัดเจนเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์และผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้นภายใต้ข้อกำหนดทางด้านเวลา เป้าหมายเหล่านี้ต้องเป็นเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ และท้าทาย สร้างความภูมิใจและพยายามต่อสมาชิกเพื่อกำหนดเป้าหมายในช่วงต่อไป เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายช่วยทำให้เป้าหมายนั้นเป็นที่ยอมรับและนำสู่การร่วมมือยิ่งขึ้น จากทฤษฎีนี้อธิบายความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมาย (goal commitment) ย่อมส่งผลต่อผลการดำเนินงาน จากการทุ่มเทกำลังใจและกำลังกายอย่างสุดความสามารถในงานนั้น ตลอดจนการทุ่มเทที่มากขึ้นต่องานที่ท้าทาย ในทางกลับกันการที่สมาชิกนั้นมุ่งมั่นต่อเป้าหมายงบประมาณนั้นจะไม่ละทิ้งต่อเป้าหมาย (Chow, 1983; Kren & Liao, 1988; Murray, 1990) ขึ้นอยู่กับว่าเป้าหมายนั้นเข้าถึงได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปซึ่งสมาชิกนั้นมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการร่วมกำหนดเป้าหมายอย่างมีที่มาเป็นเหตุเป็นผล และเป้าหมายการดำเนินงานเฉพาะนั้นเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร ข้อดีของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย คือ เป็นเทคนิคหนึ่งที่กระตุ้นให้สมาชิกบรรลุผลการทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล ข้อจำกัดของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย คือ เมื่อเกิดการขัดแย้งระหว่างเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายในการดำเนินงานแล้ว

ย่อมส่งผลต่อผลการดำเนินงาน หากเป็นเป้าหมายที่ยากและซับซ้อนจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้ และเมื่อสมาชิกขาดทักษะและขาดสมรรถนะต่อการทำให้บรรลุผลการดำเนินงานนั้น ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายจะล้มเหลวและนำไปสู่การปั่นทอนแรงจูงใจที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ควรจะเป็น

การศึกษาที่ขยายผลทฤษฎีการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณของ Milani (1975) เกิดขึ้นมาและพัฒนาให้เกิดความสัมพันธ์แบบมีตัวแปรคั่นกลางดังการศึกษาที่สรุปให้เห็นนั้นมีผู้ศึกษาและประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมนี้จากการศึกษาของ Brownell (1985), Hofstede (1967), Likert (1961), Mia (1988, 1989), Milani (1975), Nouri and Parker (1998) และ Vroom (1960) อธิบายการมีส่วนร่วมว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นทางตรงและทางอ้อมผ่านอิทธิพลคั่นกลางในเชิงพฤติกรรมและประสิทธิผลหรือผลตามเป้าหมายของการดำเนินงานนั้น ดังนั้น ในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการมีส่วนร่วมและผลการดำเนินงานจึงได้รับการพัฒนาและศึกษาต่อเพื่ออธิบายองค์ประกอบและอิทธิพลจากการมีส่วนร่วมและตัวแปรด้านพฤติกรรม ตัวแปรด้านประสิทธิผลของการควบคุมเป็นตัวแปรที่สนับสนุนหรือส่งเสริมด้านงบประมาณต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ

คำจำกัดความของการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ โดย Brownell (1982, p. 124) ว่าเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใด ๆ ที่มีการประเมินผลการทำงานนั้น และได้รับผลต่อการบรรลุเป้าหมายงบประมาณ โดยให้ผู้นั้นรับรู้ได้ว่า ต้องมีส่วนร่วมและส่งผลกระทบต่อ การกำหนดเป้าหมาย การศึกษาที่สนับสนุนแนวคิดด้านการมีส่วนร่วมและผลการดำเนินงานของ Brownell and McInnes (1986), Denison and Mishra (1995), Frucot and White (2006), Likert (1961), Lopez et al., (2009), Mia (1988), Milani (1975), Nouri and Parker (1998), Tsui (2001) และ Vroom (1960) แสดงให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมในงบประมาณมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับที่ Shield and Young (1993) ให้นิยามไว้ว่า การมีส่วนร่วมในงบประมาณ คือ กระบวนการที่ผู้หนึ่งซึ่งมีส่วนได้รับการประเมินและเข้าไปได้ในการได้รับการประเมินนั้นมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดการบรรลุซึ่งเป้าหมายหรือมีอิทธิพลหรือช่วยในการกำหนดเป้าหมายงบประมาณนั้น ผู้จัดการในแต่ละระดับมีส่วนร่วมในระบบงบประมาณแตกต่างกัน

ในงานวิจัยก่อนหน้านี้ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับผู้จัดการระดับสูงในการควบคุมโดยงบประมาณ ยังขาดการศึกษาในระดับผู้จัดการร้านค้าหรือสาขาที่รับผิดชอบต่อการใช้งบประมาณเพื่อการควบคุมตามแผนงาน ประเด็นสำคัญอีกหนึ่งประเด็น คือ ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานส่วนใหญ่มีตัวแปรของพฤติกรรมหรือทัศนคติเข้ามาคั่นกลางหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับระหว่างความสัมพันธ์ของตัวแปรการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณที่ส่งอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน (Murray, 1999; Sharma et al., 2006; Shields & Shields, 1998) ในงานวิจัยนี้ จึงได้ศึกษาตัวแปรพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณในรูปแบบของอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ และส่งผลต่อผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อ

การศึกษาในความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณกับผลการดำเนินงานของ Bonache (2010), Kren (1992), Jermias and Setiawan (2008) แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในงบประมาณช่วยให้ผู้จัดการมีโอกาสมากขึ้นในการเข้าถึงข้อมูล เพื่อช่วยในการตัดสินใจสร้างความมั่นใจได้ว่า ผู้จัดการนั้นได้ใช้เครื่องมือในการควบคุมโดยงบประมาณหรือเครื่องมือที่ส่งผ่านข้อมูลด้านงบประมาณที่มีคุณค่าแก่องค์กร (Govindarajan, 1986; Shields & Shields, 1998, p. 59) โดยมีทั้งตัวแปรที่เกี่ยวกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Chenhall, 2007; Mahjoub and Khamoussi, 2012; Sandalgaard, 2012) และ ตัวแปรที่เกี่ยวกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ (Burns and Waterhouse, 1975; Ekholm & Wallin, 2011; Hartmann, 2000; Kenis, 1979; Marginson and Ogden, 2005; Merchant, 1981) และยังขาดการศึกษาในความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการใช้การควบคุมโดยงบประมาณ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้นำมาเป็นส่วนหนึ่งในกรอบการศึกษาวิจัย

การพัฒนาตัวแปรการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณตามกิจกรรมงบประมาณ ประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณ การทบทวนแผนงบประมาณ รวมถึงการมีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานเชิงตัวเลขทางการเงินเป็นตัวแปรหนึ่งของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดของ Milani (1975) อธิบายการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ หมายถึง การเปิดโอกาสให้

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาในกิจกรรมการวางแผนงบประมาณ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเลขทางการเงิน การเติบโตของธุรกิจ และผลการบริหารงาน (Hopwood, 1972; Otley & Pollanen, 2000)

การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (budget allocation communication)

แผนงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติเป็นเป้าหมายของการควบคุมโดยงบประมาณต่อไป บทบาทของผู้จัดการต่อจากการวางแผนงบประมาณ คือ การนำแผนงบประมาณสู่การปฏิบัติซึ่งช่องทางการสื่อสารเป็นช่องทางหนึ่งในการนำแผนงบประมาณไปสู่การควบคุมกระบวนการทำงาน ในองค์การ

งบประมาณเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินของฝ่ายบริหารที่จัดแก่นำยธุรกิจ กิจกรรมทางธุรกิจ และการลงทุน กิจกรรมทางงบประมาณ (Blumentritt, 2006) การจัดสรรงบประมาณ คือ การแบ่งสรรงบประมาณเป็นรายจ่ายประจำปี หรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม เพื่อให้้องค์การใช้จ่ายหรือให้ก่อนนี้ผูกพัน ทั้งนี้ ดำเนินการทางงบประมาณโดยใช้การอนุมัติเงินประจำงวด หรือโดยวิธีการอื่นใดตามกระบวนการที่้องค์การกำหนด ในผลการจัดสรรงบประมาณแสดงเป็นแผนงบประมาณเพื่อการดำเนินงาน ทั้งนี้ การสื่อสารด้านแผนงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำแผนงบประมาณไปใช้โดยทำทั้ง้องค์การ อธิบายรวมถึงสมาชิกภายในร้านค้าให้ได้รับรู้ถึงแผนงบประมาณ ข้อกำหนดในงบประมาณ เป็นเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ อันประกอบด้วย การแสดงเป้าหมายงบประมาณให้สมาชิกใน้องค์การได้รับรู้

McQuail et al. (2005) ให้คำจำกัดความของการสื่อสาร คือ การให้และการรับความหมาย การถ่ายทอดและการรับสาร ซึ่งรวมถึงแนวคิดการโต้ตอบ แบ่งปัน และมีปฏิสัมพันธ์กันด้วย เช่นเดียวกับ Schramm (1973, pp. 121-122) ที่ระบุว่า เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ซึ่งเกิดขึ้นโดยการถ่ายทอดสารจากบุคคลฝ่ายหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่ส่งสารผ่านสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร โดยมี วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การสื่อสารในเป้าหมายและแผนงบประมาณของ้องค์การ

ดังนั้น การสื่อสาร คือ การแบ่งปันข้อมูล ความคิด และทัศนคติใน้องค์การ ระหว่างผู้จัดการ พนักงาน และทีมงานในร้านค้า โดยมีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยน

ข่าวสารกัน (Lewis, 1987) การสื่อสารจึงเป็นกระบวนการที่บุคคลแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ข่าวสารกัน โดยมุ่งให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเช่นเดียวกับการสื่อสารภายในองค์กรที่มี วัตถุประสงค์ เพื่อผลักดันนโยบายขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่ไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ระดับการสื่อสารที่เพียงพอและเหมาะสมกับเวลาก่อให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร

แนวคิดในเชิงการสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal Communication) ของ Newcomb (1953) ซึ่งมาจากการสื่อสารภายในตัวบุคคลของ Heider (1946) เป็นการศึกษา มุ่งเน้นกระบวนการ หรือกรรมวิธี และโครงสร้างของการสื่อสารระหว่างบุคคล โดยวิธี สำนวนวิจัย หรือการทดลองในห้องปฏิบัติการ ในกระบวนการนี้คลุมถึงการกระจายข่าวสาร การแก้ปัญหา และการทำงาน ความกดดันของกลุ่ม และความสมดุลหรือคล่องตัวของ ความนึกคิด อธิบายโดยตัวแบบของการสื่อสารระหว่างบุคคลที่นิยม ต่อมา Newcomb (1953) เรียกแบบของการสื่อสารนี้ว่า แบบของความคิดโน้มเอียงร่วม (co-orientation model) อธิบายในสถานการณ์ ความคิดโน้มเอียงร่วมนี้ได้ว่า เป็นรูปแบบ ที่ประกอบด้วย บุคคล 2 ฝ่าย ซึ่งต่างก็มีความคิดหรือทัศนคติเกี่ยวกับฝ่ายตรงกันข้ามและเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือปัญหาอันเดียวกัน ในสถานการณ์เช่นนี้การสื่อสารระหว่างตัวต่อตัวจะทำให้ความคิด หรือทัศนคติของบุคคลทั้งสองเกี่ยวกับเรื่องเดียวกันในสภาพสมดุล (symmetrical relationships) ลักษณะพิเศษของการสื่อสารในองค์กรขึ้นอยู่กับว่าเป็นการสื่อสารระหว่าง ผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นต้องการรูปแบบที่เป็นทางการ อย่างมี วัตถุประสงค์ตามนโยบาย เป็นรูปแบบที่มีการจัดองค์การให้แบ่งงานกันทำ เพื่อปฏิบัติ การกิจขององค์กรหรือหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย (Lin & Changa, 2005; Nouri & Parker, 1998; Parker & Kyj, 2006; Sholihin, et al., 2011) ในการจัดองค์การนั้นมีการแบ่ง สาขงาน บทบาท ลำดับขั้นของความรับผิดชอบและการบังคับบัญชา ดังนั้น ลักษณะ ของการสื่อสารในองค์กรจึงจำเป็นต้องจัดให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ การสื่อสารในองค์กร ประกอบไปด้วย การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับ- บัญชา การสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน และการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติ ที่อยู่คนละสาขงานกันและต่างระดับกัน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่เสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน จากคำจำกัดความข้างต้นเห็นได้ว่า

เหตุการณ์หรือสถานการณ์ใด ๆ ทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นแล้วมีลักษณะเช่นนี้ เรียกว่า การสื่อสารในองค์กร ซึ่งก็เป็นทฤษฎีการสื่อสาร โดย Homans (1958) เป็นรากฐาน การพัฒนาความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนในระดับจุลภาค (micro level exchange theory) อธิบายได้ว่า ในระดับการแลกเปลี่ยนระดับบุคคลสู่ระดับกลุ่มโดยมีบทบาทหน้าที่ เป็นสำคัญเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ให้ได้รับการยอมรับจากกลุ่มในพฤติกรรมนั้น การแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงและการสื่อสารข้อมูลเป็นการเชื่อมโยงจากบุคคลสู่กลุ่มและพัฒนา สู่การเป็นองค์กรที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ พฤติกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น มีความสัมพันธ์กับกระบวนการและผลการดำเนินงาน

การศึกษาครั้งนี้ อธิบาย การสื่อสารภายในร้านค้าถึงการจัดสรรงบประมาณ ระหว่างผู้จัดการร้านค้าและพนักงานในร้านค้าในลักษณะของความชัดเจนของแผน งบประมาณที่สื่อสารภายในองค์กรหรือร้านค้าจากผู้จัดการร้านค้าสู่พนักงานในร้านค้า รูปแบบการสื่อสารที่ส่งถึงพนักงานด้านงบประมาณอย่างเป็นทางการจึงส่งผลกระทบต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและพนักงานในเวลาที่เหมาะสมต่อการสื่อสารถึงการจัดสรร งบประมาณที่กำหนดไว้เป็นหมวดหมู่และผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการร่วมกัน แก้ไขปัญหาความแปรปรวนของงบประมาณภายในที่ไม่สามารถคาดเดาได้

การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (continuous budgetary control implementation)

Frow et al. (2010) อธิบาย การควบคุมโดยงบประมาณว่า เป็นรูปแบบการควบคุม อย่างเป็นทางการซึ่งเป็นการพิจารณาเฉพาะเพียงด้านงบประมาณรายจ่าย ไม่พิจารณา ในด้านงบประมาณรายรับ และเป็นการจัดการกระบวนการให้ตรงกับงบประมาณอย่าง ต่อเนื่อง อันหมายถึงความถี่ การจัดการ ปรับปรุง และประเมินในระดับของงบประมาณ อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงงบประมาณ จึงประกอบด้วย รายรับและรายจ่าย ในทางปฏิบัติจึงพิจารณาเฉพาะการควบคุมโดยงบประมาณรายจ่าย การควบคุมโดย งบประมาณเป็นขั้นตอนหนึ่งของางจงบประมาณที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น เพื่อให้แน่ใจ ว่าแผนการทำงานใดได้ดำเนินการไปตามแนวทางและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพตามกระบวนการอย่างเป็นมาตรฐาน เพื่อสร้างเกณฑ์

ในการวัดผลลัพธ์ หรือที่เรียกว่า เป้าหมายงบประมาณ การติดตามวัดผลการใช้ งบประมาณ รวมถึงการตรวจสอบและการจัดแสดงรายงานในระดับปฏิบัติการภายใน องค์กรเป็นข้อมูลที่สามารถนำสู่การวิเคราะห์และจัดทำรายงานสรุปตามรอบเวลาของ การดำเนินงาน และท้ายสุด คือ การเปรียบเทียบผลลัพธ์เป็นอัตราส่วนของการนำข้อมูล ผลการติดตามและรายงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อระบุอธิบายเป็น ความเบี่ยงเบน หรือค่าความต่างจากเป้าหมายของแผนงานงบประมาณ นำสู่การระบุ แก่ไขและปรับปรุงตัวเลขทางงบประมาณให้เป็นข้อมูลปัจจุบัน โดยองค์ประกอบของ การควบคุมพิจารณาตามปัจจัย คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ที่จำเป็นต้องสามารถ วัดผลเชิงปริมาณได้ ระบบการควบคุมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ระบุ ไว้ ความรับผิดชอบสำหรับการควบคุมที่ทำการระบุและจัดสรรให้ดำเนินงานตามแผน ความยืดหยุ่นต่อการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง การรายงานผลอย่างรวดเร็วในปัญหา ความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายงบประมาณ และสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายโดยมีการระบุ รายละเอียดอย่างครอบคลุมและชัดเจน

การควบคุมโดยงบประมาณจึงเป็นการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม เป้าหมายเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น และช่วยให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแผนงานที่กำหนดไว้ การควบคุมจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อทุกส่วนเข้าใจการทำงาน รู้จัก หน้าที่และบทบาท ตลอดจนการจัดรูปแบบของระบบงบประมาณให้มีความสัมพันธ์ กับการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น การควบคุมจึงรวมถึงการติดต่อ ติดตาม และแก้ไข ข้อบกพร่องเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน ตลอดจนการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตาม งบประมาณที่กำหนด โดยผู้ปฏิบัติตามแผนงานจะใช้แผนงานหรืองบประมาณเป็น เป้าหมายในการควบคุม เพื่อให้ได้งานที่สำเร็จออกมาเป็นไปตามงบประมาณที่วางไว้ และเมื่อลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้จะช่วยให้ผู้จัดการสามารถจัดการกับผลกระทบ และนำสู่การปรับเปลี่ยนแผนงานใหม่ให้เกิดความคล่องตัวยิ่งขึ้นได้ อังอิงการศึกษา พฤติกรรมการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ด้วยทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน ซึ่งอธิบายในพฤติกรรมที่มีต่อทัศนคติเชิงบวกของเป้าหมายงบประมาณอย่างต่อเนื่องไว้

ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (theory of planned behavior)

Icek (2006) ได้พัฒนาทฤษฎีทางจิตวิทยาสังคมมาจาก ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลของ Ajzen and Fishbein (1977) อธิบายการศึกษาของเจตนาเชิงพฤติกรรม (behavior intention) จากความเชื่อ 3 ประการ คือ (1) ความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรม (2) ความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิง และ (3) ความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถในการควบคุม ความเชื่อของทฤษฎีนี้อธิบายได้ว่า (1) ความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมเป็นความตั้งใจหรือเจตนาที่จะแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดเป็นการรับรู้ของบุคคลว่า เขามีความสามารถที่จะทำพฤติกรรมนั้น และมีความเชื่อเกี่ยวกับการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ซึ่งอธิบายด้วย ความเชื่อเกี่ยวกับผลการกระทำและการประเมินผลการกระทำนั้น ทักษะคิดต่อพฤติกรรม (2) ความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิง และแรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง เป็นการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง ความเชื่อเกี่ยวกับการจะควบคุมปัจจัยต่าง ๆ และ (3) ความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถในการควบคุม เป็นการแสดงพฤติกรรมจากการรับรู้ต่อสิ่งควบคุม เจตนา พฤติกรรม และสิ่งควบคุม ออกมาเป็นความพฤติกรรมจริงที่แสดงออก หัวใจสำคัญของทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน คือ ความเชื่อต่อผลของการกระทำว่าหากได้รับผลทางบวกแล้วจะเกิดแนวโน้มของทัศนคติที่ดี และเมื่อมีทัศนคติทางบวกก็จะเกิดเป็นเจตนาหรือความตั้งใจต่อการกระทำนั้น เช่นเดียวกับการที่ได้รับรู้ว่า บุคคลใด ๆ นั้นมีความสำคัญ หรือเชื่อในความสามารถต่อการกระทำพฤติกรรมในสภาพการณ์ใด ๆ และสามารถควบคุมให้เกิดผลดังที่ตั้งใจย่อมมีแนวโน้มที่จะทำพฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่มีรายละเอียดยิ่งขึ้น นำสู่การพัฒนาต่อในการศึกษาด้านพฤติกรรม การควบคุมองค์การ (Baidya et al., 2011; Scannell et al., 2012) จากทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน ช่วยอธิบายพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณจากพฤติกรรมของตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณว่า เป็นประโยชน์ต่อการบริหารร้านค้าและทำให้ร้านค้าจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การแล้วเกิดเป็นทัศนคติที่ดีต่อการใช้งบประมาณ เพื่อการจัดการและควบคุมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจร่วมกันในการสร้างแบบแผนในการควบคุมโดยงบประมาณ ทั้งนี้ ปัจจัยต่อมา คือ การที่ทำให้เห็นได้ว่า เกิดการบริหารที่สร้างผลสำเร็จ

ในองค์กร โดยรับรู้ได้ว่ามีความสำคัญกับองค์กร ทำให้เกิดแนวโน้มในการกระทำการควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และเมื่อรับรู้ได้ว่าสามารถควบคุมให้เกิดผลได้ตามที่ตั้งใจด้วยความมุ่งมั่น แล้วจะมีแนวโน้มก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นต่อไป

การศึกษานี้เพิ่มเติมในปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อระบบ คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมจากความใส่ใจตั้งใจที่จะควบคุมอย่างต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณ ต้นทุน และค่าใช้จ่าย ในร้านค้าอย่างต่อเนื่อง อธิบายรูปแบบการควบคุมโดยใช้งบประมาณในลักษณะการควบคุมอย่างเป็นทางการ คือ แสดงความชัดเจนของแผนงบประมาณ เป้าหมายต่อการควบคุมโดยงบประมาณหรือรายจ่าย ข้อมูล หรือรายงาน เพื่อการนำเสนอในผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อพนักงานในร้านค้าสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นของการจัดการหรือตอบสนองต่อความไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของร้านค้า

ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ (flexibility of budgetary control)

งบประมาณ หรือการประมาณการทางการเงิน หรือการใช้ทรัพยากรที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบ ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการดำเนินงานในอนาคตและช่วยให้ทุกส่วนงานมีเป้าหมายต่อการดำเนินงานขององค์กรทุกประเภท ทั้งที่หวังผลกำไรและไม่หวังผลกำไร เช่นนี้การควบคุมโดยงบประมาณมีผลดีและให้ประโยชน์ก็ต่อเมื่องบประมาณนั้นได้จัดทำขึ้นอย่างรอบคอบและถูกต้องโดยพิจารณาปัจจัยด้านเหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรมาประกอบในการจัดทำงบประมาณ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกที่เข้ามาเกี่ยวข้องและที่องค์กรควบคุมไม่ได้ การติดตามผลการดำเนินงานจึงจำเป็นต้องศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับงบประมาณที่ตั้งไว้ โดยคำนึงถึงเหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นสาระสำคัญ โดยเฉพาะงบประมาณที่จัดทำขึ้นในลักษณะคงที่ เพราะงบประมาณที่จัดทำไว้ อาจไม่สามารถใช้เปรียบเทียบกันได้ ดังนั้น รูปแบบงบประมาณแบบยืดหยุ่นจึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กรที่เผชิญกับความไม่แน่นอนและมีการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกมาเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการนอกจากรูปแบบ

งบประมาณแล้วยังมีความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณสำหรับการควบคุมองค์การ ในการวิจัย พฤติกรรมส่งเสริมเป้าหมายงบประมาณ และการใช้ข้อมูลในเชิงงบประมาณ ใน 6 มิติจากการวิจัยของ Seaman, Landry, and Williams (2000) โดยพัฒนาตัวแปร พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ จาก Bruns and Waterhouse (1975), Williams et al. (1990) อธิบายปัจจัยพฤติกรรมงบประมาณ ด้วยการสมารถที่จะทำการวัดและติดตามได้ การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ การสื่อสารอย่างมีแบบแผนในองค์การ และ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้หรือความยืดหยุ่น ในการบริหารแผนงาน เป็น ตัวแปรหนึ่งซึ่งอธิบายถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผนงบประมาณ ความยืดหยุ่น ในการบริหารงานและควบคุมงบประมาณเป็น Bruns and Waterhouse (1975) ยังให้ ข้อเสนอแนะเพื่อขยายผลเพิ่มเติมในการวิจัยด้านพฤติกรรมโดยสนับสนุนให้มีการวิจัย ต่อในการเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมและผลการดำเนินงานของส่วนงาน ในบริบทที่แต่ละ ส่วนงานเป็นเอกเทศ หรือการบริหารแบ่งแยกส่วนงาน ยกตัวอย่าง ในการบริหาร สาขาขององค์การ เป็นต้น

ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง จากการสร้างทางเลือกที่จะ ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นสามารถปรับใช้ได้หลายทาง เช่น ความยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากร ความยืดหยุ่นในการผลิตและบริการ ความยืดหยุ่น ในการส่งผ่านข้อมูลและความต้องการของลูกค้า หรือความยืดหยุ่นของสมรรถนะ ความยืดหยุ่นด้านปฏิบัติงานเป็นความสามารถในการดำเนินงาน (Rudd et al., 2008) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่ม ตามความต้องการของงานหรือองค์การ สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็น ในมุมมองที่แตกต่างกัน

Moses (2009) อธิบายความยืดหยุ่นในองค์การ โดยให้ความหมายเป็น 2 ส่วน คือ ความยืดหยุ่นในการออกแบบ และความยืดหยุ่นในกระบวนการ ความยืดหยุ่น เป็นความสามารถของระบบที่จะสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้าได้กับสถานการณ์ในแต่ละ รูปแบบ เช่นเดียวกับความสามารถในการมีตัวเลือกหรือแนวทางในการตอบสนอง ต่อการปรับเปลี่ยนข้อกำหนดทางกระบวนการ Piore and Sabel (1984) อธิบายไว้ว่า

องค์การให้ความสำคัญกับแนวคิดประสิทธิผลต่อการตัดสินใจในองค์การเชิงเศรษฐศาสตร์ ความยืดหยุ่นนั้นอธิบายความสามารถขององค์การได้เพียงความสามารถในการตอบสนอง เช่นเดียวกับที่องค์การตอบสนองต่อการใช้ระบบการผลิตแบบลีน ซึ่งเป็นหลักการหนึ่ง ในการระบุและกำจัดความสูญเปล่า เพื่อส่งมอบสินค้าที่ลูกค้าต้องการ และทันเวลาเป็น ระบบการผลิตในญี่ปุ่นและทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1990 ที่เพิ่มความสำคัญ กับประสิทธิผลและความยืดหยุ่นในการสายผลิต (Adler et al., 1999; Womack et al., 1991) การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษา ความยืดหยุ่นด้านการปฏิบัติการ คือ ความสามารถ ขององค์การในการปรับตัวได้เร็วต่อข้อเสนอของตลาด ส่วนประสมของสินค้าหรือบริการ และกำลังการผลิตสินค้า ร่วมกับ ความยืดหยุ่นด้านการเงิน คือ ความสามารถขององค์การ ในการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อเข้าถึงและเตรียมพร้อมทั้งทรัพยากรทางการเงิน ที่เชื่อมโยง กับการดำเนินการทางการเงิน (financial performance) และความยืดหยุ่นด้านการเงิน การดำเนินการที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (non-financial performance) คือ เป็นความยืดหยุ่น ด้านโครงสร้าง และความยืดหยุ่นด้านเทคโนโลยี อธิบายความยืดหยุ่นในการควบคุม โดยงบประมาณด้วยความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนแผนหรือเป้าหมายงบประมาณ (Frow et al., 2010; Mello et al., 1995) ความสามารถขององค์การจะลดความไม่แน่นอนในอนาคต ภายใต้อัตราความสามารถในการทำยอดขายและจัดการด้านงบประมาณ (Guilford, 2004, p. 26; Hill, 1997; Hyun & Ahn, 1992; Upton, 1995)

การศึกษาในความยืดหยุ่นของการควบคุมในครั้งนี้พัฒนาแนวคิดภายใต้ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Venkatraman, 1989) และทฤษฎีการบริหารเชิง สถานการณ์ (Drazin & van de Ven, 1985) อธิบายความยืดหยุ่นขององค์การในการควบคุม ทั้งในความยืดหยุ่นของการบริหารจัดการ และความยืดหยุ่นของกระบวนการจัดการ ในองค์การ เป็นการศึกษาต่อยอดจาก Kathuria (1998), Volberda (1998) โดยการพัฒนา ความยืดหยุ่นของกิจกรรมขององค์การร่วมกับองค์ประกอบจากความไม่แน่นอนจาก สภาพแวดล้อมภายนอก อธิบายความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณที่ต้องการ ในองค์การด้วยการตอบสนองและความสามารถในการปรับเปลี่ยนด้านกระบวนการ ควบคุมโดยงบประมาณภายใต้เป้าหมายงบประมาณ

คุณลักษณะของงบประมาณ (budget characteristics)

ความสำคัญของบริบทองค์การในคุณลักษณะของงบประมาณจากการศึกษาก่อนหน้านี้ (Burns & Waterhouse, 1975; Ezzamel, 1990; Kenis, 1979, pp. 707-721; Merchant, 1981; Nouri & Kyj, 2008) ให้ความสำคัญกับระบบงบประมาณขององค์การต่อพฤติกรรมของผู้จัดการและผลการดำเนินงาน รวมถึงผลจากการมีส่วนร่วมและระดับของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมงบประมาณ (Merchant, 1981) ดังที่ระบุไว้ว่า ผู้จัดการในองค์การขนาดใหญ่เมื่อเปรียบเทียบแล้วให้ผลกลับกันกับผู้จัดการในองค์การที่มีการกระจายอำนาจซึ่งให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ และผู้จัดการระดับปฏิบัติการหรือระดับล่างให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในงบประมาณที่สูงกว่าผู้จัดการระดับสูงในองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีการบริหารแบบกระจายอำนาจ และเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สูงกว่า (Ezzamel, 1990) เช่นเดียวกับ Burns and Waterhouse (1975) พบว่า ขนาดขององค์การและรูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจมีแนวโน้มต่อการมีส่วนร่วมในงบประมาณที่สูงกว่า Kenis (1979) เสนอคำแนะนำว่าการมีส่วนร่วมในงบประมาณและเป้าหมายที่ชัดเจนส่งผลต่อทัศนคติเชิงบวกในงานและต้องงบประมาณ อธิบายได้ว่า การศึกษาก่อนหน้านี้ในผลที่ว่า ตัวแปรในเชิงบริบทมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการใช้งบประมาณ และคุณสมบัติของงบประมาณ (Ezzamel, 1990; Kenis, 1979; Merchant, 1981; Nouri & Kyj, 2008) ถ้าอธิบายของ Merchant (1981) ให้ข้อค้นพบที่ว่า ขนาดขององค์การหรือหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้นนั้นส่งผลในทางกลับกันกับวิธีการที่ผู้จัดการหน่วยงานหรือผู้จัดการองค์การใช้งบประมาณแม้จะอยู่ภายใต้ระบบงบประมาณเดียวกันขององค์การ Ezzamel (1990) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมงบประมาณ คือ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงบประมาณส่งผลกระทบต่อกระบวนการทางงบประมาณและส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในงบประมาณ (Auzair, 2010; Ezzamel, 1990; Kenis, 1979; Merchant, 1981; Milani, 1975; Nouri & Kyj, 2008; Parker and Kyj, 2006; Shields & Shields, 1998) การศึกษาในปัจจุบันที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ การแบ่งปันข้อมูลในองค์การ ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ผลการดำเนินงาน โดย Parker and Kyj

(2006) และ Stedry (1960) วัดความสัมพันธ์ระหว่างชนิดของงบประมาณและผลการดำเนินงานซึ่งสามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของงบประมาณที่ต่างกันส่งผลต่อผลการดำเนินงานต่างกัน ในการวิจัยของ Shields and Shield (1998) ทบทวนระบบงบประมาณแบบมีส่วนร่วมให้ผลที่แสดงถึงความเข้าใจในการกำหนดงบประมาณยิ่งขึ้น ส่งเสริมความเชื่อในเป้าหมายงบประมาณ และลดความกลัวของพนักงานรวมถึงลดความหวาดหวั่นที่มีในงบประมาณและความสงสัยที่มีในเป้าหมายงบประมาณ (Lau & Lim, 2002) ดังที่ Nouri and Parker (1998) แสดงเป็นแนวคิดสรุปไว้ว่า งบประมาณนำไปสู่ความพอใจในการจัดสรร และความมุ่งมั่นขององค์กรนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ไม่ว่าลักษณะหรือองค์ประกอบของงบประมาณเป็นเช่นไร ความสำคัญของการบรรลุซึ่งประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณจึงเกิดขึ้นจากความมุ่งมั่นและพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณของสมาชิกภายในองค์กร

ปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

การวิจัยในปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมโดยงบประมาณ มีทั้งในผลการดำเนินงานระดับบุคคล ในระดับองค์กร ย่อมประกอบด้วย บุคคลหลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลและองค์กรต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันภายใต้ค่านิยมองค์กรร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลจะถูกองค์กรคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ทักษะ การทุ่มเทเวลา และศักยภาพ ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่า จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในเรื่องค่าตอบแทนความมั่นคงของงานผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นที่มาของความมุ่งมั่นที่มีต่อการปฏิบัติงาน และการวิจัยต่อมาเรื่องทัศนคติในงาน (Luthan, 1998; Mitchell & Lasan, 1987)

ทฤษฎีค่านิยมของ Locke (Locke's value theory) จึงให้ความสำคัญต่อเรื่องความพึงพอใจในงาน โดยมีแนวคิดหลักที่ว่า ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับผลที่บุคคลได้รับจากการทำงานว่าตรงกับที่ต้องการมากน้อยเพียงไร Locke and Lathan (1976, pp. 248-250) นิยาม ความพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติเกี่ยวกับงานของพนักงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงาน เช่น ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า

หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของบุคคล ซึ่งมี 2 ทฤษฎีที่ได้รับความนิยม คือ ทฤษฎีปัจจัยคู่ของ Herzberg ซึ่งกล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน หรือที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจไม่ใช้งาน หรือที่เรียกว่า ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ ร่วมกับ ทฤษฎีค่านิยมของ Locke ที่มีแนวคิดหลักที่ว่า ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับผลที่บุคคลได้รับจากการทำงานว่า ตรงกับที่ต้องการมากน้อยเพียงไร โดยใช้เครื่องมือที่วัดความพอใจในงานได้อย่างเป็นระบบ มีความเที่ยงตรงแม่นยำ และมีความน่าเชื่อถือได้หลายวิธี ทั้งที่อยู่ในลักษณะแบบสอบถาม โดยมีตัวเลือกเป็นมาตราส่วนประเมินค่าที่ผู้ตอบให้ตามลำดับค่านิยมของแต่ละตัวเลือก จนครบทุกตัวเลือก เครื่องมือวัดในลักษณะนี้มีหลายแบบ การศึกษาครั้งนี้ใช้ตัวแบบจากแบบสอบถามความพอใจของ Minnesota (MSQ) วิธีนี้มหาวิทยาลัย Minnesota ในสหรัฐอเมริกา เป็นผู้พัฒนาแบบสอบถามนี้ขึ้นเป็นวิธีที่ให้ผู้ตอบระบุระดับของความพอใจหรือไม่พอใจในแต่ละด้านของงาน เพื่อใช้วัดความคิดเห็นและความพอใจที่มีต่องาน เช่น ด้านเงินเดือนค่าตอบแทน หรือด้านโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น ถ้าได้คะแนนมากแสดงว่าผู้ตอบมีความพอใจในงานอยู่ในระดับสูง เป็นวิธีการถามคำถามและให้พนักงานตอบเป็นรายบุคคล มีการให้คะแนนการตอบเป็นช่วงลำดับ

การศึกษาความพึงพอใจในงานเป็นการศึกษาแพร่หลายในหลายองค์การทั้งในงานวิจัยของ Ebru (1995) ที่ให้ข้อเสนอแนะในเรื่องของค่าตอบแทนและการดำรงชีวิต ภายใต้ข้อกำหนดทางเศรษฐศาสตร์ และความพึงพอใจในงานจะไม่เกิดขึ้นเมื่อปราศจากแรงจูงใจภายใต้ปัจจัยความปลอดภัยทางสังคมหรือความอยู่รอดของครอบครัว เห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานมีความสำคัญกับองค์การที่เสมือนขาดความเป็นเหตุเป็นผลในการบริหารงานและมีความมุ่งมั่นต่อองค์การน้อย (Moser, 1997) แสดงให้เห็นได้ว่าการขาดความพึงพอใจในงานเป็นตัวคาดการณ์การออกจากงาน (Alexander, Lichtenstein, & Hellmann, 1998; Jamal, 1997) ในหลายประเทศผู้คนส่วนใหญ่เลือกการโยกย้ายไปสู่แหล่งทำงานที่ดีกว่าหรืองานที่ยอมจ่ายค่าตอบแทนได้มากกว่า (Fafunwa, 1971) อธิบายได้จากการศึกษาของ Armentor and Forsyth (1995), Flanagan, Johnson, and Berret (1996), Kadushin and Kulys (1995) อธิบายได้ว่าความพึงพอใจในงานได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกที่พนักงานได้รับ ขณะเดียวกันความพึงพอใจในงานอาจจะนำพาแรงจูงใจ

มาจากลักษณะของงาน หรือแม้แต่สิ่งที่พนักงานได้รับเปรียบเทียบกับความต้องการหรือความคาดหวัง ข้อกำหนดในการทำงานไม่ว่าจะเป็นองค์การข้ามชาติหรือองค์การใด ๆ ต่างมีความคล้ายคลึงกันในมาตรฐาน (Osagbemi, 2000) และมีการศึกษาต่อในความสัมพันธ์ของข้อกำหนดการทำงาน ทั้งด้านบทบาทหน้าที่ อำนาจ ความพึงพอใจกับรายรับที่ได้ โอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และความชัดเจนในงาน (Bolarin, 1993; Gemenxhenandez et al., 1997) มีข้อการค้นพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลตอบแทน นโยบายฝ่ายบริหาร โอกาสในการได้เลื่อนตำแหน่ง ผลที่ได้รับตามที่คาดหวังจากองค์การ ขนาดขององค์การ การพัฒนาและโอกาสในการเป็นบุคลากรที่มีคุณค่า (Kose, 1985; Philips, 1994) สรุปในองค์ประกอบเหล่านี้ว่า พนักงานมีความสุขในการทำงานยิ่งขึ้นกับหัวหน้างานที่สนับสนุนให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานยิ่งขึ้น ความพึงพอใจในงานจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่ได้รับการนำมาศึกษาก่อนหน้านี้

การศึกษาของ Bipp and Kleingeld (2011) อธิบาย ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและความมุ่งมั่นในงานจากทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย ดังแนวคิดของ Locke and Latham ด้วยการพัฒนาตัวแบบปัจจัย 2 ระดับ ในเป้าหมาย อันประกอบด้วย ความชัดเจนของเป้าหมาย ผลกระทบของเป้าหมาย ความเครียดอันเกิดจากเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายเป็นปัจจัยลำดับแรกของเป้าหมาย และอธิบายทัศนคติในความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมาย และความพึงพอใจในงาน การอธิบายของความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายนั้นอธิบายในเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่อผลการดำเนินงาน (Latham & Locke, 2007) เชื่อมโยงจากความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณและผลการดำเนินงานขององค์การ ได้ว่า เป้าหมายต่าง ๆ ที่เกิดจากการมีความมุ่งมั่นที่มีการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จถือว่าเป็นตัวกำหนดผลงานที่ดีที่สุดซึ่งประเด็นสำคัญในการกำหนดเป้าหมาย คือ ต้องเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความท้าทาย

ในปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมของ Anthony (2007) อธิบายการควบคุมองค์การเป็น 3 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ในระดับกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการใช้สารสนเทศและความสามารถในการข้อมูลให้เกิดคุณค่าภายใน เพื่อประเมินกลยุทธ์ในอนาคตขององค์การ ระบบการบริหารจัดการจึงเป็นการนำกลยุทธ์เป็นเป้าหมายสู่การปฏิบัติและใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด การควบคุมโดย

งบประมาณจึงเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญของการควบคุมและจัดการ ในวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อทบทวนแนวคิดทางการบริหารและการศึกษาปัจจัยในการควบคุมโดยงบประมาณจากวรรณกรรมซึ่งการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติอาจไม่เหมาะสมและไม่สามารถทำได้ทุกสถานการณ์ ดังนั้น ปัจจัยที่ได้มีการศึกษาก่อนหน้านี้จึงได้นำทบทวนและอธิบายในเชิงสาเหตุของพฤติกรรม

Simon et al (1994) ได้สำรวจในปัญหาการควบคุมและจูงใจองค์กรแบบกระจายอำนาจ ในผลกระทบเชิงพฤติกรรม และพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาของ Argyris (1952), Bum (1968), Ridgeway (1956) อธิบายลักษณะการใช้ข้อมูลทางงบประมาณเพื่อประโยชน์ในการควบคุมโดยงบประมาณ และการประเมินผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายงบประมาณเพิ่มเติมจากการประมวลผลข้อมูลและการตัดสินใจของตัวแทนบริหาร การศึกษาในตัวแปรหรือปัจจัยขององค์กร โดย Hopwood (1978, 1980, 1983) ตามทฤษฎีสถานการณ์ และการศึกษาของ Otley (1980) ทำให้เกิดเป็นแนวคิดที่ว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมองค์กรได้ และต้องใช้กับโครงสร้างองค์กรในรูปแบบที่เหมาะสม ในส่วนของการควบคุมที่ได้ทำการศึกษา โดย Anthony (1965) ทำการกำหนดบทบาทหน้าที่การวางแผนและควบคุมในแต่ละระดับขององค์กร เป็นการศึกษาในปัญหาพฤติกรรมที่เกิดจากตัววัดผลการดำเนินงาน และการศึกษาในผลต่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณของพนักงานในองค์กร และลักษณะการบริหารงานของผู้จัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Brownell, 1981) ความสัมพันธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจ (Hopwood, 1972; Otley, 1978) นอกจากปัจจัยที่มาจากภายในองค์กรทั้ง อำนาจตามโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการจัดการองค์กร และเป้าหมายขององค์กรจากผู้จัดการ แล้วยังมีปัจจัยภายนอกอื่น ๆ มีความสัมพันธ์ต่อการควบคุมโดยงบประมาณอย่างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการของเทคโนโลยีและสารสนเทศ งบประมาณจึงเป็นหนึ่งในการเชื่อมโยงกิจกรรมภายในองค์กรด้วยเป้าหมาย และความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร และผลการดำเนินงานในหลายแนวคิดที่แสดงความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นที่มีต่อ

การดำเนินงานนั้น ปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการดำเนินงานและต่อองค์กร อธิบายความสอดคล้องของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน และความเกี่ยวข้องในการรับรู้ต่อการได้รับการปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมองค์กรที่มีต่อพนักงานให้เกิดเป็นความมุ่งมั่นผูกพันในงานและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับจากองค์กร ทำให้เห็นถึงความสำคัญหรือคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย และผลการดำเนินงานด้านบริหารที่แสดงออกเป็นรูปธรรมจากความมุ่งมั่นที่มีต่องานนั้น

จากการทบทวนงานวิจัย ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยหลักที่สามารถอธิบายได้ อธิบายได้ทั้งตัวแปรการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ ปัจจัยทางสังคมด้านการได้รับการดำรงไว้ในองค์กรเหมือนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า การได้รับการปฏิบัติภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ปัจจัยเชิงจิตวิทยาด้านความพึงพอใจต่อบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และได้รับการชื่นชม หรือการรับรู้ได้ถึงความยุติธรรมทั้งในการปฏิบัติ

การศึกษานับสนุนความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง การรับรู้ได้ถึงความยุติธรรม (perceptions of fairness) ความเชื่อ (trust) ความมุ่งมั่น (commitment) ที่สั่นคลอนบุคคลต่องบประมาณ ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน (Lindquist, 1995; Magner & Welker, 1994; Magner and Johnson, 1995; Wentzel, 2002) ได้เชื่อมโยงกิจกรรมงบประมาณกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ การรับรู้ได้ถึงความยุติธรรม และ ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณนั้น การกำหนดงบประมาณจากความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานช่วยในการสื่อสารข้อมูลสำคัญระหว่างกันเพื่อกำหนดเป้าหมายงบประมาณ จากกิจกรรมเริ่มต้นของการกำหนดงบประมาณจากพนักงานสร้างบทบาทและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่องบประมาณเป็น โอกาสที่พนักงานสามารถรับรู้ร่วมกันยิ่งขึ้นในเป้าหมายงบประมาณ ส่งเสริมความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายการควบคุมโดยงบประมาณร่วมกัน และส่งผลต่อผลการดำเนินงานในที่สุด การรับรู้ในมาตรฐานและบรรทัดฐานการกำหนดกิจกรรมขององค์กรดังกล่าวนำมาซึ่งการส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรที่เกิดเป็นช่องว่างในการปฏิบัติงานและลดโอกาสของพนักงานในการพัฒนา (Greenberg, 1993) ขณะที่เมื่อหัวหน้างานไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกอธิบายและร่วมตัดสินใจระหว่างการสื่อสารข้อมูลสำคัญทางงบประมาณ ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน

ที่ลดลงของพนักงาน ซึ่งเป็นเหตุของการขาดโอกาสก่อให้เกิดการรับรู้ในการทำงานและลดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อหัวหน้างานสร้างสภาวะขาดความโปร่งใสร่วมส่งผลให้สมาชิกมีมุมมองต่อกระบวนการงบประมาณว่า ขาดมาตรฐานความยุติธรรมและความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้บั่นทอนความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ด้วยความสัมพันธ์นี้หากพนักงานมีความรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมยิ่งขึ้นยิ่งเกิดความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายงบประมาณและสร้างผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเดิม แม้ว่าจะขาดโอกาสในการอธิบายหรือสื่อสารเพื่อตอบสนองต่อการควบคุมโดยงบประมาณก็ไม่ได้ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายเพิ่มขึ้น หรือการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานเสียทีเดียว ส่วนหนึ่ง คือ การที่พนักงานตัดสินใจในกระบวนการสื่อสารที่ไม่เป็นธรรมเพราะขาดโอกาสในการสื่อสาร มุมมองของพวกเขา สิ่งนี้ทำให้เห็นได้ว่าการรับรู้ต่อความยุติธรรมส่งผลต่อความมุ่งมั่นในงบประมาณและผลการดำเนินงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและสมาชิกในองค์กร เช่นเดียวกับความซับซ้อนในการสื่อสาร ซึ่งองค์การควรศึกษาในบทบาทระหว่างของการสื่อสารร่วมกันและสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อเป็นที่มาในการเชื่อมโยงการตอบสนองต่อการมีส่วนร่วมในการควบคุมโดยงบประมาณให้พนักงานรับรู้ได้ถึงความโปร่งใสและความยุติธรรมในการใช้งบประมาณควบคุมการปฏิบัติงาน

การรับรู้ในความยุติธรรมแบ่งเป็นความยุติธรรมในผลลัพธ์ (distributive fairness) และความยุติธรรมในกระบวนการ (procedural fairness) (Blader & Tyler, 2003; Lind & Tyler, 1988, p.179) ส่งผลต่อทัศนคติต่อหน่วยงานหรือองค์กร โดยเฉพาะผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ความเป็นธรรมที่พนักงานได้รับจากผลการปฏิบัติงานในองค์กรรวมถึงค่าจ้าง สวัสดิการ อุปกรณ์สนับสนุน โอกาสในการเติบโตในอาชีพ และ ภาระงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสมดุลในองค์กร การปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน และการได้รับการปฏิบัติจากหัวหน้าอย่างเหมาะสม สำหรับความยุติธรรมในกระบวนการอธิบายได้ถึง นโยบาย ระเบียบกระบวนการ และการตัดสินใจ การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมไม่ลำเอียง Thibaut and Walker (1975) กล่าวว่าไว้ในการศึกษาแนวคิดของงบประมาณแบบมีส่วนร่วมเป็นความสามารถในการควบคุมกระบวนการทั้งหมดที่มีการ

ตัดสินใจประเมินในท้ายสุดและเป็นแนวทางในการศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณร่วมกัน Lindquist (1995) พบว่า พนักงานมีความพอใจกับกระบวนการเมื่อมีส่วนร่วมในการออกเสียง คือ ได้มีส่วนร่วมควบคุม ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ สิ่งที่สำคัญ คือ การสื่อสารระหว่างหัวหน้างาน และพนักงานเป็นการให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการให้พนักงานได้เห็นในความสำคัญของการมีส่วนร่วมว่า เป็นบทบาทหรือหน้าที่หนึ่งซึ่งช่วยส่งผลให้บรรลุตามเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด Libby (1999) ในทางจิตวิทยา Greenberg (1993) ให้ข้อคิดในการรับรู้ด้านความยุติธรรมไม่เป็นเพียงแต่การให้รางวัล หรือเป็นเพียงแนวทางในการนำเป้าหมายสู่การปฏิบัติเพียงเท่านั้น หากแต่เป็นการเชื่อมโยงทางการสื่อสารระหว่างกลุ่ม หรือหน่วยงานให้สมาชิกส่วนใหญ่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการสื่อสาร และวิธีการที่สื่อสารระหว่างกันที่เหมาะสม ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีอ้างอิง การสื่อสารระหว่างบุคคลดังที่กล่าวมาแล้วในการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณอธิบายได้ถึงรูปแบบวิธีที่สร้างการรับรู้ต่อความยุติธรรมที่พนักงานรับรู้การจัดสรรงบประมาณด้วยข้อมูลที่น่าเชื่อถือเป็นตัวเลขที่วัดได้อย่างเป็นธรรมรวมถึงเป็นผลลัพธ์ที่ได้รับการยอมรับ (Bobocel & Zdaniuk, 2005) และ ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ เพื่อตอบสนองให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดงบประมาณอย่างเป็นธรรม

แม้ว่า Johnson and Kaplan (1987) กล่าวถึง ความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงทางงบประมาณและการเงินเพื่อการบริหารจำเป็นต้องใช้เวลานาน แต่ความจริงแล้ว การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการผลิตจากนวัตกรรม เทคโนโลยี และผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการแข่งขันการค้าในระดับโลกส่งผลต่อการเปลี่ยนแนวปฏิบัติในการบริหารเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งการบริหาร โซ่อุปทานซึ่งเชื่อมโยงข้อมูลสอดรับร่วมกันทั้งสาย ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่นซึ่งพัฒนาเวลาการส่งมอบผลลัพธ์ที่ได้ในเวลาที่เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงบประมาณและการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก และการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อการควบคุมระบบภายในองค์การให้ตอบสนองต่อการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพทั้งกระบวนการนั้น ส่งเสริมการบริหารจัดการภายในองค์การ ขณะเดียวกันการให้ความสำคัญต่อลูกค้า สำหรับธุรกิจทุกประเภทก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจาก การประหยัดเชิงขนาด

เป็นการประหยัต์ต่อขอบเขตซึ่งเป็นการเปลี่ยนจากการผลิตที่มุ่งเน้นเชิงปริมาณที่มากพอเป็นการผลิตที่หลากหลาย ทำให้สินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้า การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการย่อและขยายโลกธุรกิจนับเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่ปฏิวัติการบริหารองค์การให้มีความสามารถในการปรับตัวสูง ทำให้เกิดรูปแบบการสื่อสารโดยตรงระหว่างพนักงานและกับลูกค้า และให้ความสำคัญกับคุณภาพด้วยการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวม ภายใต้อัตลักษณ์สำคัญคือ มุ่งทำให้ลูกค้าและมุ่งเน้นการมองผลลัพธ์ เพื่อสร้างความพอใจให้ลูกค้า การลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างเป็นวัฒนธรรมในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง สอดรับกับการศึกษาในวัฒนธรรมองค์การเชื่อมโยงกับการควบคุมโดยงบประมาณ (Goddard, 1997; Mills & Friesen, 1992) และระบบควบคุมทางการเงิน (Bimberg & Snodgrass, 1988; Bourn & Ezzamel, 1986; Broadbent, 1992; Chow, Kato & Shields, 1994; Chow, Shields & Chan, 1991; Dent, 1991; Ferguson & Lapsley, 1988; Harrison, 1992, 1993; Ueno & Wu, 1993) ความเชื่อมโยงในการควบคุมโดยงบประมาณได้มีอธิบายเพิ่มเติมในการศึกษาร่วมกับวัฒนธรรมองค์การ โดย Goddard (1997) อธิบายธุรกิจที่เป็นแบบทันสมัยมีผลต่อการควบคุมโดยงบประมาณในรูปแบบที่ต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันในรูปแบบของการบริหารองค์การของ Chia (1995) แบบศูนย์กลางและเชื่อมโยงสู่ผลการดำเนินงานเป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับในความสัมพันธ์เช่นเดียวกับการศึกษาของ Gosselin (1997), Williams and Seaman (2001) ศึกษาในโครงสร้างของการบริหารงานองค์การในระดับผู้จัดการที่มีอำนาจในการตัดสินใจต่างกันนั้นส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจบริหารงานและผลการดำเนินงาน รวมถึงการส่งผ่านด้านข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้จัดการระดับต่าง ๆ และการศึกษาถึงความเสี่ยงภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกนั้น Chia and Koh (2007) อธิบายไว้ว่าผลการศึกษายืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและความแตกต่างของโครงสร้างการบริหารงานส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนหรือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมขององค์การ ทั้งยังส่งผลต่อรูปแบบการบริหารงบประมาณ เช่นเดียวกับผลงานศึกษาของ Waweru (2008) อธิบายถึงระดับของการปรับตัวขององค์การ และตัวแบบด้านโครงสร้างขององค์การที่ส่งผลต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นอธิบายได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมโดยงบประมาณที่ดีนั้น แสดงผลการควบคุมโดยงบประมาณที่ดีในระดับองค์กร และระดับบุคคล นั่นคือ ผลการดำเนินงานของร้านค้าและผลการบริหารจัดการร้านค้าจากการใช้การควบคุมโดยงบประมาณดังปัจจัยที่เสนอมาข้างต้น การศึกษาในผลการดำเนินงานต่อไปจึงมุ่งเน้นผลการดำเนินงานที่แสดงผลในเชิงตัวเลขเปรียบเทียบ ซึ่งแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน และในระดับผลการดำเนินงานด้านการบริหารด้วยปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และจากภายในองค์กร เพื่อให้ครอบคลุมรูปแบบของการดำเนินงานภายใต้การบริหารและควบคุมโดยงบประมาณ

ผลการดำเนินงาน

Mahjoub and Khamoussi (2012) และ Venkatraman (1989) แสดงคำนิยามของผลการดำเนินงานขององค์กร คือ การที่องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้จากการกระทำที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม จากการใช้ทรัพยากรที่จำกัด การประเมินผลการดำเนินงานจำแนกออกเป็น 2 ด้าน (1) ผลการดำเนินงานด้านการเงินจากการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน เพื่อแสดงความหมายของประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความสามารถในการทำกำไร และ (2) ผลการดำเนินงานทางด้านบริหารที่แสดงให้เห็นโอกาสในการเติบโต การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ควรใช้วิธีการใดเพียงวิธีการหนึ่งเท่านั้น ในการประเมินเพื่อประโยชน์สูงสุดจึงผสมวิธีการในการประเมินทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับองค์กร รวมทั้งการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพร่วมกัน ผลการดำเนินงานขององค์กรแบบสมดุลเป็นแนวคิดหนึ่งของ Kaplan and Norton (1996) ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลการดำเนินงานทั้งมุมมองด้านบริหาร และมุมมองทางการเงินโดยอธิบายมุมมองผลการดำเนินงานด้านการเงินว่า เป็นเป้าหมายขององค์กรที่จะอยู่รอด เป็นความสามารถในการแข่งขัน และการทำกำไร โดยองค์กรต้องมีการจัดการภายในที่มีประสิทธิผลและเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน

ดังนั้น ผลการดำเนินงานองค์กรเป็นผลลัพธ์จากปัจจัยทางธุรกิจอย่างกระบวนการทำงาน การสื่อสารระหว่างองค์กรและกลุ่ม การเชื่อมโยงข้อมูลและสื่อสารระหว่างกลุ่ม วัฒนธรรมและภาพลักษณ์ขององค์กร ความเป็นผู้นำ นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ ความจงรักภักดี และ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐศาสตร์และธุรกิจ (Haworth, 2007) ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ดีจึงจำเป็นต้องมีการวัดผลทั้งผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงินเพื่อความเข้าใจตรงกันในผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ได้คุณลักษณะสำคัญของตัววัดผลการดำเนินงานนำไปใช้ให้เหมาะสมในแต่ละระดับ และให้เกิดความเป็นเอกภาพหรือให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของธุรกิจที่แท้จริงของธุรกิจนั้น ๆ คือ การมีความสอดคล้องและการสนับสนุนต่อเป้าหมายเป็นปัจจัยที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับระดับการบริหารงานในองค์กร รวมทั้งช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเป็นที่นิยมใช้ในระดับปฏิบัติการ เพื่อวัดผลการทำนวยกิจกรรม หรือเฉพาะกิจกรรมที่ส่งผลต่อการตอบสนองของลูกค้า เช่น อัตราของเสียในกระบวนการ จำนวนสินค้าใหม่ที่น่าเข้าตลาด อัตราการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เป็นต้น สาเหตุที่ยังคงมีการใช้ตัววัดผลที่ไม่เป็นตัวเงินนี้ เนื่องจากธุรกิจต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานอาจไม่ใช่ธุรกิจที่มีความมั่นคงทางการเงินหรือมีผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ ดังนั้น ตัววัดผลที่ไม่เป็นตัวเงินจึงช่วยให้ผู้จัดการลดการยึดติดกับตัววัดผลแบบเดียว ช่วยการสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ

การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาตัววัดผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและด้านการบริหาร ในส่วนของ ผลการดำเนินงานด้านการบริหารนั้นมุ่งเน้นการจัดการกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่ทำให้ทราบได้ว่า องค์กรจะต้องมีการจัดการต่อกระบวนการทำงานภายในอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจจากการบริหารงานด้วยการประเมินผลการบริหารงานด้วยเครื่องมือที่เป็นที่ยอมรับในการประเมินผลการบริหารงานของผู้จัดการซึ่งอธิบายต่อไปในรายละเอียดเฉพาะของผลการดำเนินงานด้านบริหาร

ภายใต้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านการบริหาร ทำให้ผู้จัดการร้านค้าสามารถนำข้อมูลที่ได้มาสนับสนุนการตัดสินใจ ช่วยให้เห็นผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น (Hoque & James, 2000; Lynch & Cross, 1991; Otley, 1999; Shields, 1997; Veen-Dirks & Wijn อ้างถึงใน Hoque, 2005) เมื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนแล้วนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและการที่องค์กรต้องเผชิญกับปัญหาความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นมากส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจและการประเมินผลการดำเนินงาน ดังนั้น การที่องค์กรสามารถวิเคราะห์ในความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมควบคู่ไปด้วยกันแล้วทำให้การวัดผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดความผิดพลาดให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด ทำให้ผู้จัดการสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้นเพื่อสามารถนำไปปรับปรุงหรือสร้างความได้เปรียบจากผลการดำเนินงานขององค์กร ความสำเร็จหลักของการบริหารโดยสถานการณ์ คือ สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ตามทฤษฎีการจัดการโดยสถานการณ์มุ่งเน้นการปรับพฤติกรรมทางการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวจึงขึ้นกับสภาพข้อเท็จจริงด้วย ดังที่กล่าวไว้ว่า การเลือกทางออกที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดดีที่สุด หากแต่สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่าจะใช้การบริหารแบบใดในสถานการณ์นั้น ๆ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่ผู้จัดการต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด เพราะการบริหารจำเป็นต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ การที่องค์กรจะนำข้อมูลไปสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์ความสำเร็จของธุรกิจได้นั้น ผลที่ตามมา คือ ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (financial performance)

ผลการดำเนินงานของร้านค้าเป็นผลการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน โดยเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานขององค์กรและความเชี่ยวชาญเฉพาะระดับการจัดการหรือระดับบุคคล โดยเฉพาะเมื่อแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (balance scorecard) ซึ่งเริ่มพัฒนามาจาก Kaplan ในปี ค.ศ. 1987 ได้นำมาอธิบายในสาเหตุของการประสบปัญหาของตลาดหุ้นในอเมริกา ปรับแนวคิดการประเมินองค์กรจากมุมมองตัวชี้วัดเพียงด้านการเงินเพียงด้านเดียวนั้นเป็น ตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง และเป็นที่ยอมรับเรื่อยมาในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานขององค์กร สำหรับผลการดำเนินงานด้านการเงิน อธิบายได้ว่า เป็นมุมมองที่ทำให้องค์กรทราบว่าต้องทำอะไร เพื่อให้ประสบความสำเร็จทางด้านการเงินในองค์กรหรือองค์กรต้องการประสบความสำเร็จด้านการเงินอย่างไร จากตัววัดด้านกำไร ความสามารถในการเติบโต สัดส่วนของกำไรต่อยอดขาย เป็นต้น เป็นปัจจัยหนึ่งของการบริหารงบประมาณโดยตรง รวมถึงความสัมพันธ์ที่ผู้จัดการสามารถเข้าถึงความไม่แน่นอนของตลาดทั้งฝั่งของอุปสงค์และอุปทาน รวมถึงคู่แข่งในตลาดที่สำคัญ (Chuchinprakarn, 1999) ซึ่งมีปัจจัยของความมุ่งมั่นของผู้จัดการส่งผลต่อความสัมพันธ์ของการดำเนินการขององค์กรตามเป้าหมายนั้น ๆ เช่นกัน

การศึกษาครั้งนี้ ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ อันส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และผลการดำเนินงานด้านการเงิน หรือในมุมมองด้านการเงินนั้น วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่เป็นการเงินที่นิยมใช้กัน คือ วิเคราะห์งบการเงิน อันได้แก่ การวิเคราะห์ในแนวนอน หรือแนวน้ำม (horizontal analysis or trend analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายการเดียวกันในงบดุล หรืองบกำไรขาดทุนระหว่างปีเปรียบเทียบตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป โดยแสดงในรูปจำนวนเงิน และอัตราร้อยละที่เปลี่ยนแปลงเทียบกับ ปีที่กำหนดให้เป็นปีฐาน การวิเคราะห์ย่อยส่วนตามแนวดิ่ง (vertical analysis) เป็นการวิเคราะห์รายการในงบการเงินเดียวกันปีเดียวกัน โดยวิเคราะห์แต่ละรายการ เทียบกับยอดหลักในงบการเงิน โดยกำหนดยอดหลักอย่างสินทรัพย์ หรือยอดขาย เป็น 100% และสุดท้ายคือ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (ratio analysis) ที่เป็นที่ยอมรับ คือ อัตราส่วนที่บอกสภาพคล่อง (liquidity) บอกความสามารถ

ในการชำระหนี้ระยะสั้น อัตราส่วนที่บอกความสามารถในการทำกำไร (profitability) และอัตราส่วนที่บอกความสามารถในการชำระหนี้ระยะยาว (solvency)

การศึกษาของ Govindarajan (1984) แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมของข้อมูลทางบัญชีในการประเมินผลการดำเนินงานการตรวจสอบกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม เช่นเดียวกับ Hoque (2004) ศึกษาในความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมขององค์กร 8 ด้าน โดยพัฒนาจาก Gordon and Naryanan (1984) และ Govindarajan (1984) โดยแบ่งความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็น 8 ด้าน ประกอบด้วย ความไม่แน่นอนของอุปทาน ความต้องการของลูกค้า ผลกระทบจากกฎระเบียบทางการค้า และโลกาภิวัตน์ ความผันผวนของตลาด เทคโนโลยีและสารสนเทศ นโยบายทางการเมือง สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และความสัมพันธ์ทางอุตสาหกรรม โดยได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการโดยสถานการณ์ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และผลการดำเนินงานขององค์กร คือ ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับผลการดำเนินงานที่ไม่ใช้ตัวเงิน ในการศึกษาต่อมาของ Hoque (2005) ในความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมกับผลการดำเนินงานที่ไม่ใช้ตัวเงินต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพัฒนาจาก Govindarajan (1984) ได้แก่ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ผลกำไรจากการดำเนินงาน (operational profit) อัตราการเติบโตของยอดขาย (sale profitability) ส่วนแบ่งทางการตลาด (market share) เป็นต้น ในอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรขององค์กร เพื่อการวัดผลการดำเนินงานในการลงทุนแล้วก่อให้เกิดเป็นรายได้ (Stickney & Weil, 2000, pp. 234-236) อธิบายอัตราส่วนนี้ได้ว่าเป็นความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้นนั้นแสดงให้เห็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างเหมาะสม ผลกำไรของการดำเนินงานเป็นอัตราส่วนแสดงผลการประกอบการในรูปแบบของกำไรของร้านค้าเปรียบเทียบกับกำไรต่อยอดขาย อัตราการเติบโตของยอดขายเป็นตัวเลขแสดงสัดส่วนการขยายตัวของยอดขายแสดงถึงความสามารถในการขายของร้านค้า ส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นตัววัดความเป็นผู้นำทางการแข่งขัน อธิบายถึง การถือครองพื้นที่ในตลาดเปรียบเทียบในธุรกิจเดียวกัน แสดงเป็นผล

การดำเนินงานทางการเงิน ดังนั้น ผลการดำเนินการขององค์กร รวมถึงการติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์ด้านงบประมาณและแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ โดยจะต้องมีการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินการ ซึ่งครอบคลุมถึงดัชนีวัดทางด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินในการศึกษานี้ นำตัวบ่งชี้ด้านการเติบโตและการทำกำไรในการลงทุนมาเป็นตัวบ่งชี้ขององค์กรในการบริหารทางการเงินร่วมกับสัดส่วนของการใช้งบประมาณเทียบกับแผนงานมวัดการดำเนินงานทางการเงินจากการใช้งบประมาณควบคุมกิจกรรมของร้านค้า

ผลการบริหารงาน (managerial performance)

จากทฤษฎีการบริหาร โดยสถานการณ์ที่กล่าวถึงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่องค์กรต้องเผชิญซึ่งความไม่แน่นอนดังกล่าวส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรตัดสินใจได้ง่ายขึ้น และดำเนินการที่สนับสนุนความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วนได้ (Atkinson et al., 1997; Hoque & James, 2000; Otley, 1999, 2003) มีส่วนช่วยให้ผู้จัดการร้านค้าประเมินผลในสถานการณ์ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมโดยกำหนดและประเมินที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กรและการประสบความสำเร็จในผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะยาวด้วยผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน ในการศึกษาครั้งนี้เป็นผลการดำเนินงานด้านการบริหารงาน หมายถึง ทักษะ หรือการรับรู้ของหัวหน้างานที่มีต่อการปฏิบัติงาน แสดงออกมาเป็นคะแนนการพิจารณาการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานขององค์กรที่กำหนดไว้และมีการสื่อสารให้ทราบถึงผลการประเมิน ผลการบริหารงานของ Mahoney et al. (1963, 1965) โดยประเมินการดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การสำรวจ การประสานงาน การประเมิน การควบคุมดูแล การจัดสรรพนักงาน การเจรจาต่อรอง และการนำเสนอ และการบริหาร โดยรวม เป็นเครื่องมือที่ใช้แพร่หลายในงานวิจัยที่ใช้แพร่หลายในการประเมินตนเอง (Breux et al., 2011)

การพัฒนากรอบแนวคิดและสมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้จากทฤษฎีต่าง ๆ ที่อธิบายไว้ข้างต้น ทั้งทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ร่วมกับทฤษฎีระบบ แนวคิดด้านพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ แนวคิดประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ แนวคิดความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ทำการศึกษาองค์ประกอบของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ความสัมพันธ์ระหว่างกันของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และอิทธิพลส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านบริหาร

การศึกษาอิทธิพลของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมมีมากยิ่งขึ้นในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน และด้วยความสำคัญของความไม่แน่นอนนี้เกิดเป็นการอยู่รอดและความล้มเหลวในธุรกิจ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นการควบคุมองค์การด้านการตลาดจากการพิจารณาความต้องการ ความสามารถในการเติมเต็มความต้องการลูกค้า และ ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง ในการวิจัยนี้เล็งเห็นความสำคัญของความไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อจากความต้องการของลูกค้า ระดับการแข่งขัน เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการควบคุมโดยงบประมาณ กำหนดตัวแปรที่เกี่ยวกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม แบ่งออกเป็น ความผันผวนของตลาดซึ่งมาจากความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ความเข้มข้นของการแข่งขันจากคู่แข่งสำคัญ และความไม่แน่นอนของอุปทานในการตอบสนองต่อความต้องการ ทั้งเชิงปริมาณและเวลา เพราะไม่มีการควบคุมภายในขององค์กรใดจะมีความสมบูรณ์และเหมาะสมตลอดไป เนื่องมาจากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ความไม่แน่นอนอันมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทั้งจากความต้องการของลูกค้าและความสามารถในการตอบสนองทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อการเติมเต็มความต้องการซึ่งเป็นอุปทานที่องค์กรจำเป็นต้องรับรู้ จัดการ และควบคุมด้วยเครื่องมือที่มีประสิทธิผล ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดภายในองค์กร สร้างความมั่นใจให้ผู้จัดการได้ว่าเครื่องมือทางการเงินที่เป็นระบบอย่างงบประมาณเป็นเครื่องมือชั้นยอดในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงและควบคุมกิจกรรมภายในให้ดำเนินไปภายใต้งบประมาณการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหมายความรวมถึง การทำกำไรให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร แผนงบประมาณที่มีการนำสู่การปฏิบัติในการกำกับดูแลให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ และข้อกำหนดขององค์กร ในลักษณะการควบคุมที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์การบริการให้เกิดประสิทธิผล ทั้งทางด้านนโยบายของการควบคุมโดยงบประมาณที่มีการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมด้วยการวางแผนและกำหนดงบประมาณร่วมกัน ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณนั้นเพื่อการส่งเสริมแนวทางการนำงบประมาณสู่การควบคุมกระบวนการและกิจกรรมขององค์กร รวมถึงลักษณะความไม่แน่นอนของธุรกิจ หรือความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน หรือกลไกของการทำกำไร ซึ่งองค์ประกอบของระบบหรือกลไกนอกจากจะเป็นเรื่องที่ต้องรอบคอบ อธิบายและระบุชัดเจนอย่างเป็นขั้นตอนและมีผู้มีความรับผิดชอบต่องานอย่างชัดเจนแล้ว การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบด้านพฤติกรรมยังเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างความสมบูรณ์แบบของการควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

ความผันผวนของตลาดเป็นการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจมีทั้งแบบเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เป็นทั้งการเคลื่อนไหวที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมลูกค้าต่อสินค้า บริการ และราคา รวมถึงโปรแกรมลดราคา และการเคลื่อนไหวที่สังเกตเห็นไม่ได้ อย่างแนวโน้มด้านปริมาณ และอัตราการซื้อของลูกค้าประจำจากยอดขายแยกตามรายการ เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้นำไปสู่การวิจัยผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของการดำเนินธุรกิจ (Cooper, 1979; Covin & Slevin, 1989; Hayes, & Abernathy, 1980; Otley & Pollanen, 2000) ยังมีความผันผวนในปัจจุบันต่าง ๆ ทำให้ยากยิ่งขึ้นต่อการคาดการณ์และความไม่แน่นอนยิ่งสูงขึ้น (Smart & Vertinsky, 1984) ส่งผลต่อการเกิดเหตุการณ์ในช่วงเวลาแห่งความผันผวนยิ่งมากขึ้น (Drucker, 1980; Huber, 1991) ปัจจุบันการวิจัยครั้ง

นี้พัฒนาจาก Jaworski and Kohli (1993) ซึ่งมุ่งเน้นการวัดความผันผวนจากองค์ประกอบในทางธุรกิจเชิงการตลาด หรือระดับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป

ความเข้มข้นการแข่งขัน โดยพัฒนาจาก Jaworski and Kohli (1993) กล่าวถึงการแข่งขันว่า ยิ่งทวีความเข้มข้นในการแข่งขันยิ่งส่งผลต่อความต้องการในการบรรลุตามเป้าหมาย และผลการดำเนินงานที่องค์การคาดหวัง เช่นเดียวกับการวิจัยในความซับซ้อนหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานยิ่งซับซ้อนยิ่งขึ้น ร่วมกับแนวคิดที่ Draganska and Klapper (2007) อธิบายไว้ถึงความเข้มข้นในการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีกว่า แนวโน้มการเติบโตของร้านค้าปลีกขนาดย่อมและการแข่งขันด้านราคาส่งผลต่อความเข้มข้นในการแข่งขันซึ่งปัจจัยด้านความต้องการของลูกค้า และต้นทุน ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นของผู้บริโภค และส่วนประสมของต้นทุน แสดงอิทธิพลทั้งทางบวก คือ มีการแข่งขันกันมากขึ้น และแสดงอิทธิพลทางลบต่อความเข้มข้นของการแข่งขัน คือ มีความร่วมมือกันยิ่งขึ้น สนับสนุนการวิจัยในเบื้องต้นที่ว่า ผลการดำเนินงานขององค์การอาจแสดงผลที่ดีแม้ว่าจะมีการแข่งขันในพื้นที่สูงอันเนื่องมาจากลูกค้ายึดติดในสินค้า และร้านค้า ในทางกลับกันภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ลูกค้ามีตัวเลือกที่ตรงตามความต้องการมากยิ่งขึ้น (Boso, Cadogan, & Story, 2012; Draganska & Klapper, 2007; Khandwalla, 1972; Moore, 2005) ดังนั้น การวัดความเข้มข้นของการแข่งขันจึงพิจารณาคู่แข่งสำคัญของร้านค้าในตัวสินค้าและบริการ

ความไม่แน่นอนของอุปทาน หรือระดับการเกิดการเปลี่ยนแปลงของปริมาณระยะเวลา และคุณภาพในการผลิตหรือจัดส่ง สินค้าที่ผลิต จากการดำเนินการของผู้ผลิต อันแตกต่างจากแผนการดำเนินงานที่วางไว้ หรือต่างจากความต้องการของลูกค้า ในขณะที่ Hendricks and Singhal (2003) พบว่า ความแตกต่างเหล่านี้นำไปสู่ความไม่แน่นอนของอุปทาน ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และเวลา ในความแปรปรวนจากการวิจัยของ Duguay et al. (1997) และ Handfield and Pannesi (1995) ที่จำเป็นต่อการจัดการและปรับตัวในความไม่แน่นอนของอุปทานนี้ด้วยความน่าเชื่อถือของการจัดซื้อจากคู่ค้า และทำให้ความไม่แน่นอนของอุปทานน้อยลงหรือทำให้เกิดผลกระทบที่ลดลง ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในการจัดการ คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สมควรยอมรับได้ การปรับปรุงการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การกำหนดในความไม่แน่นอนของอุปทาน

ทำได้ด้วยการสร้างเชื่อมั่นต่อลูกค้า (Dyer & Singh, 1998; Hoyt & Huq, 2000; Lee, 2002; Lui et al., 2010; Magretta, 1998; Monczka et al., 1998) การลดเวลานำของการผลิต จากความร่วมมือในข้อมูลสำคัญร่วมกัน (Anderson, 2004; Premkumar et al., 2005; Simehi-Levi et al., 2000; Van Der Vorst et al., 1998) และ กำหนดระดับสินค้าคงคลัง ให้เพียงพอ (Lee, 2002; Schmitt, 1984)

ดังนั้น ในการศึกษาถึงปัจจัยของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมในธุรกิจค้าปลีกที่มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกอันส่งผลต่อการดำเนินการทางธุรกิจ คือ ความต้องการของลูกค้าในคุณภาพและปริมาณของสินค้าและบริการ เป็นปัจจัยองค์ประกอบอธิบายในการเปลี่ยนแปลงเชิงตลาดที่เกี่ยวข้องกับอุปสงค์ในธุรกิจร้านสะดวกซื้อ การให้ความสนใจต่อความต้องการของลูกค้า การตอบสนองที่รวดเร็ว ถูกต้อง และตรงตามความต้องการทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ รวมถึงทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น และทำให้เข้าใจในระดับการแข่งขันขององค์กร ปัจจัยที่ทำให้ผู้จัดการและองค์กรประเมินความสามารถในการอยู่ต่อไปในตลาดได้ คือ การศึกษาถึงความเข้มข้นในการแข่งขัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการศึกษาถึงความไม่แน่นอนอันมาจากคู่แข่ง ปัจจัยความไม่แน่นอนอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรสามารถอธิบายได้ถึงความสามารถในการรักษาระดับการรักษาพื้นที่ในตลาดได้ คือ ความสามารถในการเติมเต็มความต้องการอันเกี่ยวเนื่องในโซ่อุปทาน คือ การศึกษาถึงความไม่แน่นอนของอุปทาน โดยเฉพาะกิจกรรมในการควบคุมโดยงบประมาณของร้านค้าสะดวกซื้อเป็นสำคัญ

การศึกษความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณในครั้งนี้เพื่อศึกษาในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคู่นี้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและด้านการบริหาร เพื่ออธิบายผลการดำเนินงานขององค์กรภายใต้แนวความคิดการควบคุมโดยงบประมาณเพื่อส่งเสริมความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานทั้งในเชิงตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งอธิบายผลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจากความไม่แน่นอนภายนอกและพฤติกรรมอันเกี่ยวเนื่องกับงบประมาณต่อความมุ่งมั่นของผู้จัดการร้านค้าต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

อิทธิพลของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณที่มีต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

จากแนวคิดการควบคุมของผู้จัดการ โดย Robert (1965) อธิบายสรุปไว้ในปี ค.ศ. 1988 ว่า การควบคุมของผู้จัดการเป็นกระบวนการสร้างความมั่นใจได้ว่าทรัพยากรได้ถูกกำหนดและใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้เป้าหมายขององค์กร การควบคุมโดยงบประมาณจึงเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของผู้จัดการ ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ (1) กระบวนการทางพฤติกรรมผู้นำในการโน้มน้าวให้เกิดการมีส่วนร่วมสนองต่อเป้าหมายของกิจการ และ (2) การยอมรับในเป้าหมายและกลยุทธ์ของกิจการด้วยกระบวนการวางแผน ประเมินผล และควบคุม (Noeveman, 2007) ในที่นี้ขยายความในส่วนของพฤติกรรมผู้นำต่อปัจจัยด้านงบประมาณจากการพัฒนาแนวคิดของ Brownell (1985), Hopwood (1976), Kyj and Parker (2008), Milani (1975), Otley (อ้างถึงใน Noeveman, 2007) ในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ แสดงออกต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีทั้งการส่งเสริมด้วยการสื่อสารงบประมาณอย่างเป็นทางการ การให้รางวัล และการลงโทษ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกเป็นรูปแบบตามการประเมินคุณลักษณะ ขณะที่ Decoster and Fertakis (1968) ได้ทำการสำรวจพฤติกรรมที่ส่งผลต่องบประมาณสร้างเป็นเครื่องมือวัด Budget-Related Behavior (BRB) อธิบายการกระทำและแนวทางปฏิบัติของผู้จัดการต่อระบบการควบคุมโดยงบประมาณ โดยศึกษาทั้งผลกระทบทางบวก และทางลบร่วมในเครื่องมือนี้ นำสู่การใช้งานในการศึกษาของ Goddard (1997), Merchant (1981, 1984), Seaman and Williams (2002), Seaman, Landry, and Williams (2000) และ Swieringa and Moncur (1975)

Shields and Shields (1998) ได้ทบทวนความสัมพันธ์ของงบประมาณ โดยการเชื่อมแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาและทางเศรษฐศาสตร์ ด้วยการพัฒนาและทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรอย่างประสพการณ์ของผู้จัดการ สอดคล้องกับการศึกษาของ Yuen (2007) ว่า งบประมาณแบบมีส่วนร่วมมีปัจจัยสำคัญในส่วนของผู้ปฏิบัติ คือทัศนคติต่องบประมาณ และ ความต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยเริ่มจากการรับรู้ของผู้ปฏิบัติภายใต้กรอบงบประมาณ (Magner, Welker, & Campbell, 1995; Wentzel, 2002; Maiga & Jacobs, 2007) การค้นพบว่า เป้าหมายของงบประมาณมีอิทธิพลในเชิงลบ

ต่อพฤติกรรมของของผู้ปฏิบัติ (Brownell & McInnes, 1986) ในขณะที่การศึกษาของ Ronen and Livingstone (1975) อธิบายได้ถึงการควบคุมโดยงบประมาณของผู้จัดการยิ่งมีระดับการควบคุมมากยิ่งขึ้นส่งผลสนับสนุนต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณยิ่งขึ้น และส่งผลต่อผลการดำเนินงาน (Kenis, 1979; Locke & Schweiger, 1979; Merchant, 1981; Scarfoss & Monczka, 1973; Shields & Shields, 1998) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องช่วยลดความแปรปรวนของการจัดการ และผลกระทบของความไม่แน่นอนที่ส่งผลต่อการสื่อสารภายในหรือปฏิสัมพันธ์ภายในร้านค้าระหว่างผู้จัดการร้านค้าและพนักงานภายในร้านค้า ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Pfeffer & Salancik, 1978; Williamson, 1985) การมีทฤษฎี-เชื่อมโยงในการรับรู้ของผู้จัดการต่อความไม่แน่นอนขององค์กร (Huber, O'Connell, & Cummings, 1975; Isabella & Waddock, 1994; Sutcliffe & Zaheer, 1998) ด้วยการใช้การสื่อสารข้อมูลสำคัญทางงบประมาณแก่สมาชิกในร้านค้าให้ได้รับรู้ตรงกันถึงสัดส่วนและงบประมาณรายบรรทัดของร้านค้า ร่วมกับความเกี่ยวข้องต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้จัดการร้านค้า ซึ่งแสดงออกเพื่อการตอบสนองภายใต้การควบคุมโดยงบประมาณ (Milliken, 1987; Wong-On-Wing et al., 2010) และความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกภายใต้บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการร้านค้าในการรับรู้ ประเมิน และการกระทำต่อความไม่แน่นอน (Downey, Hellriegel, & Slocum, 1977; Duncan, 1972) สนับสนุนต่อการให้ความสำคัญกับการควบคุมการเปลี่ยนแปลงภายใต้แผนงบประมาณจัดเป็นตัววัดหนึ่งในความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมตามคุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนจากการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการด้วยจำนวนหรือปริมาณของการเปลี่ยนแปลงตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ (Dickson & Weaver, 1997; Sutcliffe and Zaheer, 1998) สนับสนุนให้ผู้จัดการร้านค้าได้กระทำตอบสนองต่อความไม่แน่นอนนั้นและจัดการกับความไม่แน่นอนนั้นในทางป้องกัน และจัดการกับความไม่แน่นอนเพื่อความสม่ำเสมอของผลกระทบจากภายนอกต่อการควบคุมกิจกรรมภายในร้านค้าและรายจ่าย ช่วยลดความแปรปรวนที่จะส่งผลกระทบต่อผลการควบคุมกิจกรรมและรายจ่ายภายในร้านค้าภายใต้ผลการดำเนินงานของร้านค้าจากการควบคุมโดยงบประมาณ

พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณในการวิจัยครั้งนี้ อธิบายความต่อเนื่องในการพัฒนากรอบการควบคุมโดยงบประมาณในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณของร้านค้าต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ทั้งนี้ ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ เป็นอีกหนึ่งในการนำจุดเด่นจากทฤษฎีพฤติกรรมตามแผนมาพัฒนาเป็นปัจจัยด้านพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ส่งเสริมให้การศึกษาถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมหรือการกระทำเกี่ยวกับงบประมาณต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (Kung et al., 2013) อธิบายได้ว่า พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณทั้งการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงบประมาณสร้างบทบาทในความเชื่อและทัศนคติต่องบประมาณในทางบวกต่อการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิผล ความสำคัญของการสื่อสารภายในร้านค้าให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้จัดการร้านค้าและพนักงานในร้านค้าในเป้าหมายและการจัดสรรงบประมาณจำแนกรายบรรทัด รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ยิ่งขึ้นนับเป็นการส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจตรงกันต่อประโยชน์ของการใช้งบประมาณควบคุมกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรของร้านค้า ก่อให้ร้านค้าเกิดผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้นทั้งผลการดำเนินงานด้านบริหารและผลการดำเนินงานด้านการเงิน

การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องที่ผู้จัดการมีบทบาทในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนงบประมาณ และสามารถทำให้สมาชิกอธิบายได้ถึงความไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณของร้านค้านับเป็นการตอบสนองต่อการใช้งบประมาณอย่างต่อเนื่อง และสร้างเป็นพฤติกรรมต่อเนื่องที่สนับสนุนให้เกิดการนำงบประมาณมาเป็นเครื่องมือของผู้จัดการ ในการกำหนดและควบคุมการปฏิบัติงานภายในร้านค้าอย่างเป็นระบบ พฤติกรรมส่งเสริมการควบคุมโดยงบประมาณดังกล่าวนำมาเป็นปัจจัยในการศึกษาครั้งนี้ สำหรับทดสอบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การศึกษาในอิทธิพลของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณจึงเป็นการศึกษาในองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการทางงบประมาณ จากการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับเพื่อการปรับเป้าหมายของร้านค้า เป็นโอกาสในการชี้แจงได้ถึงที่มาของเหตุและผลให้ผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับเป้าหมายได้มี

ส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในรูปแบบการปรับเป้าหมายในแนวดิ่ง คือ การนำเป้าหมายขององค์กรเข้าสู่พนักงานในร้านค้า เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานในร้านค้าได้อภิปราย แสดงความคิดเห็นบนพื้นฐานของเหตุในการรับหรือไม่รับเป้าหมายที่ผู้จัดการกระจายลงมาสู่ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกในร้านค้าได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายงบประมาณ ในขณะที่เดียวกันเป็นการตรวจสอบว่า เป้าหมายที่ถูกกำหนดมาจากระดับบริหารนั้นเป็นไปได้หรือไม่ในทางปฏิบัติ แล้วนำเอาสิ่งที่พนักงานเสนอแนะไปใช้ในการพิจารณาเรื่องงบประมาณ ในกรณีที่มีข้อจำกัดในเรื่องของทรัพยากรและสามารถแก้ไขได้โดยผ่านกระบวนการในการจัดงบประมาณ แต่ถ้าเป้าหมายที่กระจายลงมา มีข้อจำกัดมากกว่าที่จะแก้ไขได้ภายใต้กระบวนการทางงบประมาณ ผู้จัดการร้านค้าต้องทำการนำเอาปัญหานั้นกลับไปทบทวนและดำเนินการแก้ไขในระดับบริหารหรือระดับองค์กรต่อไป (Nouri & Kyj, 2008) ในหลักสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย คือ เป้าหมายนั้นสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กรหรือไม่ เป้าหมายที่กำหนดนั้นถ้าบรรลุหรือไม่บรรลุ เป้าหมายจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในระดับสูงขึ้นไปหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และสิ่งสำคัญในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย คือ การกำหนดเป้าหมายควรจะได้รับ การยอมรับจากพนักงานในร้านค้า โดยการให้พนักงานในร้านค้าได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและปรับเป้าหมายนั้นสู่การปฏิบัติ อธิบายได้จากความสอดคล้องของทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรบุคคลที่เป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ และการวิเคราะห์องค์กรอย่างเป็นระบบเป็น โครงสร้างที่มีความเกี่ยวพันกันระหว่างพนักงานร่วมกับทฤษฎีการมีส่วนร่วมที่จะก่อให้เกิดการรับรู้ต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ สร้างเป็นแรงผลักดันเพื่อให้บรรลุในเป้าหมายที่พนักงานร่วมกำหนดในเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานของร้านค้าหรือองค์กร ตามทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายให้เกิดความชัดเจน และการกำหนดให้สมาชิกในร้านค้าเป็นผู้รับผิดชอบโดยมีส่วนร่วมในงบประมาณร่วมกัน ตั้งแต่กระบวนการกำหนดงบประมาณของร้านค้าซึ่งต้องเชื่อมโยงกับงบประมาณขององค์กร

การสื่อสารข้อมูลการจัดสรรงบประมาณตามกลุ่มให้สมาชิกในร้านค้าได้รับรู้ในเป้าหมายร่วมกันของร้านค้า เป็นการสื่อสารภายในร้านค้าให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และอธิบายได้ถึง การสื่อสารเป้าหมายของการจัดสรรทรัพยากรทางงบประมาณกระจายสู่

การปฏิบัติภายใต้การใช้แผนงบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมกิจกรรมภายในร้านค้า (Broadbent, 2007; Covaleski et al., 2003; Hopwood, 1974; Locke & Schweiger 1979; Mah'd 2010; Parker & Kyj, 2006; Thys-Clement & Wilkin, 1998) สนับสนุนการศึกษาของ Shields and Young (1993) ในการสื่อสารข้อมูลสำคัญด้านงบประมาณระหว่างผู้จัดการ และผู้ได้บังคับบัญชาโดยการพัฒนาจากทฤษฎีตัวแทน โดยผู้จัดการระดับปฏิบัติการรับรู้ในข้อมูลที่อยู่ภายใต้การควบคุมของตน และข้อมูลในเชิงปฏิบัติมากกว่าผู้จัดการระดับสูง (Covaleski, et al., 2003; Merchant, 1981; Nouri & Parker, 1998; Shields & Shields, 1998) ในการศึกษาครั้งนี้ เล็งเห็นบทบาทของผู้จัดการร้านค้าในการสร้างความเชื่อมโยงของข้อมูลสำคัญทางการจัดสรรงบประมาณแก่พนักงานในร้านค้าในรูปแบบของการสื่อสารจากผู้จัดการสู่พนักงานในร้านค้าการสื่อสารแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในองค์การซึ่งเป็นข้อมูลประเภทแผนงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณจำแนกตามกลุ่มรายการค่าใช้จ่าย (Xiao et al., 2011) โดยพิจารณาถึงผลสัมฤทธิ์ของการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ซึ่งอิทธิพลการสื่อสารด้านการจัดสรรงบประมาณนี้ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ การแสดงให้เห็นถึงประโยชน์จากการนำแผนงบประมาณสู่การปฏิบัติและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเนื่องจากการใช้งบประมาณควบคุมกระบวนการภายในร้านค้าอย่างต่อเนื่อง การศึกษาของ Frow et al. (2001, 2010), Maiga (2005) ระบุว่า การใช้งบประมาณอย่างต่อเนื่องเป็นหนึ่งในการควบคุมโดยงบประมาณให้เกิดความยืดหยุ่นในระบบการควบคุม และเป็นการสร้างความต่อเนื่องให้แก่ผู้จัดการในการรับทราบถึงผลการจัดการทางด้านงบประมาณของพนักงานในร้านค้า อิทธิพลของการควบคุมอย่างต่อเนื่องนี้ช่วยให้ระบบการควบคุมโดยงบประมาณเกิดเป็นผลการดำเนินงานตอบสนองการนำแผนงบประมาณสู่การควบคุมอย่างต่อเนื่องตามช่วงเวลา การติดตามงบประมาณ ส่งผลสนับสนุนต่อการตอบสนองของผู้จัดการต่อระบบการควบคุมภายในขององค์การ การศึกษาครั้งนี้ จึงตั้งเป็นข้อสมมติฐานไว้ถึงอิทธิพลของการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องนั้นส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านค้าในเชิงบวก

อิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ มาพัฒนาสมมติฐานการวิจัยในอิทธิพลของปัจจัยความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณเชิงบวก อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยความไม่แน่นอนจากภายนอกอันจะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมของร้านค้าส่งผลต่อการใช้งบประมาณเพื่อการควบคุมกิจกรรมเป็นไปอย่างเข้มงวดยิ่งขึ้น นั่นคือ ทำให้ผู้จัดการให้ความสำคัญและปรารถนาให้ผลการบริหารงบประมาณเป็นไปในทิศทางที่เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

การศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณนี้จึงเป็นการพิจารณาในองค์ประกอบของการใช้งบประมาณเพื่อการควบคุมกิจกรรมภายในร้านค้าอย่างต่อเนื่อง นับแต่อิทธิพลของการมีส่วนร่วมของพนักงานในร้านค้าต่องบประมาณของร้านค้า ในรูปแบบการกระจายอำนาจการควบคุมและจัดการจากแผนงบประมาณขององค์การสู่การปฏิบัติงานภายในร้านค้า ให้เกิดการสื่อสารที่ตรงกันถึงสัดส่วนและอัตราการจัดสรรงบประมาณจําแนกรายบรรทัด และการนำงบประมาณเข้าสู่กระบวนการใช้งานอย่างต่อเนื่องของผู้จัดการและพนักงานนั้น ส่งผลให้ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณดีขึ้น เมื่อมีการสนับสนุนให้พฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้ ต่ออิทธิพลของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมต่อพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณจึงส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

การศึกษาความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ปัจจัยความสำเร็จที่มีการศึกษาอย่างแพร่หลายให้ความสำคัญต่อการควบคุมโดยงบประมาณและพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ โดยเฉพาะการส่งเสริมที่มาจากทัศนคติที่มีต่อเป้าหมายการดำเนินงาน ด้านความมุ่งมั่น อันประกอบด้วย ความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทแรงกายและแรงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นนิยามของความมุ่งมั่นในการวิจัยครั้งนี้ ความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นต่อประสิทธิผลการดำเนินงานจึงเป็นสิ่งท้าทายในการนำเข้า

สู่การศึกษาในความสัมพันธ์ดังกล่าวต่อกิจกรรมองค์การในการควบคุมโดยงบประมาณ ซึ่งความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณขององค์การในการศึกษาคั้งนี้ เพื่ออธิบายและยืนยันในความสัมพันธ์ของผู้จัดการที่ว่า ความมุ่งมั่นส่งเสริมให้เกิด ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณขององค์การ อธิบายความมุ่งมั่นของสมาชิก ในองค์การที่จะดำรงอยู่ในองค์การภายใต้ความเชื่อที่ว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้อง เป็นจรรยาบรรณ และภายใต้บทบาทหน้าที่ (Allen & Meyer, 1990, p. 4; Stallworth, 2004) ซึ่งในการวิจัย คั้งนี้ ทดสอบในความสัมพันธ์ที่ความมุ่งมั่นต่อบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ จะส่งผลต่อประสิทธิผลอันเป็นผลลัพธ์ในการควบคุมโดยงบประมาณ ความสัมพันธ์ ดังกล่าวส่งผลในเชิงบวกระหว่างกัน กล่าวคือ ภายใต้ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณยิ่งมากเท่าใดย่อมส่งผลต่อผลลัพธ์ในการควบคุมโดยงบประมาณสูงขึ้น ขณะเดียวกันในความสัมพันธ์ของประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณอัน เนื่องมาจากผลลัพธ์ที่เกิดจากการควบคุมโดยงบประมาณยิ่งดีขึ้นเท่าใดย่อมส่งผลให้เกิด ความมุ่งมั่นในการทำงานหรือต่อบทบาทหน้าที่ในการควบคุมโดยงบประมาณสูงขึ้น นับเป็นการศึกษาในความสัมพันธ์ด้านผลลัพธ์และพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ

การศึกษาอิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผล ของการควบคุมโดยงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงาน

อิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญ ในการศึกษาคั้งนี้ รวมทั้งความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ให้เกิดผลหรือประสิทธิผลจากการควบคุมองค์การ โดยใช้งบประมาณจากคำอธิบายข้างต้น เป็นอิทธิพลส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ การศึกษาในอิทธิพลดังกล่าว พัฒนา แนวคิดจากความสัมพันธ์ของตัวแปรความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและ ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณว่าย่อมส่งผลต่อผลการดำเนินงานในระดับ การบริหารงานและผลการดำเนินงานขององค์การ การศึกษาในอิทธิพลของตัวแปรดังกล่าว จึงนำมาซึ่งการพัฒนาแนวคิดด้านความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและ ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ให้

สามารถอธิบายแนวคิดในตัวแปรด้านพฤติกรรม ด้านประสิทธิผล และบูรณาการร่วมกับผลการดำเนินงานด้านการบริหาร และผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ความสำคัญของตัวแปรความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและตัวแปรประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณครั้งนี้จึงแสดงอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นส่วนสำคัญในงานวิจัยในครั้งนี้ให้สามารถอธิบายได้ถึงอิทธิพลดังกล่าว หัวใจสำคัญของการศึกษาในครั้งนี้ คือ การวิเคราะห์และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ให้เห็นได้ชัดยิ่งขึ้นถึงความสอดคล้องระหว่างปัจจัยทั้งสองเพื่อส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการบริหารและด้านการเงิน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวพัฒนาขึ้นมา (ดังแสดงในภาพ 2)

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

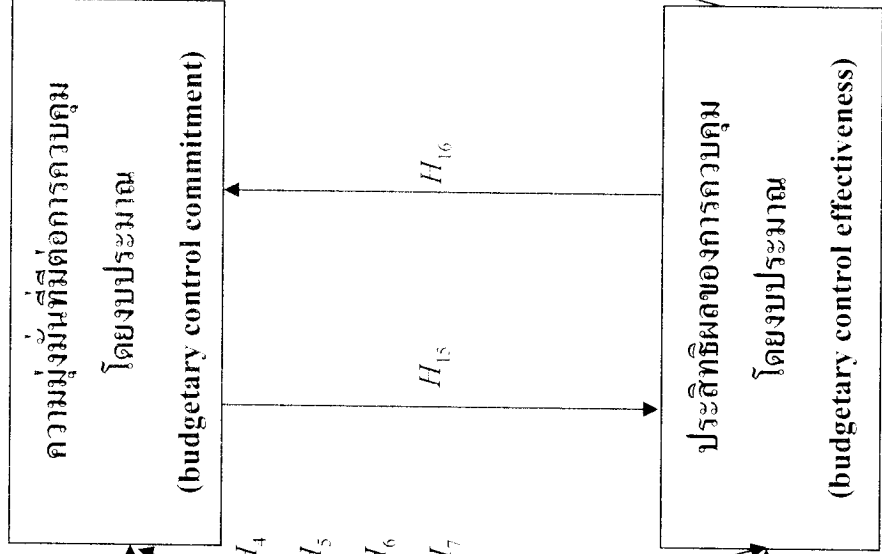
(environmental uncertainty)

- ความผันผวนของตลาด (market turbulence)
- ความเข้มข้นของการแข่งขัน (competitive intensity)
- ความไม่แน่นอนของอุปทาน (supply uncertainty)

พฤติกรรมเกี่ยวกับ

งบประมาณ (budget related behavior)

- การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (budget setting participation)
- การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (budget allocation communication)
- การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (continuous budgetary control implementation)
- ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ (flexibility of budgetary control)



ผลการดำเนินงาน

- ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (financial performance)
- ผลการดำเนินงานด้านบริหาร (managerial performance)

ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยพัฒนากรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ จากแนวคิดของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์และความสามารถขององค์กรเชิงกระบวนการ เป็นที่มาของประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ เพราะทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ให้ความสำคัญกับการรับรู้ การมีส่วนร่วม ความสามารถเชิงกระบวนการ และการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (budgetary control commitment)

การพัฒนาเครื่องมือวัดตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) วัดลักษณะของความมุ่งมั่นใน 3 ลักษณะ คือ ความรู้สึก ความต่อเนื่อง และบรรทัดฐานทางสังคม โดยให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของการควบคุมโดยงบประมาณ ครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ คือ การวิจัยเชิงสำรวจเพื่อทำการศึกษาโดยกำหนดตัวแปรต่าง ๆ เพื่อเก็บข้อมูลสถิติตัวเลข ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ จากข้อคำถามงานวิจัยด้านการออกแบบเครื่องมือเก็บข้อมูลองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และวิเคราะห์สรุปความถูกต้องของข้อค้นพบด้วยตัวเลขจากศึกษาทฤษฎี แนวคิด และนำสู่การพัฒนาตัวบ่งชี้ และสร้างเครื่องมือแบบสอบถามสำหรับผู้จัดการร้านสะดวกซื้อเพื่ออธิบายในความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยใช้งบประมาณ ด้วยความปรารถนาและเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้บรรลุผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว จากความเต็มใจทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ ทรัพยากรที่มีให้ต่อเป้าหมายของงบประมาณนั้น (Mathieu & Zajac, 1990) สร้างเป็นการสนับสนุนและปรารถนาดำรงไว้ซึ่งบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ (Breux et al., 2011; Konovsky & Cropanzano, 1991; Steer, 1977, p. 46) พัฒนาเครื่องมือวัดความมุ่งมั่นตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) และแนวคิดของ Locke (1981) โดย Neubert and Cady (2001) ซึ่งประยุกต์ใช้โดย Hollenbeck et al. (1989) ในการวัดความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ พัฒนาเป็นข้อความ 10 ข้อความ อันเกี่ยวกับความมุ่งมั่น

ในบทบาทการควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง เพื่อการบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายงบประมาณ

ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (budgetary control effectiveness)

การวิจัยในงบประมาณนี้ผู้วิจัยพัฒนาตัววัดประสิทธิผลจากแนวคิดของ Taylor ว่าเป็นสัดส่วนเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับมาตรฐานการดำเนินงาน ที่ตั้งเป้าไว้ และ Harrington วัดประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณเพื่อการพัฒนา กระบวนการ และจัดการด้านต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนที่ส่วนงานดำเนินการได้ ก็คือ ต้นทุนที่สามารถควบคุมได้ ดังนี้ สัดส่วนการเติบโตของผลกำไรโดยรวมของร้านค้า อัตราส่วนความแตกต่างจากงบประมาณ ยอดสูญเสียของร้านค้าเทียบกับเป้าหมาย งบประมาณ และ สัดส่วนระหว่างชั่วโมงการทำงานกับยอดขายต่อเดือน จึงวัดด้วยมาตรวัด อัตราส่วนและผู้วิจัยพัฒนาข้อคำถามจากแนวคิดประสิทธิผลของการควบคุมโดย งบประมาณ ดังนี้

1. งบประมาณทำให้ต้นทุนที่ควบคุมได้ลดลง
2. งบประมาณพัฒนาศักยภาพของพนักงานในร้านค้า
3. งบประมาณทำให้เราบริหารร้านค้าได้ผลการดำเนินงานที่ดี

การเปรียบเทียบการบริหารงานในปี พ.ศ. 2554 ถึงระดับความแตกต่างระหว่าง แผนงบประมาณกับการปฏิบัติงานจริง

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (environmental uncertainty)

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นการรับรู้ของผู้จัดการในความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร เช่น คู่แข่งขัน คู่ลูกค้า ตลาด มีสภาพแวดล้อม เฉพาะตน ซึ่งผลักดันในการตัดสินใจภายใต้ภาวะสถานการณ์ซึ่งพัฒนาจากตัววัดของ Khandwalla (1977) ซึ่งประกอบด้วย ความผันผวนของตลาด ความเข้มข้นของการแข่งขัน และความไม่แน่นอนของอุปทาน และนำกลุ่มเครื่องมือวัดของ Miller and Droge (1986) ในการประเมินความเปลี่ยนแปลงของตลาดด้วยข้อความ ธุรกิจของเรา มีความเปลี่ยนแปลง ทางการตลาดสูง ระดับความทันสมัยของสินค้าหรือบริการ กิจกรรมการส่งเสริมการขาย

ของคู่แข่งคาดเดาได้ง่าย ความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภคเป็นที่คาดเดาได้ เทคโนโลยี การบริการและการผลิตเปลี่ยนแปลงน้อยและกำหนดได้ ที่นำสู่การจากการศึกษาต่อ ในการรับรู้ของผู้จัดการขององค์กรเพื่อการจัดการและควบคุมกระบวนการภายใน

ลักษณะทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีกภายใต้สภาวะการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องอันเกิดจากความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า ในสินค้าและบริการ ทั้งเชิง ปริมาณ และคุณภาพ แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงทางระบบอุปสงค์ส่งผลให้ ความผันผวนของตลาด มีอิทธิพลการจัดการภายในร้านค้าปลีกและส่งผลต่อยอดขาย ที่เคยคาดการณ์กำหนดไว้ และในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใต้ความไม่แน่นอน ทางด้านเวลา หรือเป็นเหตุการณ์ที่คาดเดาล่วงหน้าไม่ได้นี้ ร่วมกับความถี่ของสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นส่งผลต้องประมาณในส่วนที่ผู้จัดการรับบทบาทในการบริหารจัดการและ ควบคุมโดยตรง ภายใต้การเปลี่ยนแปลงการตลาดที่มีสูงยิ่งขึ้นผู้จัดการร้านสะดวกซื้อ จำเป็นต้องทำหน้าที่บทบาทของผู้ควบคุมโดยใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น ดังนั้น ความผันผวนของตลาด มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ ความผันผวนของตลาด โดยพัฒนามาจาก Jaworski and Kohli (1993) ประเมินลักษณะการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า แนวโน้มของสินค้าและ บริการใหม่ ความอ่อนไหวทางด้านราคา ลูกค้าใหม่และแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของลูกค้า ใหม่กระทั่งมาเป็นลูกค้าประจำ ด้วยข้อความ 6 ข้อ

ภาวะการณ์แข่งขันทางการตลาดที่ร้านค้าต้องเผชิญหน้าในปัจจุบัน ผู้จัดการจำเป็นต้อง การรับรู้สภาพการณ์ทางการแข่งขัน โดยเฉพาะคู่แข่งสำคัญในพื้นที่ และระดับของ การแข่งขันที่อธิบายได้ว่าสินค้าและบริการของร้านที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของตน นั้นเป็นผู้นำในสินค้ากลุ่มหรือประเภทใด รวมทั้งระดับการแข่งขันในพื้นที่ที่มีแนวโน้ม ส่งผลต่อการสร้างกำไรจากการบริหารงานได้มากน้อยเพียงใด ภาวะที่มีการแข่งขัน เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เกิดเป็นประสิทธิผลยิ่งขึ้นนั้น บทบาทของผู้จัดการร้านค้า ผลักดันให้ต้องรับรู้ในระดับการแข่งขันและจัดการกับผลการดำเนินงานให้เข้าสู่แผน งบประมาณได้อย่างคุ้มค่า ดังนั้น ความเข้มข้นของการแข่งขัน จึงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ความเข้มข้นของการแข่งขัน พัฒนามาจาก Khandwalla (1972, 1977) ประเมินสัดส่วนการแข่งขันต่อพื้นที่แสดงเป็นระดับ และ

ความคิดเห็นในการแข่งขันของธุรกิจ การส่งเสริมการตลาด ความเหมือนของสินค้าและการบริการ การแข่งขันด้านราคา การประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม และ การประเมินคู่แข่ง จำนวน 6 ข้อ

ความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่ไม่รับรู้ได้ก่อนล่วงหน้าอีกส่วนหนึ่ง มาจากความสามารถในการเติมเต็มความต้องการของลูกค้า อุปทาน ที่เรียกว่า ด้านอุปทาน ในความไม่แน่นอนของอุปทานนี้สนับสนุนให้ผู้จัดการมีพฤติกรรมส่งเสริมในการควบคุมบริหารการเงินภายในร้านค้า และงบประมาณที่นำสู่ผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้น ความไม่แน่นอนของอุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ กำหนดข้อความของความไม่แน่นอนของอุปทาน ด้วยข้อความ 6 ข้อ ข้อคำถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยแบ่งคะแนนความคิดเห็น เป็น 5 ระดับ ได้แก่ (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ (budget related behavior)

พฤติกรรมของผู้จัดการต่องบประมาณแสดงในการศึกษาของ Burns and Waterhouse (1975), DeCoster and Fertakis (1968), Macintosh and Williams (1992) Swierenga and Moncur (1972, 1974) และ Williams et al. (1990) วัดด้วยข้อความ 44 ข้อ จาก Budget Related Behavior ข้อคำถามของ Seaman and Williams (2002) การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ คือ เป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและความเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมีการจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติ เหตุผลเบื้องต้นแรกของการที่มีคนมารวมกันควรมีการตระหนักว่าบทบาทหรือการกระทำทั้งหมด ที่ทำโดยตัวแทนของร้านค้าหรือในนามร้านค้าั้น กระทำผ่านองค์การ

พฤติกรรมของผู้จัดการในการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณส่งเสริมให้แผนงบประมาณได้รับการยอมรับและสนับสนุนให้งบประมาณได้รับการนำสู่การใช้ร่วมกันในพนักงานของร้านค้าส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ดังนั้น การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณเป็นการให้ความสำคัญกับงบประมาณ โดยสื่อแผนงบประมาณให้พนักงานในร้านค้าให้รับรู้และเข้าถึงเป้าหมายงบประมาณของร้านค้าให้ทุกส่วนได้รับทราบในบทบาทการควบคุมโดยงบประมาณ ดังนั้น การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

งบประมาณเป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้จัดการและขององค์การในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การด้วยการควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และนำแผนงบประมาณสู่การปฏิบัติและใช้ร่วมกันในองค์การอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดเป็นผลการดำเนินงานของการควบคุมโดยงบประมาณและผลการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

การศึกษาในระดับการมีส่วนร่วมจึงนำข้อคำถามที่แสดงในการศึกษาของ Milani (1975) เป็น 6 ข้อ ปรับการให้คะแนนตาม Likert 5 ระดับจาก 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง การศึกษาครั้งนี้ นำข้อความบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารหรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการและพนักงานของร้านค้า พัฒนาเป็นข้อความ 7 ข้อ ในการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ และความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ ด้วยข้อคำถามจากการพัฒนาเครื่องมือวัดของ Larso et al. (2009) ร่วมกับ Milani (1975) พัฒนาเป็นข้อความ 3 ข้อ

โดยในการวิจัยนี้พัฒนาเครื่องมือเป็นของการควบคุมโดยงบประมาณเป็น 3 เรื่อง คือ การมีส่วนร่วมในงบประมาณ จาก Milani (1975) เป็น 5 ข้อ การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณระหว่างผู้จัดการร้านค้าและพนักงานในร้านค้าจาก Seaman and Williams (2002) การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องจาก และปรับการให้คะแนนตาม Likert 5 ระดับจาก 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งยังประกอบด้วย รวมเป็นข้อความ 21 ข้อ

ผลการดำเนินงาน (performance)

ผลการดำเนินงาน วัดด้วยตัวบ่งชี้ทางการเงิน ด้วยข้อคำถามของ Daily and Johnson (อ้างถึงใน Dalton et al., 1998; Daily et al., 2002; Hanson and Van der Stede, 2004; Van der Stede, 2000) ด้วยข้อความ 6 ข้อความ

วัดผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรด้วย Baker and Sinkula (1999), Farrell (2000) แบ่งเป็นด้านการตลาด และด้านการเงิน (Chenhall & Brownell, 1988; Dunk, 1995; Merchant, 1981, 1984; Mia & Chenhall, 1994) จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัย ตัววัดผลการดำเนินงานในการดำเนินงานด้านการตลาดที่นำมาใช้ในการศึกษานี้ ด้วยตัววัด มาตรฐานวัดอัตราส่วน คือ ความพึงพอใจของลูกค้าจากข้อมูลจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า และสัดส่วนของผลกำไร ในส่วนของตัววัดผลการดำเนินงานในการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน คือ ยอดขาย และอัตราส่วนการเติบโตของยอดขาย

การวัดผลการบริหารเป็นการพัฒนาเครื่องมือการประเมินตนเองจาก Mahoney et al. (1965) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ได้รับการตรวจสอบและใช้อย่างแพร่หลาย ในการศึกษาที่พิจารณาถึงผลการบริหารงานโดยรวม ด้วยการวัดประเมินผลการบริหารงาน 9 ข้อความ ระบุการวัดผลการปฏิบัติงานของธุรกิจที่ให้ความสำคัญด้านการเติบโตขององค์กร ตลอดจนมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานออกมามีมาตรฐาน เน้นความรวดเร็วและมีความคุ้มค่า ให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น โดยยึดเป้าหมายงบประมาณเป็นหลักภายใต้การมีส่วนซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากร งบประมาณ และการกระจายสินค้าและบริการไปสู่ลูกค้า โดยผลลัพธ์เป็นคำตอบว่า การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย หรือกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด จากกำหนดการเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับงบประมาณในการตอบสนองถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในอนาคต

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบควบคุมงบประมาณของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ในประเทศไทยครั้งนี้มีประเด็นที่สำคัญเพื่อการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณกับผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อ ในประเทศไทย กำหนดระเบียบวิธีวิจัยเป็นรูปแบบผสมผสาน คือ การวิจัยแบบเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์การดำเนินการระเบียบวิธีวิจัย มุ่งเน้นการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพอธิบาย โดยลำดับ ได้ดังนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง (semi-structured selection interview) และวิเคราะห์สรุปอุปนัย (analytic induction) ข้อมูลจากผู้จัดการร้านค้าต่างแบรนด์ เจ้าของร้านค้าสะดวกซื้อ และผู้เชี่ยวชาญในที่ดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ผู้แทนสมาคมผู้ค้าปลีก รวมเป็นจำนวน 7 ราย ซึ่งเป็นตัวอย่างที่มาจากการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันถึงความเหมาะสมในการนำกรอบแนวความคิดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม และการศึกษาที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิจัยในธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อ รวมถึงรับทราบมุมมอง แนวคิด ความหมาย และแนวทางการวัดตัวแปรจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ทำการสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้างถึงความหมาย ความสำคัญของควบคุมงบประมาณของร้านค้าสะดวกซื้อ ความสัมพันธ์ของปัจจัยผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และผลการดำเนินงาน เพื่อการอภิปรายผลการวิจัย และทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในการสนับสนุนข้อค้นพบและอธิบายสู่การนำแนวทางและตัวแบบไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจด้วยการใช้งบประมาณในการควบคุมให้เกิดประสิทธิภาพ

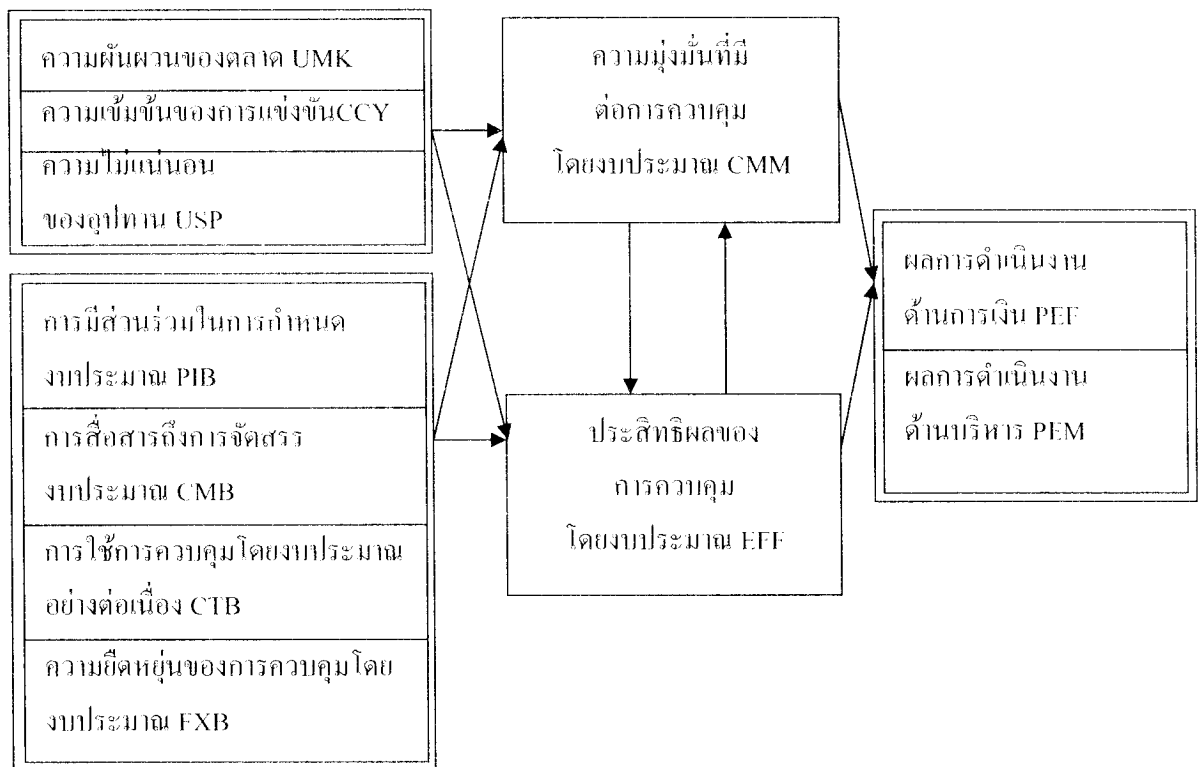
การวิจัยเชิงปริมาณ หลังจากการวิจัยเชิงคุณภาพในช่วงแรกที่นำมาเพื่อการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ วิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยทำการเก็บข้อมูลจากตัวอย่าง ใช้ข้อมูลร้านสะดวกซื้อเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (close-ended questionnaire) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณมีอิทธิพลส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ และทดสอบสมมติฐานตามวัตถุประสงค์ การวิจัยเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาเครื่องมือ และการสัมภาษณ์ภายหลังการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณผลสานกับข้อเสนอแนะและผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อนำสู่การพัฒนาเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาตัวแบบการควบคุมงบประมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ เพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงประจักษ์ของ ข้อมูลที่สอดคล้องกับ โมเดลตามสมมติฐานที่พัฒนาขึ้น โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลการวิจัย ตามรายละเอียด และขั้นตอนของการวิจัยเชิงปริมาณ ดังต่อไปนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยถึงอิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย (ดังแสดงในภาพ 3)



ภาพ 3 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ

การพัฒนามาตรวัดในการวิจัยนี้ ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured selection interview) โดยทำการสัมภาษณ์พร้อมกับการสังเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนเอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อการยืนยันถึงความเหมาะสมของกรอบแนวความคิดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม และการศึกษาที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิจัยดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sample) เป็นตัวอย่างสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดของตัวแปรที่ต้องการการสนับสนุนที่มีลักษณะเฉพาะ โดยใช้ทักษะของผู้วิจัยบนขอบเขตของงานวิจัย (จามพิศ สัตย์สงวน, 2542; Marshall, 1996, p. 523) กำหนดตัวอย่าง

ที่มีคุณสมบัติภายใต้กรอบของการวิจัยวิจัยซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ โดยเน้นเป็นผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี มีความรู้ความสามารถเกี่ยวข้องกับ การบริหารงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่เป็นร้านค้าที่มียอดขายติดอันดับต้นของแต่ละแบ รนด์ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญและเป็นที่รู้จักในธุรกิจร้านสะดวกซื้อ และสมาคมร้านค้าปลีก ไทย เพื่อให้ครอบคลุมในเนื้อหาและบริบทที่ผู้วิจัยต้องการวิจัย ดังนั้น จึงเป็นผู้ที่มีความ เหมาะสมในการให้ข้อมูล และคำแนะนำเกี่ยวกับกรอบแนวความคิดที่ผู้วิจัยกำลังทำการ วิจัยนี้มากที่สุด (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก) การสัมภาษณ์เจาะลึกในครั้งนี้มีแบบ สัมภาษณ์และข้อคำถาม (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ข)

การสัมภาษณ์ใช้การเก็บข้อมูล 7 ตัวอย่าง ในต่างแบรนด์ร้านค้า โดยมีแนวของ ข้อคำถามให้ผู้สัมภาษณ์เป็นผู้สอบถามผู้ให้สัมภาษณ์ในลักษณะการเจาะลึก และค้นหา รายละเอียดในประเด็นที่สำคัญด้านการควบคุม โดยงบประมาณ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ แสดงความคิดเห็น ให้คำอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับความสำคัญของเรื่องและ สถานการณ์ ตลอดจนความเชื่อ ความหมายต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ และผู้วิจัยได้ทำการ พัฒนา ข้อคำถามสำหรับผู้จัดการของธุรกิจ ในโครงสร้างการควบคุม โดยงบประมาณ แบบแสดงผลงานจากการวิจัยของ Tugen, Akdeniz, Aksarayli, Egeli, and Ozen (2009) มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันถึงความเหมาะสมในการนำกรอบ แนวความคิดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิจัย รวมถึงรับทราบ มุมมอง แนวคิด ความหมาย และแนวทางการวัดตัวแปรจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารงานธุรกิจร้านสะดวกซื้อ และสัมภาษณ์ถึงการให้ความหมาย ความสำคัญของ ควบคุมงบประมาณของร้านค้าสะดวกซื้อความสัมพันธ์ของปัจจัยผลักดันให้เกิด ประสิทธิภาพของการควบคุม โดยงบประมาณ ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดย งบประมาณ และผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยทำการวิจัยและเก็บข้อมูลจากเอกสาร เทป บันทึกเสียง และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อค้นหาคำอธิบายตัวแปรในแต่ละ ประเด็นคำถาม ใช้วิธีพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลขออนุญาตในการทำการบันทึกเสียง และทำ การจดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ (งามพิศ สัตย์สงวน, 2542) ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณ 1 ชั่วโมง ต่อ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ บันทึกข้อมูลเปรียบเทียบตารางการรวบรวม ข้อมูลและทำการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำสู่ข้อเสนอแนะ และทำการตรวจสอบข้อมูล

แบบสามเส้า (triangulation) (Denzin อ้างถึงใน Olsen, 2004) ด้านข้อมูลโดยการตรวจสอบความเหมือนกันของข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ ด้านผู้วิจัย ตรวจสอบความเหมือนกันหรือแตกต่างกันข้อมูลที่ค้นพบก่อนการใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกับตัวอย่าง

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกท่านสนับสนุนและเห็นด้วยกับผู้วิจัยในเรื่องของความเหมาะสมของการนำกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ถูกสัมภาษณ์โดยส่วนใหญ่เห็นว่า นิยามความหมายของตัวแปรนั้นอธิบายได้ใกล้เคียงกับนิยามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น โดยต้องมีการกำหนดความหมายเพิ่มเติมว่างบประมาณที่ผู้จัดการร้านค้าสามารถควบคุมจัดการได้นั้นเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าโสหุ้ยในร้านค้าสะดวกซื้อ และเห็นว่า การควบคุมโดยใช้งบประมาณจะเกิดผลสัมฤทธิ์ได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของผู้จัดการและพนักงานในร้านค้า ปัจจัยที่ผลักดันในเรื่องดังกล่าวจะส่งผลต่อการเกิดประสิทธิผล เช่น การประชุมพนักงานรายวันเพื่อการติดตามงาน การตีพิมพ์ประกาศเป้าหมายและแจ้งให้ทราบถึงยอดขายเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และการใช้งบประมาณในแต่ละหมวดของร้านค้า หากแต่ในการกำหนดงบประมาณนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหา พฤติกรรมการซื้อและอุปสรรคที่ร้านค้าเผชิญในการใช้งบประมาณเฉพาะกรณีที่ไม่เป็นตามเป้าหมาย ผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกท่านเห็นด้วยกับผู้วิจัยว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณของผู้จัดการร้านค้า คือ ความตั้งใจ สนับสนุน อุทิศตน และมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดการกับปัญหารายวันในการบริหารค่าใช้จ่ายในร้านค้าเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการผลักดันผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อ ให้ความหมายของประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ คือ การที่ร้านค้าได้รับงบประมาณที่เพียงพอในปีต่อไปสำหรับปัจจัยแวดล้อมจากภายนอกนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์สังเกตเห็นถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้ซื้อที่ต่างไปในแต่ละสถานที่ตั้งร้านค้า และแต่ละช่วงเวลา การแข่งขันกับคู่แข่งไม่ว่าจะเป็นร้านค้าข้างเคียงหรือตลาด มีบ้างแต่ไม่มากเท่ากับการที่ร้านค้ามีการควบคุมการจัดหาสินค้าจากคู่ค้าให้มีพร้อมในชั้นวางและโปรโมชันที่ส่งเสริมการขายซึ่งต้องเป็นไปในทางเดียวกัน คือ เมื่อมีการส่งเสริมการขายสินค้าประเภทใด คู่ค้าจึงจำเป็นต้องจัดส่งสินค้าให้เพียงพอต่อปริมาณและเวลาที่ออกโปรโมชันนั้น

นอกจากนี้ ผู้ถูกสัมภาษณ์ยังได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมในผลการดำเนินงานว่า สะท้อนจากการที่ได้มีความก้าวหน้าในงาน การรับโบนัส การเลื่อนตำแหน่งในองค์กร รวมถึงลักษณะการจัดการร้านค้า นโยบายจากส่วนกลาง แนวคิดผู้จัดการ จุดที่มุ่งเน้น และจุดที่อ่อนด้อยในแต่ละส่วน โดยผู้วิจัยแสดงผลการสัมภาษณ์ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก)

สมมติฐานของการวิจัย

อิทธิพลของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ตัวแปรความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ความผันผวนของตลาด ความเข้มข้นของการแข่งขัน และความไม่แน่นอนของอุปทาน โดยในการวิจัยนี้ ให้นิยาม ความผันผวนของตลาด หมายถึง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้า และการให้บริการ รวมถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้าในการซื้อสินค้า หรือใช้บริการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานและงบประมาณของร้านค้า โดยอิทธิพลความผันผวนของตลาดส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ความเข้มข้นของการแข่งขัน หมายถึง อัตราการแข่งขันในพื้นที่ของกลุ่มแข่งขันสำคัญ จากส่วนแบ่งทางการตลาด และความหนาแน่นของร้านค้า ส่งผลถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ โดยอิทธิพลความเข้มข้นของการแข่งขันส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ความไม่แน่นอนของอุปทาน หมายถึง อัตราการเกิดความไม่สามารถคาดเดาได้ในปริมาณสินค้า เพื่อการขาย หรือสถานะที่ผู้จัดการร้านค้าไม่สามารถรับรู้ได้ในความเปลี่ยนแปลงของผู้จัดส่งสินค้าที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน โดยอิทธิพลความไม่แน่นอนของอุปทานส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (Barnett, 1997, pp. 128-160; Draganska & Klapper, 2007, pp. 183-198; Hassel & Cunningham, 1996, pp. 245-266; Hwang, 2005; Igan & Suzuki, 2012; Jaworski & Kohli,

1993, pp. 53-70; Khandwalla, 1972, pp. 275-285; 1977; Lopez et al., 2009, pp. 220-238; Maiga, 2005, pp. 211-231; Miller & Droge, 1986, pp. 593-560) จึงนำมาสู่สมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความผันผวนของตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

สมมติฐานที่ 2 ความเข้มข้นของการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

สมมติฐานที่ 3 ความไม่แน่นอนของอุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

อิทธิพลของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ตัวแปรพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ

การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ ซึ่งให้ความหมายถึง การกระทำที่ผู้จัดการร้านค้าสนับสนุนให้สมาชิกพนักงานในร้านค้ามีโอกาสในการมีส่วนร่วมต่อ การตัดสินใจ ร่วมคิด ร่วมทำ ในกิจกรรมการกำหนดงบประมาณหรือวางแผนงบประมาณ

การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ มีความหมายว่า การส่งเสริมให้เกิดการให้ และการรับข้อมูลแผนงบประมาณที่ผู้จัดการร้านค้าได้จัดสรรแยกตามหมวดหมู่ระหว่างผู้จัดการร้านค้าและพนักงานในร้านค้า ให้เกิดความเข้าใจตรงกันในวัตถุประสงค์ของงบประมาณในแต่ละส่วน

การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การนำแผนงบประมาณมาใช้เพื่อการควบคุมการดำเนินการในร้านค้าด้านค่าใช้จ่ายภายในร้านค้ารวมถึงการจัดการรายรับและรายจ่ายภายใต้ความสม่ำเสมอทางด้านเวลาการติดตามผลที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจตรงกันของสมาชิกในร้านค้าตามแผนงาน

ความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากการใช้งบประมาณในร้านค้า

การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ Lin and Chang (2005, pp. 282-291), Venkatesh and Blaskovich (2012, pp. 159-175), Verbeeten (2008, pp. 111-119) และ Chong and Chong (2002, pp. 65-86) ศึกษาถึงการสื่อสาร การจัดสรรงบประมาณ ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณในทางตรงเชิงบวก สอดคล้องกับการวิจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณของ Lin and Chang (2005, pp. 282-291), Nouri and Parker (1998, pp. 467-483), Parker and Kyj (2006, pp. 27-45) และ Sholihin et al. (2011, pp. 135-146) การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณทางตรงเชิงบวก (Shields & Shields, 1998, pp. 49-76) ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ ส่งผลต่อที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณทางตรงเชิงบวก (Mello et al., 1995, pp. 27-51; Frow et al., 2010, pp. 444-461) จึงนำมาสู่สมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 4 การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

สมมติฐานที่ 5 การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

สมมติฐานที่ 6 การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

สมมติฐานที่ 7 ความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

อิทธิพลของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ตัวแปรความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ความผันผวนของตลาด ความเข้มข้นของการแข่งขัน และความไม่แน่นอนของอุปทาน ส่งผลต่อประสิทธิผล

ของการควบคุมโดยงบประมาณซึ่งในการวิจัยนี้ให้คำนิยามของประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณว่าเป็นผลการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการจัดการงบประมาณในองค์การทำให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดที่สุดในกระบวนการ โดยการเปรียบเทียบสัดส่วนปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ร่วมกับโอกาสในการเติบโต ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณสนับสนุนการวิจัยของ Akintoye (2008), Brownell and McInnes (1986, pp. 587-600), Denison and Mishra (1995, pp. 204-223), Frucot and White (2006, pp. 191-206), Likert (1961), Lopez et al. (2009, pp. 220-238), Mia (1988, pp. 465-475), Milani (1975, pp. 274-284), Nouri and Parker (1998, pp. 467-483), Tsui (2001, pp. 125-146) และ Vroom (1960, pp. 229-240) อธิบายความสำคัญของความไม่แน่นอนขององค์การอันเกี่ยวเนื่องจากลักษณะธุรกิจค้าปลีกทั้งด้านการตลาด การแข่งขันของกลุ่มและความไม่แน่นอนของอุปทาน การวิจัยนี้ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ว่า ยังมีความไม่แน่นอนสภาพแวดล้อมมีสูงขึ้น การควบคุมโดยงบประมาณก็จะยิ่งรัดกุมมากขึ้น ผู้จัดการร้านค้าจึงต้องใส่ใจในการบริหารจัดการและความคุมงบประมาณอย่างเต็มที่และรัดกุมที่สุด จึงทำให้ประสิทธิผลสูงกว่าปกติ ดังนั้นอิทธิพลจึงเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงบวก นำมาสู่สมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 8 ความผันผวนของตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

สมมติฐานที่ 9 ความเข้มข้นของการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

สมมติฐานที่ 10 ความไม่แน่นอนของอุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

อิทธิพลของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ตัวแปรพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ การใช้การควบคุมโดยงบประมาณ

อย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ ดังที่นิยามในก่อนหน้านี้ พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ Decoster and Fertakis (1968, pp. 237-246) พัฒนาและใช้งาน โดย Baidya et al. (2011, pp. 501-512), Burns and Waterhouse (1975, pp. 117-203), Frow et al. (2010, pp. 444-461), Merchant (1981, pp. 813-829; 1984, pp. 291-307), Merchant and Van der Stede (2007), Scannell et al. (2012, pp. 464-483), Seaman et al. (2000, pp. 5-68), Swieringa and Moneur (1972, pp. 194-214; 1975), Yuen (2007, pp. 533-548) และ แนวคิดของ Raghunandan et al. (2012, pp. 110-117) จึงนำมาสู่สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 11 การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

สมมติฐานที่ 12 การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

สมมติฐานที่ 13 การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

สมมติฐานที่ 14 ความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณกับประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

การวิจัยในครั้งนี้ขยายตัวแปรความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ เป็นนิยามในการวิจัยนี้ว่า เป็นการที่บุคคลมีความรู้สึกเต็มใจ ตั้งใจเปี่ยมล้น และทุ่มเท แรงกาย แรงใจ และกำลังสติปัญญาอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะประสบความสำเร็จภายใต้ ความปรารถนาอย่างแรงกล้า เพื่อบรรลุผลสำเร็จในการควบคุมโดยงบประมาณของ ร้านค้า ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ต่อตัวแปรประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่ นิยามไว้ว่า เป็นผลการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการจัดการงบประมาณใน องค์การทำให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดในรอบวน โดย การเปรียบเทียบสัดส่วนปัจจัยนำเข้าและผลผลิตร่วมกับโอกาสในการเติบโต ตัวแปร 2 ตัวนี้

ตั้งเป็นสมมติฐานเพื่อการวิจัยว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในทิศทางบวก และอธิบายด้วยสมมติฐานของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ และในทางกลับกัน ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณก็มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ สอดคล้องกับแนวคิดของ Chong and Chong (2002, pp. 65-86), Mowday et al. (1982, pp. 29-31), Northcraft and Neale (1990, pp. 464-465) และ Venkatesh and Blaskovich (2012, pp. 159-175) ดังนั้น จึงนำมาสู่สมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 15 ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

สมมติฐานที่ 16 ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

อิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงาน

ด้วยนิยามของตัวแปรความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ โดยนิยามในการวิจัยครั้งนี้ว่า เป็นการที่บุคคลมีความรู้สึกเต็มใจ ตั้งใจเปี่ยมล้น และทุ่มเทแรงกายแรงใจ และกำลังสติปัญญาอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะประสบความสำเร็จภายใต้ความปรารถนาอย่างแรงกล้า เพื่อบรรลุผลสำเร็จในการควบคุมโดยงบประมาณของร้านค้า มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการบริหารงาน สอดคล้องกับการวิจัยของ Angle and Perry (1981, pp. 1-14), Meyer et al. (1990, pp. 710-720), Nouri and Parker (1998, pp. 467-483) และ Porter et al. (1974, pp. 603-609) ดังนั้น จึงนำมาสู่สมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 17 ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน

สมมติฐานที่ 18 ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริหาร

อิทธิพลของประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงาน

ตัวแปรประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณนิยามได้ว่า ผลการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการจัดการงบประมาณในองค์กรทำให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดที่สุดในกระบวนการ โดยการเปรียบเทียบสัดส่วนปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ร่วมกับโอกาสในการเติบโต สอดคล้องกับการวิจัยของ Anthony and Govindarajan (2007), Cavalluzzo and Ittner (2004, pp. 243-267), Hansen et al. (2003, pp. 95-116), Kung et al. (2013, pp. 120-140), Otley (2012, pp. 247-261) และ Van der Stede (2001, pp. 119-137) โดยผู้วิจัยเล็งเห็นว่า อิทธิพลจากประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานเป็นอิทธิพลทางตรงเชิงบวก อันเนื่องมาจากเมื่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณยิ่งสูงขึ้นร้านค้านั้นย่อมแสดงผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านบริหารที่ดีขึ้น ประกอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ให้ความเห็นในความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกัน ระหว่างประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณและผลการดำเนินงาน ดังนั้นจึงนำมาสู่สมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 19 ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน

สมมติฐานที่ 20 ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริหาร

สมมติฐานการวิจัยดังกล่าวมาข้างต้นนี้ (ดูตาราง 4)

ตาราง 4

สมมติฐานของการวิจัย

ลำดับที่	สมมติฐาน
อิทธิพลของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ	
สมมติฐานที่ 1	ความผันผวนของตลาด มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ
สมมติฐานที่ 2	ความเข้มข้นของการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ
สมมติฐานที่ 3	ความไม่แน่นอนของอุปทาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ
อิทธิพลของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ	
สมมติฐานที่ 4	การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ
สมมติฐานที่ 5	การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ
สมมติฐานที่ 6	การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ
สมมติฐานที่ 7	ความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ
อิทธิพลของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ	
สมมติฐานที่ 8	ความผันผวนของตลาด มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ
สมมติฐานที่ 9	ความเข้มข้นของการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ตาราง 4 (ต่อ)

ลำดับที่	สมมติฐาน
สมมติฐานที่ 10	ความไม่แน่นอนของอุปทาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ อิทธิพลของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ
สมมติฐานที่ 11	การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ
สมมติฐานที่ 12	การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ
สมมติฐานที่ 13	การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ
สมมติฐานที่ 14	ความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ
	ความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณกับประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ
สมมติฐานที่ 15	ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ
สมมติฐานที่ 16	ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ
	อิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงาน
สมมติฐานที่ 17	ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน
สมมติฐานที่ 18	ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริหาร

ตาราง 4 (ต่อ)

ลำดับที่	สมมติฐาน
อิทธิพลของประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงาน	
สมมติฐานที่ 19	ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน
สมมติฐานที่ 20	ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการด้านบริหาร

ประชากรและตัวอย่าง

ประชากร

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ต้องการวิจัยความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลการควบคุมโดยงบประมาณของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย จึงกำหนดประชากรที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ ประชากร คือ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ จำนวน 8,612 ร้านค้า (สมาคมพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกไทย, 2556) กำหนดกรอบตัวอย่าง (sampling frame) เฉพาะร้านค้าปลีกที่มีสาขา เป็นส่วนที่ต้องการวิจัยวิจัย การสุ่มตัวอย่างที่มีขอบเขตแน่นอนช่วยให้การวิจัยมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับปัญหา ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดเวลา และทรัพยากร ดังนั้น การกำหนดขอบเขตในการสุ่มตัวอย่างจึงต้องประเมินอย่างกลุ่มประชากรเพื่อกำหนดตัวแทนที่มีประสิทธิภาพจากประชากรที่ต้องการวิจัยทั้งหมด ได้แก่ ร้านค้าปลีกแบบสมัยใหม่ที่มีสาขา ประเภทร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย จำนวนเฉพาะ ร้านค้าปลีกประเภทอุปโภคบริโภค (consumer retail) ในกลุ่มร้านค้าปลีกสมัยใหม่ จำนวนประชากร 8,612 ร้านค้า (สมาคมผู้ค้าปลีกไทย, 2556) กำหนดกรอบตัวอย่าง เซเว่นอีเลฟเว่น จำนวน 6,450 ร้านค้า แฟมิลี่มาร์ท จำนวน 620 ร้านค้า ท็อปเดลี จำนวน 130 ร้านค้า มินิบิ๊กซี จำนวน 111 ร้านค้า โลตัสเอกซเพลส จำนวน 1,060 ร้านค้า และ สหลอว์สัน 108 จำนวน 630 ร้านค้า

จำนวนตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของตัวอย่าง เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง ซึ่งจากการวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้ต้องใช้ขนาดของตัวอย่าง สำหรับการวิเคราะห์ควรใช้ 15-20 หน่วยต่อหนึ่งตัวแปรต้น (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006) เมื่อพิจารณาหลักการข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 20 เท่าของสมการความสัมพันธ์ที่มีตัวแปรต้นมากที่สุด คือ จำนวน 7 ตัวแปรต้น จำนวนตัวอย่างควรเป็น 140 และเพื่อให้ได้ตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ผู้วิจัยกำหนดใช้ขนาดตัวอย่างมากกว่าหรือเท่ากับ 200 ตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้การส่งแบบสอบถามไปรษณีย์ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วอัตราการตอบกลับต่ำ จากการศึกษาในอัตราการตอบกลับของการส่งแบบสอบถามของ Fincham (2008, pp. 1-3), Holbrook, Krosnick, and Pfent (2007, pp. 499-528), Nulty (2008, pp. 301-314) โดยอัตราการตอบกลับจากการศึกษาอัตราการตอบกลับของ Nulty (2008, pp. 301-314) แสดงค่าไว้ต่ำสุดที่ 32.6% โดยอัตราการตอบกลับจากการศึกษาอัตราการตอบกลับของ Holbrook, Krosnick, and Pfent (2007, pp. 499-528) อัตราการตอบกลับแบบสอบถามที่นำส่งจดหมาย 12.28% สำหรับร้านค้าโดยใช้ค่าเฉลี่ยจาก Fincham (2008, pp. 1-3) ซึ่งมีอัตราการตอบกลับในช่วง 25-30% กรณีที่เป็นแบบสอบถามที่จัดส่งทางไปรษณีย์ได้ผลค่าเฉลี่ยอัตราการตอบกลับที่ 23% ผู้วิจัยคาดการณ์ไว้สำหรับร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ในอัตราการตอบกลับเท่ากับประมาณ 18% ผู้วิจัยจึงจัดเตรียมและส่งแบบสอบถาม จำนวน 1,100 ชุด

การสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่าง สุ่มเป็นขั้นตอน ดังนี้

การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ใช้การเลือกตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (probabilistic sampling) เนื่องจากผู้วิจัยกำหนดกรอบขอบเขตของประชากรที่แน่นอน การวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นการเลือกตัวอย่าง ตามสัดส่วนของประชากร (proportional sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) เพื่อจะได้ตัวอย่างที่มีลักษณะกระจาย และครอบคลุมประชากรทั้ง ทุกแบรนด์ร้านค้า และตามสัดส่วน จำนวน

ตัวอย่างที่โดยสุ่มตามสัดส่วนของร้านค้าปลีกสมัยใหม่แต่ละชื่อที่มีสาขา อันประกอบด้วย เซเว่นอีเลฟเว่น จำนวน 6,450 ร้านค้า แฟมิลี่มาร์ท จำนวน 620 ร้านค้า ท็อป เดลี่ จำนวน 130 ร้านค้า และมินิ บิ๊กซี จำนวน 111 ร้านค้า โลตัสเอกซเพลส จำนวน 1,060 ร้านค้า และ กลุ่มร้านค้าประเภทร้านสะดวกซื้อในจังหวัดต่าง ๆ จำนวน 241 ร้านค้า จำนวนตัวอย่าง จากการสุ่มอย่างเป็นขั้นตอน (ดูตาราง 5)

ตาราง 5

สัดส่วนการสุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น

ชื่อร้านค้า	ประชากร (ร้านค้า)	ร้อยละ (%)	ตัวอย่าง	จำนวนตอบกลับ
เซเว่นอีเลฟเว่น	6,450	74.90	824	145
โลตัสเอกซเพลส	1,060	12.31	135	73
แฟมิลี่มาร์ท	620	7.20	79	60
ท็อป เดลี่	130	1.51	17	10
มินิ บิ๊กซี	111	1.29	14	12
ร้านค้าอื่น ๆ	241	2.80	31	10
รวม	8,612	100.00	1,100	310

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยวางแผนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง สำหรับตัวอย่างทดสอบ 50 ตัวอย่าง และสำหรับตัวอย่างเพื่อการวิเคราะห์ทำการจัดส่งทางไปรษณีย์โดยจะใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 5 เดือน ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำจดหมายจากโครงการปรัชญาคุุณภูมิบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ถึงกรรมการผู้จัดการของบริษัทธุรกิจร้านค้าปลีก เฉพาะกลุ่มร้านสะดวกซื้อ เพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูล

ขั้นที่ 2 จัดส่งแบบสอบถามพร้อมจัดส่งซองเปล่าสำหรับส่งกลับ โดยผู้วิจัยได้ทำการติดตามแบบสอบถามทางโทรศัพท์ และทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการติดตามแบบสอบถามจำนวน 2 ครั้ง หลังจากส่งออกไปแล้ว 15-20 วัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยทำการสร้างเครื่องมือวิจัยโดยทำเป็นแบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมินั้น มีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาผลงานวิจัยอื่นที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน และสร้างมาตรวัดตัวแปรให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดงานวิจัย แล้วนำมาตรวัดดังกล่าวไปสร้างแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอให้คณาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ
4. นำแบบสอบถามส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
5. ขอข้อเสนอแนะในการปรับปรุงข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ
6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่ตัวอย่าง (pre-test) เพื่อหาค่าความเที่ยง ผู้วิจัยวางแผนนำแบบสอบถามไปกับร้านสะดวกซื้อในกรุงเทพมหานคร พื้นที่เขตบางกะปิ ตลอดแนวถนนรามคำแหง จนครบ จำนวน 50 ตัวอย่าง

การวัดตัวแปรและค่านิยามตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อการศึกษาผลกระทบของปัจจัยและองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการควบคุมโดยงบประมาณและผลการดำเนินงานองค์การ จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงได้สร้างมาตรวัดและตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับตัวแปรที่จะทำการวิจัย ออกแบบเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในการเก็บข้อมูล เป็นคำถามปลายเปิด ใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale แบ่งออกเป็น 5 ส่วนหลัก ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

ลักษณะแบบสอบถาม ในส่วนที่ 1 ถึง 5 ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามด้านความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ และผลการดำเนินงาน โดยออกแบบมาตรวัดแบบ Likert Scale (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2542, 2553; สุวิมล ติรภานันท์, 2543, 2551, 2553) โดยข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ มีรายละเอียด

คะแนนการประเมิน ดังนี้

1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย

3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก

5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

การวิจัยครั้งนี้ รายละเอียดของการออกแบบมาตรวัดตัวแปรในกรอบแนวคิด โดยมีรายละเอียดของนิยามเชิงปฏิบัติการ และการวัดตัวแปรแต่ละส่วน ดังนี้

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม อธิบายเป็นสถานการณ์ที่มีการรับรู้ว่าคุณค่าข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจหรือปฏิบัติงานด้านการควบคุมโดยงบประมาณ โดยเฉพาะข้อมูลที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ ในความผันผวนของตลาด ความเข้มข้นของการแข่งขัน และความไม่แน่นอนของอุปทาน (Andrews & Boyne, 2008, pp. 788-807; Daft & Marcic, 2011; Duncan, 1972, pp. 313-327; Lawrence & Lorsch, 1967; Leblebici & Salancik, 1981, pp. 583-601; Miles & Snow, 1978; Milliken, 1987, pp. 133-142; Palona &

Johannesson, 2010, pp. 448-458; Robbins & Judge, 2011, p. 116; Song, Di Benedetto & Zhao, 2008, pp. 215-233)

มาตรวัดความผันผวนของตลาด

ความผันผวนของตลาด หมายถึง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าและบริการ ที่มีอยู่ตลอดเวลา ระดับของความไม่แน่นอนของความต้องการของลูกค้าในการซื้อสินค้าหรือบริการ รวมถึงการแสวงหาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ มาให้บริการ จำนวนคู่แข่งชั้นหน้าใหม่ ๆ ที่เข้าตลาดก็มีมากขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านค้า ซึ่งอาจทำให้การพยากรณ์ความต้องการและการควบคุมโดยงบประมาณของร้านค้าเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก (จุฑา เทียนไทย, 2555; Ansoff, 1979; Barnett, 1997, pp. 128-160; Brownell, 1985, pp. 502-512; Cooper, 1979, pp. 93-103; Covin & Slevin, 1989, pp. 75-87; Draganska & Klapper, 2007, pp. 183-198; Drucker, 1980; Govindarajan, 1984, pp. 125-135; Hassel & Cunningham, 1996, pp. 245-266; Hayes, & Abernathy, 1980, pp. 67-77; Hopwood, 1976; Huber, 1991, pp. 88-115; Hwang, 2005; Igan & Suzuki, 2012, pp. 194-210; Jaworski & Kohli, 1993, pp. 53-70; Kipley & Lewis, 2009, pp. 1-26; Kipley, Lewis & Jeng, 2012, pp. 1-14; Lopez, Stammerjohan & Lee, 2009, pp. 220-238; Maiga, 2005, pp. 211-231; Otley & Pollanen, 2000, pp. 483-496; Palona & Johannesson, 2010, pp. 448-458; Porter, 2008, pp. 78-93; Ramírez, Selsky & Der Heijden, 2010; Smart & Vertinsky, 1984, pp. 199-213; DeWaard, 2010)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย 7 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. ความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านของท่าน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
2. ลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านที่มาใช้บริการมีจำนวนขึ้น ๆ ลง ๆ ไม่แน่นอน
3. ลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านของท่านมักจะเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาอยู่ตลอดเวลา (ไม่ใช่ลูกค้าเดิม)

4. ท่านต้องเผชิญกับคู่แข่งหน้าใหม่ ๆ ที่เข้าสู่ตลาดในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่
5. ลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านมักจะมองหาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา
6. การพยากรณ์สภาพแวดล้อมการแข่งขันมีความยากลำบากพอสมควร
7. ท่านสามารถคาดคะเนถึงความต้องการสินค้าของลูกค้าท่านได้โดยไม่ต้องยกนัก (*R*)

มาตรวัดความเข้มข้นของการแข่งขัน

ความเข้มข้นของการแข่งขัน หมายถึง ความรุนแรงของการแข่งขันทางการตลาด ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่ รวมถึงการใช้วิธีการส่งเสริมการขายและการลดราคา อย่างสม่ำเสมอเพื่อการแข่งขัน นอกจากนี้ สินค้าหรือบริการที่นำเสนอของร้านค้าในบริเวณใกล้เคียงกันล้วนมีความคล้ายคลึงกัน รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนวิธีการแข่งขันให้หลากหลาย เพื่อดึงดูดลูกค้า (จุฑา เทียนไทย, 2555; Ansoff, 1979; Barnett, 1997, pp. 128-160; Boso, Cadogan & Story, 2012, pp. 667-681; Draganska & Klapper, 2007, pp. 183-198; Hopwood, 1976; Jaworski & Kohli, 1993, pp. 53-70; Khandwalla, 1972, pp. 275-285; 1977; Leblebici & Salancik, 1981, pp. 583-601; Maiga, 2005, pp. 39-58; Moore, 2005, pp. 696-704)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale โดยมี ทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. การแข่งขันในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่มีความรุนแรงมาก
2. การแข่งขันทางด้านการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ของร้านสะดวกซื้อต่าง ๆ ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ
3. สินค้าหรือบริการที่ร้านของท่านมีให้กับลูกค้า คู่แข่งของท่านก็มีเช่นเดียวกัน
4. การแข่งขันทางด้านราคาเป็นหัวใจสำคัญของร้านของท่านและร้านอื่น ๆ ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่
5. ร้านค้าอื่น ๆ ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่มีการปรับวิธีการแข่งขัน อยู่ตลอดเวลา
6. คู่แข่งขันในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่มีน้อย (*R*)

มาตรวัดความไม่แน่นอนของอุปทาน

ความไม่แน่นอนของอุปทาน หมายถึง ความยากลำบากในการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปริมาณสินค้าเพื่อการขายจากยอดที่ทางร้านค้าสั่งซื้อ รวมถึงสภาวะความไม่แน่นอนในระยะเวลาการจัดส่งสินค้าที่ไม่เป็นไปตามแผนงานอันส่งผลต่อการบริหารจัดการสินค้าภายในร้านค้า (Duguay et al., 1997, pp. 1183-1195; Dyer & Singh, 1998, pp. 660-679; Handfield & Pannesi, 1995, pp. 511-537; Hendricks & Singhal, 2003, pp. 501-522; Hoyt & Huq, 2000, pp. 750-764; Lee, 2002, pp. 105-119; Lui et al., 2010, pp. 990-1012; Magretta, 1998, pp. 72-84; Monczka et al., 1998, pp. 553-577; Premkumar et al., 2005, pp. 257-294; Schmitt, 1984, pp. 331-345; Simchi-Levi et al., 2000; Van Der Vorst et al., 1998, pp. 487-499)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. ผู้จัดส่งสินค้าส่งมอบสินค้าในปริมาณที่ไม่ค่อยตรงกับปริมาณยอดสั่งสินค้าที่ร้านของท่านต้องการ
2. ผู้จัดส่งสินค้าให้กับร้านของท่านมีความไม่แน่นอนในเรื่องของระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า
3. เวลาการจัดส่งสินค้าของผู้จัดส่งสิน้ามักมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยเป็นไปตามแผน
4. ผู้จัดส่งสินค้าจัดส่งสินค้าให้กับร้านของท่านตรงตามยอดสั่งของท่าน โดยไม่คลาดเคลื่อน (R)
5. ความยากในการบริหารจัดการสินค้าในร้านของท่าน คือ ท่านไม่สามารถรู้ล่วงหน้าได้ถึงปริมาณในการจัดส่งสินค้าของผู้จัดส่งสินค้า

พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ

พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ (Burns & Waterhouse,

1975, pp. 177-203; DeCoster & Fertakis 1968, pp. 237-246; Macintosh & Williams, 1992, pp. 23-43; Milani, 1975, pp. 274-284; Scaman & Williams, 2011, pp. 45-54; Swierenga & Moncur, 1972, pp. 194-214; 1974; Williams et al., 1990, pp. 221-246)

มาตรการวัดการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ

การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ หมายถึง การมีส่วนร่วมของสมาชิกพนักงานในร้านค้าในกิจกรรมการกำหนดงบประมาณหรือวางแผนงบประมาณ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา และการได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดงบประมาณ (Argyris, 1953, pp. 97-110; Becker & Green, 1962, pp. 392-402; Bonache, 2010, pp. 34-47; Brownell & McInnes, 1986, pp. 587-600; Brownell, 1985, pp. 502-512; Burns & Waterhouse, 1975, pp. 177-203; Denison & Mishra, 1995, pp. 204-223; Ekholm & Wallin, 2011, pp. 145-164; Frucot & White, 2006, pp. 191-206; Hartmann, 2000, pp. 451-482; Hofstede, 1968; Jermias & Setiawan, 2008, pp. 268-292; Kenis, 1979, pp. 707-721; Kren, 1992a, pp. 511-526; Likert, 1961; Lopez et al., 2009, pp. 220-238; Marginson & Ogden, 2005, pp. 435-456; Merchant, 1981, pp. 813-829; Mia, 1988, pp. 465-475; 1989, pp. 347-357; Milani, 1975, pp. 274-284; Murray, 1999, pp. 104-123; Nouri & Parker, 1998, pp. 467-483; Searfoss & Monczka, 1973, pp. 541-554; Shield & Young, 1993, pp. 265-280; Shields & Shields, 1998, pp. 49-76; Tsui, 2001, pp. 125-146; Vroom, 1960, pp. 229-240)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. พนักงานทุกคนในร้านของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา
2. พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา
3. พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดงบประมาณของร้านได้

4. ส่วนใหญ่แล้ว ท่านจะเป็นผู้กำหนดงบประมาณของร้านของท่านด้วยตนเอง (R)

มาตรวัดการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ

การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ หมายถึง การเปิดเผยให้พนักงานทุกคนในร้านค้าได้รับรู้ข้อมูลงบประมาณที่ได้จัดสรรแยกตามหมวดหมู่ ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกันในเรื่องการจัดสรรงบประมาณ (Blumentritt, 2006, pp. 73-79; Lin & Chang, 2005, pp. 282-291; McQuail et al., 2005; Nouri & Parker, 1998, pp. 467-483; Parker & Kyj, 2006, pp. 27-45; Schramm, 1973, pp. 121-122; Sholihin et al., 2011, pp. 135-146)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. ร้านของท่านมีการเปิดเผยถึงงบประมาณของร้านที่ได้รับการจัดสรรให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ
2. ท่านมีการสื่อสารให้พนักงานในร้านได้ทราบถึงงบประมาณต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสรร
3. ท่านมีการพูดคุยกับพนักงานของท่านในเรื่องของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร
4. พนักงานทุกคนในร้านของท่านต่างรับทราบถึงหมวดหมู่ของงบประมาณของร้านที่ได้รับการจัดสรร
5. ร้านของท่านไม่เปิดเผยเรื่องการจัดสรรงบประมาณให้พนักงานได้รับทราบ (R)

มาตรวัดการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การนำแผนงบประมาณมาใช้เพื่อการควบคุมติดตามและตรวจสอบการใช้งบประมาณในร้านค้าอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง การเปรียบเทียบงบประมาณที่ตั้งไว้กับรายจ่ายจริงที่เกิดขึ้น รวมทั้งระดับของความพยายามที่จะบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ (Baidya et al., 2011, pp. 501-512; Frow et al., 2010, pp. 444-461; Scannell et al., 2012, pp. 464-483)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale โดยมี ทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. ท่านมีการติดตามการใช้งบประมาณในร้านของท่านอย่างต่อเนื่อง
2. ท่านมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณโดยการเปรียบเทียบงบประมาณกับ รายจ่ายจริงของร้านอย่างสม่ำเสมอ
3. ท่านมีการควบคุมการใช้งบประมาณในร้านของท่านอย่างจริงจัง
4. ท่านมีการบริหารจัดการรายจ่ายของร้านท่านให้เป็นไปตามงบประมาณ ที่วางแผนไว้

มาตรวัดความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ

ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนงบประมาณหรือความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนงบประมาณ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดคิด (Bruns & Waterhouse, 1975, pp. 177-203; Drazin & Van de Ven, 1985, pp. 514-539; Guilford, 2004, p.26; Kathuria, 1998, pp. 246-252; Moses, 2009; Piore & Sabel, 1984; Rudd et al., 2008, pp. 99-108; Seaman et al., 2000, pp. 45-54; Upton, 1995, pp. 74-84; Volberda et al., 1998; Williams et al., 1990, pp. 221-246)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale โดยมี ทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. งบประมาณที่ท่านได้กำหนดไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
2. งบประมาณของร้านของท่านไม่ได้กำหนดตายตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้
3. ร้านของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนงบประมาณเพื่อให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
4. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขงบประมาณของร้านของท่านเพื่อให้สอดคล้อง กับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด
5. งบประมาณของร้านของท่านได้กำหนดไว้ตายตัวโดยไม่มีการปรับเปลี่ยน (R)

มาตรวัดความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ หมายถึง ความมุ่งมั่นและความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะใช้งบประมาณในการควบคุมการดำเนินงานและการบริหารจัดการของร้านค้าให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความเชื่อมั่นอย่างมากในการใช้งบประมาณในการบริการจัดการร้านค้า (Allen & Meyer, 1991, pp. 1-18; Breaux et al., 2011, pp. 426-446; Hollenbeck et al., 1989, pp. 18-23; Konovsky & Cropanzano, 1991, pp. 698-707; Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981, pp. 125-152; Mathieu & Zajac, 1990, pp. 171-194; Neubert & Cady, 2001, pp. 421-448; Steer, 1977, p.46)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale โดยมีทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. ท่านมีความมุ่งมั่นต่อการใช้งบประมาณเพื่อควบคุมการดำเนินงานของร้านของท่านให้เป็นที่ไปตามแผน
2. ท่านมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะใช้การควบคุมโดยงบประมาณในการบริหารจัดการร้านของท่านให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ท่านเชื่อมั่นเป็นอย่างมากว่า การควบคุมโดยใช้งบประมาณเป็นวิธีการบริหารจัดการร้านที่ดี
4. ท่านมุ่งมั่นที่จะให้การดำเนินงานของร้านของท่านเป็นที่ไปตามงบประมาณที่ได้วางไว้

มาตรวัดประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ หมายถึง การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านค้าที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงระดับของการบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Anthony & Govindarajan, 2007; Cavalluzzo & Ittner, 2004, pp. 243-267; Kung et al., 2013, pp. 120-140; Otley, 2012, pp. 247-261; Rojas, 2000, p.97; Van der Stede, 2001, pp. 119-137; Widener, 2007, pp. 757-788; Wouters & Wilderom, 2008, pp. 488-516)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale โดยมี ทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. ผลการควบคุมโดยงบประมาณของร้านของท่านดำเนินไปด้วยดี เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้
 2. การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
 3. การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านบรรลุผลสำเร็จตามที่ท่าน คาดหวังไว้
 4. การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 5. การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านไม่บังเกิดผลสัมฤทธิ์เท่าที่ควร
- (R)

มาตรวัดผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน หมายถึง ผลการดำเนินงานของร้านค้าในปีที่ ผ่านมา ที่แสดงให้เห็นด้วยผลลัพธ์ทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นผลกำไร ยอดขาย และต้นทุน การบริหารจัดการ (Daily & Johnson, 1997, pp. 117-297; Daily et al., 2002, pp. 387-412; Dalton et al., 1998, pp. 269-290; Hanson & Van der Stede, 2004, pp. 415-439; Van der Stede, 2001, pp. 119-137)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale โดยมี ทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีผลกำไรที่น่าพึงพอใจ
2. ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้านั้น
3. ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีต้นทุนในการบริหารงานที่ลดลง
4. ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ดี

ผลการดำเนินงานด้านบริหารงาน หมายถึง ผลการดำเนินงานของร้านค้าในปีที่ ผ่านมาที่เป็นไปด้วยดี ราบรื่น และมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (Atkinson et al., 1997, pp. 25-37; Hoque & James, 2000, pp. 1-17; Mahoney et al., 1963; 1965, pp. 97-110; Otley, 2012, pp. 247-261)

มาตรวัดที่ใช้ ประกอบด้วย 5 ข้อคำถาม โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale โดยมี
ทางเลือกตอบ 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปยังเห็นด้วยอย่างยิ่ง

1. ในปีที่ผ่านมา การดำเนินงานของร้านของท่านเป็นไปด้วยดี
2. ในปีที่ผ่านมา การบริหารร้านของท่านเป็นไปอย่างราบรื่น
3. ในปีที่ผ่านมา การบริหารร้านของท่านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ในปีที่ผ่านมา การบริหารร้านของท่านบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
5. ในปีที่ผ่านมา ท่านมีปัญหาในการบริหารร้านของท่านพอสมควร (R)

เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดอักษรย่อของตัวแปร เพื่อใช้
ในการวิเคราะห์ (ดูตาราง 6)

ตาราง 6

ชื่อตัวแปรและอักษรย่อในการวิเคราะห์

ชื่อตัวแปรภาษาไทย	ชื่อตัวแปรภาษาอังกฤษ	อักษรย่อ
ความผันผวนของตลาด	Market Turbulence	UMK
ความเข้มข้นของการแข่งขัน	Competitive Intensity	CCY
ความไม่แน่นอนของอุปทาน	Supply Uncertainty	USP
การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ	Budget Setting Participation	PIB
การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ	Budget allocation communication	CMB
การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง	Continuous Budgetary Control Implementation	CTB
ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ	Flexibility of Budgetary Control	FXB
ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ	Budgetary Control Commitment	CMM
ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ	Budgetary Control Effectiveness	EFF
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	Financial Performance	PEF
ผลการดำเนินงานด้านบริหาร	Managerial Performance	PEM

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การหาค่าความตรง (validity) นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) หลังจากนั้นนำมาหาความสอดคล้อง (Item Objective Congruency--IOC) โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruency--IOC) R หมายถึง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยที่ ค่า +1 หมายความว่า ข้อคำถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้ และค่า -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยเลือกข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ส่วนข้อใดมีค่าน้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วเมื่อข้อคำถามทุกข้อจึงผ่านความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ที่ได้ตรวจสอบ และเห็นว่า มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ครอบคลุมในแต่ละด้านและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้ว

การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อ การควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแปรสังเกตได้ และตรวจสอบเส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก จ) โดยได้ทำการตัดข้อคำถามของมิติตัวแปรที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบ และปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ (ดูตาราง 7)

ตาราง 7

มาตรวัดตัวแปรแฝง

ประเด็นที่ ต้องการวัด	จำนวน ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
ความเข้มข้นของ การแข่งขัน (CCY)	4	CCY1 การแข่งขันในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่มีความรุนแรง มาก
		CCY2 สินค้าหรือบริการที่ร้านของท่านมีให้กับลูกค้า คู่แข่ง ของท่านก็มีเช่นเดียวกัน
		CCY3 การแข่งขันทางด้านราคาเป็นหัวใจสำคัญของร้าน ของท่านและร้านอื่น ๆ ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่
		CCY4 ร้านค้าอื่น ๆ ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่มีการรับ วิธีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา
ความไม่แน่นอน ของอุปทาน (USP)	3	USP1 ผู้จัดส่งสินค้าส่งมอบสินค้าในปริมาณที่ไม่ค่อยตรงกับ ปริมาณยอดสั่งสินค้าที่ร้านของท่านต้องการ
		USP2 ผู้จัดส่งสินค้าให้กับร้านของท่านมีความไม่แน่นอน ในเรื่องของระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า
		USP3 ความยากในการบริหารจัดการสินค้าในร้านของท่าน คือ ท่าน ไม่สามารถรู้ล่วงหน้าได้ถึงปริมาณในการจัดส่ง สินค้าของผู้จัดส่งสินค้า
ความผันผวนของ ตลาด (UMK)	4	UMK1 ความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้าที่มาใช้บริการ ในร้านของท่านมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
		UMK2 ลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านที่มาใช้บริการมีจำนวนขึ้น ๆ ลง ๆ ไม่แน่นอน
		UMK3 ลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านของท่านมักจะเปลี่ยนไป เปลี่ยนมาอยู่ตลอดเวลา (ไม่ใช่ลูกค้าเดิม)
		UMK4 ลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านมักจะมองหาสินค้าหรือบริการ ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นที่ ต้องการวัด	จำนวน ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
การมีส่วนร่วม ในการกำหนด งบประมาณ (PIB)	4	PIB1 พนักงานทุกคนในร้านของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด งบประมาณร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา
		PIB2 พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ด้านงบประมาณร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา
		PIB3 พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนด งบประมาณของร้านได้
		PIB4 ส่วนใหญ่แล้ว ท่านจะเป็นผู้กำหนดงบประมาณของร้าน ของท่านด้วยตนเอง
การสื่อสารถึง การจัดสรร งบประมาณ (CMB)	5	CMB1 ร้านของท่านมีการเปิดเผยถึงงบประมาณของร้านที่ได้รับ การจัดสรรให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ
		CMB2 ท่านมีการแจ้งให้พนักงานในร้านได้ทราบถึงงบประมาณ ต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสรร
		CMB3 ท่านมีการประชุมร่วมกับพนักงานของท่านในเรื่อง ของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร
		CMB4 พนักงานทุกคนในร้านของท่านต่างรับทราบถึงหมวดหมู่ ของงบประมาณของร้านที่ได้รับการจัดสรร
		CMB5 ร้านของท่านไม่เปิดเผยเรื่องการจัดสรรงบประมาณ ให้พนักงานได้รับทราบ

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นที่ ต้องการวัด	จำนวน ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
การใช้การควบคุม โดยงบประมาณ อย่างต่อเนื่อง (CTB)	4	CTB1 ท่านมีการติดตามการใช้งบประมาณในร้านของท่าน อย่างต่อเนื่อง
		CTB2 ท่านมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณ โดย การเปรียบเทียบงบประมาณกับรายจ่ายจริงของร้าน อย่างสม่ำเสมอ
		CTB3 ท่านมีการควบคุมการใช้งบประมาณในร้านของท่าน อย่างจริงจัง
		CTB4 ท่านมีการบริหารจัดการรายจ่ายของร้านท่านให้เป็นไป ตามงบประมาณที่วางแผนไว้
ความยืดหยุ่นของ การควบคุมโดย งบประมาณ (FXB)	5	FXB1 งบประมาณที่ท่านได้กำหนดไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ ตามสถานการณ์
		FXB2 งบประมาณของร้านของท่าน ไม่ได้กำหนดตายตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้
		FXB3 ร้านของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน งบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
		FXB4 ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขงบประมาณของร้านของ ท่าน เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดคิด
		FXB5 งบประมาณของร้านของท่านได้กำหนดไว้ตายตัว โดยไม่มีการปรับเปลี่ยน

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นที่ ต้องการวัด	จำนวน ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
ความมุ่งมั่นที่มี ต่อการควบคุม โดยงบประมาณ (CMM)	4	<p>CMM1 ท่านมีความมุ่งมั่นต่อการใช้งบประมาณ เพื่อควบคุม การดำเนินงานของร้านของท่านให้เป็นไปตามแผน</p> <p>CMM2 ท่านมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะใช้การควบคุม โดยงบประมาณในการบริหารจัดการร้านของท่าน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>CMM3 ท่านเชื่อมั่นเป็นอย่างมากว่า การควบคุม โดยใช้ งบประมาณเป็นวิธีการบริหารจัดการร้านที่ดี</p> <p>CMM4 ท่านมุ่งมั่นที่จะให้การดำเนินงานของร้านของท่าน เป็นไปตามงบประมาณที่ได้วางไว้</p>
ประสิทธิผลของ การควบคุมโดย งบประมาณ (EFF)	4	<p>EFF1 การควบคุมโดยงบประมาณของร้านของท่านดำเนินไป ด้วยดี เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้</p> <p>EFF2 การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านเป็นไป ตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <p>EFF3 การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านบรรลุผล สำเร็จตามที่ท่านคาดหวังไว้</p> <p>EFF4 การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
ผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน (PEF)	4	<p>PEF1 ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีผลประกอบการที่น่าพึงพอใจ</p> <p>PEF2 ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจาก ปีก่อนหน้านั้น</p> <p>PEF3 ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ที่ลดลง</p> <p>PEF4 ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีผลการดำเนินงาน ด้านการเงินที่ดี</p>

ตาราง 7 (ต่อ)

ประเด็นที่ ต้องการวัด	จำนวน ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
ผลการดำเนินงาน ด้านบริหาร (PEM)	4	PEM1 ในปีที่ผ่านมา การดำเนินงานของร้านของท่านเห็นไป ด้วยดี
		PEM2 ในปีที่ผ่านมา การบริหารร้านของท่านเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ
		PEM3 ในปีที่ผ่านมา การบริหารร้านของท่านบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้
		PEM4 ในปีที่ผ่านมา ท่านมีปัญหาในการบริหารร้านของท่าน พอสมควร

การทดลองใช้แบบสอบถาม

สำหรับการทดลองใช้แบบสอบถาม ค่าที่เหมาะสมในการทดสอบอยู่ที่ 30-40 คน (สุวิมล ติรกันันท์, 2548, หน้า 157) เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแต่ละตัวแปรควรมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006, p. 137; Nunnally, 1978, p. 245) และค่า Corrected Item-total Correlation ของแต่ละข้อคำถามควรมีค่า ตั้งแต่ 0.3 (Field, 2005) หากมีข้อคำถามใดทำให้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ต่ำกว่า 0.70 ผู้วิจัยวางแผนนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่ตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 50 ชุด หลังจากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

$$\alpha_k = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ α_k แทน ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมค่าความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

R^2 แทน ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ทั้งนี้ ทำการวิเคราะห์แบบสอบถามด้วยโปรแกรม Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows โดยมีพบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ที่ได้จากข้อคำถามในภาพรวมทั้งฉบับและแยกในรายด้านมีค่ามากกว่า 0.7 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ จากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของข้อมูล ทดลองใช้ พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ของทุกตัวแปรมีค่า ระหว่าง 0.656 ถึง 0.953 (ดูตาราง 8)

ตาราง 8

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดสำหรับข้อมูลทดลองใช้ (pre-test)

(n = 50)

ตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ความผันผวนของ ตลาด (UMK)	4	UMK1	0.474	0.567	0.656
		UMK2	0.609	0.459	
		UMK3	0.413	0.610	
		UMK4	0.377	0.686	
ความเข้มข้นของ การแข่งขัน (CCY)	4	CCY1	0.372	0.774	0.747
		CCY2	0.438	0.716	
		CCY3	0.692	0.572	
		CCY4	0.649	0.503	
ความไม่แน่นอน ของอุปทาน (USP)	3	USP1	0.568	0.330	0.702
		USP2	0.467	0.221	
		USP3	0.520	0.289	
การมีส่วนร่วมใน การกำหนด งบประมาณ (PIB)	4	PIB1	0.796	0.761	0.841
		PIB2	0.709	0.790	
		PIB3	0.766	0.763	
		PIB4	0.466	0.885	

ตาราง 8 (ต่อ)

(n = 50)

ตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
การสื่อสารถึง	5	CMB1	0.518	0.720	0.775
การจัดสรร		CMB2	0.684	0.665	
งบประมาณ		CMB3	0.776	0.632	
(CMB)		CMB4	0.665	0.664	
		CMB5	0.130	0.854	
การใช้การ	4	CTB1	0.864	0.898	0.930
ควบคุมโดย		CTB2	0.826	0.911	
งบประมาณอย่าง		CTB3	0.869	0.897	
ต่อเนื่อง (CTB)		CTB4	0.782	0.925	
ความยืดหยุ่นของ	5	FXB1	0.643	0.566	0.716
การควบคุมโดย		FXB2	0.706	0.527	
งบประมาณ		FXB3	0.682	0.575	
(FXB)		FXB4	0.519	0.621	
		FXB5	0.071	0.850	
ความมุ่งมั่นที่มี	4	CMM1	0.735	0.888	0.901
ต่อการควบคุม		CMM2	0.785	0.870	
โดยงบประมาณ		CMM3	0.827	0.855	
(CMM)		CMM4	0.771	0.875	
ประสิทธิผลของ	4	EFF1	0.881	0.903	0.935
การควบคุมโดย		EFF2	0.870	0.908	
งบประมาณ		EFF3	0.791	0.933	
(EFF)		EFF4	0.846	0.915	
ผลการดำเนินงาน	4	PEF1	0.797	0.845	0.889
ด้านการเงิน (PEF)		PEF2	0.805	0.842	
		PEF3	0.615	0.909	
		PEF4	0.829	0.833	

ตาราง 8 (ต่อ)

(n = 50)

ตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ผลการดำเนินงาน ด้านบริหาร	4	PEM1	0.852	0.947	0.953
		PEM2	0.879	0.939	
		PEM3	0.896	0.935	
		PEM4	0.912	0.929	

ผลการวิเคราะห์ตาราง 8 สำหรับตัวชี้วัดที่แสดงค่า Corrected Item-total Correlation ค่าต่ำกว่า 0.3 นี้ ผู้วิจัยทำการตัด CMB5 และ FXB5 ออกแล้วทำการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นรวมหลังการตัดตัวชี้วัดดังกล่าว (ดูตาราง 9)

ตาราง 9

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดสำหรับข้อมูลทดลองใช้หลังตัดตัวชี้วัด CMB5 และ FXB5 ออก

(n = 50)

ตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ความผันผวนของ ตลาด (UMK)	4	UMK1	0.474	0.567	0.656
		UMK2	0.609	0.459	
		UMK3	0.413	0.610	
		UMK4	0.377	0.686	
ความเข้มข้นของ การแข่งขัน (CCY)	4	CCY1	0.372	0.774	0.747
		CCY2	0.438	0.716	
		CCY3	0.692	0.572	
		CCY4	0.649	0.503	

ตาราง 9 (ต่อ)

(n = 50)

ตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ความไม่แน่นอน ของอุปทาน (USP)	3	USP1	0.568	0.330	0.702
		USP2	0.467	0.221	
		USP3	0.520	0.289	
การมีส่วนร่วมใน การกำหนด งบประมาณ (PIB)	4	PIB1	0.796	0.761	0.841
		PIB2	0.709	0.790	
		PIB3	0.766	0.763	
		PIB4	0.466	0.885	
การสื่อสารถึง การจัดสรร งบประมาณ (CMB)	4	CMB1	0.626	0.849	0.860
		CMB2	0.751	0.795	
		CMB3	0.775	0.785	
		CMB4	0.658	0.832	
การใช้ การควบคุมโดย งบประมาณอย่าง ต่อเนื่อง (CTB)	4	CTB1	0.864	0.898	0.930
		CTB2	0.826	0.911	
		CTB3	0.869	0.897	
		CTB4	0.782	0.925	
ความยืดหยุ่นของ การควบคุมโดย งบประมาณ (FXB)	4	FXB1	0.728	0.793	0.854
		FXB2	0.793	0.762	
		FXB3	0.701	0.813	
		FXB4	0.572	0.861	
ความมุ่งมั่นที่มี ต่อการควบคุม โดยงบประมาณ (CMM)	4	CMM1	0.735	0.888	0.901
		CMM2	0.785	0.870	
		CMM3	0.827	0.855	
		CMM4	0.771	0.875	

ตาราง 9 (ต่อ)

(n = 50)

ตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ประสิทธิผลของ การควบคุม โดยงบประมาณ (EFF)	4	EFF1	0.881	0.903	0.935
		EFF2	0.870	0.908	
		EFF3	0.791	0.933	
		EFF4	0.846	0.915	
ผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน (PEF)	4	PEF1	0.797	0.845	0.889
		PEF2	0.805	0.842	
		PEF3	0.615	0.909	
		PEF4	0.829	0.833	
ผลการดำเนินงาน ด้านบริหาร (PEM)	4	PEM1	0.852	0.947	0.953
		PEM2	0.879	0.939	
		PEM3	0.896	0.935	
		PEM4	0.912	0.929	

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบ และปรับข้อคำถาม เพื่อทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์
ต่อไป (ดูตาราง 10)

ตาราง 10

มาตรวัดตัวแปรแฝงหลังการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นสำหรับการเก็บข้อมูล

ประเด็นที่ ต้องการวัด	จำนวน ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
ความหั่นผานของ ตลาด (UMK)	4	UMK1 ความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้าที่มาใช้บริการ ในร้านของท่านมีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
		UMK2 ลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านที่มาใช้บริการมีจำนวนขึ้น ๆ ลง ๆ ไม่แน่นอน

ตาราง 10 (ต่อ)

ประเด็นที่ ต้องการวัด	จำนวน ตัวชี้วัด	ชื่อคำถาม
		UMK3 ลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านของท่านมักจะเปลี่ยนไป เปลี่ยนมาอยู่ตลอดเวลา (ไม่ใช่ลูกค้าเดิม)
		UMK4 ลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านมักจะมองหาสินค้าหรือบริการ ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา
ความเข้มข้นของ การแข่งขัน (CCY)	4	CCY1 การแข่งขันในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่มีความรุนแรง มาก CCY2 สินค้าหรือบริการที่ร้านของท่านมีให้กับลูกค้า คู่แข่ง ของท่านก็มีเช่นเดียวกัน CCY3 การแข่งขันทางด้านราคาเป็นหัวใจสำคัญของร้าน ของท่านและร้านอื่น ๆ ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่ CCY4 ร้านค้าอื่น ๆ ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่มีการปรับ วิธีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา
ความไม่แน่นอน ของอุปทาน (USP)	3	USP1 ผู้จัดส่งสินค้าส่งมอบสินค้าในปริมาณที่ไม่ค่อยตรง กับปริมาณยอดสั่งสินค้าที่ร้านของท่านต้องการ USP2 ผู้จัดส่งสินค้าให้กับร้านของท่านมีความไม่แน่นอน ในเรื่องของระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า USP3 ความยากในการบริหารจัดการสินค้าในร้านของท่าน คือ ท่านไม่สามารถรู้ล่วงหน้าได้ถึงปริมาณในการจัดส่งสินค้า ของผู้จัดส่งสินค้า
การมีส่วนร่วม ในการกำหนด งบประมาณ (PIB)	4	PIB1 พนักงานทุกคนในร้านของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด งบประมาณร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา PIB2 พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ด้านงบประมาณร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา PIB3 พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนด งบประมาณของร้านได้ PIB4 ส่วนใหญ่แล้ว ท่านจะเป็นผู้กำหนดงบประมาณของร้าน ของท่านด้วยตนเอง (R)

ตาราง 10 (ต่อ)

ประเด็นที่ ต้องการวัด	จำนวน ตัวชี้วัด	ชื่อคำถาม
การสื่อสารถึง การจัดสรร งบประมาณ (CMB)	4	CMB1 ร้านของท่านมีการเปิดเผยถึงงบประมาณของร้านที่ได้รับ การจัดสรรให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ
		CMB2 ท่านมีการแจ้งให้พนักงานในร้านได้ทราบถึงงบประมาณ ต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสรร
		CMB3 ท่านมีการประชุมร่วมกับพนักงานของท่านในเรื่อง ของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร
		CMB4 พนักงานทุกคนในร้านของท่านต่างรับทราบถึงหมวดหมู่ ของงบประมาณของร้านที่ได้รับการจัดสรร
การใช้การ ควบคุมโดย งบประมาณอย่าง ต่อเนื่อง (CTB)	4	CTB1 ท่านมีการติดตามการใช้งบประมาณในร้านของท่าน อย่างต่อเนื่อง
		CTB2 ท่านมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณ โดย การเปรียบเทียบงบประมาณกับรายจ่ายจริงของร้าน อย่างสม่ำเสมอ
		CTB3 ท่านมีการควบคุมการใช้งบประมาณในร้านของท่าน อย่างจริงจัง
		CTB4 ท่านมีการบริหารจัดการรายจ่ายของร้านท่านให้ไปในใ ตามงบประมาณที่วางแผนไว้
ความยืดหยุ่นของ การควบคุมโดย งบประมาณ (FXB)	4	FXB1 งบประมาณที่ท่านได้กำหนดไว้สามารถปรับเปลี่ยน ได้ตามสถานการณ์
		FXB2 งบประมาณของร้านของท่านไม่ได้กำหนดตายตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้
		FXB3 ร้านของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
		FXB4 ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขงบประมาณของร้าน ของท่านเพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดคิด

ตาราง 10 (ต่อ)

ประเด็นที่ ต้องการวัด	จำนวน ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
ความมุ่งมั่นที่มี ต่อการควบคุม โดยงบประมาณ (CMM)	4	<p>CMM1 ท่านมีความมุ่งมั่นต่อการใช้งบประมาณเพื่อควบคุม การดำเนินงานของร้านของท่านให้เดินไปตามแผน</p> <p>CMM2 ท่านมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะใช้การควบคุม โดยงบประมาณในการบริหารจัดการร้านของท่าน ให้เดินไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>CMM3 ท่านเชื่อมั่นเป็นอย่างมากกว่า การควบคุมโดยใช้งบประมาณ เป็นวิธีการบริหารจัดการร้านที่ดี</p> <p>CMM4 ท่านมุ่งมั่นที่จะให้การดำเนินงานของร้านของท่านเดินไป ตามงบประมาณที่ได้วางไว้</p>
ประสิทธิผลของ การควบคุม โดยงบประมาณ (EFF)	4	<p>EFF1 การควบคุมโดยงบประมาณของร้านของท่านดำเนินไป ด้วยดี เดินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้</p> <p>EFF2 การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านเดินไป ตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <p>EFF3 การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านบรรลุผล สำเร็จตามที่ท่านคาดหวังไว้</p> <p>EFF4 การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านเดินไป อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
ผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน (PEF)	4	<p>PEF1 ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีผลประกอบการที่น่าพึงพอใจ</p> <p>PEF2 ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อน หน้านั้น</p> <p>PEF3 ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ที่ลดลง</p> <p>PEF4 ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการเงิน ที่ดี</p>

ตาราง 10 (ต่อ)

ประเด็นที่ ต้องการวัด	จำนวน ตัวชี้วัด	ข้อคำถาม
ผลการดำเนินงาน ด้านบริหาร (PEM)	4	PEM1 ในปีที่ผ่านมา การดำเนินงานของร้านของท่านเป็นไป ด้วยดี PEM2 ในปีที่ผ่านมา การบริหารร้านของท่านเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ PEM3 ในปีที่ผ่านมา การบริหารร้านของท่านบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้ PEM4 ในปีที่ผ่านมา ท่านมีปัญหาในการบริหารร้านของท่าน พอสมควร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดรหัสหมายเลขแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบการเก็บแบบสอบถาม
2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 1,100 ชุด
3. ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อน
ที่จะนำมาประมวลผล หากมีฉบับไหนไม่สมบูรณ์ทำตรวจสอบแล้วทำการคัดออก ได้รับ
แบบสอบถามที่สมบูรณ์ตอบกลับ 310 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับ 28.18%

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบทดสอบที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนแล้ว นำมา
ลงรหัสเลข (code) ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วน
2. นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้ว มาบันทึกลงใน โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
Statistical Package of Social Sciences (SPSS) for Windows เพื่อประมวลผลข้อมูลที่ได้
จัดเก็บและคำนวณหาค่าทางสถิติแล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่ออธิบายเชิงพรรณนาของ
องค์ประกอบตัวแปร และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้วยโปรแกรม Linear

Structural Relations (LISREL) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ตั้งไว้ โดยนำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความเรียงและนำผลการศึกษาที่วิเคราะห์ได้มาสรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและเขียนข้อเสนอแนะ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ชนิดของสถิติที่ใช้

1. สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) บรรยายลักษณะตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะขององค์กร และตัวแปรในกรอบแนวคิดโดยจะใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. สถิติแบบพหุตัวแปร (multivariate statistics) ในการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (multiple regression analysis)

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยจำเป็นต้องให้สอดคล้องกับข้อกำหนดเบื้องต้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 หัวข้อใหญ่ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลในเมืองต้นของการศึกษาองค์ประกอบของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบของพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณ มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย และสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลดังกล่าว ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบความเที่ยงสำหรับข้อมูลจริงโดยทำการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (reliability) เป็นรายตัวแปร โดยโปรแกรม Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (convergent validity) และความตรงแบบแตกต่าง (discriminate validity) โดยโปรแกรม Linear Structural Relations (LISREL)

การตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (convergent validity) เป็นรายการหรือตัวชี้วัดที่มีความแปรปรวนร่วมกันเพื่อตรวจสอบว่ารายการหรือตัวชี้วัดเหล่านี้วัดตัวแปรเดียวกัน วิธีการวัดความตรงแบบรวมศูนย์มีข้อกำหนด 3 ประการ ดังนี้ (Hair et al., 2006, pp. 776-778; Knight & Cavusgil, 2004, p. 134) ประการแรก น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) หากค่าของน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าสูงแสดงให้เห็นถึงการมีจุดศูนย์รวมร่วมกันสูง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรมีค่ามากกว่า 0.5 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบดูได้จากค่า Lambda-X หรือ Lambda-Y ประการที่ 2 Average Variance Extracted (AVE) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนิภา กัญญาภาณุวัฒน์, 2552, หน้า 26; Fornell & Larcker, 1981, pp. 328-388) และ ประการที่ 3 ค่าความเที่ยงรวม (composite reliability) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป (Hair et al., 2006, pp. 777-779)

การตรวจสอบความตรงแบบแตกต่าง เป็นการตรวจสอบว่าตัวแปรทั้งหมดมีความแตกต่างกัน นั่นคือ ตัวแปรแต่ละตัวมีเอกลักษณ์ และไม่ซ้ำซ้อนกับตัวแปรอื่น ๆ (Hair et al., 2006, p. 778) วิธีการตรวจสอบทำได้โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงทีละคู่ โดยใช้เกณฑ์ของ Fornell and Larcker (1981, pp. 328-388) ในการตรวจสอบค่าเปรียบเทียบค่า AVE ของตัวแปรตัวใด ๆ สองตัวนั้น มีค่าสูงกว่ากำลังสองของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรคู่นั้น แสดงว่า ตัวแปรแต่ละตัวมีความตรงเชิงจำแนก ร่วมกับ เกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงสองตัวแปรของ Hair et al. (1998) มีค่าต่ำกว่า 0.9 จึงจะถือว่า ตัวแปรทั้งสองแตกต่างกัน

3. การวิเคราะห์ผลสถิติเชิงพรรณนาของข้อมูลทั่วไปของตัวอย่าง และตัวแปรทั้งหมดที่อยู่ในกรอบแนวคิด อันได้แก่ ปัจจัยผลักดันให้เกิดความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยใช้งบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ อันได้แก่ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ตัวแปร ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยใช้งบประมาณ ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ และผลการดำเนินงาน สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน และสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ก่อนการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูลในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression analysis) ประกอบด้วย ลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (normality) ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (homoscedasticity) และการตรวจสอบ ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม (linearity)

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity) ในกรณีที่มีตัวแปรอิสระมากกว่า 1 ตัวแปร และตัวแปรตาม 1 ตัวแปร (Hair et al., 1998, p. 14) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบโดยวิเคราะห์ตรวจสอบค่าสถิติ 3 ตัว คือ Tolerance, Variance Inflation Factor (VIF) และ Condition Index (CI) เกณฑ์ในการวัดว่าตัวแปรอิสระแต่ละคู่มีภาวะร่วมเส้นตรงพหุหรือไม่จากค่า Tolerance ควรค่ามากกว่า 0.1 ค่า VIF ควรค่าน้อยกว่า 10 (Hair et al., 2006, pp. 230, 233) Condition Index ควรค่าน้อยกว่า 30 และหาก Condition Index มีค่ามากกว่า 30 ให้พิจารณาค่าสัดส่วนความแปรปรวน (variance proportion) ของสัมประสิทธิ์การถดถอยควรค่าน้อยกว่า 0.9 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 17-18; Hair et al., 1998, p. 220; Hair et al., 2006, p. 230) ก่อนการนำเข้าสู่การทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์การถดถอยพหุ

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยที่มีต่อประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ และความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ และผลการดำเนินงาน การทดสอบสมมติฐานสำหรับตัวแปรที่เป็นทั้งตัวแปรต้น และตัวแปรตามในเวลาเดียวกัน อันได้แก่ ตัวแปรประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ และตัวแปรความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม มีความเชื่อมโยงต่อกัน ในลักษณะสาเหตุและผล ผู้วิจัยกำหนดใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุ ในการทดสอบสมมติฐานตามแบบจำลองการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในกรณีที่มีตัวแปรอิสระมากกว่า 1 ตัวแปร และตัวแปรตาม 1 ตัวแปร (Hair et al., 1998, p. 14)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) และสถิติแบบพหุตัวแปร (multivariate statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวแบบควบคุมงบประมาณของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ที่ส่งผลต่อตัวแปรความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และตัวแปรประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อ ดังต่อไปนี้ (1) การศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย (2) การศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย และ (3) การศึกษาถึงอิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่มีต่อกันและที่มีต่อผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

การจัดการข้อมูล

ก่อนจะเริ่มต้นวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กลับคะแนนของตัวชี้วัดที่ใส่รหัสกลับกัน ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวอยู่ในรูปของมาตราวัดอันตรภาคก่อน เพื่อให้คะแนนเป็นไปในทิศทางเดียวกับคะแนนของตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ใช้วัดตัวแปรเดียวกันหลังจากนั้นผู้วิจัยทำการตรวจสอบจำนวนของคำตอบที่ขาดหายไป และแทนค่าของคำตอบที่ขาดหายไปในแต่ละตัวชี้วัด ด้วยค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดแต่ละตัว อัตราการตอบกลับที่นำเข้าสู่การวิเคราะห์เท่ากับ 310 ชุด

จากจำนวนทั้งหมด 1,100 ชุด คิดเป็น 28.18% ทำการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาข้อมูล ด้วยโปรแกรม SPSS เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของตัวอย่าง จากนั้นทำการวิเคราะห์หัยันัน ปัจจัยด้วยโปรแกรมลิสรล เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัย จึงกำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ความผันผวนของตลาด (UMK) ความเข้มข้นของการแข่งขัน (CCY) ความไม่แน่นอนของอุปทาน (USP) การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (PIB) การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (CMB) การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (CTB) ความยืดหยุ่นของการควบคุม โดยงบประมาณ (FXB) ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (CMM) ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ (EFF) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (PEF) และผลการดำเนินงานด้านบริหาร (PEM)

การวิเคราะห์ผลสถิติเชิงพรรณนาของข้อมูลทั่วไปของตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลพื้นฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลพื้นฐานของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อ จำนวน 310 คน จากตาราง 12 จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 310 คน พบว่า เป็นเพศหญิง มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 80.6 โดยมีอายุเฉลี่ย 27.6 ปี ในมีการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 12.2 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.6 รองลงมาจบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 16.1 ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง ผู้จัดการร้านค้าหรือรักษาการในหน้าที่ผู้จัดการร้านค้าเฉลี่ย 3.6 ปี หรือ 3 ปี 7 เดือน ประสบการณ์ในองค์กรเฉลี่ย 5.4 ปี หรือ 5 ปี 4 เดือน โดยตัวอย่างเป็นผู้จัดการ ร้านสะดวกซื้อทั้งหมด (ดูตาราง 11)

ตาราง 11

จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลพื้นฐานของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อ

	ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	60	19.4
	หญิง	250	80.6
วุฒิการศึกษา	ไม่ระบุ	31	10.0
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	50	16.1
	ปริญญาตรี	191	61.6
	สูงกว่าปริญญาตรี	38	12.3

ตาราง 12

ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ให้ข้อมูล

(หน่วย : ปี)

ตัวแปร	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
อายุ	22	42	27.7	4.2
ประสบการณ์				
ในตำแหน่งผู้จัดการ	2	7	3.6	1.2
ประสบการณ์ในองค์กร	2	10	5.4	1.7

การตรวจสอบข้อมูลในเบื้องต้น

การตรวจสอบความเที่ยง (reliability) สำหรับข้อมูลจริงโดยทำการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง เป็นรายตัวแปร ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของข้อมูลจริง ($n = 310$) พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนของข้อคำถามในเครื่องมือวัด ถ้าแต่ละข้อคำถามสามารถวัดตัวแปรเดียวกัน คะแนนที่ได้แต่ละข้อคำถามควรมีความสอดคล้องกัน ตามเกณฑ์ของ

Hair et al. (2006, p. 13), Nunnally (1978, p. 245) โดยพิจารณาค่า Cronbach's Alpha (ดูตาราง 13)

ตาราง 13

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของมาตรวัดสำหรับข้อมูลจริง

($n = 310$)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
ความผันผวน ของตลาด (UMK)	UMK1	11.77	6.001	0.426	0.771	
	UMK2	11.21	5.741	0.701	0.597	
	UMK3	11.23	5.459	0.698	0.591	
	UMK4	11.13	7.662	0.393	0.759	0.752
ความเข้มข้น ของการแข่งขัน (CCY)	CCY1	11.34	5.345	0.315	0.699	
	CCY2	11.37	4.279	0.406	0.665	
	CCY3	11.20	4.452	0.586	0.539	
	CCY4	11.32	4.315	0.579	0.537	0.687
ความไม่แน่นอน ของอุปทาน (USP)	USP1	7.44	3.451	0.716	0.691	
	USP2	7.24	3.643	0.664	0.746	
	USP3	7.39	3.696	0.617	0.794	0.814
การมีส่วนร่วม ในการกำหนด งบประมาณ (PIB)	PIB1	9.39	5.592	0.517	0.451	
	PIB2	9.39	4.841	0.658	0.320	
	PIB3	9.26	5.088	0.627	0.354	
	PIB4	10.88	9.274	-0.094	0.827	0.592
การสื่อสาร ถึงงบประมาณ (CMB)	CMB1	10.21	9.105	0.645	0.910	
	CMB2	10.01	8.799	0.802	0.855	
	CMB3	9.93	8.387	0.830	0.843	
	CMB4	10.02	7.857	0.813	0.849	0.897

ตาราง 13 (ต่อ)

(n = 310)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
การใช้งบประมาณ		12.61	4.349	0.741	0.848	
อย่างต่อเนื่อง (CTB)	CTB2	12.53	4.082	0.784	0.831	
	CTB3	12.54	4.184	0.763	0.839	
	CTB4	12.44	4.616	0.683	0.869	0.881
	ความยืดหยุ่น ของการควบคุม	10.51	7.629	0.615	0.868	
โดยงบประมาณ (FXB)	FXB2	10.64	6.983	0.697	0.838	
	FXB3	10.46	6.624	0.871	0.767	
	FXB4	10.62	6.975	0.698	0.837	0.868
	ความมุ่งมั่นที่มี ต่อการควบคุม	12.68	4.495	0.690	0.834	
โดยงบประมาณ (CMM)	CMM2	12.65	4.351	0.712	0.825	
	CMM3	12.67	4.306	0.760	0.805	
	CMM4	12.60	4.494	0.683	0.837	0.863
	ประสิทธิผล ของการควบคุม	11.95	4.632	0.702	0.872	
(EFF)	EFF2	11.94	4.391	0.832	0.822	
	EFF3	11.96	4.461	0.746	0.855	
	EFF4	11.92	4.689	0.726	0.862	0.886
	ผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน	11.50	5.843	0.772	0.860	
(PEF)	PEF2	11.53	5.551	0.826	0.839	
	PEF3	11.62	6.114	0.692	0.889	
	PEF4	11.48	5.810	0.771	0.860	0.893
	ผลการดำเนินงาน ด้านบริหาร	11.68	4.741	0.750	0.781	
(PEM)	PEM2	11.52	4.768	0.816	0.757	
	PEM3	11.69	4.915	0.740	0.788	
	PEM4	11.79	5.113	0.495	0.901	0.858

จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแต่ละตัวแปรที่มีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ร่วมกับการพิจารณาค่า Corrected Item-Total Correlation ของแต่ละข้อคำถาม โดยกำหนด เลือกใช้ข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.3 เกณฑ์ของ Field (2005) ร่วมกับเกณฑ์ของ Hair et al. (2006, p. 13), Nunnally (1978, p. 245) ผลจากการวิเคราะห์ค่า Corrected Item-Total Correlation ของแต่ละข้อคำถามโดยกำหนดเลือกใช้ข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.3 จากตาราง 14 แสดงผลให้ทำการปรับปรุงข้อคำถาม PIB4 อธิบายได้จาก ค่า Cronbach's Alpha if Item Deleted ว่าหากทำการตัดข้อคำถาม PIB4 ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ความสอดคล้อง ค่า Cronbach's Alpha ของการวัดตัวแปรการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (PIB) จากเดิม 0.592 สูงขึ้น ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแต่ละตัวแปร เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาตัวชี้วัดของตัวแปรรายตัวโดยพิจารณาจากตาราง 14 ค่า Cronbach's Alpha ของการวัดตัวแปรการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (PIB) เพิ่มขึ้นเป็น 0.826 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแต่ละตัวแปร เป็นค่าที่พอรับได้

ตาราง 14

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของมาตรวัดสำหรับข้อมูลจริงหลังปรับ

(n = 310)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-total Correlation	Cronbach's	Cronbach's
				Alpha if Item Deleted	Alpha
ความผันผวน UMK1	11.77	6.001	0.426	0.771	
ของตลาด (UMK) UMK2	11.21	5.741	0.701	0.597	
UMK3	11.23	5.459	0.698	0.591	
UMK4	11.13	7.662	0.393	0.759	0.752
ความเข้มข้นของ CCY1	11.34	5.345	0.315	0.699	
การแข่งขัน CCY2	11.37	4.279	0.406	0.665	
(CCY) CCY3	11.20	4.452	0.586	0.539	
CCY4	11.32	4.315	0.579	0.537	0.687

ตาราง 14 (ต่อ)

(n = 310)

		Scale Mean	Scale Variance	Corrected	Cronbach's	Cronbach's
ตัวแปร/ตัวชี้วัด		if Item	if Item	Item-total	Alpha if Item	Alpha
		Deleted	Deleted	Correlation	Deleted	
ความไม่แน่นอน	USP1	7.44	3.451	0.716	0.691	
ของอุปทาน	USP2	7.24	3.643	0.664	0.746	
(USP)	USP3	7.39	3.696	0.617	0.794	0.814
การมีส่วนร่วมใน	PIB1	7.30	4.961	0.575	0.864	
การกำหนด	PIB2	7.30	4.106	0.763	0.678	
งบประมาณ (PIB)	PIB3	7.17	4.369	0.722	0.722	0.826
การสื่อสารถึง	CMB1	11.27	7.777	0.706	0.883	
งบประมาณ	CMB2	11.14	8.202	0.791	0.848	
(CMB)	CMB3	11.09	8.451	0.779	0.854	
	CMB4	11.15	7.788	0.778	0.852	0.894
การใช้	CTB1	12.61	4.349	0.741	0.848	
งบประมาณอย่าง	CTB2	12.53	4.082	0.784	0.831	
ต่อเนื่อง (CTB)	CTB3	12.54	4.184	0.763	0.839	
	CTB4	12.44	4.616	0.683	0.869	0.881
ความยืดหยุ่นของ	FXB1	11.84	6.518	0.734	0.867	
การควบคุมโดย	FXB2	11.94	5.886	0.794	0.845	
งบประมาณ	FXB3	11.84	6.876	0.782	0.854	
(FXB)	FXB4	11.97	6.381	0.738	0.866	0.892
ความมุ่งมั่นที่มีต่อ	CMM1	12.68	4.495	0.690	0.834	
การควบคุมโดย	CMM2	12.65	4.351	0.712	0.825	
งบประมาณ	CMM3	12.67	4.306	0.760	0.805	
(CMM)	CMM4	12.60	4.494	0.683	0.837	.863

ตาราง 14 (ต่อ)

(n = 310)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด		Scale Mean	Scale Variance	Corrected	Cronbach's	Cronbach's
		if Item Deleted	if Item Deleted	Item-total Correlation	Alpha if Item Deleted	Alpha
ประสิทธิภาพของ	EFF1	11.95	4.632	0.702	0.872	
การควบคุม	EFF2	11.94	4.391	0.832	0.822	
โดยงบประมาณ	EFF3	11.96	4.461	0.746	0.855	
(EFF)	EFF4	11.92	4.689	0.726	0.862	.886
ผลการดำเนินงาน	PEF1	11.50	5.843	0.772	0.860	
ด้านการเงิน	PEF2	11.53	5.551	0.826	0.839	
(PEF)	PEF3	11.62	6.114	0.692	0.889	
	PEF4	11.48	5.810	0.771	0.860	0.893
ผลการดำเนินงาน	PEM1	11.68	4.741	0.750	0.781	
ด้านบริหาร	PEM2	11.52	4.768	0.816	0.757	
(PEM)	PEM3	11.69	4.915	0.740	0.788	
	PEM4	11.79	5.113	0.495	0.901	0.858

ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่ได้ทำการวิเคราะห์เพื่อการยืนยันการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นดังกล่าวโดยนำตัวชี้วัดทั้งหมดเข้าสู่วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงรายตัว เพื่อการวิเคราะห์ในผลลัพธ์ได้ผลสอดคล้องกับการวิเคราะห์ความเที่ยงเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) สามารถใช้สำรวจองค์ประกอบของตัวแบบ ในกรณีตัวอย่างผู้วิจัยกำหนดข้อมูลจำเพาะของตัวแบบจากผลการตรวจสอบของ Long (1983) สำรวจโครงสร้างองค์ประกอบของมาตรวัด และสำรวจองค์ประกอบ

ของตัวแบบเพื่อการยืนยันองค์ประกอบ (Leamer อ้างถึงใน Aroian & Norris, 2001, pp. 331-354) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ในวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยต้องการทดสอบตัวแบบระบุเกินพอดี (over-identified model) ที่มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่ามากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า ส่วนกรณีจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่าน้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า เรียกว่า ตัวแบบระบุไม่พอดี (under-identified model) แต่ถ้าจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่าเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า เรียกว่า ตัวแบบระบุพอดี (just identified model) วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสามารถทดสอบตัวแบบองค์ประกอบได้เฉพาะกับตัวแบบระบุเกินพอดีเท่านั้น การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของตัวแบบเป็นขั้นตอนที่เชื่อมโยงระหว่างตัวแบบสมการโครงสร้างที่ผ่านการกำหนดข้อมูลเฉพาะของตัวแบบ (model specification) โดยพิจารณาความสมเหตุสมผลอย่างถี่ถ้วนกับโปรแกรมที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบจึงนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะถ้าการระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวไม่ถูกต้องจะทำให้ผลการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของตัวแบบ คือ การระบุว่าตัวแบบนั้นสามารถนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เป็นค่าเดียวหรือไม่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; Tenko & Marcoulides, 2006)

การประมาณค่าพารามิเตอร์ของตัวแบบเป็นขั้นตอนที่โปรแกรมลิสเรล ประมาณค่าพารามิเตอร์ต่าง ๆ ของตัวแบบตามที่ระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของตัวแบบ โดยสามารถเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ในการวิจัยนี้ใช้วิธีความน่าจะเป็นสูงสุด (Joreskog & Sorbom, 2012) ซึ่งในการวิจัยนี้ใช้วิธีความน่าจะเป็นสูงสุดเท่านั้น เนื่องจากเป็นวิธีที่โปรแกรมลิสเรลกำหนดให้เป็นวิธีตั้งต้นของโปรแกรมและเป็นวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแบบลิสเรลที่แพร่หลายมากที่สุด เนื่องจากเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับข้อมูลที่มีระดับการวัดแบบอันตรกัลเชิงชั้นและแบบเรียงอันดับ โดยที่การแจกแจงของข้อมูลเป็นแบบปกติหรือไม่ปกติเพียงเล็กน้อย (Schumacker & Lomax, 2010) วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์แบบ ความน่าจะเป็นสูงสุดเป็นการประมาณค่าพารามิเตอร์ที่สมมติว่าข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ที่นำมาศึกษามีการแจกแจงปกติพหุตัวแปร (multivariate normality) โดยเงื่อนไขสำคัญ คือตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต้องเป็นอิสระ การแจกแจงของข้อมูลต้องไม่เบ้และไม่โค้งจนผิดปกติ (Schumacker & Lomax, 2010)

คุณสมบัติ คือ มีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพ และเป็นอิสระจากมาตรวัด (Lei & Lomax, 2005, pp. 1-27) การแจกแจงสุมของค่าประมาณ พารามิเตอร์ที่ได้จากวิธีความน่าจะเป็นสูงสุดเป็นแบบปกติและความแปรปรวนของค่าประมาณขึ้นอยู่กับขนาดของค่าพารามิเตอร์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงที่เกิดจากการวัด โดยตัวแปรโครงสร้างให้เป็นไปตามทฤษฎีการวัดที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การวัดค่าของตัวแปรที่ได้จากตัวอย่างสามารถแทนค่าจริงที่มีอยู่ในประชากรได้ (Hair et al., 2006, p. 776) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยทำการตรวจสอบ ค่าความตรงแบบรวมศูนย์ (convergent validity) และความตรงแบบแตกต่าง (discriminate validity)

การวัดความตรงแบบรวมศูนย์ ผู้วิจัยใช้โปรแกรม LISREL (Joreskog & Sorbom, 1993) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยยืนยันของมาตรวัดดังกล่าว ผู้วิจัยได้ใช้ค่าสหสัมพันธ์ (correlation) ระหว่างตัวชี้วัดทุกตัวในการคำนวณ ผลการวิเคราะห์ได้แสดงไว้ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก จ) แสดงให้เห็นว่า ค่า Lambda ของตัวชี้วัดร้อยละ 91.11 มีค่าสูงกว่า 0.6 และค่า t values ทั้งหมดมีค่ามากกว่า 1.96 ($p < 0.05$) (Bagozzi & Yi, 1988, pp. 74-97) แสดงว่า ตัวชี้วัดทุกตัวมีความเที่ยงตรงแบบรวมศูนย์ (Bagozzi & Yi, 1988, pp. 74-94; Lai, Wong, & Cheng, 2010, pp. 273-286; Yang, Marlow, & Lu, 2009, pp. 4-20) จากเกณฑ์ข้างต้นการประเมินว่า ตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่พิจารณาจาก สถิติทดสอบไค-สแควร์ ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบภาวะสารรูปสนธิ (goodness of fit) ค่าไค-สแควร์ที่คำนวณได้จะมีค่าตั้งแต่ศูนย์ขึ้นไป โดยที่ค่าไค-สแควร์ยังมีค่าเข้าใกล้ศูนย์สรุปได้ว่า ตัวแบบตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ถ้าค่าไค-สแควร์เป็นศูนย์เรียกว่า ตัวแบบอิ่มตัว (saturated model) ซึ่งในการวิเคราะห์นี้ได้พิจารณาด้วยว่า ค่าองศาอิสระของตัวแบบเท่ากับ 0 ($df = 0$) หรือไม่ ถ้าใช่แสดงว่าเป็นตัวแบบระบุพอดี (just-identified model) เนื่องจากทำการประมาณค่าพารามิเตอร์เท่าที่จะเป็นไปได้ทุกค่าจึงทำให้ตัวแบบอิ่มตัว ซึ่งถ้าพิจารณาตามหลักการคำนวณค่าไค-สแควร์

เปรียบเทียบกับไค-สแควร์วิกฤติพบว่า ไม่มีค่าไค-สแควร์วิกฤติ ณ ตำแหน่งที่ ค่าองศาอิสระเป็นศูนย์ ดังนั้น การที่ค่าไค-สแควร์ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับศูนย์ต้องตรวจสอบว่า ค่าองศาอิสระเป็นศูนย์หรือไม่ ถ้าใช่ ($df = 0$) ควรทำการคืนค่าองศาอิสระให้กับตัวแบบ โดยทำการกำหนดค่าพารามิเตอร์ให้เป็นค่าคงที่ (fixed parameter)

ผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อมั่นและความสอดคล้องภายในของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha) (Hair et al., 2006; Nunnally, 1978) พร้อมทั้งได้ใช้วิธีวิเคราะห์ปัจจัยยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล (Joreskog & Sorbom, 1993) ในการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ และใช้วิธีการของ Fornell and Larcker (1981) ในการตรวจสอบความตรงแบบแตกต่าง เพื่อให้ผลปรากฏว่า ตัวแปรทุกตัวของผู้วิจัยมีความเที่ยงแบบรวมศูนย์และมีความตรงแบบแตกต่างก่อนการวิเคราะห์ในลำดับต่อไป

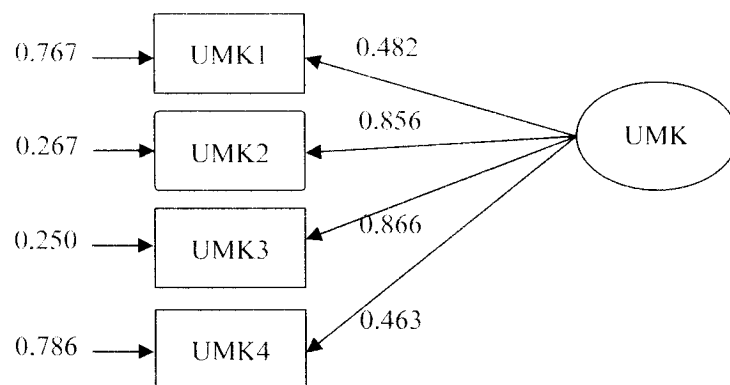
ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงในรูปตัวแบบการวัด (measurement model) (ดังแสดงภาพในภาพ 4-17 และดูตาราง 15-28) ตามลำดับ ส่วนผลการตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ ซึ่งตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นรวม และค่า Average Variance Extracted (ดูตาราง 29-30) ผลการตรวจสอบความตรงแบบแตกต่าง (ดูตาราง 32) ในการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรลมีข้อตกลงที่ยอมรับให้ ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาว่า ตัวแบบการวัด สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square) ซึ่งหาได้จากสมการ χ^2/df เกณฑ์ที่กำหนด คือ ควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และสมชาติ สว่างเนตร, 2535, หน้า 41; สุกมาศ อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนีกุล ภิญญานุกวัฒน์, 2548, หน้า 97) ค่าความน่าจะเป็น (p -value) ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติมีค่ามากกว่า 0.05 ค่าดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, กรรณิการ์ สุขเกษม, โสภิต ผ่องเสรี และถนอมรัตน์ ประสิทธิ์เมตต์, 2549, หน้า 208; สุกมาศ อังสุโชติ และ คนอื่น ๆ, 2548, หน้า 97) ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ควรมีค่ามากกว่า 0.9 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) ควรมี

ค่ามากกว่า 0.9 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) ควรมีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และสมชาติ สว่างเนตร, 2535, หน้า 41-42; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคนอื่น ๆ, 2549, หน้า 214)

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของแต่ละตัวแปรสังเกตได้สามารถดูค่า Completely Standardized Solution ในผลลัพธ์ของลิสเรล จากเกณฑ์ที่กำหนด คือ ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ค่า Average Variance Extracted (AVE) ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงตรงรวมของแต่ละตัวแปรแฝง (composite reliability CR) ควรมีค่าตั้งแต่ 0.6 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010, pp. 709-710; Hair et al., 2006, p. 777, 779)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงความผันผวนของตลาด เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ตัวแบบการวัดของตัวแปรแฝงความผันผวนของตลาด (UMK) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม UMK1, UMK2, UMK3 และ UMK4



$\chi^2 = 4.132$, $df = 2$, $\chi^2/df = 2.065$, $p\text{-value} = 0.12669$, CFI = 0.994, GFI = 0.993, AGFI = 0.967, RMSEA = 0.059

ภาพ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความผันผวนของตลาด

ผลการวิเคราะห์ห่อถัปรายผลด้วยค่าคะแนนมาตรฐานตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ความผันผวนของตลาด พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 2.065 ค่า p -value มีค่าเท่ากับ 0.12669 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.059 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.016 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.990 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.970 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.990 ทั้งนี้ ข้อคำถามในการวัดยังคงสอดคล้องตามนิยามของตัวแปร

เมื่อพิจารณา ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความผันผวนของตลาด มีค่า AVE เท่ากับ 0.482 และค่า CR เท่ากับ 0.775 ผลการวิเคราะห์ห่อถัประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความผันผวนของตลาดด้วยโปรแกรมลิสเรล (ดูตาราง 15)

ตาราง 15

ผลการวิเคราะห์ห่อถัประกอบเชิงยืนยันตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความผันผวนของตลาด ด้วยโปรแกรมลิสเรล

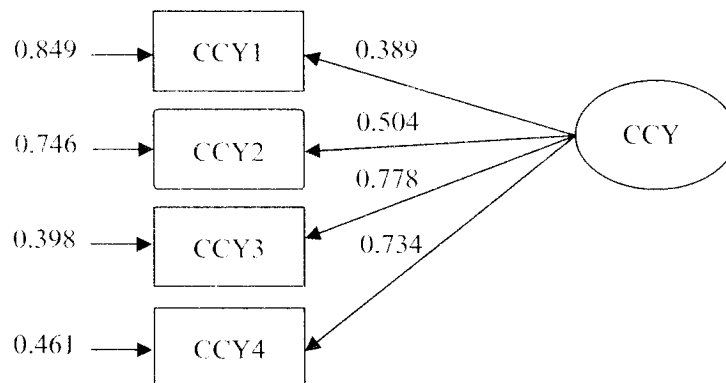
ตัวแปร สังเกตได้	คะแนนดิบ			คะแนนมาตรฐาน	R^2 หรือ ความเที่ยง
	Loading	SE	t value	Loading	
UMK1	0.605	0.072	8.405	0.482	0.233
UMK2	0.870	0.054	16.068	0.856	0.733
UMK3	0.941	0.058	16.274	0.866	0.750
UMK4	0.388	0.048	8.024	0.463	0.214

จากภาพ 4 และตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ห่อถัตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ความผันผวนของตลาด พบว่า UMK3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.866 รองลงมา คือ UMK2 มีค่าเท่ากับ 0.856 ส่วน UMK1 มีค่าเท่ากับ 0.482 น้อยที่สุด คือ UMK4 มีค่าเท่ากับ 0.463 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2

ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า UMK3 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.750 รองลงมา คือ UMK2 มีค่าเท่ากับ 0.733 ส่วน UMK1 มีค่าเท่ากับ 0.233 และน้อยที่สุด คือ UMK4 มีค่าเท่ากับ 0.214

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงความเข้มข้นของการแข่งขัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ตัวแบบการวัดของตัวแปรแฝงความเข้มข้นของการแข่งขัน (CCY) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม CCY1, CCY2, CCY3 และ CCY4



$\chi^2 = 3.485$, $df = 2$, $\chi^2/df = 1.745$, $p\text{-value} = 0.17448$, $CFI = 0.994$, $GFI = 0.995$, $AGFI = 0.972$, $RMSEA = 0.049$

ภาพ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความเข้มข้นของการแข่งขัน

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความเข้มข้นของการแข่งขัน พบว่ามีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.745 ค่า $p\text{-value}$ มีค่าเท่ากับ 0.17448 ค่า $RMSEA$ มีค่าเท่ากับ 0.049 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน ($SRMR$) มีค่าเท่ากับ 0.0200 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI)

มีค่าเท่ากับ 0.995 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.972 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.994 ทั้งนี้ขอคำถามในการวัดยังคงสอดคล้องตามนิยามของตัวแปร

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ พบว่า ความเข้มข้นของการแข่งขัน มีค่า AVE เท่ากับ 0.387 และค่า CR เท่ากับ 0.702 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความเข้มข้นของการแข่งขันด้วยโปรแกรมลิสเรล (ดูตาราง 16)

ตาราง 16

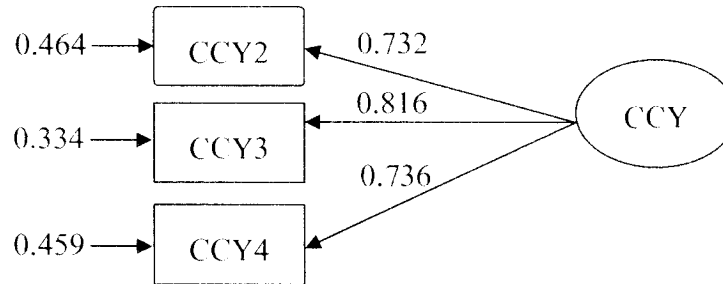
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยันตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความเข้มข้นของการแข่งขันด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร สังเกตได้	คะแนนดิบ			คะแนนมาตรฐาน	R^2 หรือ ความเที่ยง
	Loading	SE	t value		
CCY1	0.340	0.055	6.194	0.389	0.151
CCY2	0.560	0.068	8.209	0.504	0.254
CCY3	0.682	0.055	12.417	0.778	0.606
CCY4	0.677	0.057	11.801	0.734	0.539

จากภาพ 5 และตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความเข้มข้นของการแข่งขัน พบว่า CCY3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.778 รองลงมาคือ CCY4 มีค่าเท่ากับ 0.734 ส่วน CCY2 มีค่าเท่ากับ 0.504 น้อยที่สุดคือ CCY1 มีค่าเท่ากับ 0.389 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า CCY3 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.606 รองลงมาคือ CCY4 มีค่าเท่ากับ 0.539 ส่วน CCY2 มีค่าเท่ากับ 0.254 และน้อยที่สุดคือ CCY1 มีค่าเท่ากับ 0.151

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ พบว่า ความเข้มข้นของการแข่งขัน มีค่า AVE เท่ากับ 0.387 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ผู้วิจัยทำการปรับข้อคำถามนำ ตัวชี้วัด CCY1

ออกจากตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความเข้มข้นของการแข่งขัน เข้าสู่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อความ CCY2, CCY3 และ CCY4 (ดังแสดงในภาพ 6 และตาราง 17)



$\chi^2 = 28.935$, $df = 1$, $\chi^2/df = 28.935$, $p\text{-value} = 0.000$, $CFI = 0.817$, $GFI = 0.931$,
 $AGFI = 0.588$, $RMSEA = 0.310$

ภาพ 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความเข้มข้นของการแข่งขัน (ใหม่)

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความเข้มข้นของการแข่งขัน พบว่ามีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 28.935 ค่า p value มีค่าเท่ากับ 0.000 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.310 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.232 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.931 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.588 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง เปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.817 ทั้งนี้ ข้อคำถามในการวัดยังคงสอดคล้องตามนิยามของตัวแปร

ตาราง 17

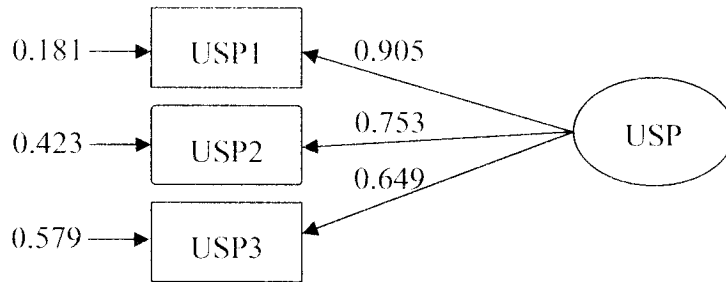
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้นแบบการวัดตัวแปรแฝงความเข้มข้นของการแข่งขันด้วยโปรแกรมลิสเรล (ใหม่)

ตัวแปร สังเกตได้	คะแนนดิบ			คะแนนมาตรฐาน	R^2 หรือ ความเที่ยง
	Loading	SE	t value		
CCY2	0.555	0.069	8.011	0.732	0.249
CCY3	0.728	0.062	11.713	0.816	0.690
CCY4	0.634	0.062	10.287	0.736	0.472

จากภาพ 6 และตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ต้นแบบการวัดตัวแปรแฝงความเข้มข้นของการแข่งขัน พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดย CCY3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.816 รองลงมา คือ CCY4 มีค่าเท่ากับ 0.736 ส่วน CCY2 มีค่าน้อยที่สุด เท่ากับ 0.555 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม พบว่า CCY3 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.690 รองลงมา คือ CCY4 มีค่าเท่ากับ 0.472 ส่วน CCY2 มีค่าน้อยที่สุด เท่ากับ 0.249 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความเข้มข้นของการแข่งขัน มีค่า AVE เท่ากับ 0.611 และค่า CR เท่ากับ 0.645

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงความไม่แน่นอนของอุปทานเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ต้นแบบการวัดของตัวแปรแฝงความไม่แน่นอนของอุปทาน (USP) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม USP1, USP2 และ USP3



$\chi^2 = 1.400$, $df = 1$, $\chi^2/df = 1.400$, $p\text{-value} = 0.23680$, CFI = 0.999, GFI = 0.997, AGFI = 0.981, RMSEA = 0.036

ภาพ 7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ความไม่แน่นอนของอุปทาน

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความไม่แน่นอนของอุปทาน พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.400 ค่า $p\text{-value}$ มีค่าเท่ากับ 0.2368 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.036 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.048 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.997 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.981 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง เปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 ทั้งนี้ ข้อคำถามในการวัดยังคงสอดคล้องตามนิยามของตัวแปร

เมื่อพิจารณา ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความไม่แน่นอนของอุปทาน มีค่า AVE เท่ากับ 0.800 และค่า CR เท่ากับ 0.856 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความไม่แน่นอนของอุปทาน ดังแสดงในภาพ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความไม่แน่นอนของอุปทานด้วยโปรแกรม LISREL (ดูตาราง 18)

ตาราง 18

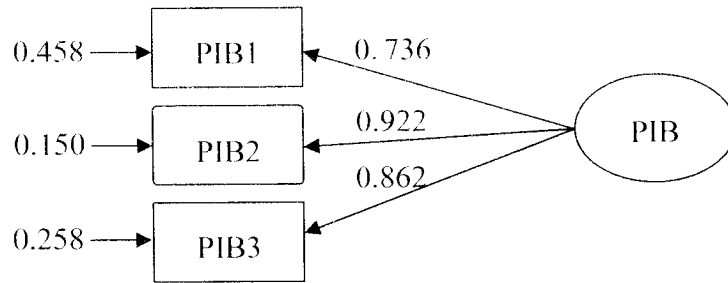
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความไม่แน่นอนของ
อุปทานด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร สังเกตได้	คะแนนดิบ			คะแนนมาตรฐาน Loading	R^2 หรือ ความเที่ยง
	Loading	SE	t value		
USP1	0.928	0.059	15.832	0.905	0.764
USP2	0.795	0.058	13.616	0.753	0.574
USP 3	0.695	0.060	11.544	0.649	0.418

จากภาพ 7 และตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความไม่แน่นอนของอุปทาน พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดย USP1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.905 รองลงมา คือ USP2 มีค่าเท่ากับ 0.753 น้อยที่สุด คือ USP3 มีค่าเท่ากับ 0.649 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ตัวแบบการวัดของตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (PIB) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม PIB1, PIB2 และ PIB3



$\chi^2 = 15.704$, $df = 1$, $\chi^2/df = 15.704$, $p\text{-value} = 0.00007$, $CFI = 0.950$, $GFI = 0.963$,
 $AGFI = 0.777$, $RMSEA = 0.218$

ภาพ 8 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 15.704 ค่า $p\text{-value}$ มีค่าเท่ากับ 0.0001 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.218 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.205 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.963 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.777 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.950 การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ มีค่า AVE เท่ากับ 0.712 และค่า CR เท่ากับ 0.880 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ ดังแสดงในภาพ 8 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบ การวัดตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณด้วยโปรแกรมลิสเรล (ดูตาราง 19)

ตาราง 19

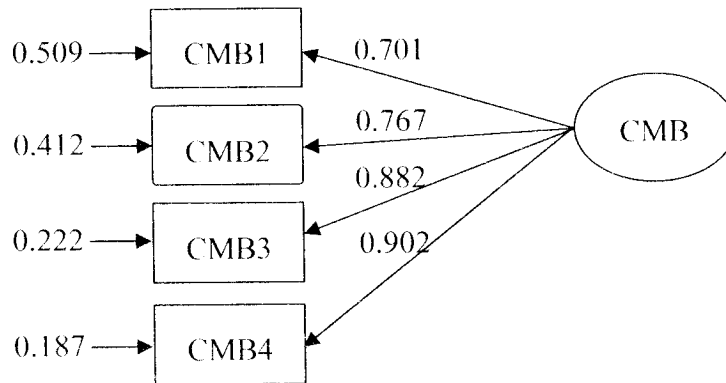
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้นแบบการวัดตัวแปรแฝงการมีส่วนร่วม
ในการกำหนดงบประมาณด้วยโปรแกรมลิสรล

ตัวแปร สังเกตได้	คะแนนดิบ			คะแนนมาตรฐาน	R^2 หรือ
	Loading	SE	t value	Loading	ความเที่ยง
PIB1	0.703	0.063	11.094	0.736	0.368
PIB2	1.106	0.062	17.804	0.922	0.845
PIB3	0.973	0.062	15.797	0.862	0.691

จากภาพ 8 และ ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ต้นแบบการวัดตัวแปรแฝง การมีส่วนร่วม
ในการกำหนดงบประมาณ พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดโดย PIB2
มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.922 รองลงมา คือ PIB3 มีค่าเท่ากับ 0.862
ส่วน PIB1 มีค่าน้อยที่สุด เท่ากับ 0.736 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE)
และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้
กับองค์ประกอบร่วม พบว่า PIB2 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.845 รองลงมา คือ PIB3
มีค่าเท่ากับ 0.691 ส่วน PIB1 มีค่าน้อยที่สุดเท่ากับ 0.368

**ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงการสื่อสารถึงการจัดสรร
งบประมาณเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ
เชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์**

การวิเคราะห์ต้นแบบการวัดของตัวแปรแฝงการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ
(CMB) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสรล ประกอบด้วย
ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม CMB1, CMB2, CMB3 และ CMB4



$\chi^2 = 90.23, df=2, \chi^2/df = 45.115, p\text{-value} = 0.0000, CFI = 0.895, GFI = 0.873,$
 $AGFI = 0.363, RMSEA = 0.378$

ภาพ 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณพบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 45.115 ค่า $p\text{-value}$ มีค่าเท่ากับ 0.0000 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.378 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.0712 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.873 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.363 ค่าดัชนีวัดระดับ ความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.895 ทั้งนี้ขอคำถามในการวัดยังคงสอดคล้องตามนิยามของตัวแปร

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด คือ ตัวแปรแฝงต้องมีค่า AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงรวมของแต่ละตัวแปรแฝง CR มีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณมีค่า AVE เท่ากับ 0.668 และค่า CR เท่ากับ 0.880 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ ดังแสดงในภาพ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณด้วยโปรแกรมลิสเรล (คูตาราง 20)

ตาราง 20

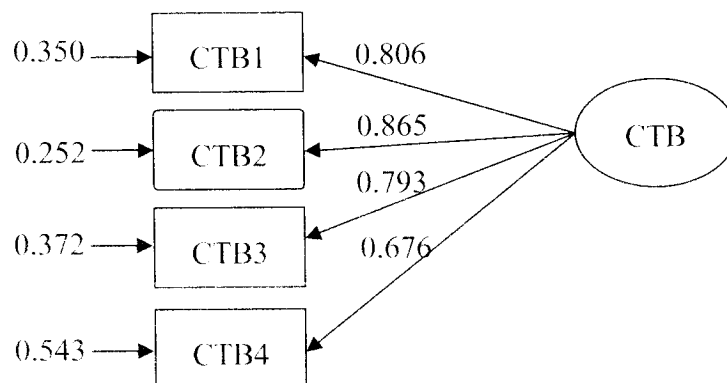
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณด้วยโปรแกรมลิสรล

ตัวแปร สังเกตได้	คะแนนดิบ			คะแนนมาตรฐาน	R^2 หรือ
	Loading	SE	t value	Loading	ความเที่ยง
CMB1	0.827	0.061	13.652	0.701	0.491
CMB2	0.776	0.050	15.458	0.767	0.588
CMB3	0.859	0.045	19.009	0.882	0.778
CMB4	0.998	0.051	19.670	0.902	0.813

จากภาพ 9 และตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดย CMB4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.902 รองลงมา คือ CMB3 มีค่าเท่ากับ 0.882 ส่วน CMB2 มีค่าเท่ากับ 0.767 น้อยที่สุด คือ CMB1 มีค่าเท่ากับ 0.701 เมื่อพิจารณา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม พบว่า CMB4 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.813 รองลงมา คือ CMB3 มีค่าเท่ากับ 0.778 ส่วน CMB2 มีค่าเท่ากับ 0.588 และน้อยที่สุด คือ CMB1 มีค่าเท่ากับ 0.491

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ตัวแบบการวัดของตัวแปรแฝงการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (CTB) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสรล ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม CTB1, CTB2, CTB3 และ CTB4



$\chi^2 = 48.23, df = 2, \chi^2/df = 24.115, p\text{-value} = 0.00000, CFI = 0.934, GFI = 0.928, AGFI = 0.638, RMSEA = 0.273$

ภาพ 10 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 24.115 ค่า $p\text{-value}$ มีค่าเท่ากับ 0.0000 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.273 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.052 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.928 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.638 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.934 ทั้งนี้ ข้อคำถามในการวัดยังคงสอดคล้องตามนิยามของตัวแปร มีค่า AVE เท่ากับ 0.621 และค่า CR เท่ากับ 0.867 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องด้วยโปรแกรมลิสเรล (คูตาราง 21)

ตาราง 21

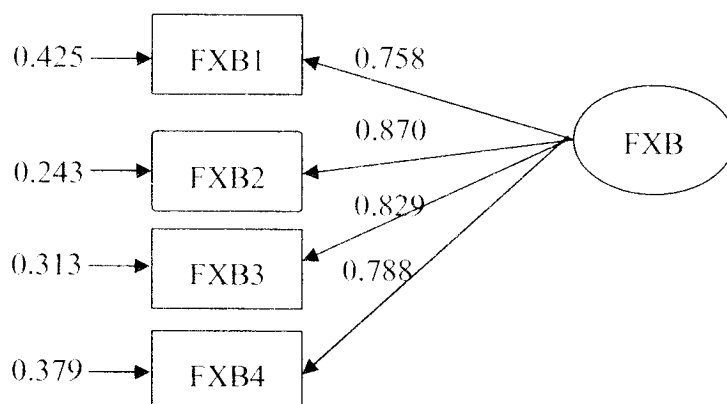
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต้นแบบการวัดตัวแปรแฝงการใช้การควบคุม
โดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร สังเกตได้	คะแนนดิบ			คะแนนมาตรฐาน	R^2 หรือ
	Loading	SE	t value	Loading	ความเที่ยง
CTB1	0.629	0.039	16.264	0.806	0.650
CTB2	0.712	0.040	17.983	0.865	0.748
CTB3	0.642	0.040	15.882	0.793	0.628
CTB4	0.505	0.040	12.787	0.676	0.457

จากภาพ 10 และตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ต้นแบบการวัดตัวแปรแฝงการใช้
การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องของน้ำหนักองค์ประกอบ โดย CTB2 มีค่าน้ำหนัก
องค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.865 รองลงมา คือ CTB1 มีค่าเท่ากับ 0.806 ส่วน CTB3
มีค่าเท่ากับ 0.793 น้อยที่สุด คือ CTB4 มีค่าเท่ากับ 0.676 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อน
มาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่าง
ตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวมพบว่า CTB2 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.748 รองลงมา
คือ CTB1 มีค่าเท่ากับ 0.650 ส่วน CTB3 มีค่าเท่ากับ 0.628 และน้อยที่สุด คือ CTB4 มีค่า
เท่ากับ 0.457

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงความยืดหยุ่นของการควบคุม
โดยงบประมาณเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ
เชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ต้นแบบการวัดของตัวแปรแฝงความยืดหยุ่นของการควบคุม
โดยงบประมาณ (FXB) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล
ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม FXB1, FXB2, FXB3 และ FXB4



$\chi^2 = 7.574$, $df = 2$, $\chi^2/df = 3.787$, $p\text{-value} = 0.02266$, $CFI = 0.993$, $GFI = 0.988$,
 $AGFI = 0.939$, $RMSEA = 0.095$

ภาพ 11 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความยึดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ

ผลการวิเคราะห์ห้ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความยึดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ พบว่า ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 3.787 ค่า $p\text{-value}$ มีค่าเท่ากับ 0.0227 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.095 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.0172 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.988 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.939 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.993 ทั้งนี้ ข้อคำถามในการวัดยังคงสอดคล้องตามนิยามของตัวแปร

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า คือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงมีค่า AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงรวมของแต่ละตัวแปรแฝง CR มีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความยึดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ มีค่า AVE เท่ากับ 0.660 และค่า CR เท่ากับ 0.886 การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ความยึดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ ดังแสดงในภาพ 11 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ

เชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณด้วยโปรแกรมลิสเรล (ดูตาราง 22)

ตาราง 22

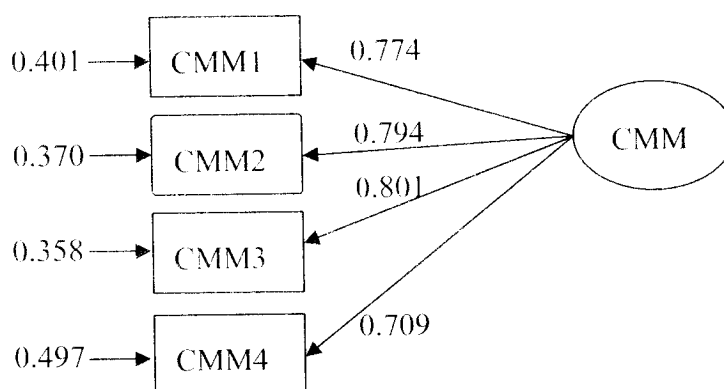
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร สังเกตได้	คะแนนดิบ			คะแนนมาตรฐาน	R^2 หรือ ความเที่ยง
	Loading	SE	t value	Loading	
FXB1	0.723	0.048	15.061	0.758	0.575
FXB2	0.909	0.049	18.415	0.870	0.757
FXB3	0.693	0.041	17.125	0.829	0.687
FXB4	0.773	0.049	15.915	0.788	0.621

จากภาพ 11 และตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ห้ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด โดย FXB2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.870 รองลงมา คือ FXB3 มีค่าเท่ากับ 0.829 ส่วน FXB4 มีค่าเท่ากับ 0.788 น้อยที่สุด คือ FXB1 มีค่าเท่ากับ 0.758 เมื่อพิจารณา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม พบว่า FXB2 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.757 รองลงมา คือ FXB3 มีค่าเท่ากับ 0.687 ส่วน FXB4 มีค่าเท่ากับ 0.621 และ น้อยที่สุด คือ FXB1 มีค่าเท่ากับ 0.575

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ตัวแบบการวัดของตัวแปรแฝงความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ (CMM) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรม-ลิสเรล ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม CMM1, CMM2, CMM3 และ CMM4



$\chi^2 = 30.649$, $df = 2$, $\chi^2/df = 15.325$, $p\text{-value} = 0.000$, $CFI = 0.956$, $GFI = 0.953$,
 $AGFI = 0.764$, $RMSEA = 0.152$

ภาพ 12 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ผลการวิเคราะห์อภิปรายผลด้วยค่าคะแนนมาตรฐาน ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ พบว่า มีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 15.325 ค่า $p\text{-value}$ มีค่าเท่ากับ 0.000 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.152 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.0411 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.953 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.764 ค่าดัชนีวัดระดับ

ความสอดคล้องเปรียบเทียบ (*CFI*) มีค่าเท่ากับ 0.956 ทั้งนี้ข้อคำถามในการวัดยังคงสอดคล้องตามนิยามของตัวแปร

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.5 ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีค่า AVE เท่ากับ 0.593 และค่า CR เท่ากับ 0.854 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ดังแสดงในภาพ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณด้วยโปรแกรมลิสเรล (ดูตาราง 23)

ตาราง 23

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร สังเกตได้	คะแนนดิบ			คะแนนมาตรฐาน	
	Loading	SE	t value	Loading	R ² หรือ ความเที่ยง
CMM1	0.623	0.041	15.089	0.774	0.599
CMM2	0.658	0.042	15.629	0.794	0.630
CMM3	0.646	0.041	15.832	0.801	0.642
CMM4	0.575	0.043	13.421	0.709	0.503

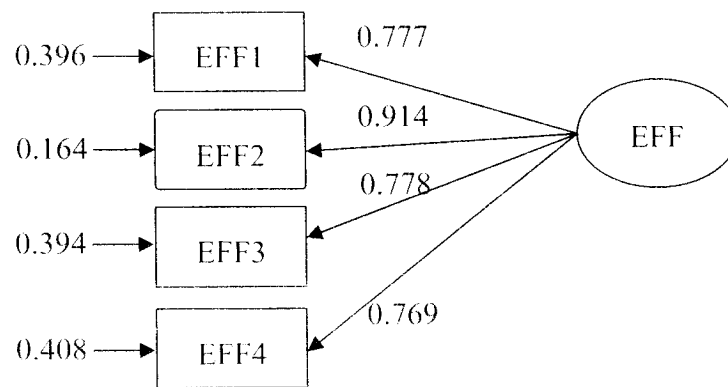
จากภาพ 12 และตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่าคือ ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.5 โดย CMM3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.801 รองลงมา คือ CMM2 มีค่าเท่ากับ 0.794 ส่วน CMM1 มีค่าเท่ากับ 0.774 น้อยที่สุด คือ CMM4 มีค่าเท่ากับ 0.709 เมื่อพิจารณา

ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SE*) และค่าสถิติ *t* พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R² ซึ่งเป็นค่าที่บอก

สัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วมพบว่า CMM3 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.642 รองลงมา คือ CMM2 มีค่าเท่ากับ 0.630 ส่วน CMM1 มีค่าเท่ากับ 0.599 และน้อยที่สุด คือ CMM4 มีค่าเท่ากับ 0.503

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ตัวแบบการวัดของตัวแปรแฝงประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ (EFF) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิขสิทธิ์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อความ EFF1, EFF2, EFF3 และ EFF4



$\chi^2 = 23.113$, $df = 2$, $\chi^2/df = 11.556$, $p\text{-value} = 0.00001$, CFI = 0.975, GFI = 0.964, AGFI = 0.820, RMSEA = 0.185

ภาพ 13 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ

ผลการวิเคราะห์ห่อภิปรายผลด้วยค่าคะแนนมาตรฐาน ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ พบว่า มีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 11.556 ค่า $p\text{-value}$ มีค่าเท่ากับ 0.00001 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.185

ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.0323 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.997 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.964 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.975 ทั้งนี้ ข้อคำถามในการวัดยังคงสอดคล้องตามนิยามของตัวแปร

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า คือ แต่ละตัวแปรสังเกตมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงมีค่า AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงรวมของแต่ละตัวแปรแฝง (CR) มีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณมีค่า AVE เท่ากับ 0.659 และค่า CR เท่ากับ 0.885 การวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ ดังแสดงในภาพ 13 ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ ด้วยโปรแกรมลิสเรล (ดูตาราง 24)

ตาราง 24

ผลการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณด้วย โปรแกรมลิสเรล

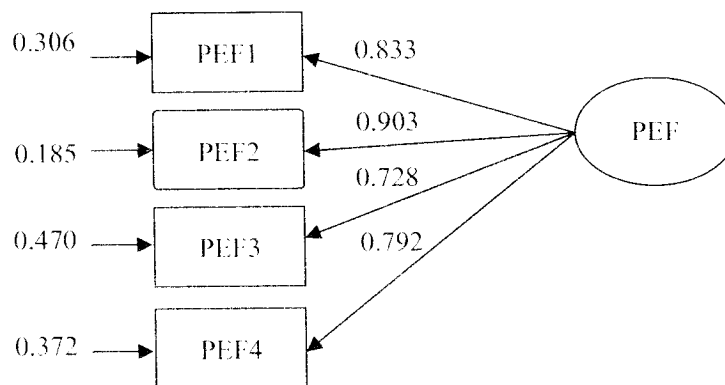
ตัวแปรสังเกตได้	คะแนนดิบ			คะแนนมาตรฐาน	R^2 หรือความเที่ยง
	Loading	SE	t value		
EFF1	0.637	0.041	15.667	0.777	0.604
EFF2	0.724	0.037	19.944	0.914	0.836
EFF3	0.649	0.041	15.699	0.778	0.606
EFF4	0.605	0.039	15.448	0.769	0.592

จากภาพ 13 และตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ พบว่า EFF2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.914 รองลงมา คือ EFF3 มีค่าเท่ากับ 0.778 ส่วน EFF1 มีค่าเท่ากับ 0.777 น้อยที่สุด คือ

EFF4 มีค่าเท่ากับ 0.769 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม พบว่า EFF2 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.836 รองลงมา คือ EFF3 มีค่าเท่ากับ 0.606 ส่วน EFF1 มีค่าเท่ากับ 0.604 และน้อยที่สุด คือ EFF4 มีค่าเท่ากับ 0.592

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านการเงิน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ห้ตัวแบบการวัดของตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านการเงิน (PEF) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม PEF1, PEF2, PEF3 และ PEF4



$\chi^2 = 6.077$, $df = 2$, $\chi^2/df = 3.039$, $p\text{-value} = 0.04790$, $CFI = 0.995$, $GFI = 0.990$, $AGFI = 0.951$, $RMSEA = 0.081$

ภาพ 14 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านการเงิน โดยค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 3.039 ค่า p value มีค่าเท่ากับ 0.04790 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.081 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.0161 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.990 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.951 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.995 ทั้งนี้ ข้อคำถามในการวัดยังคง สอดคล้องตามนิยามของตัวแปร

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบดังกล่าวผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า คือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงต้องมีค่า AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงรวมของแต่ละตัวแปรแฝง CR ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีค่า AVE เท่ากับ 0.667 และค่า CR เท่ากับ 0.888 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านการเงิน ดังแสดงในภาพ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านการเงินด้วยโปรแกรมลิสเรล (ดูตาราง 25)

ตาราง 25

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านการเงินด้วยโปรแกรมลิสเรล

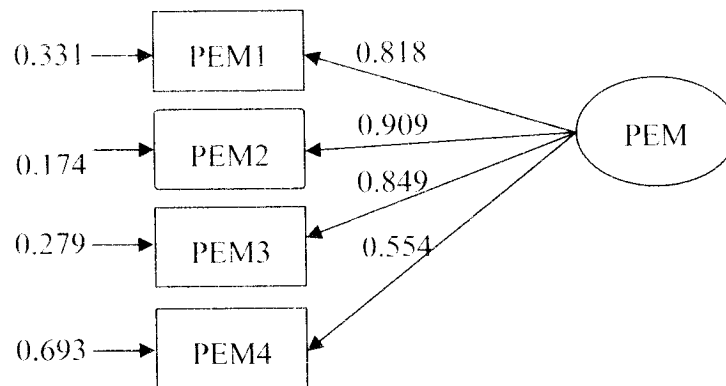
ตัวแปรสังเกตได้	คะแนนดิบ			คะแนนมาตรฐาน	R^2 หรือความเที่ยง
	Loading	SE	t value		
PEF1	0.750	0.043	17.367	0.833	0.694
PEF2	0.836	0.043	19.630	0.903	0.815
PEF3	0.656	0.046	14.312	0.728	0.530
PEF4	0.719	0.045	16.140	0.792	0.628

จากภาพ 14 และตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านการเงิน พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

โดย PEF2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.903 รองลงมา คือ PEF1 มีค่าเท่ากับ 0.833 ส่วน PEF4 มีค่าเท่ากับ 0.792 น้อยที่สุด คือ PEF3 มีค่าเท่ากับ 0.728 เมื่อพิจารณา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วน ความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวมพบว่า PEF2 มีค่า R^2 มากที่สุด เท่ากับ 0.815 รองลงมา คือ PEF1 มีค่าเท่ากับ 0.694 ส่วน PEF4 มีค่าเท่ากับ 0.628 และ น้อยที่สุด คือ PEF3 มีค่าเท่ากับ 0.530

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านบริหาร เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ตัวแบบการวัดของตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านบริหาร (PEM) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จากข้อคำถาม PEM1, PEM2, PEM3 และ PEM4



$\chi^2 = 9.452$, $df = 2$, $\chi^2/df = 4.726$, $p\text{-value} = 0.00886$, CFI = 0.989, GFI = 0.985,
AGFI = 0.925, RMSEA = 0.110

ภาพ 15 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝง ผลการดำเนินงานด้านบริหาร

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านบริหาร โดยมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 4.726 ค่า p -value มีค่าเท่ากับ 0.00886 ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.110 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.0216 ค่าความสอดคล้องของดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.985 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.925 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง เปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.989 ทั้งนี้ข้อคำถามในการวัดยังคงสอดคล้องตามนิยามของตัวแปร

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกค่า คือ แต่ละตัวแปรสังเกตได้ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.5 ตัวแปรแฝงต้องมีค่า AVE ตั้งแต่ 0.5 และค่าความเที่ยงรวมของแต่ละตัวแปรแฝง CR ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.6 ผลการวิเคราะห์ พบว่าผลการดำเนินงานด้านบริหาร มีค่า AVE เท่ากับ 0.631 และค่า CR เท่ากับ 0.870 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านบริหาร (PEM) ดังแสดงในภาพ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านบริหาร ด้วยโปรแกรมลิสเรล (ดูตาราง 26)

ตาราง 26

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านบริหารด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร สังเกตได้	คะแนนดิบ			คะแนนมาตรฐาน	R^2 หรือ ความเที่ยง
	Loading	SE	t value	Loading	
PEM1	0.700	0.041	16.930	0.818	0.669
PEM2	0.728	0.037	19.804	0.909	0.826
PEM3	0.695	0.039	17.861	0.849	0.721
PEM4	0.543	0.054	10.124	0.554	0.307

จากภาพ 15 และตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานด้านบริหาร พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบ ทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

โดย PEM2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.909 รองลงมา คือ PEM3 มีค่าเท่ากับ 0.849 ส่วน PEM1 มีค่าเท่ากับ 0.818 น้อยที่สุด คือ PEM4 มีค่าเท่ากับ 0.554 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบแต่ละค่าแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวมพบว่า PEM2 มีค่า R^2 มากที่สุดเท่ากับ 0.826 รองลงมา คือ PEM3 มีค่าเท่ากับ 0.721 ส่วน PEM1 มีค่าเท่ากับ 0.669 และน้อยที่สุด คือ PEM4 มีค่าเท่ากับ 0.307

การตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ (convergent validity)

การตรวจสอบความตรงแบบรวมศูนย์ควรผ่านเกณฑ์กำหนด คือ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ค่า AVE มีควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้างควรมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป (Hair et al., 2006, pp. 777-779) ผลการทดสอบ ค่า AVE มีค่าระหว่าง 0.387-0.800 และค่า CR มีค่าระหว่าง 0.702-0.888 (ดูตาราง 27)

ตาราง 27

ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์

ตัวแปร/ตัวชี้วัด		Lambda-X (λ_i)	Theta-delta (δ_i)	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
ความผันผวน	UMK1	0.482	0.767		
ของตลาด (UMK)	UMK2	0.856	0.267		
	UMK3	0.866	0.250		
	UMK4	0.463	0.786	0.482	0.775
ความเข้มข้น	CCY1	0.389	0.849		
ของการแข่งขัน (CCY)	CCY2	0.504	0.746		
	CCY3	0.778	0.394		
	CCY4	0.734	0.461	0.387	0.702

ตาราง 27 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด		Lambda-X (λ_i)	Theta-delta (δ_i)	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
ความไม่แน่นอน	USP1	0.905	0.181		
ของอุปทาน (USP)	USP2	0.753	0.423		
	USP3	0.649	0.579	0.800	0.856
การมีส่วนร่วม	PIB1	0.736	0.458		
ในการกำหนด	PIB2	0.922	0.150		
งบประมาณ (PIB)	PIB3	0.862	0.258	0.712	0.880
การสื่อสารถึง	CMB1	0.701	0.509		
งบประมาณ (CMB)	CMB2	0.767	0.412		
	CMB3	0.882	0.222		
	CMB4	0.902	0.187	0.668	0.888
การใช้งบประมาณ	CTB1	0.806	0.350		
อย่างต่อเนื่อง	CTB2	0.865	0.252		
(CTB)	CTB3	0.793	0.372		
	CTB4	0.676	0.543	0.621	0.867
ความยืดหยุ่นของ	FXB1	0.758	0.425		
การควบคุมโดย	FXB2	0.870	0.243		
งบประมาณ (FXB)	FXB3	0.829	0.313		
	FXB4	0.788	0.379	0.660	0.886
ความมุ่งมั่นที่มีต่อ	CMM1	0.774	0.401		
การควบคุมโดย	CMM2	0.794	0.370		
งบประมาณ (CMM)	CMM3	0.801	0.358		
	CMM4	0.709	0.497	0.593	0.854
ประสิทธิผลของ	EFF1	0.777	0.396		
การควบคุมโดย	EFF2	0.914	0.164		
งบประมาณ (EFF)	EFF3	0.778	0.394		
	EFF4	0.769	0.408	0.659	0.885

ตาราง 27 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	Lambda-X (λ_i)	Theta-delta (δ_i)	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
ผลการดำเนินงาน PEF1	0.833	0.306		
ด้านการเงิน (PEF) PEF2	0.903	0.185		
	PEF3	0.728		
	PEF4	0.792	0.667	0.888
ผลการดำเนินงาน PEM1	0.818	0.331		
ด้านบริหาร (PEM) PEM2	0.909	0.174		
	PEM3	0.849		
	PEM4	0.554	0.631	0.870

ผู้วิจัยตรวจสอบแล้ว พบว่า ค่าตัวแปรแฝงความเข้มข้นของการแข่งขัน (CCY) มีค่า AVE เท่ากับ 0.387 ซึ่งต่ำกว่า 0.5 (Hair et al., 2010, pp. 709-710; Hair et al., 2006, pp. 777, 779) ผู้วิจัยพิจารณาตัด CCY1 ออกจากตัวชี้วัดของ CCY ตรวจสอบการวิเคราะห์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน คำนวณค่า AVE และค่า CR จากข้อความที่เหลือและพบว่า ค่าที่คำนวณได้ค่า AVE อยู่ระหว่าง 0.482-0.800 และค่า CR มีค่าระหว่าง 0.645-0.888 (ดูตาราง 28)

ตาราง 28

ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบรวมศูนย์ (ใหม่)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	Lambda-X (λ_i)	Theta-delta (δ_i)	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
ความผันผวนของตลาด UMK1	0.482	0.767		
(UMK) UMK2	0.856	0.267		
	UMK3	0.866		
	UMK4	0.463	0.482	0.775

ตาราง 28 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด		Lambda-X	Theta-delta	Average Variance	Composite
		(λ_i)	(δ_i)	Extracted (AVE)	Reliability (CR)
ความเข้มข้นของ	CCY2	0.732	0.464		
การแข่งขัน (CCY)	CCY3	0.816	0.334		
	CCY4	0.736	0.459	0.611	0.706
ความไม่แน่นอนของ	USP1	0.905	0.181		
อุปทาน (USP)	USP2	0.753	0.423		
	USP3	0.649	0.579	0.800	0.856
การมีส่วนร่วมใน	PIB1	0.736	0.458		
การกำหนด	PIB2	0.922	0.150		
งบประมาณ (PIB)	PIB3	0.862	0.258	0.712	0.880
การสื่อสารถึง	CMB1	0.701	0.509		
งบประมาณ (CMB)	CMB2	0.767	0.412		
	CMB3	0.882	0.222		
	CMB4	0.902	0.187	0.668	0.888
การใช้งบประมาณ	CTB1	0.806	0.350		
อย่างต่อเนื่อง (CTB)	CTB2	0.865	0.252		
	CTB3	0.793	0.372		
	CTB4	0.676	0.543	0.621	0.867
ความยืดหยุ่นของ	FXB1	0.758	0.425		
การควบคุมโดย	FXB2	0.870	0.243		
งบประมาณ (FXB)	FXB3	0.829	0.313		
	FXB4	0.788	0.379	0.660	0.886
ความมุ่งมั่นที่มีต่อ	CMM1	0.774	0.401		
การควบคุมโดย	CMM2	0.794	0.37		
งบประมาณ (CMM)	CMM3	0.801	0.358		
	CMM4	0.709	0.497	0.593	0.854

ตาราง 28 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด		Lambda-X (λ_i)	Theta-delta (δ_i)	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
ประสิทธิผลของ	EFF1	0.777	0.396		
การควบคุมโดย	EFF2	0.914	0.164		
งบประมาณ (EFF)	EFF3	0.778	0.394		
	EFF4	0.769	0.408	0.659	0.885
ผลการดำเนินงาน	PEF1	0.833	0.306		
ด้านการเงิน (PEF)	PEF2	0.903	0.185		
	PEF3	0.728	0.470		
	PEF4	0.792	0.372	0.667	0.888
ผลการดำเนินงาน	PEM1	0.818	0.331		
ด้านบริหาร (PEM)	PEM2	0.909	0.174		
	PEM3	0.849	0.279		
	PEM4	0.554	0.683	0.631	0.870

การตรวจสอบความตรงแบบแตกต่าง (discriminant validity)

ผลจากการตรวจสอบ พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความแตกต่างกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีเอกลักษณ์และไม่ซ้ำซ้อนกับตัวแปรอื่น ผลการวิเคราะห์ความตรงแบบแตกต่าง พบว่า ทุกคู่ตัวแปรมีความแตกต่างไม่ซ้ำซ้อนกัน (ดูตาราง 29)

ตาราง 29

เมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

	UMK	CCY	USP	PIB	CMB	CTB	FXB	CMM	EFF	PEF	PEM
UMK	1.000										
CCY	0.282**	1.000									
USP	0.832**	0.401**	1.000								
PIB	0.391**	0.122*	0.436**	1.000							
CMB	0.300**	0.033	0.245**	0.638**	1.000						
CTB	0.070	0.025	0.131*	0.349**	0.396**	1.000					

ตาราง 29 (ต่อ)

	UMK	CCY	USP	PIB	CMB	CTB	FXB	CMM	EFF	PEF	PEM
FXB	0.243**	0.017	0.208**	0.370**	0.372**	0.503**	1.000				
CMM	0.141*	0.020	0.144*	0.345**	0.453**	0.628**	0.540**	1.000			
EFF	0.275**	0.084	0.318**	0.441**	0.505**	0.474**	0.482**	0.533**	1.000		
PEF	0.309**	0.076	0.299**	0.375**	0.360**	0.246**	0.404**	0.272**	0.568**	1.000	
PEM	0.226**	0.001	0.268**	0.361**	0.305**	0.263**	0.342**	0.226**	0.562**	0.784**	1.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีจำนวนทั้งสิ้น 55 คู่ มีค่าตั้งแต่ 0.001 ถึง 0.832 จึงยืนยันได้ว่า ตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปรมีความเป็นเอกพันธ์และมีความตรงเชิงจำแนก (Fornell & Larcker, 1981, pp. 328-388; MacKenzie, Podsakoff, & Paine, 1999) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เกณฑ์การทดสอบความตรงแบบแตกต่างกันโดยการคำนวณ AVE ของตัวแปรใด ๆ 2 ตัวแปร มีค่าสูงกว่ากำลังสองของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคู่หนึ่งๆ (Fornell & Larcker, 1981, pp. 328-388) เพื่อตรวจสอบความตรงแบบแตกต่างกัน พิจารณาร่วมกับ Hair et al. (1998, p. 4) กล่าวว่า ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงสองตัวแปรมีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไปจึงจะถือว่า ตัวแปรทั้งสองเป็นตัวแปรเดียวกัน

ตาราง 30

เมตริกซ์เปรียบเทียบกำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับ AVE

	UMK	CCY	USP	PIB	CMB	CTB	FXB	CMM	EFF	PEF	PEM
AVE	0.482	0.611	0.800	0.712	0.668	0.621	0.660	0.593	0.659	0.667	0.631
CCY	0.080										
USP	0.692	0.161									
PIB	0.153	0.015	0.190								
CMB	0.090	0.001	0.060	0.407							
CTB	0.005	0.001	0.017	0.122	0.157						
FXB	0.059	0.000	0.043	0.137	0.138	0.253					

ตาราง 30 (ต่อ)

	UMK	CCY	USP	PIB	CMB	CTB	FXB	CMM	EFF	PEF	PEM
CMM	0.020	0.000	0.021	0.119	0.205	0.394	0.292				
EFF	0.076	0.007	0.101	0.194	0.255	0.225	0.232	0.284			
PEF	0.095	0.006	0.089	0.141	0.130	0.061	0.163	0.074	0.323		
PEM	0.051	0.000	0.072	0.130	0.093	0.069	0.117	0.051	0.316	0.615	0.051

จากตาราง 30 ถึงแม้ว่าค่า AVE ของ UMK จะต่ำกว่า ค่ากำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง UMK และ USP แต่ค่า AVE ของ USP นั้นสูงกว่าค่าดังกล่าว อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปกติแล้วยังไม่เกิน 0.9 ดังนั้นจึงยังพอรับได้ว่าตัวแปรทั้งสองไม่ใช่ตัวแปรเดียวกัน (Hair et al., 1998)

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร

การวิเคราะห์ระดับองค์ประกอบของตัวแปร โดยใช้ค่าเฉลี่ยของผลคะแนนเป็นตัวชี้วัดตามเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ตามแนวคิดของ Best (1997, p. 190) มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

องค์ประกอบด้านความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ความผันผวนของตลาด (UMK) ความเข้มข้นของการแข่งขัน (CCY) และ ความไม่แน่นอนของอุปทาน (USP) ในการแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยคะแนนของระดับความคิดเห็น (ดูตาราง 31)

ตาราง 31

ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน- มาตรฐาน	ความหมาย
ความผันผวนของตลาด (UMK)			
1. ความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้า ที่มาใช้บริการในร้านของท่าน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (UMK1)	3.34	1.254	ระดับปานกลาง
2. ลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านที่มาใช้บริการ มีจำนวน ขึ้น ๆ ลง ๆ ไม่แน่นอน (UMK2)	3.90	1.016	ระดับมาก
3. ลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านของท่านมักจะ เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาอยู่ตลอดเวลา (ไม่ใช่ ลูกค้าเดิม) (UMK3)	3.89	1.087	ระดับมาก
4. ลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านมักจะมองหาสินค้า หรือบริการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา (UMK4)	3.98	0.838	ระดับปานกลาง
ความเข้มข้นของการแข่งขัน (CCY)			
1. สินค้าหรือบริการที่ร้านของท่านมีให้กับ ลูกค้า คู่แข่งของท่านก็มีเช่นเดียวกัน (CCY2)	3.71	1.112	ระดับมาก
2. การแข่งขันทางด้านราคาเป็นหัวใจสำคัญ ของร้านของท่านและร้านอื่น ๆ ในบริเวณ ที่ร้านของท่านตั้งอยู่ (CCY3)	3.88	0.876	ระดับมาก
3. ร้านค้าอื่น ๆ ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่มี การปรับวิธีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา (CCY4)	3.76	0.922	ระดับมาก
ความไม่แน่นอนของอุปทาน (USP)			
1. ผู้จัดส่งสินค้าส่งมอบสินค้าในปริมาณ ที่ไม่ค่อยตรงกับปริมาณยอดส่งสินค้าที่ร้าน ของท่านต้องการ (USP1)	3.60	1.062	ระดับมาก
2. ผู้จัดส่งสินค้าให้กับร้านของท่าน มีความไม่แน่นอนในเรื่องของระยะเวลา ในการจัดส่งสินค้า (USP2)	3.80	1.049	ระดับมาก

ตาราง 31 (ต่อ)

ตัวแปรตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน- มาตรฐาน	ความหมาย
3. ความยากในการบริหารจัดการสินค้าในร้านของท่าน คือ ท่านไม่สามารถรู้ล่วงหน้าได้ถึงปริมาณในการจัดส่งสินค้าของผู้จัดส่งสินค้า (USP3)	3.64	1.076	ระดับมาก

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม พบว่า ในภาพรวมแล้วระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจร้านสะดวกซื้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด รายละเอียดด้านความเข้มข้นของการแข่งขันรายช้อคำถาม พบว่า สินค้าหรือบริการที่ร้านของท่านมีให้กับลูกค้า คู่แข่งของท่านก็มีเช่นเดียวกัน (CCY2) อยู่ในระดับมาก รายละเอียดด้านความผันผวนของการตลาด ในรายช้อคำถาม พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านมักจะมองหาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา (UMK4) อยู่ในระดับมาก รายละเอียดด้านความไม่แน่นอนของอุปทาน ในรายช้อคำถาม พบว่า จัดส่งสินค้าให้กับร้านของท่านมีความไม่แน่นอนในเรื่องของระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า (USP2) อยู่ในระดับมาก ขณะที่รายละเอียดด้านความผันผวนของการตลาด ในรายช้อคำถาม พบว่า ช้อคำถามความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านของท่านมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (UMK1) และช้อคำถามลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านมักจะมองหาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา (UMK4) อยู่ในระดับปานกลาง

องค์ประกอบด้านพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (PIB) การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (CMB) การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (CTB) และความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ (FXB) ในการแปลความหมายของระดับค่าเฉลี่ยคะแนนของระดับความความคิดเห็น (ดูตาราง 32)

ตาราง 32

ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (PIB)			
1. พนักงานทุกคนในร้านของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณร่วมกันกับผู้จัดการร้าน (PIB1)	3.58	1.159	ระดับมาก
2. พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณร่วมกันกับผู้จัดการร้าน (PIB2)	3.59	1.203	ระดับมาก
3. พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดงบประมาณของร้านได้ (PIB3)	3.71	1.171	ระดับมาก
การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (CMB)			
1. ร้านของท่านมีการเปิดเผยถึงงบประมาณของร้านที่ได้รับการจัดสรรให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ (CMB1)	3.61	1.179	ระดับมาก
2. ท่านมีการแจ้งให้พนักงานในร้านได้ทราบถึงงบประมาณต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสรร (CMB2)	3.75	1.013	ระดับมาก
3. ท่านมีการประชุมร่วมกับพนักงานของท่านในเรื่องของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร (CMB3)	3.79	0.974	ระดับมาก
4. พนักงานทุกคนในร้านของท่านต่างรับทราบถึงหมวดหมู่ของงบประมาณของร้านที่ได้รับการจัดสรร (CMB4)	3.74	1.106	ระดับมาก

ตาราง 32 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (CTB)			
1. ท่านมีการติดตามการใช้งบประมาณ ในร้านของท่านอย่างต่อเนื่อง (CTB1)	4.10	0.780	ระดับมาก
2. ท่านมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณ โดย การเปรียบเทียบงบประมาณกับรายจ่าย จริงของร้านอย่างสม่ำเสมอ (CTB2)	4.18	0.823	ระดับมาก
3. ท่านมีการควบคุมการใช้งบประมาณ ในร้านของท่านอย่างจริงจัง (CTB3)	4.16	0.810	ระดับมาก
4. ท่านมีการบริหารจัดการรายจ่ายของร้านท่าน ให้เป็นไปตามงบประมาณที่วางแผนไว้ (CTB4)	4.26	0.747	ระดับมาก
ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ (FXB)			
1. งบประมาณที่ท่านได้กำหนดไว้สามารถ ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ (FXB1)	4.02	0.953	ระดับมาก
2. งบประมาณของร้านของท่านไม่ได้กำหนด ตายตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้ (FXB2)	3.93	1.045	ระดับมาก
3. ร้านของท่านมีความยืดหยุ่น ในการปรับเปลี่ยนงบประมาณเพื่อให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (FXB3)	4.03	0.836	ระดับมาก
4. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขงบประมาณ ของร้านของท่านเพื่อให้สอดคล้องกับ เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดคิด (FXB4)	3.89	0.980	ระดับมาก

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อพฤติกรรม
เกี่ยวกับงบประมาณ พบว่า ในภาพรวมแล้วระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวก

ชื่อต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดระดับค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ ในข้อคำถามที่มี พบว่าพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา (PIB2) อยู่ในระดับมาก รายละเอียดด้านการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณในรายข้อคำถาม พบว่า ท่านมีการประชุมร่วมกับพนักงานของท่านในเรื่องของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร (CMB3) อยู่ในระดับมาก รายละเอียดด้านการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ในรายข้อคำถาม พบว่า ท่านมีการบริหารจัดการรายจ่ายของร้านท่านให้ขึ้นไปตามงบประมาณที่วางแผนไว้ (CTB4) อยู่ในระดับมาก รายละเอียดด้านความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ ในรายข้อคำถาม พบว่าร้านของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (FXB3) อยู่ในระดับมาก

ตาราง 33

ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (CMM)			
1. ท่านมีความมุ่งมั่นต่อการใช้งบประมาณ เพื่อควบคุมการดำเนินงานของร้านของท่านให้ขึ้นไปตามแผน (CMM1)	4.18	0.806	ระดับมาก
2. ท่านมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะใช้การควบคุมโดยงบประมาณในการบริหารจัดการร้านของท่านให้ขึ้นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (CMM2)	4.22	0.829	ระดับมาก
3. ท่านเชื่อมั่นเป็นอย่างมากว่า การควบคุมโดยใช้งบประมาณเป็นวิธีการบริหารจัดการร้านที่ดี (CMM3)	4.20	0.807	ระดับมาก

ตาราง 33 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเทียบเบนมมาตรฐาน	ความหมาย
4. ท่านมุ่งมั่นที่จะให้การดำเนินงานของร้านของท่านเป็นไปตามงบประมาณที่ได้วางไว้ (CMM4)	4.27	0.811	ระดับมาก

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (CMM) พบว่า ในภาพรวมแล้วระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในระดับค่าเฉลี่ยสูงสุดในข้อคำถาม พบว่า ท่านมุ่งมั่นที่จะให้การดำเนินงานของร้านของท่านเป็นไปตามงบประมาณที่ได้วางไว้ (CMM4) อยู่ในระดับมาก

ตาราง 34

ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเทียบเบนมมาตรฐาน	ความหมาย
ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (EFF)			
1. การควบคุมโดยงบประมาณของร้านของท่านดำเนินไปด้วยดี เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (EFF1)	3.97	0.820	ระดับมาก
2. การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ (EFF2)	3.98	0.792	ระดับมาก
3. การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านบรรลุผลสำเร็จตามที่ท่านคาดหวังไว้ (EFF3)	3.96	0.833	ระดับมาก
4. การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (EFF4)	4.00	0.786	ระดับมาก

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (EFF) พบว่า ในภาพรวมแล้วระดับ ความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านค้าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในระดับค่าเฉลี่ยสูงสุดรายละเอียดในข้อคำถาม พบว่า การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (EFF4) อยู่ในระดับมาก

ตาราง 35

ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อผลการดำเนินงานองค์การ

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (PEF)			
1. ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีผลประกอบการที่น่าพึงพอใจ (PEF1)	3.87	0.900	ระดับมาก
2. ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้านั้น (PEF2)	3.85	0.925	ระดับมาก
3. ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่ลดลง (PEF3)	3.76	0.901	ระดับมาก
4. ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ดี (PEF4)	3.90	0.908	ระดับมาก
ผลการดำเนินงานด้านบริหาร (PEM)			
1. ในปีที่ผ่านมา การดำเนินงานของร้านของท่านเป็นไปด้วยดี (PEM1)	3.87	0.855	ระดับมาก
2. ในปีที่ผ่านมา การบริหารร้านของท่านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (PEM2)	4.04	0.801	ระดับมาก
3. ในปีที่ผ่านมา การบริหารร้านของท่านบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (PEM3)	3.87	0.818	ระดับมาก
4. ในปีที่ผ่านมา ท่านมีปัญหาในการบริหารร้านของท่านพอสมควร (PEM4)	3.77	0.980	ระดับมาก

จากผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อผลการดำเนินงานองค์กร พบว่า ในภาพรวมแล้วระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อผลการดำเนินงานองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในระดับค่าเฉลี่ยสูงสุดรายละเอียดด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน ในข้อคำถามที่มีพบว่า ในปีที่ผ่านมาร้านของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ดี (PEF4) อยู่ในระดับมาก รายละเอียดด้านผลการดำเนินงานด้านบริหารในรายข้อคำถาม พบว่า ในปีที่ผ่านมา การบริหารร้านของท่านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (PEM2) อยู่ในระดับมาก

สรุปการวิเคราะห์เชิงพรรณนาตัวแปรย่อยในตัวแบบควบคุมงบประมาณของร้านสะดวกซื้อ ด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลความหมาย อธิบายลักษณะข้อมูลความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อตัวแปรย่อยตามกรอบแนวคิด (ดูตาราง 36)

ตาราง 36

สรุปค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ความผันผวนของตลาด (UMK)	3.78	0.798	ระดับมาก
ความเข้มข้นของการแข่งขัน (CCY)	3.78	0.771	ระดับมาก
ความไม่แน่นอนของอุปทาน (USP)	3.68	0.907	ระดับมาก
การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (PIB)	3.63	1.015	ระดับมาก
การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (CMB)	3.72	0.929	ระดับมาก
การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (CTB)	4.18	0.679	ระดับมาก
ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ (FXB)	3.97	0.829	ระดับมาก
ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (CMM)	4.22	0.685	ระดับมาก
ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (EFF)	3.98	0.697	ระดับมาก

ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (PEF)	3.85	0.791	ระดับมาก
ผลการดำเนินงานด้านบริหาร (PEM)	3.89	0.719	ระดับมาก

สรุปผลจากการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อองค์ประกอบของตัวแปรความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ด้านความผันผวนของตลาด (UMK) มีระดับค่าเฉลี่ย 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.798 ด้านความเข้มข้นของการแข่งขัน (CCY)) มีระดับค่าเฉลี่ย 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.771 และด้านความไม่แน่นอนของอุปทาน (USP) มีระดับค่าเฉลี่ย 3.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.907 ทุกด้านให้ความหมายอยู่ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อองค์ประกอบของตัวแปรพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (PIB) มีระดับค่าเฉลี่ย 3.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.015 การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (CMB) มีระดับค่าเฉลี่ย 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.929 การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (CTB) มีระดับค่าเฉลี่ย 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.679 และความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ (FXB) มีระดับค่าเฉลี่ย 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.829 ให้ความหมายอยู่ในระดับมาก ในทุกด้าน ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีระดับค่าเฉลี่ย 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.685 ให้ความหมายอยู่ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีระดับค่าเฉลี่ย 3.98 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.697 ให้ความหมายอยู่ในระดับมาก และระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อผลการดำเนินงานองค์การในภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต่อผลการดำเนินงานองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ระดับค่าเฉลี่ยด้านผลการดำเนินงานด้านการเงินและผลการดำเนินงานด้านบริหาร เท่ากับ 3.85 และ 3.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.791 และ 0.719 ตามลำดับ ให้ความหมายอยู่ในระดับมาก

ก่อนการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูลในการวิเคราะห์ประกอบด้วยลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (normality) ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (homoscedasticity) การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม (linearity) และการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity)

การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล

การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการประมาณค่าของตัวแปร หรือความแกร่ง (robustness) ของการประมาณค่าวิเคราะห์ที่ใช้ในการทดสอบแบบ t และ F มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ตัวแปรต้องมีการแจกแจงแบบปกติ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 15) การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูลทำได้โดยการตรวจสอบแผนภาพ Normal Q-Q Plot ของแต่ละตัวแปร หากได้เส้นตรงในแนวทแยงสรุปได้ว่า ตัวแปร มีลักษณะการแจกแจงแบบโค้งปกติ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 15; Hair et al., 2006, p. 81; Hair et al., 2010, p. 72) ผลจากการวิเคราะห์แผนภาพ Normal Q-Q Plot ของแต่ละข้อคำถาม พบว่าได้เส้นตรงในแนวทแยง จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรแต่ละตัวมีลักษณะการแจกแจงแบบโค้งปกติ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก จ)

การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย

ความเป็นเอกพันธ์ของการกระจายใช้กับการวิเคราะห์การถดถอย ซึ่งตัวแปรต้นและตัวแปรตามเป็นตัวแปรต่อเนื่อง (metric variable) โดยนิยามลักษณะความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย หมายถึง คุณสมบัติของตัวแปรตามที่มีการกระจายไม่ต่างกันทุกค่าของตัวแปรต้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 16-17) วิธีการตรวจสอบทำได้โดยการสร้างแผนภาพการจัดกระจายที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือมาตรฐาน (standardized residual) กับค่าพยากรณ์มาตรฐาน (standardized predicted) เพื่อตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Pedhazur, 1997, pp. 36-37) โดยพิจารณาจากค่า Standardized Residual หากมีการกระจายตัวแบบสุ่ม โดยไม่มีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างมีแบบแผน

จึงจะสรุปได้ว่า มีเอกพันธ์ของการกระจาย (Hair et al., 2006, pp. 251-252; Hair et al., 2010, p. 221) จากภาคผนวก จ พบว่า ค่าเศษที่เหลือมีการกระจายอย่างไม่มีแบบแผน โดยไม่พบว่า ค่าเศษที่เหลือมีรูปแบบแนวโน้มไปในทางมากขึ้นหรือลดลง สรุปได้ว่า ข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการมีเอกพันธ์ของการกระจาย

การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม

สถิติวิเคราะห์ทุกประเภทที่มีพื้นฐานการวิเคราะห์จากสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ต้องมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่เป็นแบบเส้นตรง วิธีการตรวจสอบทำได้โดยการตรวจสอบแผนภาพกระจาย และการวิเคราะห์เศษที่เหลือ (residual analysis) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือ กับตัวแปรอิสระแต่ละตัว เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 17; Lin & Lu, 2000, p. 203) จากแผนภาพกระจาย พบว่า ค่าเศษที่เหลือมีการกระจายอย่างไม่มีแบบแผน แต่ไม่พบว่า ค่าเศษที่เหลือมีรูปแบบแนวโน้มไปในทางมากขึ้นหรือลดลงอย่างมีแบบแผน สรุปได้ว่า ข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (ดูรายละเอียดในภาคผนวก จ)

การตรวจสอบความเป็นเส้นตรงร่วมอย่างมาก

ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ หมายถึง ภาวะที่ตัวแปรในการวิจัยที่เป็นตัวแปรต้น มีความสัมพันธ์กันสูงมาก และมีผลเสียต่อการวิเคราะห์ถดถอย ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง วิธีการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ ทำได้โดยใช้โปรแกรม SPSS วิเคราะห์ตรวจสอบค่าสถิติ 3 ตัว คือ Tolerance, Variance Inflation Factor (VIF) และ Condition Index ค่าสถิติ Tolerance หมายถึง สัดส่วนความแปรปรวน ในตัวแปรที่อธิบายไม่ได้ด้วยตัวแปรตัวอื่น ๆ ถ้า Tolerance มีค่าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรนั้น มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ สูง ส่วนค่าที่ใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ ต่ำ ในการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับค่าสถิติ VIF มีค่าเท่ากับส่วนกลับของค่า Tolerance จึงแปลความหมายตรงกันข้าม กล่าวคือ ค่า VIF ที่สูงมาก (มีค่าสูงสุดเท่ากับ 10.0) แสดงว่า มีภาวะร่วมเส้นตรงพหุสูงมากในกลุ่มตัวแปรต้น

ค่าสถิติ Condition Index เป็นค่าสัดส่วนความแปรปรวนวัดจากค่าไอเกน (Eigen value) เกณฑ์ที่ใช้ตรวจสอบ คือ 30 ถ้าตัวแปรใดมีค่า Condition Index มากกว่า 30 แสดงว่าตัวแปรนั้นมีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ ทั้งนี้ค่าสถิติ Condition Index มีกระบวนการในการตรวจสอบ 2 ขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกตรวจสอบว่า ตัวแปรต้นตัวใดมีค่าเกินกว่าเกณฑ์ คือ 30 ขั้นตอนที่สอง ตรวจสอบสัดส่วนของความแปรปรวนของสัมประสิทธิ์การถดถอย เฉพาะตัวแปรต้นที่มี ค่า Condition Index สูงกว่าเกณฑ์ หากค่าสัดส่วนความแปรปรวนของสัมประสิทธิ์การถดถอย มีค่าสูงกว่า 0.9 แสดงว่า ตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กันสูง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 17-18)

จึงสรุปได้ว่า เกณฑ์ในการวัดว่าตัวแปรอิสระแต่ละคู่มีภาวะร่วมเส้นตรงพหุหรือไม่ จึงดูได้จากค่า tolerance ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.1 ค่า VIF ควรมีค่าน้อยกว่า 10 (Hair et al., 2006, p. 230, 233) Condition Index ควรมีค่าน้อยกว่า 30 และหาก Condition Index มีค่ามากกว่า 30 ให้พิจารณาค่าสัดส่วนความแปรปรวน (variance proportion) ของสัมประสิทธิ์การถดถอยควรมีค่าน้อยกว่า 0.9 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542, หน้า 17-18; Hair et al., 2006, p. 230) จากตาราง 37-40 พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมี Tolerance ไม่เข้าใกล้ 0 โดยมีค่ามากกว่า 0.1 ค่า VIF ของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าน้อยกว่า 10 ขณะเดียวกันค่า Condition Index ทุกตัวมีค่าต่ำกว่า 30 สรุปว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวเป็นอิสระจากกัน และไม่มีภาวะร่วมเส้นตรงพหุ สามารถนำมาวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุต่อไป

ตาราง 37

การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุโดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุเมื่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณเป็นตัวแปรตาม

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	Tolerance	VIF	Eigen Value	Condition Index
UMK	0.295	3.393	0.014	24.922
CCY	0.766	1.306	0.017	22.645
USP	0.248	4.032	0.023	19.616
PIB	0.494	2.025	0.028	17.600
CMB	0.505	1.981	0.011	27.895

ตาราง 37 (ต่อ)

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	Tolerance	VIF	Eigen Value	Condition Index
CTB	0.649	1.542	0.057	12.438
FXB	0.644	1.552	0.070	11.214
EFF	0.581	1.722	0.006	37.650

ตาราง 38

การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุโดยการวิเคราะห์หาค่าด้อยเชิงพหุเมื่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณเป็นตัวแปรตาม

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	Tolerance	VIF	Eigen Value	Condition Index
UMK	0.286	3.491	0.011	27.699
CCY	0.755	1.325	0.018	22.376
USP	0.254	3.942	0.023	19.731
PIB	0.486	2.058	0.028	17.589
CMB	0.511	1.957	0.009	30.817
CTB	0.541	1.849	0.060	12.088
FXB	0.592	1.688	0.072	11.068
CMM	0.506	1.975	0.006	37.015

ตาราง 39

การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุโดยการวิเคราะห์หาค่าด้อยเชิงพหุเมื่อผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นตัวแปรตาม

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	Tolerance	VIF	Eigen Value	Condition Index
CMM	0.716	1.397	0.015	14.100
EFF	0.670	0.063	0.012	15.589

ตาราง 40

การตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ โดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุเมื่อผลการดำเนินงาน
ด้านบริหารเป็นตัวแปรตาม

ตัวแปร/ตัวชี้วัด	Tolerance	VIF	Eigen Value	Condition Index
CMM	0.716	1.397	0.015	14.100
EFF	0.716	1.397	0.012	15.589

การทดสอบสมมติฐาน

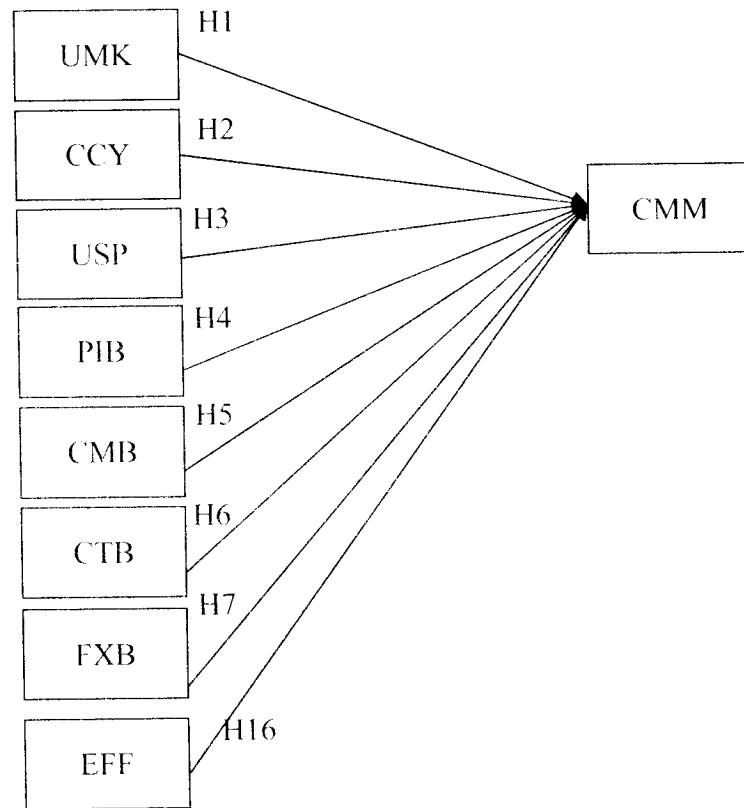
การทดสอบสมมติฐานตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม
โดยงบประมาณ ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ และผลการดำเนินงาน

หลังจากที่ได้ตรวจสอบคุณสมบัติของข้อมูลว่า ตรงตามข้อกำหนดเบื้องต้น
(assumption) ของการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ จึงทดสอบสมมติฐาน
ตามแบบจำลองที่สร้างจากกรอบแนวคิดของงานวิจัย ดังนี้

สมการการทดสอบที่ 1

$$\begin{aligned} \text{CMM} = & \beta_0 + \beta_1\text{UMK} + \beta_2\text{CCY} + \beta_3\text{USP} + \beta_4\text{PIB} + \beta_5\text{CMB} \\ & + \beta_6\text{CTB} + \beta_7\text{FXB} + \beta_{16}\text{EFF} \end{aligned} \quad \dots (1)$$

β_i หมายถึง สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรแต่ละตัวแปร



ภาพ 16 แบบจำลองสมการการทดสอบที่ 1

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุ (multiple regression analysis) ในการทดสอบสมมติฐานตามแบบจำลองการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในกรณีที่มีตัวแปรอิสระมากกว่า 1 ตัวแปร และตัวแปรตาม 1 ตัวแปร (Hair et al., 1998, p. 14)

ตาราง 41

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม
โดยงบประมาณ

ตัวแปร	Standardized Coefficients	t value	P
UMK	0.018	0.237	0.813
CCY	-0.013	-0.285	0.776
USP	-0.042	-0.522	0.602
PIB	-0.040	-0.705	0.481
CMB	0.153	2.701	0.007
CTB	0.385	7.712	0.000
FXB	0.214	4.287	0.000
EFF	0.198	3.757	0.000

$n = 310$, $R^2 = 0.514$, $F = 39.851$, Sig. = 0.000

ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า R^2 มีค่าเท่ากับ 0.514 หมายถึง ตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดอธิบายความมุ่งมั่นในการควบคุมโดยงบประมาณได้ 51.4% จากแบบจำลองการทดสอบสมมติฐาน สมมติฐานที่ 5, 6, 7 และ 16 ได้รับการสนับสนุนทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) ส่วนสมมติฐานที่ 1, 2, 3, 4 ไม่แสดงผลว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนายความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ร้อยละ 69.7 ($e = 0.697$) โดยพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดตามสมการโครงสร้างที่ปรับปรุงใหม่ครั้งนี้ทุกตัวมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (CTB) มีค่าสูงสุด คือ 0.385 ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ (FXB) มีค่าเท่ากับ 0.214 ความผันผวนของตลาด (UMK) มีค่าเท่ากับ 0.018 ความเข้มข้นของการแข่งขัน (CCY) มีค่าเท่ากับ -0.013 ความไม่แน่นอนของอุปทาน (USP) มีค่าเท่ากับ -0.042 การมี

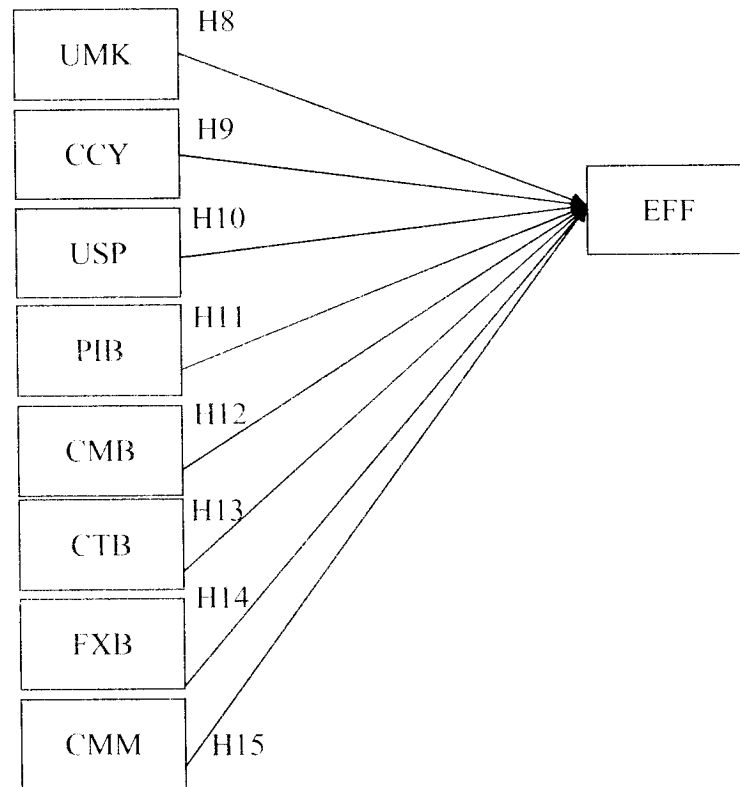
ส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (PIB) มีค่าเท่ากับ -0.040 การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (CMB) มีค่าเท่ากับ 0.153 ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ (EFF) มีค่า 0.198 นั้นแสดงให้เห็นว่า อิทธิพลขององค์ประกอบพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณด้านการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (CTB) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ มีค่าเท่ากับ 0.385 และอิทธิพลขององค์ประกอบความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านความผันผวนของตลาด มีค่าเท่ากับ 0.018 ทางตรงเชิงบวกน้อยที่สุดต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ขณะที่ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านความไม่แน่นอนของอุปทานแสดงค่าอิทธิพล 0.042 ในทางลบต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์ประกอบพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณด้านการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ ด้านการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ด้านความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

สมการการทดสอบที่ 2

$$\begin{aligned} \text{EFF} = & \beta_0 + \beta_1 \text{UMK} + \beta_2 \text{CCY} + \beta_3 \text{USP} + \beta_4 \text{PIB} + \beta_5 \text{CMB} + \beta_6 \text{CTB} \\ & + \beta_7 \text{FXB} + \beta_{15} \text{CMM} \end{aligned} \quad \dots (2)$$

β_i หมายถึง สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรแต่ละตัวแปร



ภาพ 17 แบบจำลองสมการการทดสอบที่ 2

ตาราง 42

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุม โดยงบประมาณ

ตัวแปร	Standardized Coefficients	t value	P
UMK	-0.079	-1.001	0.318
CCY	0.031	-0.628	0.531
USP	0.239	2.803	0.005
PIB	0.044	0.721	0.471
CMB	0.232	3.887	0.000
CTB	0.119	2.063	0.040
FXB	0.169	3.124	0.002
CMM	0.226	3.757	0.000

$n = 310, R^2 = 0.431, F = 30.220, \text{Sig.} = 0.000$

ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า R^2 มีค่าเท่ากับ 0.431 หมายถึง ตัวแปรต้นทั้งหมดอธิบายประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณได้ 43.1% จากแบบจำลองการทดสอบสมมติฐาน สมมติฐานที่ 10, 12, 13, 14 และ 15 ได้รับการสนับสนุนทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ ($p > 0.05$) ส่วนสมมติฐานที่ 8, 9, 11 ไม่แสดงผลว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนายประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ร้อยละ 75.4 ($e = 0.754$) โดยพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดตามสมการโครงสร้างที่ปรับปรุงใหม่ครั้งนี้ทุกตัวมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

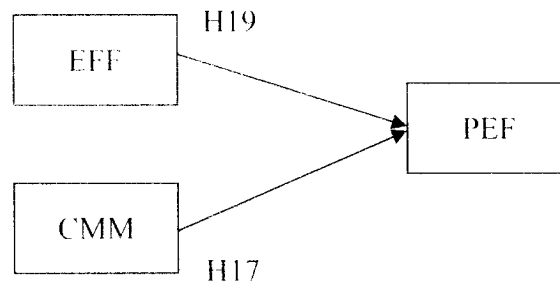
ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (CTB) มีค่า 0.119 ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ (FXB) มีค่าเท่ากับ 0.169 ความผันผวนของตลาด (UMK) มีค่าเท่ากับ -0.079 ความเข้มข้นของการแข่งขัน (CCY) มีค่าเท่ากับ -0.031 ความไม่แน่นอนของอุปทาน (USP) มีค่าเท่ากับ 0.239 การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (PIB) มีค่าเท่ากับ 0.044 การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (CMB) มีค่าเท่ากับ 0.232 ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (CMM) มีค่า 0.226 นั้นแสดงให้เห็นว่า อิทธิพลขององค์ประกอบความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านความไม่แน่นอนของอุปทาน (USP) มีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ และค่าอิทธิพลขององค์ประกอบพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณมีค่าเท่ากับ 0.044 ทางตรงเชิงบวกน้อยที่สุดต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ขณะที่ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านความเข้มข้นของการแข่งขันมีค่าอิทธิพล 0.031 ทางลบต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านความไม่แน่นอนของอุปทาน ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณด้านการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ ด้านการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และด้านความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

สมการการทดสอบสมมติฐานสมการที่ 3

$$PEF = \beta_0 + \beta_{19}EFF + \beta_{17}CMM \quad \dots (3)$$

β_i หมายถึง สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรแต่ละตัวแปร



ภาพ 18 แบบจำลองสมการการทดสอบที่ 3

ตาราง 43

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ตัวแปร	Standardized Coefficients	t value	P
EFF	0.591	10.651	0.000
CMM	-0.043	-0.769	0.443

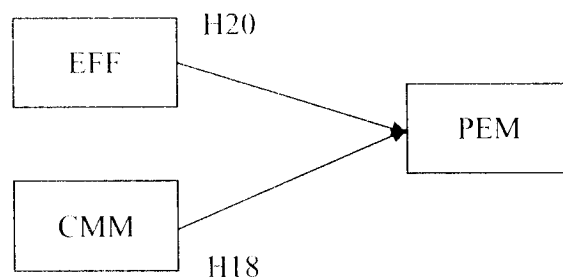
$n = 310, R^2 = 0.319, F = 73.574, \text{Sig.} = 0.000$

ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า R^2 มีค่าเท่ากับ 0.319 หมายถึง ตัวแปรต้น ทั้งหมดอธิบายผลการดำเนินงานด้านการเงินได้ 31.9% จากแบบจำลองการทดสอบสมมติฐานสมมติฐานที่ 19 ได้รับการสนับสนุนทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) ส่วนสมมติฐานที่ 17 ไม่แสดงผลว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนายผลการดำเนินงานด้านการเงิน ร้อยละ 82.5 ($e = 0.825$) โดยพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดตามสมการ โครงสร้างที่ปรับปรุงใหม่ครั้งนี้ทุกตัวมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (CMM) มีค่า -0.043 ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ (EFF) มีค่า 0.591 นั้นแสดงให้เห็นว่า อิทธิพลของประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณแสดงค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ขณะที่อิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน
สมการการทดสอบสมมติฐานสมการที่ 4

$$PEM = \beta_0 + \beta_{20}EFF + \beta_{18}CMM \quad \dots (4)$$



ภาพ 19 แบบจำลองสมการการทดสอบที่ 4

ตาราง 44

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านบริหาร

ตัวแปร	Standardized Coefficients	t value	P
CMM	0.102	1.844	0.066
EFF	0.616	11.106	0.000

$n = 310, R^2 = 0.319, F = 73.299, \text{Sig.} = 0.000$

ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า R^2 มีค่าเท่ากับ 0.319 หมายถึง ตัวแปรต้นทั้งหมด อธิบายผลการดำเนินงานด้านบริหารได้ 31.9% จากแบบจำลองการทดสอบสมมติฐาน สมมติฐานที่ 20 ได้รับการสนับสนุนทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) ส่วนสมมติฐาน ที่ 18 ไม่แสดงผลว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ในการทำนายผลการดำเนินงานด้านบริหาร ร้อยละ 82.5 ($e = 0.825$) โดยพบว่า ตัวแปร พยากรณ์ทั้งหมดตามสมการ โครงสร้างที่ปรับปรุงใหม่ครั้งนี้ทุกตัวมีอิทธิพลต่อ ผลการดำเนินงานด้านบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงาน ด้านบริหาร ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (CMM) มีค่า -0.102 ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ (EFF) มีค่า 0.616 นั้นแสดงให้เห็นว่า อิทธิพลของประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีค่าอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานด้านบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่อิทธิพลของความมุ่งมั่น ที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านบริหารอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานด้านบริหาร

ผลการวิเคราะห์สมการทดสอบที่ 1 ถึง สมการทดสอบที่ 4 จะเห็นได้ว่า ตัวแปรพยากรณ์บางตัวไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปรตามของสมการดังกล่าว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัวตัวแปรพยากรณ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปรตามออกจากการ ซึ่งจะต้องตัดเส้นทางออกจากตัวแบบทั้ง จำนวน 9 เส้นทาง และสร้างตัวแบบใหม่ที่เป็นตัวแบบความสัมพันธ์ที่กระชับขึ้น เรียกว่า Overidentified Model และวิเคราะห์การถดถอยตามตัวแบบใหม่ได้ (ดูตาราง 45)

ตาราง 45

ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยตามตัวแบบเชิงสาเหตุที่ปรับปรุงใหม่

สมการ การทดสอบที่	ตัวแปร		R^2	c_r	Path coefficient β
	ตัวแปร พยากรณ์	ตัวแปรตาม			
1	CMB	CMM	0.512	0.482	0.130
	CTB				0.384
	FXB				0.209
	EFF				0.185
2	USP	EFF	0.443	0.525	0.160
	PIB				0.047
	CMB				0.224
	CTB				0.123
	FXB				0.163
3	CMM		0.323	0.652	0.227
	EFF	PEF			0.591
4	CMM	PEM	0.324	0.593	-0.102
	EFF				0.616

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับตัวแบบความสัมพันธ์เต็มรูปหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ และตัวแบบความสัมพันธ์ใหม่ค่า R^2 ซึ่งเป็นสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองโดยรวมของทุกตัวแปรในตัวแบบความสัมพันธ์เต็มรูป และตัวแบบความสัมพันธ์ใหม่จากสูตร

$$\begin{aligned} R_{FM}^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2) \\ &= 1 - ((1 - 0.514)(1 - 0.431)(1 - 0.319)(1 - 0.319)) \\ &= 0.871 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} R_{OM}^2 &= 1 - ((1 - 0.512)(1 - 0.443)(1 - 0.323)(1 - 0.324)) \\ &= 0.876 \end{aligned}$$

การคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง Q ของตัวแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

$$\begin{aligned} Q &= \frac{(1 - 0.871)}{(1 - 0.876)} \\ &= 0.994 \end{aligned}$$

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแบบความสัมพันธ์แบบกระชับ และคำนวณค่า R_{OM}^2 ได้เท่ากับ 0.876 แสดงว่าตัวแบบควบคุมงบประมาณนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ทั้งระบบได้ประมาณร้อยละ 87.6 และผลการวิเคราะห์ตามสมการโครงสร้างที่ปรับปรุงใหม่ที่ละสมการได้ผลดังนี้

สมการการทดสอบที่ 1 ตัวแปรตาม คือ ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (CMM) ที่มีตัวแปรการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (CMB) ตัวแปรการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (CTB) ตัวแปรความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ (FXB) และตัวแปรประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (EFF)

ได้ผลว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ตัวข้างต้นร่วมกันอธิบายความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณได้ประมาณร้อยละ 51.2 ($R_1^2 = 0.512$) และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนายความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณร้อยละ 48.2 ($e = 0.482$) โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ตัวแปรการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (CMB) ตัวแปรการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (CTB) ตัวแปรความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ (FXB) และตัวแปรประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (EFF)

สมการการทดสอบที่ 2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ (EFF) ที่มีตัวแปรความไม่แน่นอนของอุปทาน (USP) ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (PIB) ตัวแปรการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (CMB) ตัวแปรการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (CTB) ตัวแปรความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ (FXB) และตัวแปรความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (CMM) ได้ผลว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ตัวข้างต้นร่วมกันอธิบายความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณได้ประมาณร้อยละ 44.3 ($R_2^2 = 0.443$) และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนายความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณร้อยละ 52.5 ($e = 0.525$) โดยตัวแปรทุกตัวที่มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรในตัวแทนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ จากการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรการควบคุมโดยงบประมาณที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย (ดังแสดงในภาพ 20)

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบทางเลือก พบว่า ตัวแบบ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ซึ่งไม่มี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน (Goodness of Fit Index--GFI) มีค่าเท่ากับ 0.994 ค่าดัชนีวัดระดับความ กลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index--AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.990 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสอง ของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual--RMR) มีค่าเท่ากับ 0.02 และค่าประมาณ ความคลาดเคลื่อน ของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation--RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.00 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนัก มาตรฐานขององค์ประกอบพฤติกรรม เกี่ยวกับงบประมาณทั้ง 4 องค์ประกอบ พบว่า ค่าน้ำหนักมาตรฐานขององค์ประกอบย่อย การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ องค์ประกอบย่อยการสื่อสารถึงการจัดสรร งบประมาณ องค์ประกอบย่อยการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และ องค์ประกอบย่อยความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ มีค่าเป็นบวก มีขนาด ตั้งแต่ 0.67 ถึง 0.92 และค่าน้ำหนักมาตรฐานขององค์ประกอบความไม่แน่นอนของ สภาพแวดล้อมทั้ง 2 องค์ประกอบ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของ องค์ประกอบย่อยความผันผวนของตลาด องค์ประกอบย่อยความไม่แน่นอนของอุปทาน มีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ 0.46 ถึง 0.86

ตาราง 46

สรุปผลการวิเคราะห์เพื่อยืนยันความสอดคล้องของตัวแบบควบคุมงบประมาณใหม่กับ ข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่า R_{FM}^2 ของตัวแบบจำลอง ความสัมพันธ์เต็มรูป	ค่า R_{OM}^2 ของตัวแบบจำลอง ความสัมพันธ์ใหม่	ดัชนีความสอดคล้อง (Q)
0.871	0.876	0.994

จากตาราง 46 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง โดยรวมของทุกตัวแปรของ ตัวแบบจำลองความสัมพันธ์เต็มรูป R_{FM}^2 มีค่าเท่ากับ 0.871 และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยก

กำลังสองโดยรวมของทุกตัวแปรของตัวแบบจำลองความสัมพันธ์ใหม่ R_{OM}^2 มีค่าเท่ากับ 0.876 เมื่อคำนวณค่าความสอดคล้อง (Q) ได้เท่ากับ 0.994

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานทั้งหมด (ดูตาราง 47)

ตาราง 47

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ลำดับที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
อิทธิพลของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ		
สมมติฐานที่ 1	ความผันผวนของตลาดมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ	ไม่ได้รับการสนับสนุน (not supported)
สมมติฐานที่ 2	ความเข้มข้นของการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ	ไม่ได้รับการสนับสนุน (not supported)
สมมติฐานที่ 3	ความไม่แน่นอนของอุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ	ไม่ได้รับการสนับสนุน (not supported)
อิทธิพลของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ		
สมมติฐานที่ 4	การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ	ไม่ได้รับการสนับสนุน (not supported)
สมมติฐานที่ 5	การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ	ได้รับการสนับสนุน (supported)
สมมติฐานที่ 6	การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ	ได้รับการสนับสนุน (supported)

ตาราง 47 (ต่อ)

ลำดับที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7	ความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มี ต่อการควบคุมโดยงบประมาณ	ได้รับการสนับสนุน (supported)
อิทธิพลของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ		
สมมติฐานที่ 8	ความผันผวนของตลาดมีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ	ไม่ได้รับการสนับสนุน (not supported)
สมมติฐานที่ 9	ความเข้มข้นของการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ	ไม่ได้รับการสนับสนุน (not supported)
สมมติฐานที่ 10	ความไม่แน่นอนของอุปทานมีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ	ได้รับการสนับสนุน (supported)
อิทธิพลของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อประสิทธิผลของ การควบคุมโดยงบประมาณ		
สมมติฐานที่ 11	การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผล ของการควบคุมโดยงบประมาณ	ไม่ได้รับการสนับสนุน (not supported)
สมมติฐานที่ 12	การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณมีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ	ได้รับการสนับสนุน (supported)
สมมติฐานที่ 13	การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผล ของการควบคุมโดยงบประมาณ	ได้รับการสนับสนุน (supported)
สมมติฐานที่ 14	ความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผล ของการควบคุมโดยงบประมาณ	ได้รับการสนับสนุน (supported)

ตาราง 47 (ต่อ)

ลำดับที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
ความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณกับประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ		
สมมติฐานที่ 15	ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผล ของการควบคุมโดยงบประมาณ	ได้รับการสนับสนุน (supported)
สมมติฐานที่ 16	ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อ การควบคุมโดยงบประมาณ	ได้รับการสนับสนุน (supported)
อิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงาน		
สมมติฐานที่ 17	ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการ ด้านการเงิน	ไม่ได้รับการสนับสนุน (not supported)
สมมติฐานที่ 18	ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการ ด้านบริหาร	ไม่ได้รับการสนับสนุน (not supported)
อิทธิพลของประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงาน		
สมมติฐานที่ 19	ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการ ด้านการเงิน	ได้รับการสนับสนุน (supported)
สมมติฐานที่ 20	ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการ ด้านบริหาร	ได้รับการสนับสนุน (supported)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งสิ้น จำนวน 11 สมมติฐาน และไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จำนวน 9 สมมติฐาน จากสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งสิ้น 20 สมมติฐาน

ผลการศึกษาดังกล่าวถึงอิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย พบว่า

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ตัวแปรความผันผวนของตลาด ตัวแปรความเข้มข้นของการแข่งขัน และตัวแปรความไม่แน่นอนของอุปทาน "ไม่อาจสรุป" ได้ว่า ตัวแปรดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ เช่นเดียวกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ตัวแปรความผันผวนของตลาด และตัวแปรความเข้มข้นของการแข่งขัน "ไม่อาจสรุป" ได้ว่า ตัวแปรดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ หากแต่ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านความไม่แน่นอนของอุปทาน มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ผลการศึกษาดังกล่าวถึงอิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ "ไม่อาจสรุป" ได้ว่า ตัวแปรดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ขณะที่ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณด้านที่ประกอบด้วย ตัวแปรการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ ตัวแปรการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และ ตัวแปรความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ในขณะที่ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณนั้น "ไม่อาจสรุป" ได้ว่า ตัวแปรดังกล่าวมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ขณะที่ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณด้านที่ประกอบด้วย ตัวแปรการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ ตัวแปรการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และตัวแปรความยืดหยุ่นในการ

ควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ผลการศึกษาถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย พบว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ หากแต่ตัวแปรที่แสดงอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ คือ ประสิทธิภาพการควบคุมโดยงบประมาณเป็นตัวแปรที่ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทั้งด้านบริหารและด้านการเงิน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเพื่อการพัฒนาตัวแบบการควบคุม โดยงบประมาณของธุรกิจร้านสะดวกซื้อนี้ ศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ โดยได้นำเสนอผลการศึกษาดำเนินการตามลำดับวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังต่อไปนี้ (1) การศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย (2) การศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย และ (3) การศึกษาถึงอิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่มีต่อกัน และที่มีต่อผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ผู้วิจัยได้มีการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย รวมถึงประโยชน์ที่ได้รับ รวมถึงข้อจำกัดงานวิจัย ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน การวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเน้นการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก มีขั้นตอนเริ่มจากการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของ

สภาพแวดล้อม และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้ข้อคำถามเพื่อกำหนดค่านิยม และตัวแปรจากการค้นคว้างานวิจัยสำคัญ สร้างและพัฒนาเป็นรูปแบบตัวชี้วัดของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และรูปแบบตัวชี้วัดของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 ในการศึกษาถึงอิทธิพลขององค์ประกอบข้างต้นที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย รวมถึงการศึกษาอิทธิพลปัจจัยของการควบคุมโดยงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ อิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ และอิทธิพลของประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อที่ 3 เมื่อได้องค์ประกอบแล้วจึงทำการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยโดยใช้ทฤษฎีและแนวคิดด้านความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม แนวคิดการควบคุมโดยงบประมาณ ประกอบกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ พฤติกรรมองค์กรด้านการควบคุมโดยงบประมาณ ทำการสรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ และพัฒนาแบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณและได้รับการตอบกลับจำนวน 310 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับ 28.18% จากผู้จัดการร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย ผู้วิจัยนำข้อมูลพื้นฐานทางประชากรศาสตร์มาทำการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา พบว่า ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 80.6 โดยมีอายุเฉลี่ย 27.7 ปี มีการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.6 จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.2 จบสูงกว่าปริญญาตรีร้อยละ 12.3 ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการร้านค้าหรือรักษาการในหน้าที่ผู้จัดการร้านค้าเฉลี่ย 3.6 ปี หรือ 3 ปี 7 เดือน ประสบการณ์ในองค์กรเฉลี่ย 5.4 ปี หรือ 5 ปี 5 เดือน

การทำการพัฒนาตัวแบบควบคุมงบประมาณด้วยสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบควบคุมงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับตัวแปรความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม

โดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรย่อยของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และตัวแปรย่อยของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ได้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อการยืนยัน โมเดลการวัดของตัวแปร พบว่า โมเดลการวัดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า AVE อยู่ ระหว่าง 0.482-0.800 และค่า CR มีค่าระหว่าง 0.645-0.888 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีจำนวนทั้งสิ้น 55 คู่ มีค่าตั้งแต่ 0.001 ถึง 0.832 โดยใช้เกณฑ์ของ Fornell and Larcker (1981) ร่วมกับ Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) จึงยืนยันได้ว่า ตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร มีความเป็นเอกพันธ์และมีความตรงเชิงจำแนก ตัวแปรมีความตรงแบบแตกต่างกัน โดยมีหลักเกณฑ์จากการคำนวณ AVE ของตัวแปรใด ๆ 2 ตัวแปรมีค่าสูงกว่ากำลังสองของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคู่นั้น ๆ (Fornell & Larcker, 1981) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงสองตัวแปร นั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้น ไปจึงจะถือว่าตัวแปรทั้งสองเป็นตัวแปรเดียวกัน (Hair et al., 1998) ผลการตรวจสอบคุณสมบัติตัวแปรแสดงให้เห็นว่า ตัวชี้วัดเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับตัวแปร ตัวแปรทุกตัวไม่มีความซ้ำซ้อนกัน และตัวแบบการวัดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปผลจากการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการต่อองค์ประกอบของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ด้านความผันผวนของตลาด (UMK) มีระดับค่าเฉลี่ย 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.798 ด้านความเข้มข้นของการแข่งขัน (CCY) มีระดับค่าเฉลี่ย 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.771 และ ด้านความไม่แน่นอนของอุปทาน (USP) มีระดับค่าเฉลี่ย 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.907 ทุกด้านให้ความหมายอยู่ในระดับมาก อธิบายได้ว่า องค์ประกอบดังกล่าวของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมสามารถเป็นตัวแปรที่อธิบายความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมได้ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการต่อองค์ประกอบของตัวแปรพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (PIB) มีระดับค่าเฉลี่ย 3.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.015 การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ (CMB) มีระดับค่าเฉลี่ย 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.929 การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง (CTB)

มีระดับค่าเฉลี่ย 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.679 และ ความยืดหยุ่นของการควบคุม โดยงบประมาณ (FXB) มีระดับค่าเฉลี่ย 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.829 ให้ความหมายอยู่ในระดับมากในทุกด้าน ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณมีระดับค่าเฉลี่ย 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.685 ให้ความหมายอยู่ในระดับมาก อธิบายได้ว่า องค์ประกอบดังกล่าวของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณสามารถเป็นตัวแปรที่อธิบายความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมได้ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีระดับค่าเฉลี่ย 3.98 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.697 ให้ความหมายอยู่ในระดับมาก และระดับความคิดเห็นของผู้จัดการต่อผลการดำเนินงานองค์กร ในภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมาก ระดับความคิดเห็นของผู้จัดการต่อผลการดำเนินงานองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ระดับค่าเฉลี่ยด้านผลการดำเนินงานด้านการเงินและผลการดำเนินงานด้านการบริหาร เท่ากับ 3.85 และ 3.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.791 และ 0.719 ตามลำดับ ให้ความหมายอยู่ในระดับมาก สรุปได้ว่า ข้อมูลเชิงพรรณนาของตัวแปรให้ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.63-4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระหว่าง 0.679-1.015 ตัวแปรส่วนใหญ่อธิบายความหมายได้ในระดับมาก สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.463-0.922 ซึ่งให้ค่า AVE อยู่ระหว่าง 0.482-0.800 และค่า CR มีค่าระหว่าง 0.645-0.888 แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทุกตัวในสมการหลังการปรับสามารถอธิบายตัวแปรได้ดี และตัวแปรแต่ละตัวไม่ได้เป็นตัวแปรตัวเดียวกันหรือซ้ำกัน ผ่านการตรวจสอบ ข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของข้อมูลว่า สอดคล้องตามลักษณะของข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ สหสัมพันธ์เชิงพหุ เมื่อตรวจสอบตัวแบบสมการ โครงสร้าง ได้ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ ยกกำลังสองโดยรวมของทุกตัวแปรของตัวแบบจำลองความสัมพันธ์เต็มรูป R_{FM}^2 มีค่าเท่ากับ 0.871 และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสองโดยรวมของทุกตัวแปรของตัวแบบจำลองความสัมพันธ์ใหม่ R_{OM}^2 มีค่าเท่ากับ 0.876 เมื่อคำนวณค่าความสอดคล้อง (Q) ได้เท่ากับ 0.994

ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งสิ้น จำนวน 11 สมมติฐาน และไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งสิ้น จำนวน 9 สมมติฐาน จากสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งสิ้น 20 สมมติฐาน

การอภิปรายผล

สรุปผลสมมติฐานการวิจัยของการศึกษานี้ กล่าวโดยสรุป คือ ตามกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดไว้ว่า องค์ประกอบของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ความผันผวนของตลาด ความเข้มข้นของการแข่งขัน และความไม่แน่นอนของอุปทาน และองค์ประกอบพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ และปัจจัยความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและปัจจัยประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณนั้นส่งผลต่อจากผลการดำเนินงาน ผลวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์และสมมติฐาน ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 การศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า ความผันผวนของตลาดไม่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐานไม่ได้รับการสนับสนุน) โดยอาจเป็นไปได้ว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณอันประกอบด้วย ความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทแรงกายและแรงใจบางครั้งอาจจะไม่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจที่มีทั้งรูปแบบเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ด้วยความเปลี่ยนแปลงที่เป็นทั้งการเคลื่อนไหวที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมลูกค้าต่อสินค้า บริการ และราคา รวมถึงโปรแกรมลดราคา และการเคลื่อนไหวที่สังเกตไม่ได้อย่างแนวโน้มด้านปริมาณ และอัตราการซื้อของลูกค้าประจำจากยอดขายแยกตามรายการ ผู้จัดการยังคงควบคุมงบประมาณด้วยความมุ่งมั่นซึ่งมีความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทแรงกายและแรงใจได้ด้วยเช่นกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า ความเข้มข้นของการแข่งขัน ไม่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐานไม่ได้รับการสนับสนุน) โดยอาจเป็นไปได้ว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ อันประกอบด้วย ความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทร่างกาย และแรงใจ บางครั้งอาจจะไม่ต้องอาศัยผลจากอัตราการแข่งขันในพื้นที่ของกลุ่มแข่งที่สำคัญ หรือจากส่วนแบ่งทางการตลาด หรือแม้แต่ความหนาแน่นของร้านค้า ก็ไม่ได้ผลักดันให้ผู้จัดการดำเนินงาน โดยมีความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทร่างกาย และแรงใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณได้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า ความไม่แน่นอนของอุปทาน ไม่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐานไม่ได้รับการสนับสนุน) โดยอาจเป็นไปได้ว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ อันประกอบด้วย ความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทร่างกาย และแรงใจ บางครั้งอาจจะไม่ต้องอาศัยความไม่สามารถในการรับรู้หรือคาดเดาได้ในปริมาณสินค้าที่จัดไว้เพื่อการขาย หรือแม้ว่าสถานะที่ผู้จัดการร้านค้าไม่สามารถรับรู้ได้ในความเปลี่ยนแปลงของผู้จัดส่งสินค้าที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน ผู้จัดการยังคงดำเนินงานด้วยความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 8 พบว่า ความผันผวนของตลาด ไม่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐานไม่ได้รับการสนับสนุน) อาจเป็นไปได้ว่า ผลการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการจัดการงบประมาณในองค์การทำให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด ในกระบวนการ โดยการเปรียบเทียบสัดส่วนปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ร่วมกับโอกาสในการเติบโต บางครั้งอาจจะไม่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าและการให้บริการ รวมถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้าในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการ ผู้จัดการก็สามารถดำเนินงานให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 9 พบว่า ความเข้มข้นของการแข่งขัน ไม่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐานไม่ได้รับการ

การสนับสนุน) อาจเป็นไปได้ว่า ผลการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการจัดการงบประมาณในองค์การทำให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด ในกระบวนการ โดยการเปรียบเทียบสัดส่วนปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ร่วมกับโอกาสในการเติบโต บางครั้งอาจจะไม่ ต้องอาศัยแรงผลักดันจากอัตราการแข่งขันในพื้นที่ของคู่แข่งสำคัญ จากส่วนแบ่งทางการตลาดและความหนาแน่นของร้านค้า ผู้จัดการก็สามารถดำเนินงานให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 10 พบว่า ความไม่แน่นอนของอุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐานได้รับการสนับสนุน) อาจเป็นไปได้ว่า สภาวะจากการเกิดความไม่สามารถคาดเดาได้ในปริมาณสินค้า เพื่อการขาย หรือสภาวะที่ผู้จัดการร้านค้าไม่สามารถรับรู้ได้ในความเปลี่ยนแปลงของผู้จัดส่งสินค้าที่ไม่เป็นไปตามแผนงาน ฉะนั้นเมื่อสภาพแวดล้อมดังกล่าวยังคงมีความไม่แน่นอนย่อมส่งผลให้ร้านค้ายังพยายามอย่างเต็มที่ในการบริหารจัดการงบประมาณอย่างเต็มที่และรัดกุมที่สุดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

สรุปผลการอภิปราย อิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ

องค์ประกอบความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม อันประกอบด้วย ความผันผวนของตลาด ความเข้มข้นของการแข่งขัน และความไม่แน่นอนของอุปทาน ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ ซึ่งในการศึกษานี้ให้ข้อค้นพบในปัจจัยความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านความผันผวนของตลาด การแข่งขัน และด้านอุปทานไม่แสดงอิทธิพลทางตรงต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Harrison and Kelly (2010) แสดงผลสรุปที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านการตลาดไม่แสดงอิทธิพลทางตรงต่อความมุ่งมั่น หากแต่จะแสดงอิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลาง เช่น ความเชื่อมั่น ประสิทธิภาพของการลงทุน เป็นต้น ซึ่งแสดงผลตรงกับการศึกษานี้

องค์ประกอบความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม อันประกอบด้วย ความผันผวนของตลาด ความเข้มข้นของการแข่งขัน ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลของ

การควบคุมโดยงบประมาณ การศึกษาของ Harder, Velasco, Burford, Podger, Janouskova, Piggot, and Hoover (2014) ให้การสนับสนุนการผลการศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าวให้ความสำคัญกับคุณค่าที่ได้รับจากความไม่แน่นอนเหล่านั้นก่อนนำมาซึ่งอิทธิพลที่ส่งผลต่อประสิทธิผล

ในขณะที่องค์ประกอบ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ด้านความไม่แน่นอนของอุปทานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

อิทธิพลขององค์ประกอบที่เกี่ยวกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมจึงยังมีความสำคัญต่อการควบคุมโดยงบประมาณของธุรกิจค้าปลีก (Fam & Yang, 2006) โดยเฉพาะด้านความไม่แน่นอนของอุปทานสำหรับธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อเมื่อสภาพแวดล้อมไม่แน่นอน การควบคุมโดยงบประมาณย่อมต้องรัดกุมมากขึ้น เข้มงวดมากขึ้นจึงส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่สูงกว่าภาวะปกติ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ของ Dyer and Singh (1998), Hoyt and Huq (2000), Lee (2002), Lui et al. (2010) อธิบายอิทธิพลทางตรงเชิงบวกของความไม่แน่นอนของอุปทานในธุรกิจร้านค้าสะดวกซื้อต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณอย่างมีนัยสำคัญ

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านค้าสะดวกซื้อในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ ไม่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐานไม่ได้รับการสนับสนุน) โดยอาจเป็นไปได้ว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ อันประกอบด้วย ความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทแรงกายและแรงใจ บางครั้งอาจจะไม่ต้องอาศัยการกระทำที่ผู้จัดการร้านค้าสนับสนุนให้สมาชิกพนักงานในร้านค้ามีโอกาสนในการมีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจ ร่วมคิด ร่วมทำ ในกิจกรรมการกำหนดงบประมาณหรือวางแผนงบประมาณ กระนั้นผู้จัดการยังคงดำเนินงานบรรลุเป้าหมายด้านงบประมาณไปได้ด้วยดี

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 พบว่า การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐาน

ได้รับการสนับสนุน) โดยอาจเป็นไปได้ว่า หากธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่มีการส่งเสริมให้เกิดการให้และการรับข้อมูลแผนงบประมาณที่ผู้จัดการร้านค้าได้จัดสรรแยกตามหมวดหมู่ระหว่างผู้จัดการร้านค้าและพนักงานในร้านค้า ให้เกิดความเข้าใจตรงกันในวัตถุประสงค์ของงบประมาณในแต่ละส่วน ย่อมทำให้ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณสูงขึ้น อันประกอบด้วย ความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทร่างกายและแรงใจสูงขึ้น ทางตรงกันข้ามหากการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณน้อยลง ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณน้อยลงด้วยเช่นกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 พบว่า การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐานได้รับการสนับสนุน) เป็นไปได้ว่า หากธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่มีการนำแผนงบประมาณมาใช้เพื่อการควบคุมการดำเนินการในร้านค้าด้านค่าใช้จ่ายภายในร้านค้า รวมถึงการจัดการรายรับและรายจ่ายภายใต้ความสม่ำเสมอทางด้านเวลาการติดตามผลที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจตรงกันของสมาชิกในร้านค้าตามแผนงาน ย่อมทำให้ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ อันประกอบด้วย ความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทร่างกายและแรงใจสูงขึ้น ทางตรงกันข้ามหากการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องน้อยลง ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณน้อยลงด้วยเช่นกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 พบว่า ความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐานได้รับการสนับสนุน) เป็นไปได้ว่า หากธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากการใช้งบประมาณในร้านค้า ย่อมทำให้ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณสูงขึ้น อันประกอบด้วย ความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทร่างกายและแรงใจสูงขึ้น ทางตรงกันข้ามหากความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณน้อยลงส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณน้อยลงด้วยเช่นกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 11 พบว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณไม่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐาน

ไม่ได้รับการสนับสนุน) อาจเป็นไปได้ว่า ผลการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการจัดการงบประมาณในองค์การทำให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดที่สุดในกระบวนการ โดยการเปรียบเทียบสัดส่วนปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ร่วมกับโอกาสในการเติบโต บางครั้งอาจจะไม่ต้องอาศัยแรงผลักดันจากการกระทำที่ผู้จัดการร้านค้าสนับสนุนให้สมาชิกพนักงานในร้านค้ามีโอกาสในการมีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจ ร่วมคิดร่วมทำ ในกิจกรรมการกำหนดงบประมาณหรือวางแผนงบประมาณ ร้านสะดวกซื้อก็สามารถดำเนินงานให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 12 พบว่า การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐานได้รับการสนับสนุน) อาจเป็นไปได้ว่า การนำแผนงบประมาณมาใช้เพื่อการควบคุมการดำเนินการในร้านค้าด้านค่าใช้จ่ายภายในร้านค้ารวมถึงการจัดการรายรับและรายจ่ายภายใต้ความสม่ำเสมอทางด้านเวลา การติดตามผลที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจตรงกันของสมาชิกในร้านค้าตามแผนงานย่อมทำให้เกิดผลการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการจัดการงบประมาณในองค์การทำให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดที่สุดในกระบวนการ โดยการเปรียบเทียบสัดส่วนปัจจัยนำเข้าและผลผลิตร่วมกับโอกาสในการเติบโตตามมา

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 14 พบว่า ความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐานได้รับการสนับสนุน) อาจเป็นไปได้ว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากการใช้งบประมาณในร้านค้าย่อมทำให้เกิดผลการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการจัดการงบประมาณในองค์การ ทำให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดที่สุดในกระบวนการ โดยการเปรียบเทียบสัดส่วนปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ร่วมกับโอกาสในการเติบโตตามวัตถุประสงค์

สรุปผลการอภิปราย องค์ประกอบพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ อันประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ โดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณเป็นองค์ประกอบเดียวของ

ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ไม่แสดงผลว่ามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ซึ่งการศึกษาค้างมีให้ข้อค้นพบที่แตกต่างจากการศึกษาของ Chong and Chong (2002), Mia (1988), Nouri and Parker (1998) ผลการศึกษาล่าสุดนี้แสดงให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณในธุรกิจร้านสะดวกซื้อนั้นไม่แสดงให้เห็นว่า มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ สอดคล้องกับการศึกษาในการมีส่วนร่วมซึ่งไม่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นของ Bonache and Moris (2010), Derfuss (2009) โดยเฉพาะการจำกัดการมีส่วนร่วมหรือการให้มีส่วนร่วมในเฉพาะบางกิจกรรมหรือบางรายการของงบประมาณ ประเด็นที่น่าสู่การอภิปรายที่สำคัญ คือ ลักษณะทางธุรกิจของร้านสะดวกซื้อมีการกำหนดนโยบายด้านงบประมาณจากส่วนกลางให้กับร้านสะดวกซื้อกลุ่มสาขาและใช้ระบบเทคโนโลยีรายงานผลการควบคุมโดยงบประมาณจากการใช้ข้อมูลจริงจากยอดขายและผลการเปรียบเทียบรายวันที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้น บทบาทหน้าที่การมีส่วนร่วมต่องบประมาณจึงจำกัดเฉพาะส่วนแก่ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อในการบริหารควบคุมงบประมาณรายจ่ายประจำของร้านค้า

ขณะที่การสื่อสารข้อมูลด้านงบประมาณภายในร้านค้า การใช้งบประมาณอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ แสดงผลว่ามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ อธิบายได้ว่า การสื่อสารข้อมูลด้านงบประมาณภายในร้านค้าโดยการเปิดเผยถึงงบประมาณที่ร้านค้าได้รับจากการจัดสรรหรือวางแผนมาให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานทราบนั้นย่อมส่งเสริมให้เห็นความสำคัญของงบประมาณเช่นเดียวกับการได้ทำการสื่อสารพูดคุยในเรื่องงบประมาณดังกล่าวให้ทราบถึงงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเป็นหมวดหมู่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นร่วมกันในการควบคุมโดยงบประมาณ และการมีการตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณอย่างจริงจังเป็นองค์ประกอบสำคัญในการควบคุมโดยงบประมาณและส่งผลต่อการกระตุ้นให้ความมุ่งมั่นในการควบคุมโดยงบประมาณเกิดผลในการที่เพิ่มขึ้น ในทางเดียวกันความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่ส่งอิทธิพลในทางบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ทั้งนี้ อธิบายได้ถึงภารกิจงบประมาณที่กำหนดไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

โดยร้านค้าหากมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนงบประมาณของร้านค้าเพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดได้ยิ่งมากพอ ย่อมแสดงอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ในทิศทางที่เพิ่มยิ่งขึ้น ขณะที่องค์ประกอบพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณไม่แสดงผลว่ามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณนั้นในการกำหนดงบประมาณ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณ และการแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดงบประมาณเป็นกิจกรรมด้านงบประมาณที่ไม่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ของธุรกิจประเภทร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

องค์ประกอบพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ อันประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ การสื่อสารข้อมูลด้านงบประมาณภายในร้านค้า การใช้งบประมาณอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ โดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณเป็นองค์ประกอบเดียวของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมไม่แสดงผลว่ามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ผลการศึกษาให้ข้อค้นพบที่แตกต่างจากการศึกษาของ Chong and Chong (2002), Nouri and Parker (1998), Shields and Shields (1998) ที่ให้ข้อค้นพบไว้ว่า บทบาทการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ หรือการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญในการควบคุมโดยงบประมาณภายใต้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นการค้นพบที่แตกต่างจากการศึกษาดังกล่าว หากแต่สอดคล้องกับ Hassel and Cunningham (1996) ที่แสดงผลให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมต้องมีตัวแปรคั่นกลางในการควบคุมอย่างต่อเนื่องหรือมีพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณเพื่อให้ได้ซึ่งประสิทธิผลของการใช้งบประมาณในการควบคุม ในพฤติกรรมด้านการมีส่วนร่วมอาจไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณในลักษณะที่ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อที่มีหน้าที่หลักที่สำคัญในการควบคุมร้านให้ได้ตามเป้าหมาย แม้ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อจะไม่มีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณก็

จำเป็นอย่างยิ่งภายใต้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารร้านค้าให้เกิด
ประสิทธิผลที่ดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาที่ผ่านมา

พฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณ ด้านการสื่อสารข้อมูลด้านงบประมาณภายใน
ร้านค้า การใช้งบประมาณอย่างต่อเนื่อง และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ
แสดงผลว่ามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ
อธิบายได้ว่า การสื่อสารข้อมูลด้านงบประมาณภายในร้านค้าโดยการเปิดเผยถึงงบประมาณ
ที่ร้านค้าได้รับจากการจัดสรรหรือวางแผนมาให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานทราบ
ย่อมส่งเสริมให้เห็นความสำคัญของงบประมาณเช่นเดียวกับการได้ทำการสื่อสารพูดคุย
ในเรื่องงบประมาณดังกล่าวให้ทราบถึงงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเป็นหมวดหมู่
ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ และการมีการตรวจสอบ
ติดตามการใช้งบประมาณอย่างจริงจังเป็นองค์ประกอบสำคัญในการควบคุมโดย
งบประมาณและส่งผลต่อการกระตุ้นให้เกิดประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ
เกิดผลในทิศทางที่เพิ่มขึ้น ในทางเดียวกันความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ
เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่ส่งอิทธิพลในทางบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดย
งบประมาณ ทั้งนี้ อธิบายได้ถึงสิ่งที่งบประมาณที่กำหนดไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม
สถานการณ์ โดยร้านค้าหากมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนงบประมาณของร้านค้า
เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดคิดได้ยิ่งมากพอ ย่อมแสดง
อิทธิพลส่งผลต่อประสิทธิผลที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณในทิศทางที่เพิ่มยิ่งขึ้น
ขณะที่องค์ประกอบพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนด
งบประมาณไม่แสดงผลว่ามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลที่มีต่อการควบคุม
โดยงบประมานนั้นในการกำหนดงบประมาณ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้าน
งบประมาณ และการแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดงบประมาณเป็นกิจกรรมด้าน
งบประมาณที่ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของธุรกิจประเภท
ร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

สรุปได้ว่า พฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณด้านการสื่อสารข้อมูลด้านงบประมาณ
ภายในร้านค้า ด้านการใช้งบประมาณอย่างต่อเนื่อง และด้านความยืดหยุ่นในการควบคุม
โดยงบประมาณ สำหรับธุรกิจร้านสะดวกซื้อมีอิทธิพลส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการ

ควบคุมโดยงบประมาณและมีอิทธิพลส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ เช่นกัน อิทธิพลหลักที่มีความสำคัญที่สุดในการศึกษานี้ คือ การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง สันนิษฐาน Ieck (2006) ได้พัฒนาทฤษฎีทางจิตวิทยาสังคมจาก ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลที่ว่าด้วยการควบคุมการดำเนินงานด้วยการแสดงพฤติกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการกำกับด้วยเหตุผลทางการควบคุมให้ได้ ตามเป้าหมายงบประมาณและผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การกำกับควบคุม ด้วยตัวบ่งชี้ที่วัดได้ในเชิงตัวเลข ร่วมกับ แนวคิดในการตรวจติดตามการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่อง (Otley, 2012; Otley & Berry, 1980) สอดคล้องกับการศึกษาของ Bescos, Cauvin, Langevin and Mendoza (2003), Frow, Marginson, and Ogden (2010), Frow et al. (2010) และ Kaguara (2012) ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของพฤติกรรม เกี่ยวกับงบประมาณในการรับรู้จากการสื่อสาร ด้านการสื่อสารถึงการจัดสรร งบประมาณ ด้านการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และด้านความยืดหยุ่น ของการควบคุมโดยงบประมาณ

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดย งบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณที่มีต่อกันและที่มีต่อ ผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 15 พบว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดย งบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐานได้รับการสนับสนุน) อาจเป็นไปได้ว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดย งบประมาณ อันประกอบด้วย ความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทแรงกายและแรงใจสูงขึ้น ย่อมทำให้เกิดผลการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายในการจัดการงบประมาณในองค์การทำให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยใช้ทรัพยากร ให้คุ้มค่าที่สุดในการะบวน โดยการเปรียบเทียบสัดส่วนปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ร่วมกับ โอกาสในการเติบโต ตามวัตถุประสงค์

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 16 พบว่า ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ (สมมติฐาน ได้รับการสนับสนุน) อาจเป็นไปได้ว่า ผลการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

ในการจัดการงบประมาณในองค์การทำให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดที่สุดในกระบวนการ โดยการเปรียบเทียบสัดส่วนปัจจัยนำเข้าและผลผลิต ร่วมกับโอกาสในการเติบโต ย่อมทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ อันประกอบด้วย ความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทร่างกายและแรงใจสูงขึ้น ด้วยเช่นกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 17 พบว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน (สมมติฐานไม่ได้รับการสนับสนุน) เป็นไปได้ว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ อันประกอบด้วย ความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทร่างกาย และแรงใจสูงขึ้น บางครั้งอาจไม่ทำให้เกิดผลการดำเนินงานด้านการเงินดีขึ้นนั้น ความเป็นการศึกษาี้แสดงผลจากอิทธิพลของความมุ่งมั่นทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผล และแสดงอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 18 พบว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการด้านบริหาร (สมมติฐานได้รับการสนับสนุน) เป็นไปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของธุรกิจที่ให้ความสำคัญด้านการเติบโตขององค์การตลอดจนมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานออกมามีมาตรฐาน เน้นความรวดเร็วและมีความคุ้มค่าให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลักนั้น เป็นผลมาจากความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ อันประกอบด้วย ความเต็มใจในบทบาทหน้าที่ควบคุมงบประมาณ การทุ่มเทร่างกายและแรงใจได้ นั่นคือ หากความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณน้อยลงก็จะทำให้ผลการดำเนินงานด้านบริหารน้อยตามไปด้วย ซึ่งแสดงผลความสัมพันธ์แตกต่างจากผลการดำเนินงานด้านการเงิน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 19 พบว่า ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลในทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน (สมมติฐานได้รับการสนับสนุน) เป็นไปได้ว่า เกิดผลการดำเนินงานด้านการเงินนั้นต้องอาศัยผลการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการจัดการควบคุมโดยงบประมาณในองค์การซึ่งทำ

ให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุดสู่รวมถึงส่งผลจากการเปรียบเทียบสัดส่วนปัจจัยนำเข้าและผลผลิตร่วมกับโอกาสในการเติบโต

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 20 พบว่า ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการด้านบริหาร (สมมติฐานไม่ได้รับการสนับสนุน) เป็นไปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของธุรกิจที่ให้ความสำคัญด้านการเติบโตขององค์การตลอดจนมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานให้ออกมามีมาตรฐานนั้นต้องเน้นความรวดเร็วและมีความคุ้มค่า โดยให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นโดยยึดเป้าหมายองค์การเป็นหลักอาจไม่ได้ส่งผลต่อการทำให้ผลการปฏิบัติงานของธุรกิจเติบโตจากการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน และต่อความคุ้มค่าที่ให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้นได้ แม้ว่าผลการทดสอบสมมติฐานที่ 19 ที่ได้แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณยังคงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินการด้านการเงินก็ตาม

สรุปผลการอภิปราย ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและปัจจัยประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางบวกระหว่างการส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณยิ่งขึ้นส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณเพิ่มขึ้นส่งผลต่อการส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณยิ่งขึ้น

อธิบายได้ว่า การมีความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณเพื่อควบคุมการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อให้เป็นไปตามแผนงบประมาณ ด้วยความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะใช้การควบคุมโดยงบประมาณในการบริหารจัดการร้านให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเชื่อมั่นในการควบคุมโดยงบประมาณว่าเป็นวิธีการบริหารจัดการร้านที่ดีนั้นย่อมส่งผลดีต่อการเพิ่มขึ้นของประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ และการควบคุมโดยงบประมาณของร้านให้ดำเนินไปด้วยดีเป็นตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ทำให้เกิดการควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ จนบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังอย่างมีประสิทธิภาพดีนั้นย่อมส่งผลดีต่อการเพิ่มขึ้นของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ปัจจัยความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และปัจจัยประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ ต่างมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณแสดงผลมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานด้านบริหาร ขณะที่ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณแสดงผลมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน

อธิบายได้ว่า การมีความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณเพื่อควบคุมการดำเนินงานของร้านให้เป็นที่ไปตามแผน ด้วยความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะใช้การควบคุมโดยงบประมาณในการบริหารจัดการร้านให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยเชื่อมั่นว่าในการควบคุมโดยงบประมานนั้นเป็นวิธีการบริหารจัดการร้านที่ดียอมส่งผลดีต่อการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานด้านการเงิน และการควบคุมการบริหารด้วยงบประมาณของร้านให้ดำเนินไปด้วยดีเป็นตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ให้เกิดการควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านเป็นที่ไปตามเป้าหมายที่วางไว้ จนบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังอย่างมีประสิทธิภาพคลื่อนั้นยอมส่งผลดีต่อการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานด้านการเงิน สอดคล้องกับ Chong and Kar Ming (2002), Mowday, Porter, and Steers (1982, pp. 29-31), Maurer and Lippstreu (2008), Northcraft and Neale (1990, pp. 464-465), Venkatesh and Blaskovich (2012)

สรุปได้ว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการดำเนินงานใด ๆ คือ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายของงานนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์หรือผลลัพธ์ ความปรารถนาอย่างแรงกล้านั้นลงไว้ซึ่งบทบาทหน้าที่นั้นที่มีต่อการดำเนินงานรวมถึงการควบคุมโดยงบประมาณสอดคล้องกับ Steer (1977, pp. 46-56) ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีต่อผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย อธิบายอิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ และ ประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณและส่งต่อผลการดำเนินงานในด้านการเงิน และการบริหารตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบที่สำคัญของการวิจัยมาทำการวิเคราะห์ รวมทั้งการพัฒนาเป็นข้อเสนอแนะนำเสนอตามลำดับดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. การพัฒนาตัวแบบควบคุมงบประมาณของธุรกิจร้านสะดวกซื้อนั้น ควรแสดงให้เห็นว่า ในตัวแบบมีองค์ประกอบความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านความไม่แน่นอนของอุปทาน องค์ประกอบพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณด้านการสื่อสาร ถึงการจัดสรรงบประมาณ ด้านการควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ เป็นองค์ประกอบสำคัญในตัวแบบควบคุมงบประมาณ ที่ศึกษาในความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ โดยส่งผลต่อผลการดำเนินงานของร้านสะดวกซื้อ

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดการอุปทานในขอบเขตของผู้ส่งมอบที่เป็นผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ เพื่อพัฒนาเป็นผู้ส่งมอบที่มีศักยภาพจากการร่วมกันในการเชื่อมโยงข้อมูลและมีความสัมพันธ์ที่ดีพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเป็น ผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน (รุธิร์ พนมยงค์ และคณะ, 2550; Krause and Ellram, 1997; Hine et al., 2000 และ Weele, 2005) ให้เกิดเป็นความสัมพันธ์ตลอดอุปทานแบบยั่งยืน

ปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการในธุรกิจร้านสะดวกซื้อด้วยการส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ Leck (2006) จาก ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผลเป็นรูปแบบการใช้เครื่องมือคือเป้าหมายงบประมาณเพื่อผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเป็นผลการดำเนินงานที่ดีของร้านค้าและสร้างความมุ่งมั่นเพื่อการบรรลุในเป้าหมายร่วมกันด้วยการสื่อสารในแนวราบและแนวดิ่งเพื่อการรายงานผล ส่งเสริมให้มีการใช้งบประมาณอย่างต่อเนื่องและมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ตามทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ Fiedler (1967) ระบบการบริหารที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสนับสนุน

ด้วยพฤติกรรมที่ส่งเสริมการใช้งบประมาณในการควบคุมให้เกิดประสิทธิผลจากบทบาทของการกำกับควบคุมโดยงบประมาณ

2. ความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในทิศทางสนับสนุนในการพัฒนาตัวแบบควบคุมงบประมาณของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ด้วยการเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการควบคุมโดยงบประมาณให้ได้ประสิทธิผลจากการใช้งบประมาณเพื่อการควบคุมการดำเนินงานของร้านค้า

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ร้านสะดวกซื้อสามารถเพิ่มประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณได้ด้วยการส่งเสริมให้เกิดการจัดการกับความไม่แน่นอนของอุปทาน และพฤติกรรมการควบคุมโดยงบประมาณ ร่วมกับความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

การจัดการกับความไม่แน่นอนของอุปทาน เป็นปัจจัยที่สำคัญของการจัดการความสัมพันธ์ การบริหารความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ ผู้กระจายสินค้าหรือร้านสะดวกซื้อ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดส่งสินค้า จัดลำดับความสำคัญของผู้จัดส่งในลำดับต้นแต่ละรายรวมถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนและด้านเวลา การใช้และเชื่อมโยงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ และสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้จัดส่งสินค้าเพื่อให้รู้ถึงปริมาณที่ตรงกัน และการจัดส่งที่ตรงต่อเวลาที่ต้องการ รวมถึงตรงต่อเวลาที่จัดเตรียมในร้านค้าเพื่อการขายสินค้าให้เกิดคุณภาพในการจัดส่ง อย่างรวดเร็ว และการประเมินและทบทวนการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้เกิดเป็นการปรับปรุงและพัฒนาในการจัดการกับความไม่แน่นอนของอุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้จัดส่งในกลุ่มนี้จะเป็นผู้จัดส่งที่มีความมุ่งมั่นร่วมกันในการพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาว การพัฒนาความสัมพันธ์ของผู้จัดส่งจะขึ้นอยู่กับระดับที่มีการวางแผนการส่งมอบร่วมกัน สามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เป็นที่ยอมรับและช่วยเพิ่มคุณภาพการส่งมอบ ตลอดจนการมีข้อตกลงร่วมกันในการ

เปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนในการส่งมอบในเวลาที่เหมาะสมได้ (Freitag & Grünbaum, 2008)

การส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณด้านการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ ด้านการใช้การควบคุม โดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณ ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมรับผิดชอบภายใต้ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณให้เป็นอย่างดีต่อเนื่อง ปัจจัยหลักสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารร้านค้า คือ การสื่อสารด้านงบประมาณเพื่อกำหนดเป้าหมาย รายงานสถานะด้านงบประมาณ และการรับฟังเหตุหรือปัจจัยต่าง ๆ อันส่งผลต่อการควบคุมโดยงบประมาณของร้านค้าจากพนักงานในร้านค้า สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักว่าการสื่อสารให้พนักงานในร้านค้าร่วมกำหนดเป้าหมาย รับรู้ถึงผลที่ได้เมื่อเทียบกับเป้าหมายย่อมส่งผลต่อการสร้างความมุ่งมั่นร่วมกันและมีส่วนในความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานตามเป้าหมายดังกล่าว ประกอบกับการสนับสนุนในทฤษฎีของ Ick (2006) ได้พัฒนาทฤษฎีทางจิตวิทยาสังคมจาก ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล เพื่อบรรลุเป้าหมายของผลการดำเนินงานของร้านค้าร่วมกัน

การส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณด้านการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ ทำได้ด้วยการแจ้งประกาศเป็นเอกสาร การจัดประชุมพนักงานในพื้นที่หน้าร้านและหลังร้าน การใช้เทคโนโลยีในการติดตามพูดคุยและแจ้งข่าว การประชุมระหว่างต่อกะงานหรือก่อนการทำงานในแต่ละกะหรือในช่วงที่มีพนักงานมากที่สุด หรือใช้บอร์ดสำหรับการประกาศการวางแผนด้านการจัดพนักงานลงในรายชั่วโมงและกำหนดเวลาพักในตารางการจัดกะงาน การประกาศแจ้งงบประมาณค่าใช้จ่ายของร้านค้าก่อนในต้นสัปดาห์และผลการใช้งบประมาณเปรียบเทียบกัน การกำหนดตารางทำงานระบุชื่อ ช่วงเวลาและพนักงานสำรองในการทำงานรายสัปดาห์ การกำหนดช่วงเวลาของการเปิดและปิดม่านบังห้องแช่ ในปัจจุบันการสื่อสารด้วยกลุ่มเครือข่ายผ่านทางอุปกรณ์โทรศัพท์มือถือด้วยช่องทาง กระดานสนทนา กลุ่มแชท หรือผ่านทางพื้นที่อินเทอร์เน็ต ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะช่วยให้การกำกับดูแลและควบคุมการดำเนินงานโดยใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการกำหนดช่วงเวลาไว้อย่างน้อยวันละหนึ่ง

ครั้งในการประชุมระหว่างพนักงานในร้านค้ากับผู้จัดการร้านค้า สร้างระบบการรายงาน และติดตามให้กับพนักงานในร้านค้าและมอบหมายให้รายงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานรายวัน สิ่งที่ไม่เป็นไปตามแผน โปรโมชันที่ส่งผลให้การสั่งของเพิ่มขึ้นหรือที่ทำให้ต้องปรับปริมาณการสั่งของเข้าร้าน และการแจ้งกลับจากผู้จัดส่งถึงกำหนดการสั่งของหลังจากเพิ่มขึ้นของรายการสั่งของที่ขายดี และรายการของที่ลดจำนวนจากปริมาณแนะนำจากระบบสั่งของ ให้เกิดความยืดหยุ่นในการควบคุมงบประมาณขายของร้านค้า โดยพนักงานจำเป็นต้องให้ข้อมูลอ้างอิงยอดขาย ปริมาณการขายที่แตกต่างไปจากคำแนะนำการสั่งในระบบด้วยสาเหตุ และข้อสังเกตเรื่องลูกค้ากลุ่มที่เข้ามาจับจ่ายเป็นประจำ และสามารถแจ้งหรือส่งเสริมการขายสินค้าที่อยู่ในรายการที่ช่วยเพิ่มยอดขายรายวัน

บทบาทของร้านสะดวกซื้อจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนจากข้อมูลที่ได้รับการแนะนำในการดำเนินงาน ทำการเปรียบเทียบการดำเนินงานจริง และสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการคาดการณ์ ยกตัวอย่าง ผลของการคาดการณ์ยอดขายในรายการที่ได้รับการส่งเสริมการขายในต่างร้านค้าจะให้ข้อมูลที่มีปริมาณความต้องการสินค้าในรายการดังกล่าวต่างกันด้วยปัจจัยด้านความต้องการของผู้บริโภคซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าประจำของแต่ละร้านค้าต่างกัน เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ประโยชน์ทางวิชาการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาตัวแบบควบคุมงบประมาณของธุรกิจร้านสะดวกซื้อด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลภายใน คือ พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณและปัจจัยภายนอกต่อองค์กร คือ ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม
2. ประโยชน์ภาคเอกชน ในธุรกิจร้านสะดวกซื้อ
 - 2.1 ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต้องเข้าใจในความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านความไม่แน่นอนของอุปทาน โดยเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณนั้น ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต้องสามารถจัดการกับความไม่แน่นอนจากระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า รวมถึงการคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถึงปริมาณที่ต้องการในแต่ละช่วงเวลา

2.2 ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อต้องส่งเสริมพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณเพื่อให้มีความมุ่งมั่นในการควบคุมโดยงบประมาณ และให้เกิดประสิทธิผลในการควบคุมโดยงบประมาณด้วยการส่งเสริมให้มีการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณให้ทราบถึงการจัดสรรงบประมาณในร้านคืออย่างเป็นทางการชัดเจน ส่งเสริมให้มีการควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องจากการตรวจสอบรายจ่ายจริงกับงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ และสร้างความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณให้สามารถปรับเปลี่ยนภายใต้งบประมาณที่อยู่ในการควบคุมของผู้จัดการร้าน

2.3 ธุรกิจร้านสะดวกซื้อต้องส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นในการควบคุมโดยงบประมาณ และสร้างประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีทั้งทางด้านบริหารและด้านการเงิน

2.4 ในกาลการลงทุนนั้นผู้ลงทุนหรือเจ้าของกิจการเกิดความมั่นใจยิ่งขึ้นเมื่อทำการเทียบเคียงเป้าหมายของการใช้งบประมาณในการควบคุมกำกับผลการดำเนินงานของกิจการ สร้างความตระหนักให้กับพนักงานในการทำงานภายใต้การควบคุมโดยงบประมาณ ใช้ทรัพยากรให้เกิดคุณค่าและคุ้มค่า

3. ประโยชน์ภาครัฐ

3.1 ช่องทางการส่งเสริมให้เกิดการศึกษางานวิจัยที่มุ่งสร้างประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณต่อธุรกิจโดยพัฒนาเป็นงานวิจัยเชิงพาณิชย์เพื่ออธิบายองค์ประกอบสำคัญในการบริหารร้านค้าและควบคุมงบประมาณในธุรกิจค้าปลีกประเภทร้านสะดวกซื้อสำหรับการนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจและส่งเสริมการดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวทางการสนับสนุนของภาครัฐ

3.2 ทางรัฐบาลเกิดความเชื่อมั่นได้ว่า ตัวแบบการควบคุมโดยงบประมาณนี้ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีทางธุรกิจร้านสะดวกซื้อส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการได้มาซึ่งรายได้ของภาครัฐจากการจัดเก็บภาษี และนำภาษีนั้นไปสู่การพัฒนาประเทศให้เกิดเป็นความสามารถในการแข่งขัน

3.3. การพัฒนานโยบายเพื่อสนับสนุนการเติบโตเชิงพาณิชย์ของธุรกิจร้านสะดวกซื้อให้ดำเนินการต่อเพื่อการขยายและสร้างความเข้มแข็งเพื่อการอยู่รอด

และก่อให้เกิดเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่ดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและการส่งเสริมการเติบโตตามนโยบายของรัฐบาลต่อไป

ข้อจำกัดงานวิจัย

1. ในการศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตการศึกษาในกลุ่มเฉพาะร้านสะดวกซื้อที่ยังคงดำเนินกิจการ กรณีของร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนหรือได้รับการซื้อกิจการและทำการปรับปรุงในโครงสร้างใหม่จะไม่นำมาสู่กระบวนการศึกษาวิจัย และควรจำแนกร้านสะดวกซื้อในรูปแบบของแฟรนไชส์
2. ธุรกิจร้านสะดวกซื้อมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ดังนั้นปัจจัยใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจส่งผลต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และผลการดำเนินงานของร้านค้า ขอบเขตของการศึกษาในปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้น ยกตัวอย่างปัจจัยทางการเมืองและความมั่นคงของประเทศ เป็นต้น

งานวิจัยในอนาคต

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรใช้ทฤษฎีอื่นด้านการควบคุมการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก นอกจากเหนือจากทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีความมุ่งมั่นในการควบคุม ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น จากความไม่สงบทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงจากอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทางการเมือง และการศึกษาตัวแปรที่ใกล้เคียงกับความมุ่งมั่น เช่น ความผูกพัน (engagement) ซึ่งเป็นแนวคิดในเชิงจิตวิทยาซึ่งไม่ได้กำหนดโดยบทบาทความรับผิดชอบที่มีเป้าหมายร่วมกัน หากแต่มุ่งเน้นจากประสบการณ์ระดับบุคคลในการทำงานใด ๆ จัดเกล้าให้แสดงออกมาทางพฤติกรรม การนึกคิด ความรู้สึกในระหว่างการทำงานนั้น ๆ
2. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจค้าปลีกประเภทธุรกิจร้านสะดวกซื้อ จากการศึกษาจากผู้จัดการร้านค้าสะดวกซื้อในประเทศไทย ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาขยายขอบเขตด้านประชากรภายใต้กลุ่มธุรกิจที่เผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง

อย่างต่อเนื่อง เช่น ร้านค้าที่ขายสินค้าประเภทอื่น ซึ่งอาจเป็นร้านอาหารแบบเร่งด่วน หรือ ร้านอาหารประเภทอื่น หรือ ธุรกิจค้าปลีกประเภทอื่น ทั้งนี้ เพราะว่า ธุรกิจเหล่านี้ มีการเปลี่ยนแปลงการให้บริการร้านค้าอย่างต่อเนื่อง หนึ่งในแนวทางการเปลี่ยนแปลง คือ การเปิดร้านมากขึ้น ดังนั้น บริบทของธุรกิจค้าปลีกจึงยังมีความท้าทายเพื่อการศึกษา กลุ่มร้านค้าเฉพาะสินค้าอันส่งผลต่ออนาคตการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการร้านค้าและความคุ้มค่า รวมถึงการบริหารจัดการงบประมาณอันเป็นงบประมาณที่ผู้จัดการร้านทุกคนให้ความสนใจตามนโยบายขององค์กร

สรุปผลการวิจัย โดยกล่าวถึงสถิติเชิงพรรณนาบรรยายภาพรวมของข้อมูลทั่วไปของตัวอย่าง และสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 อิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านความไม่แน่นอนของอุปทานมีอิทธิพลเชิงตรงทางบวกขนาด 0.239 ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 อิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณด้านการสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณมีอิทธิพลเชิงตรงทางบวกขนาด 0.153 ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณด้านการใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่องมีอิทธิพลเชิงตรงทางบวกขนาด 0.385 ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ และพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงบประมาณด้านความยืดหยุ่นในการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกขนาด 0.214 ต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 อิทธิพลของความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณเมื่ออิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณขนาด 0.226 ขณะที่อิทธิพลของประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณขนาด 0.198 และความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการบริหารขนาด 0.616 และประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินขนาด 0.591 สำหรับการศึกษาของร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยได้อธิบายเหตุผล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย
สนับสนุนผลการวิจัยที่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน
ที่ตั้งไว้ รวมถึงข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจร้านสะดวกซื้อ และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย
ในอนาคตของการวิจัยครั้งนี้ที่ยังครอบคลุมไปไม่ถึง การยืนยันผลการวิจัยเพื่อผลของ
การพัฒนา และการขยายขอบเขตของการวิจัยเพื่อองค์ความรู้ที่ต่อยอดจากการวิจัยต่อไป

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ

ผู้เชี่ยวชาญเชิงข้อมูลและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. สังคีต พิริยะรังสรรค์ คณบดีวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษามหาวิทยาลัยรังสิต
2. อาจารย์ ดร. ชาคริต สกฤติศรียากรณ์ หัวหน้าสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. อาจารย์ ดร. ศุภสิทธิ์ จารุพัฒน์หิรัญ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจร้านสะดวกซื้อ

1. ดร. ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์ ผู้อำนวยการบริหารสมาคมผู้ค้าปลีกไทย (ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ)
2. ดร. วรกร ชำนาญไพศาล ผู้จัดการสมาคมพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกทุนไทย
3. ดร.กรวิทย์ ไชยสุ อาจารย์ประจำ คณะนวัตกรรมการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ (ให้ข้อเสนอแนะ)
4. นายพชร บุรณมณฑล เจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจ ธุรกิจค้าปลีก (ให้ข้อเสนอแนะ)
5. นางสาวศศิธร สามพรานไพบูลย์ รักษาการผู้ช่วยผู้จัดการเขต ธุรกิจค้าปลีก (ให้ข้อเสนอแนะ)

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

1. นางไทรทอง ถอนลาไทร ผู้จัดการร้าน เทสโก้โลตัส สาขาพัฒนาการ (ให้สัมภาษณ์และให้ข้อเสนอแนะ)
2. นางอมรรัตน์ สุขท้วม รักษาการในตำแหน่งผู้จัดการร้านสหกรณ์ สัน สาขาอุดมสุข
3. นายธงชัย นิยมหอม ผู้จัดการร้านเซเว่นอีเลเว่น สาขาอ่อนนุช
4. ผู้จัดการร้านมินิบิ๊กซี สาขาอุดมสุข
5. ผู้จัดการร้าน แมกแวลู่ ทันใจ สาขาถนนรามคำแหง
6. ผู้จัดการร้านแฟมิลี่มาร์ท สาขาซอยปทุมวิภา
7. ผู้จัดการร้าน เซเว่นอีเลเว่น สาขารามคำแหง

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ข้อคำถามเพื่อการสัมภาษณ์

1. ท่านคิดว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม หมายถึงอะไร และสำคัญต่อร้านค้าของท่านอย่างไร (โปรดอธิบาย)
2. ท่านคิดว่า ความผันผวนของตลาด ความเข้มข้นของการแข่งขัน และความไม่แน่นอนของอุปทาน เป็นส่วนหนึ่งของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมหรือไม่อย่างไร (โปรดอธิบาย)
 - 2.1 ท่านคิดว่า ความผันผวนทางการตลาด หมายถึงอะไร
 - 2.2 ท่านคิดว่า ความเข้มข้นในการแข่งขัน หมายถึงอะไร
 - 2.3 ท่านคิดว่า ความไม่แน่นอนของอุปทาน หมายถึงอะไร
3. ท่านคิดว่า พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณหมายถึงอะไร และสำคัญต่อร้านค้าของท่านอย่างไร (โปรดอธิบาย)
4. ท่านคิดว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณหรือไม่อย่างไร (โปรดอธิบาย)
 - 4.1 ท่านคิดว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ หมายถึงอะไร
 - 4.2 ท่านคิดว่า การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ และ หมายถึงอะไร
 - 4.3 ท่านคิดว่า การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง หมายถึงอะไร
 - 4.4 ท่านคิดว่า ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ หมายถึงอะไร
5. ท่านคิดว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณหมายถึงอะไร และสำคัญต่อร้านค้าของท่านอย่างไร (โปรดอธิบาย)
6. ท่านคิดว่า ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณอย่างไร (โปรดอธิบาย)
 - 6.1 ท่านคิดว่า ความผันผวนทางการตลาด ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ อย่างไร

6.2 ท่านคิดว่า ความเข้มข้นในการแข่งขัน ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ อย่างไร

6.3 ท่านคิดว่า ความไม่แน่นอนของอุปทาน ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ อย่างไร

7. ท่านคิดว่า พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณอย่างไร (โปรดอธิบาย)

7.1 ท่านคิดว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณอย่างไร

7.2 ท่านคิดว่า การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ อย่างไร

7.3 ท่านคิดว่า การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณอย่างไร

7.4 ท่านคิดว่า ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณอย่างไร

8. ท่านคิดว่า ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณหมายถึงอะไร และสำคัญต่อร้านค้าของท่านอย่างไร (โปรดอธิบาย)

8.1 ท่านคิดว่า ความผันผวนทางการตลาด ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ อย่างไร

8.2 ท่านคิดว่า ความเข้มข้นในการแข่งขัน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ อย่างไร

8.3 ท่านคิดว่า ความไม่แน่นอนของอุปทาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ อย่างไร

9. ท่านคิดว่า พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณอย่างไร (โปรดอธิบาย)

9.1 ท่านคิดว่า การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณอย่างไร

- 9.2 ท่านคิดว่า การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณอย่างไร
- 9.3 ท่านคิดว่า การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบ ต่อประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ อย่างไร
- 9.4 ท่านคิดว่า ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณอย่างไร
10. ท่านคิดว่า ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ ส่งผลต่อประสิทธิผล ของการควบคุมโดยงบประมาณอย่างไร (โปรดอธิบาย)
11. ท่านคิดว่า ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณส่งผลต่อความมุ่งมั่น ที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณอย่างไร (โปรดอธิบาย)
12. ท่านคิดว่า ผลการดำเนินงานด้านการเงินหมายถึง อะไร
13. ท่านคิดว่า ผลการดำเนินงานด้านการบริหารหมายถึง อะไร

ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

คุณสมบัติ ผู้จัดการร้านหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการร้าน โดยมีประสบการณ์ในการบริหารร้านค้ามากกว่า 2 ปี ในร้านค้าประเภทร้านสะดวกซื้อ ในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทำการสัมภาษณ์ วันที่ 1-15 มกราคม พ.ศ. 2557

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 1 เป็นผู้จัดการร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ เพศหญิงอายุ 45 ปี มีประสบการณ์ทำงานในร้านค้าประเภท ไฮเปอร์มาร์เก็ต มากกว่า 10 ปี และปฏิบัติงานเป็นผู้จัดการร้านค้าสะดวกซื้อมากกว่า 5 ปี

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2 เป็นผู้ช่วยผู้จัดการร้านรักษาการในตำแหน่งผู้จัดการร้าน เพศหญิง อายุ 39 ปี ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ที่เพิ่งทำการปรับปรุงตราสินค้า และร้านค้า มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในร้านค้าประเภทเครือข่าย และร้านขายสินค้าอุปโภคประเภทเครื่องเขียนในตำแหน่งผู้จัดการร้านมาก่อน ประสบการณ์ในร้านค้าประเภทร้านสะดวกซื้อ 3 ปี และการเป็นผู้จัดการร้าน 4 ปี

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 3 เป็นชายอายุ 28 ปี ผู้จัดการร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ที่มีสาขาให้ดูแล 2 สาขา ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีประสบการณ์เป็นผู้จัดการร้านสะดวกซื้อประมาณ 4 ปี และเป็นผู้จัดการร้านที่ได้รับการส่งเสริมให้เรียนในสถาบันพัฒนาขององค์กรในกลุ่มผู้จัดการร้านค้าสมัยใหม่ขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 4 เป็นผู้จัดการร้านสะดวกซื้อ เป็นผู้หญิงอายุประมาณ 30-35 ปี มีประสบการณ์ร้านค้าปลีกมากกว่า 2 ยี่ห้อ และประสบการณ์ร้านสะดวกซื้อ ประมาณ 17 ปี ประสบการณ์เป็นผู้จัดการร้านค้า 7 ปี เป็นผู้จัดการร้านคนแรกๆที่บริหารสาขาแรกๆที่ทำการเป็นร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 5 เป็นชาย อายุ 33 ปี เป็นผู้จัดการร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่ที่มีต้นแบบมาจากญี่ปุ่น เน้นการปรุงอาหารประเภทพร้อมรับประทาน มีประสบการณ์บริหารร้านค้า 5 ปี

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 6 เป็นเจ้าของร้านสะดวกซื้อผู้รับสิทธิ บริหารงานแบบสมัยใหม่ เดิมเป็นร้านค้าขายของทุกประเภท ปัจจุบันเน้นสินค้าเครื่องอุปโภคและบริโภคในครัวเรือน

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 7 เป็นเจ้าของร้านสะดวกซื้อผู้รับสิทธิ เปิดขายมา 4 ปี ในแหล่งชุมชน สินค้าส่วนใหญ่เป็นของบริโภค ตั้งอยู่ในเขตเมือง

ข้อความอธิบายจากการสัมภาษณ์

ปัจจัย	ข้อความอธิบาย	องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง
ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม	ความผันผวนของตลาด	สิ่งที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมและภัยทางธรรมชาติ การที่ลูกค้ามีตัวเลือก การแข่งขันจากทรนเปลี่ยนแปลงและการเพิ่มขึ้นของลูกค้าจากที่อยู่อาศัย เช่น คอนโดมิเนียมในเมืองหลวง ความต้องการที่ตามเทศกาลของลูกค้าประจำจากกลุ่มทัวร์ และกลุ่มแม่บ้านในชุมชน คาดเดาจำนวนลูกค้าและยอดขายได้จ ากช่วงเวลา และวัน สามารถระบุวันที่มียอดขายสูงได้ในแต่ละสัปดาห์
	ความเข้มข้นของการแข่งขัน	คู่แข่งส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง รวมถึงตลาด เดย์ เน็กซ์ ทาย ได้ดีจ ากการบริการ และ โปรโมชันที่น่าสนใจ โปรโมชันและราคาของคู่แข่ง จุดเด่นและความสัมพันธ์กับลูกค้า ทำให้มีโอกาสในการขาย ร้านค้ามีสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าทำให้การแข่งขันด้านความเชื่อมั่นจากลูกค้าดีขึ้น ร้านค้าที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงเป็นคู่แข่งที่สำคัญเฉพาะกลุ่มสินค้า ร้านค้ามีความหลากหลายในโอกาสในการแข่งขัน ร้านค้าเปิด 24 ชั่วโมงในเขตชุมชนทำให้มีโอกาสในการขายยิ่งขึ้น
	ความไม่แน่นอนของอุปทาน	ปริมาณสินค้าที่ได้รับตรงเวลาถึงในช่วงการจัดโปรโมชัน แต่ส่วนใหญ่จะมีสินค้าในวันแรกที่จัดโปรโมชัน วันต่อมาปริมาณสินค้าที่จัดส่งไม่ได้รับตามปริมาณ การจัดส่งสินค้าไม่ได้ส่งทุกวันขึ้นกับผู้จัดส่ง ขึ้นกับช่วงเวลาที่สำนักงานใหญ่สั่งให้ส่ง ร้านค้าสาขาใกล้เคียงช่วยในการเบิกจากสต็อก หรือย้ายสินค้ามาจากสาขาใกล้เคียงที่อยู่ในเขตเดียวกันได้
พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ	การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ	การแจ้งการใช้งบประมาณรายสัปดาห์ งบประมาณรายปี ถูกกำหนดจ ากส่วนกลางหรือวางแผนโดยเจ้าของร้านค้า โดยชัดเจน ทายยอดขายรายวัน การได้แสดงความคิดเห็นจะเกิดขึ้นเมื่อยอดขายไม่ได้ตามเป้าหมาย การกำหนดงบประมาณของร้านค้าจ ากงบประมาณการบริหาร ร้านค้าที่เป็นข้อมูลปีที่ผ่านม าคือเป็นหลัก

ปัจจัย	ข้อความอธิบาย	องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง
	การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ	การประชุมแจ้งยอดขายเป้าหมายในแต่ละวัน แจ้งการวางแผนจัดคนในกะเช้า และ รับฟังความเห็นจากคนที่ลูกค้า แสดงความต้องการในสินค้า และการแจ้งขอย้ายสินค้าจากสหกรณ์ใกล้เคียง ทำให้พนักงานในวันค้ารับรู้ว่าผู้บริหารต้องการอะไรบ้าง ต้องการให้ประหยัดเรื่องใดบ้าง
	การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง	งบประมาณเป็นตัวบังคับการจัดกำลังคน การจัดกะเวลาทำงาน การเบิกวัสดุสิ้นเปลืองในวันค้า การควบคุมยอดสูญเสียและยอดสูญหาย การใช้ไฟฟ้า และ อุปกรณ์ในวันค้า เป็นเป้าหมายหลักของผู้จัดการร้านค้า ในการบริหารตามที่วางแผนไว้
	ความยืดหยุ่นของการควบคุม โดยงบประมาณ	ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและปรับแผนงานที่วางไว้ มีค่าที่เผื่อในกรณีปรับลดและเพิ่มซึ่งกำหนดโดยผู้บริหาร แต่ผลการใช้งบประมาณรายเดือนจะต้องใกล้เคียงกับที่วางแผนไว้ เพราะสำคัญต่อการประเมินผลการทำงานของผู้จัดการร้านค้าและส่งผลกระทบต่อ การได้รับโบนัส และเงินตอบแทน
ความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ และประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ	ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ	ความตั้งใจและพยายามเต็มที่ในการ ใช้งบประมาณ ตามแผนงานหรือตามที่ผู้บริหารกำหนด ทำให้แผนงบประมาณตรงและใกล้เคียงกับที่กำหนดไว้ ยอมเสียสละเพื่อการบริหาร และทุ่มเทกำลังกาย เพื่อจัดการร้านค้าให้ได้ ตามมาตรฐานร้านค้า และนำผลจากรวดตรวจสอบภายใน (audit) มาเพื่อปรับปรุง และแก้ไขเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดที่ไม่ตรงตามเป้า การดำเนินกรเช่นนี้ ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น อย่างน้อยด้านยอดขาย และปริมาณสินค้าที่อยู่ในการควบคุมของร้านค้าเป็นไปตามกำหนดทำให้เกิดผลลัพธ์ทั้งด้านคุณภาพการขาย และควบคุมงบประมาณ รวมถึงการจัดการร้านค้าให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
	ประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ	เมื่อได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งทำให้มีความตั้งใจและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายขึ้นและมั่นใจว่าจะต้องทำให้ได้ ในทางตรงข้าม แม้จะไม่ได้ตามที่กำหนดไว้ในงบประมาณแต่ละพยายามเต็มที่เพื่อให้ได้ผล และเปรียบเทียบกับอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นตัววัดผลการทำงาน

ปัจจัย	ข้อความอธิบาย	องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง
ผลการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	ยอดขายที่เพิ่มขึ้น โอกาสในการขายเพิ่มขึ้นจากการนำสินค้าและโปรโมชันมาลงเพิ่มขึ้น ได้รับการชื่นชมจากผู้บริหาร ได้รับผลตอบแทนที่ดี เมื่อเทียบกับช่วงเวลาที่ผ่านมา ตรวจสอบได้ด้วยสำเนา
	ผลการดำเนินงานด้านการบริหาร	ผลการชื่นชมและโอกาสในการทำงานได้รับการยกย่อง โปรโมทเลื่อนขั้นตามลำดับผลการบริหารวัดจากการเพิ่มขึ้นของยอดขาย การลดต้นทุน การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า

ภาคผนวก ค
แบบฟอร์มตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบฟอร์มตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เรื่อง การพัฒนาตัวแบบควบคุมงบประมาณของธุรกิจร้านสะดวกซื้อ ในประเทศไทย

คำชี้แจง แบบการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา นี้ ประกอบด้วย 5 ส่วน

- ส่วนที่ 1 ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม
- ส่วนที่ 2 พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ
- ส่วนที่ 3 ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ
- ส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพของการควบคุม โดยงบประมาณ
- ส่วนที่ 5 ผลการดำเนินงาน

วิธีการและขั้นตอนการประเมิน

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาทำได้โดยการพิจารณาข้อความของแต่ละตัวแปรว่าสอดคล้องกับคำนิยามของตัวแปรนั้นหรือไม่ โดยประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

- ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
- ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
- ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

หมายเหตุ: -- ข้อคำถามที่มีตัว R ต่อท้าย หมายถึง Reverse Coded Item คือ เป็นข้อคำถามที่ตรงข้ามกับข้ออื่น ใช้เพื่อตรวจสอบความตั้งใจตอบของผู้ตอบ

ส่วนที่ 1 แบบการประเมินองค์ประกอบความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

โปรดอ่านคำนิยามของตัวแปรต่อไปนี้ที่ละตัวแปร พร้อมพิจารณาว่าข้อความที่ใช้วัดตัวแปรนั้นสอดคล้องกับคำนิยามตัวแปรนั้นหรือไม่ โดยให้คะแนน 3 ระดับ

ตัวแปร ความผันผวนของตลาด

คำนิยาม การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าและบริการที่มีอยู่ตลอดเวลา รวมถึงระดับของความไม่แน่นอนของความต้องการของลูกค้าในการซื้อสินค้าหรือบริการ รวมถึงการแสวงหาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ มาให้บริการจำนวนคู่แข่งขึ้นหน้าใหม่ ๆ ที่เข้าตลาดก็มีมากขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของจำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านค้า ซึ่งอาจทำให้การพยากรณ์ความต้องการและการควบคุมโดยงบประมาณของร้านค้าเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก

ข้อ	ข้อความ	1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1.	ความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านของท่านมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา				
2.	ลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านที่มาใช้บริการมีจำนวนขึ้น ๆ ลง ๆ ไม่แน่นอน				
3.	ลูกค้าที่มาใช้บริการในร้านของท่านมักจะเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาอยู่ตลอดเวลา (ไม่ใช่ลูกค้าเดิม)				
4.	ท่านต้องเผชิญกับคู่แข่งหน้าใหม่ ๆ ที่ซื้อตู้คลดในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่				
5.	ลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านมักจะมองหาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา				
6.	การพยากรณ์สภาพแวดล้อมการแข่งขันมีความยากลำบากพอสมควร				
7.	ท่านสามารถคาดคะเนถึงความต้องการสินค้าของลูกค้าท่านได้โดยไม่ยากนัก (X)				

ตัวแปร ความเข้มข้นของการแข่งขัน

คำนิยาม ความรุนแรงของการแข่งขันทางการตลาดในบริเวณที่ร้านค้าของท่านตั้งอยู่ รวมถึงการใช้วิธีการส่งเสริมการขายและการลดราคาอย่างสม่ำเสมอเพื่อการแข่งขัน นอกจากนี้ สินค้าหรือบริการที่นำเสนอของร้านค้าในบริเวณใกล้เคียงกันล้วนมีความคล้ายคลึงกัน รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนวิธีการแข่งขันให้หลากหลายเพื่อดึงดูดลูกค้า

ข้อ	ข้อความ	1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1.	การแข่งขันในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่ มีความรุนแรงมาก				
2.	การแข่งขันทางด้านการส่งเสริมการขาย (ลดแลก แจกแถม ของขวัญ สะดวกซื้อ ฯลฯ) ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่ มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ				
3.	สินค้าหรือบริการที่ร้านของท่านมีให้กับลูกค้า คู่แข่งของท่านก็มีเช่นเดียวกัน				
4.	การแข่งขันทางด้านราคา เป็นหัวใจสำคัญของร้านของท่านและร้านอื่น ๆ ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่				
5.	ร้านค้าอื่น ๆ ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่ มีการปรับวิธีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา				
6.	คู่แข่งร้านในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่มีน้อย (R)				

ตัวแปร ความไม่แน่นอนของอุปทาน

คำนิยาม ความยากลำบากในการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับปริมาณสินค้าเพื่อการขายจากยอดที่ทางร้านค้าสั่งซื้อ รวมถึงสภาวะความไม่แน่นอนในระยะเวลาการจัดส่งสินค้าของผู้จัดส่งสินค้าที่ไม่เป็นไปตามแผนงานอันส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสินค้าภายในร้านค้า

ข้อ	ข้อความ	1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1.	ผู้จัดส่งสินค้าส่งมอบสินค้าในปริมาณที่ไม่ค่อยตรงกับปริมาณยอดสั่งซื้อสินค้าที่ร้านของท่านต้องการ				
2.	ผู้จัดส่งสินค้าให้กับร้านของท่านมีความไม่แน่นอนในเรื่องของระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า				

ข้อ	ข้อความ	1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
3.	เวลาการจัดส่งสินค้าของผู้จัดส่งสินค้าแม้มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยเกินไปตามแผน				
4.	ผู้จัดส่งสินค้าจัดส่งสินค้าให้กับร้านของคุณตรงตามข้อตกลงของท่านโดยไม่เกิดความคลาดเคลื่อน (R)				
5.	ความยากในการบริหารจัดการสินค้าในร้านของท่าน คือ ท่านไม่สามารถรู้ล่วงหน้าไปถึงปริมาณในการจัดส่งสินค้าของผู้จัดส่งสินค้า				

ส่วนที่ 2 แบบการประเมินองค์ประกอบพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ

โปรดอ่านคำนิยามของตัวแปรต่อไปนี้ทีละตัว พร้อมพิจารณาว่าข้อความที่ใช้อัตว์ตัวแปรนั้นสอดคล้องกับคำนิยามตัวแปรนั้นหรือไม่ โดยให้คะแนน 3 ระดับ

ตัวแปร การมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ

คำนิยาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกพนักงานในร้านค้าในกิจกรรมการกำหนดงบประมาณหรือวางแผนงบประมาณ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและการได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดงบประมาณ

ข้อ	ข้อความ	1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1.	พนักงานทุกคนในร้านของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา				
2.	พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ต้นทุนงบประมาณร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา				
3.	พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดงบประมาณของร้านได้				
4.	ส่วนใหญ่แล้ว ท่านจะเป็นผู้กำหนดงบประมาณของร้านของท่านด้วยตนเอง (R)				

ตัวแปร การสื่อสารถึงการจัดสรรงบประมาณ

คำนิยาม การเปิดเผยให้พนักงานทุกคนในร้านค้าได้รับรู้ข้อมูลงบประมาณที่ได้จัดสรรแยกตามหมวดหมู่ ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกันในการเรื่องการจัดสรรงบประมาณ

ข้อ	ข้อความ	1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1.	ร้านของท่านมีการเปิดเผยถึงงบประมาณของร้านที่ได้รับการจัดสรรให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ				
2.	ท่านมีการสื่อสารให้พนักงานในร้านได้ทราบถึงงบประมาณต่างๆ ที่ได้รับการจัดสรร				
3.	ท่านมีการพูดคุยกับพนักงานของท่านในเรื่องของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร				
4.	พนักงานทุกคนในวันของท่านสำราญทราบถึงหมวดหมู่ของงบประมาณของร้านที่ได้รับการจัดสรร				
5.	ร้านของท่านไม่เปิดเผยเรื่องการจัดสรรงบประมาณให้พนักงานได้รับทราบ (R)				

ตัวแปร การใช้การควบคุมโดยงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

คำนิยาม การนำแผนงบประมาณมาใช้ในการควบคุมติดตามและตรวจสอบการใช้งานงบประมาณในร้านค้าอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง การเปรียบเทียบงบประมาณที่ตั้งไว้กับรายจ่ายจริงที่เกิดขึ้น รวมทั้งระดับของความพยายามที่จะบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

ข้อ	ข้อความ	1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1.	ท่านมีการติดตามการใช้งานงบประมาณในร้านของท่านอย่างต่อเนื่อง				
2.	ท่านมีการตรวจสอบการใช้งานงบประมาณ โดยเปรียบเทียบงบประมาณกับรายจ่ายจริงของร้านอย่างสม่ำเสมอ				
3.	ท่านมีการควบคุมการใช้งานงบประมาณในร้านของท่านอย่างจริงจัง				

ข้อ	ข้อความ	1	0	1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
4.	ท่านมีการบริหารจัดการรายจ่ายของร้านท่านให้ดีขึ้นไปลงงบประมาณที่วางแผนไว้				

ตัวแปร ความยืดหยุ่นของการควบคุมโดยงบประมาณ

คำนิยาม ความสามารถในการปรับเปลี่ยนงบประมาณหรือความยืดหยุ่น

ในการปรับเปลี่ยนงบประมาณให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด

ข้อ	ข้อความ	1	0	1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1.	งบประมาณที่ท่านได้กำหนดไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์				
2.	งบประมาณของร้านของท่านไม่ได้กำหนดตายตัวสามารถปรับเปลี่ยนได้				
3.	ร้านของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับใช้งบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป				
4.	ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแปลงใช้งบประมาณของร้านของท่านเพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด				
5.	งบประมาณของร้านของท่านได้กำหนดไว้ตายตัวโดยไม่มีกรปรับเปลี่ยน (R)				

ส่วนที่ 3 แบบการประเมินองค์ประกอบความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

โปรดอ่านคำนิยามของตัวแปรต่อไปนี้ทีละตัว พร้อมพิจารณาว่าข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรนั้นสอดคล้องกับคำนิยามตัวแปรนั้นหรือไม่ โดยให้คะแนน 3 ระดับ

ตัวแปร ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

คำนิยาม ความมุ่งมั่นและความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะใช้งบประมาณในการควบคุมการดำเนินงานและการบริหารจัดการของร้านค้าให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความเชื่อมั่นอย่างมากในการใช้งบประมาณในการบริการจัดการร้านค้า

ข้อ	ข้อความ	1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1.	ท่านมีความมุ่งมั่นต่อการใช้งบประมาณเพื่อควบคุมการดำเนินงานของร้านของท่านให้เดินไปดตามแผน				
2.	ท่านมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะใช้การควบคุมโดยงบประมาณในการบริหารจัดการร้านของท่านให้เดินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
3.	ท่านเชื่อมั่นเป็นอย่างมากว่าการควบคุมโดยใช้งบประมาณเป็นวิธีการบริหารจัดการร้านที่ดี				
4.	ท่านมุ่งมั่นที่จะให้การดำเนินงานของร้านของท่านเดินไปตามงบประมาณที่ได้วางไว้				

ส่วนที่ 4 แบบการประเมินองค์ประกอบประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

โปรดอ่านคำนิยามของตัวแปรต่อไปนี้ทีละตัว พร้อมพิจารณาว่าข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรนั้นสอดคล้องกับคำนิยามตัวแปรนั้นหรือไม่ โดยให้คะแนน 3 ระดับ

ตัวแปร ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ

คำนิยาม การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านค้าที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงระดับของการบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ	ข้อความ	1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1.	การควบคุมโดยงบประมาณของร้านของท่านดำเนินไปได้ดี เดินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้				
2.	การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านเดินไปตามเป้าหมายที่วางไว้				
3.	การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านบรรลุผลสำเร็จตามที่ท่านคาดหวังไว้				
4.	การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านเดินไปอย่างมีประสิทธิภาพ				
5.	การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านไม่บังเกิดผลสัมฤทธิ์เท่าที่ควร (R)				

ส่วนที่ 5 แบบการประเมินองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร

โปรดอ่านคำนิยามของตัวแปรต่อไปนี้ทีละตัว พร้อมพิจารณาว่าข้อความที่ใช้วัดตัวแปรนั้นสอดคล้องกับคำนิยามตัวแปรนั้นหรือไม่ โดยให้คะแนน 3 ระดับ

ตัวแปร ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

คำนิยาม ผลการดำเนินงานของร้านค้าในปีที่ผ่านมา ที่แสดงให้เห็นด้วยผลลัพธ์ทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็ผลกำไร ยอดขาย และต้นทุนการบริหารจัดการ

ข้อ	ข้อความ	1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1.	ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีผลกำไรที่น่ายินพอใจ				
2.	ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้านั้น				
3.	ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีต้นทุนในการบริหารงานที่ลดลง				
4.	ในปีที่ผ่านมา ร้านของท่านมีผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ดี				

ตัวแปร ผลการดำเนินงานด้านบริหาร

คำนิยาม ผลการดำเนินงานของร้านค้าในปีที่ผ่านมาที่เป็นไปด้วยดี ราบรื่น และมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ข้อ	ข้อความ	1	0	-1	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1.	ในปีที่ผ่านมา การดำเนินงานของร้านของท่านเป็นไปด้วยดี				
2.	ในปีที่ผ่านมา การบริหารร้านของท่านเป็นไปอย่างราบรื่น				
3.	ในปีที่ผ่านมา การบริหารร้านของท่านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ				
4.	ในปีที่ผ่านมา การบริหารร้านของท่านบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้				
5.	ในปีที่ผ่านมา ท่านมีปัญหาในการบริหารร้านของท่านพอสมควร (R)				

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน

ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา IOC

ส่วนที่ 1 แบบการประเมินความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ประเด็นที่ควรวัด	ข้อคำถาม	ความสอดคล้อง			$IOC = \frac{\sum R}{n}$
		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
1. ความผันผวนของตลาด	1.1	5	-	-	1
	1.2	5	-	-	1
	1.3	4	-	1	0.6
	1.4	3	1	1	0.4
	1.5	3	2	-	0.6
	1.6	4	1	1	0.4
	1.7	4	1	1	0.4
2. ความเข้มข้น ของการแข่งขัน	2.1	4	-	1	0.6
	2.2	3	1	1	0.4
	2.3	5	-	-	1
	2.4	4	-	1	0.6
	2.5	4	1	1	0.8
	2.6	3	1	1	0.4
3. ความไม่แน่นอน ของอุปทาน	3.1	4	-	1	0.6
	3.2	4	-	1	0.6
	3.3	3	1	1	0.4
	3.4	3	1	1	0.4
	3.5	4	-	1	0.6

ส่วนที่ 2 แบบการประเมินองค์ประกอบพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ

ประเด็นที่พิจารณารัด	ข้อคำถาม	ความสอดคล้อง			$IOC = \frac{\sum R}{n}$
		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
1. การมีส่วนร่วม ในการกำหนด งบประมาณ	1.1	5	-	-	1
	1.2	4	1	-	0.8
	1.3	3	2	1	0.6
	1.4	3	2	1	0.6
2. การสื่อสารถึง การจัดสรรงบประมาณ	2.1	5	-	-	1
	2.2	4	1	-	0.8
	2.3	4	1	-	0.8
	2.4	4	1	-	0.8
	2.5	4	-	1	0.6
3. การใช้การควบคุมโดย งบประมาณ อย่างต่อเนื่อง	3.1	5	-	-	1
	3.2	4	1	-	0.8
	3.3	4	1	-	0.8
	3.4	5	-	-	1
4. ความยืดหยุ่น ของการควบคุม โดยงบประมาณ	4.1	5	-	-	1
	4.2	4	1	-	0.8
	4.3	4	-	1	0.6
	4.4	4	-	1	0.6
	4.5	4	-	1	0.6

ส่วนที่ 3 แบบการประเมินองค์ประกอบความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ประเด็นที่พิจารณารัด	ข้อคำถาม	ความสอดคล้อง			$IOC = \frac{\sum R}{n}$
		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
ความมุ่งมั่นที่มีต่อ การควบคุมโดย งบประมาณ	1.1	5	-	-	1
	1.2	4	1	-	0.8
	1.3	4	1	-	0.8
	1.4	5	-	-	1

ส่วนที่ 4 แบบการประเมินองค์ประกอบประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ประเด็นที่ตรงการวัด	ข้อคำถาม	ความสอดคล้อง			$IOC = \frac{\sum R}{n}$
		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
ประสิทธิผลของการควบคุม โดยงบประมาณ	1.1	5	-	-	1
	1.2	4	1	-	0.8
	1.3	4	1	-	0.8
	1.4	4	1	-	0.8
	1.5	3	1	1	0.4

ส่วนที่ 5 แบบการประเมินองค์ประกอบผลการดำเนินงาน

ประเด็นที่ตรงการวัด	ข้อคำถาม	ความสอดคล้อง			$IOC = \frac{\sum R}{n}$
		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	
1. ผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน	1.1	4	-	1	0.6
	1.2	4	-	1	0.6
	1.3	4	1	-	0.8
	1.4	4	-	1	0.6
2. ผลการดำเนินงาน ด้านบริหาร	2.1	5	-	1	0.8
	2.2	4	-	1	0.6
	2.3	4	1	-	0.8
	2.4	4	1	-	0.8

ภาคผนวก ง
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ
เรื่อง การพัฒนาตัวแบบการควบคุมโดยงบประมาณ
ของธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมโดยงบประมาณในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทย

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และตอนที่ 2 ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ

ส่วนที่ 3 ความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุมโดยงบประมาณ

ส่วนที่ 4 ประสิทธิภาพของการควบคุมโดยงบประมาณ

ส่วนที่ 5 ผลการดำเนินงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้จัดการร้านค้า จำนวน 1 คน เป็นผู้ตอบคำถามคำถามของท่านไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใดแต่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในการพัฒนาตัวแบบการควบคุมโดยงบประมาณในธุรกิจร้านสะดวกซื้อในประเทศไทยต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

(นางสาวกนกวรรณ แก้วนิล)

นักศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาสถิติทางสังคมศาสตร์

สาขาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ _____ ปี
3. วุฒิกการศึกษาสูงสุด _____
4. ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้จัดการร้านค้า _____ ปี
5. ประสบการณ์ในองค์กรนี้ _____ ปี

ตอนที่ 2

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ใช้มาตราวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น ด้วยคำถามปลายเปิด 11 ข้อ

เกณฑ์การตอบ: แบบสอบถามนี้บางส่วนเป็นแบบประเมินความเห็นด้วย 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด | 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย |
| 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง | 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก |
| 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด | |

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความทุกข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเลือกตอบ

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นด้วย					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	ความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้าที่เพิ่มเข้าใช้บริการ ในร้านของท่านมีกร เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา						
2.	ลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านที่เข้าใช้บริการมีจำนวนขึ้น ๆ ลง ๆ ไม่แน่นอน						
3.	ลูกค้าที่เข้าใช้บริการในวันของท่านมักจะเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา อยู่ตลอดเวลา (ไม่ใช่ลูกค้าเดิม)						
4.	ลูกค้าส่วนใหญ่ของท่านมักจะมองหาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา						
5.	การแข่งขันในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่มีความรุนแรงมาก						
6.	สินค้าหรือบริการที่ร้านของท่านมีให้กับลูกค้า คู่แข่งของท่าน ก็มีเช่นเดียวกัน						

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นด้วย					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
7.	การบ่งชี้ต้นทุนค่าเบรคเป็นหัวใจสำคัญของร้านของท่าน และร้านอื่น ๆ ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่						
8.	ร้านอื่น ๆ ในบริเวณที่ร้านของท่านตั้งอยู่มีการปรับวิธีการ บ่งชี้ต้นทุนตลอดเวลา						
9.	ผู้จัดส่งสินค้าส่งมอบสินค้าในปริมาณที่ไม่ค่อยตรงกับปริมาณ ยอดสั่งซื้อสินค้าที่ร้านของท่านต้องการ						
10.	ผู้จัดส่งสินค้าให้กับร้านของท่านมีความไม่แน่นอนในเรื่อง ของระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า						
11.	ความยากในการบริหารจัดการสินค้าในวันของท่าน คือ ท่าน ไม่สามารถรู้ล่วงหน้าได้ถึงปริมาณในการจัดส่งสินค้าของผู้จัดส่ง สินค้า						

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมเกี่ยวกับงบประมาณ ใช้มาตรวัดข้อมูลประเภท

อันตรภาคชั้น ด้วยคำถามปลายเปิด 18 ข้อ

เกณฑ์การตอบ: แบบสอบถามนี้บางส่วนเป็นแบบประเมินความเห็นด้วย 5 ระดับ โดยมี
เกณฑ์การประเมิน ดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความทุกข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน

ช่องที่ท่านเลือกตอบ

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นด้วย					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	พนักงานทุกคนในร้านของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด งบประมาณร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา						
2.	พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ด้านงบประมาณร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา						
3.	พนักงานทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นต่ออัครกหนด งบประมาณของร้านได้						
4.	ส่วนใหญ่แล้ว ท่านจะเป็นผู้กำหนดงบประมาณของร้านของ ท่านด้วยตนเอง						

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นด้วย					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
5.	ร้านของท่านมีกรเปิดเผยถึงงบประมาณของร้านที่ได้รับ การจัดสรรให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ						
6.	ท่านมีการบ่งชี้ให้พนักงานในร้านได้ทราบถึงงบประมาณต่าง ๆ ที่ได้รับการจัดสรร						
7.	ท่านมีการประชุมร่วมกับพนักงานของท่านในเรื่องของงบประมาณ ที่ได้รับการจัดสรร						
8.	พนักงานทุกคนในร้านของท่านมีส่วนร่วมถึงหมวดหมู่ ของงบประมาณของร้านที่ได้รับการจัดสรร						
9.	ท่านมีการติดตามการใช้งบประมาณในร้านของท่าน อย่างต่อเนื่อง						
10.	ท่านมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณโดยการเปรียบเทียบ งบประมาณกับรายจ่ายจริงของร้านอย่างสม่ำเสมอ						
11.	ท่านมีการควบคุมการใช้งบประมาณในร้านของท่านอย่างจริงจัง						
12.	ท่านมีการบริหารจัดการรายจ่ายของร้านท่านให้เป็นไปตาม งบประมาณที่วางแผนไว้						
13.	งบประมาณที่ท่านได้กำหนดไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม สถานการณ์						
14.	ร้านของท่านมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป						
15.	ท่านสามารถปรับเปลี่ยนค่าใช้จ่ายงบประมาณของร้านของท่าน เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด						
16.	งบประมาณของร้านของท่านได้กำหนดไว้ตายตัวโดยไม่มี การปรับเปลี่ยน						

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดความเห็นด้วยในความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม

โดยงบประมาณ ใช้มาตราวัดข้อมูลประเภทอันดับภาคขึ้น ด้วยคำถามปลายเปิด 4 ข้อ

เกณฑ์การตอบ: แบบสอบถามนี้บางส่วนเป็นแบบประเมินความเห็นด้วย 5 ระดับ โดยมี
เกณฑ์การประเมิน ดังนี้

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด | 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย |
| 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง | 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก |
| 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด | |

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความทุกข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเลือกตอบ

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นด้วย					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	ท่านมีความมุ่งมั่นต่อการใช้งบประมาณเพื่อควบคุมการดำเนินงานของร้านของท่านให้เป็นที่น่าพอใจตามแผน						
2.	ท่านมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะใช้การควบคุมโดยงบประมาณในการบริหารจัดการร้านของท่านให้เป็นที่น่าพอใจมีประสิทธิภาพ						
3.	ท่านเชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่าการควบคุมโดยใช้งบประมาณเป็นวิธีการบริหารจัดการร้านที่ดี						
4.	ท่านมุ่งมั่นที่จะให้การดำเนินงานของร้านของท่านเป็นที่น่าพอใจตามงบประมาณที่ได้วางไว้						

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามวัดความเห็นด้วยในประสิทธิผลของการควบคุมโดยงบประมาณ

ใช้มาตราวัดข้อมูลประเภทอันดับภาคชั้น ด้วยคำถามปลายเปิด 4 ข้อ

เกณฑ์การตอบ: แบบสอบถามนี้บางส่วนเป็นแบบประเมินความเห็นด้วย 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความทุกข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเลือกตอบ

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นด้วย					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	การควบคุมโดยงบประมาณของร้านของท่านดำเนินไปด้วยดีเป็นที่น่าพอใจทุกประการที่วางไว้						
2.	การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านเป็นที่น่าพอใจที่วางไว้						
3.	การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านบรรลุผลสำเร็จตามที่ท่านคาดหวังไว้						
4.	การควบคุมโดยใช้งบประมาณของร้านของท่านเป็นที่น่าพอใจมีประสิทธิภาพ						

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานขององค์กร ใช้มาตราวัดข้อมูลประเภท

กึ่งนัยยะ (interval scale) ด้วยคำถามปลายเปิด 8 ข้อ

เกณฑ์การตอบ: แบบสอบถามนี้บางส่วนเป็นแบบประเมินความเห็นด้วย 5 ระดับ โดยมี
เกณฑ์การประเมิน ดังนี้

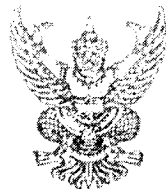
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความทุกข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

ที่ท่านเลือกตอบ

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นด้วย					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	ในปีที่ผ่านมา ความสำเร็จของท่านมีผลประกอบการที่น่าพึงพอใจ						
2.	ในปีที่ผ่านมา ความสำเร็จของท่านมียอดขายที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้านั้น						
3.	ในปีที่ผ่านมา ความสำเร็จของท่านมีค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่ลดลง						
4.	ในปีที่ผ่านมา ความสำเร็จของท่านมีผลการดำเนินงานที่เกินความคาดหมาย						
5.	ในปีที่ผ่านมา การดำเนินงานของความสำเร็จของท่านเป็นไปได้ด้วยดี						
6.	ในปีที่ผ่านมา การบริหารงานของท่านเป็นไปได้เป็นอย่างดี						
7.	ในปีที่ผ่านมา การบริหารงานของท่านบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้						
8.	ในปีที่ผ่านมา ท่านมีปัญหในการบริหารงานของท่านพอสมควร						

ภาคผนวก จ
หนังสือราชการ



พ.ศ. ๒๕๖๖ (๒๕๖๖-๒๕๖๗) (๕๕)

โครงการบัณฑิตศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
เพื่อพัฒนาระบบการศึกษา
ด้านเทคโนโลยี การแพทย์ และ...

1. วัตถุประสงค์

โครงการบัณฑิตศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา...
เพื่อ...

โครงการบัณฑิตศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา...
นางสาวกนกวรรณ แก้วอืด เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ คณะ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี "การพัฒนาต้นแบบควบคุมงบประมาณ
ในธุรกิจค้าปลีกจําแนกเขตในประเทศไทย"

คณะกรรมการที่ปรึกษา...
ที่ปรึกษา ดร.รพีพร นิลชาต...

คณะกรรมการที่ปรึกษา...
พร้อมทั้งขอความจําเป็นโครงการบัณฑิตศึกษา...
สำหรับรายละเอียดด้านการศึกษาผู้วิจัยจะเป็นผู้ไปขอความจําจากท่านโดยด่วน

(นางสาวกนกวรรณ แก้วอืด โทรศัพท์ ๐๘๕-๗๗๗-๒๖๕๐)

โปรดส่งเอกสารนี้ไปพร้อมๆ กับการสมัครเข้าศึกษา...
โครงการบัณฑิตศึกษา

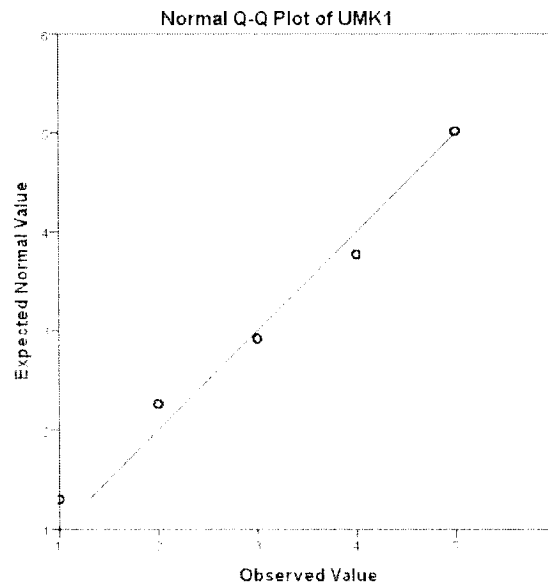
ดร.สมชาย น. น. น.

ศาสตราจารย์ ดร. ()

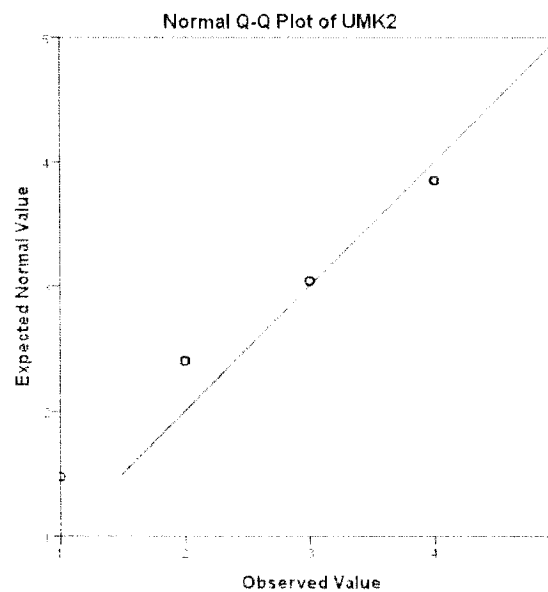
รองศาสตราจารย์ ดร. ()
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี...

ภาคผนวก ฉ
การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น

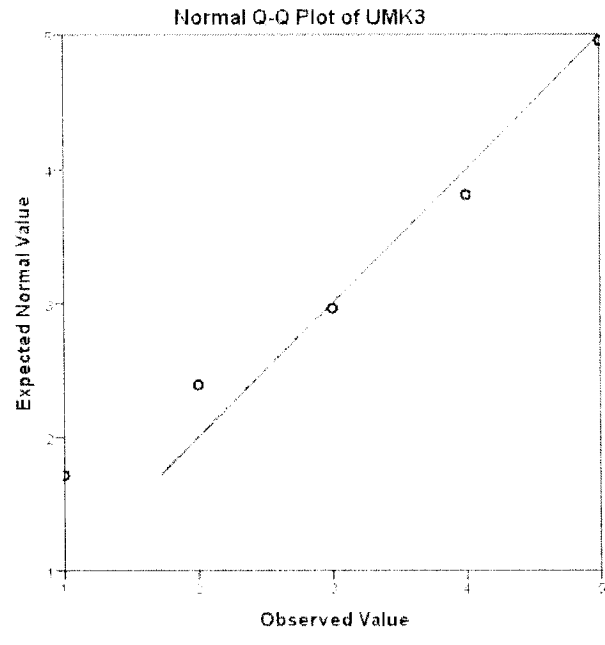
การตรวจสอบคุณลักษณะเบื้องต้นของข้อมูล 310 ตัวอย่าง
การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล Q-Q Plot



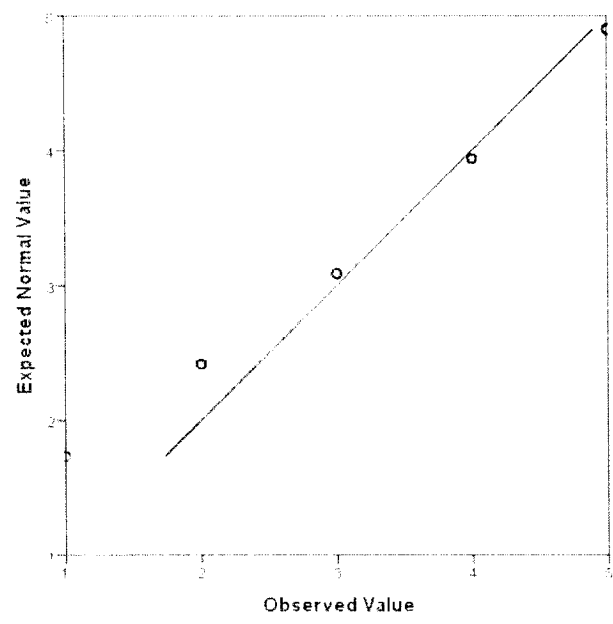
ภาพ 21 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร UMK1



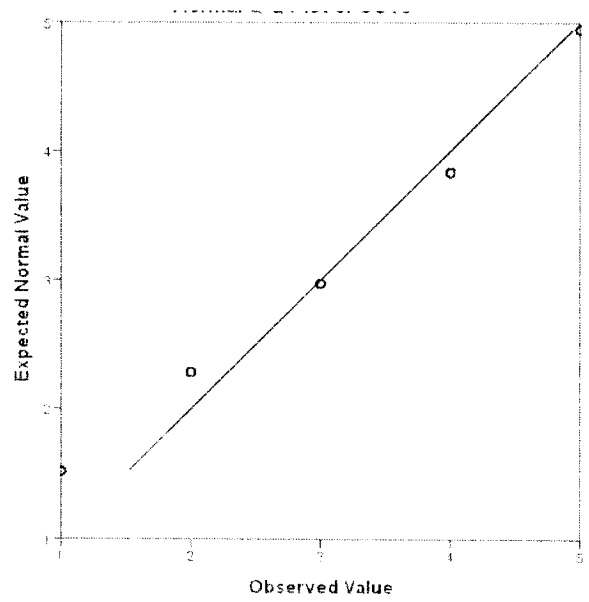
ภาพ 22 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร UMK2



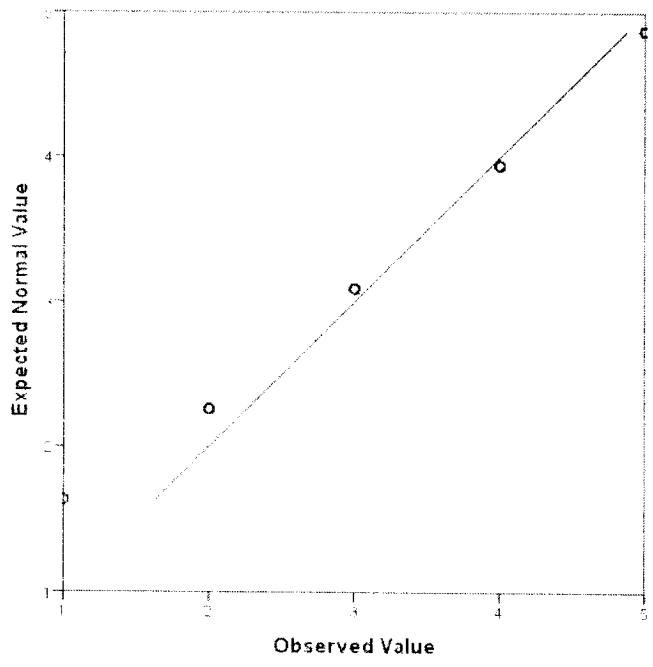
ภาพ 23 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร UMK3



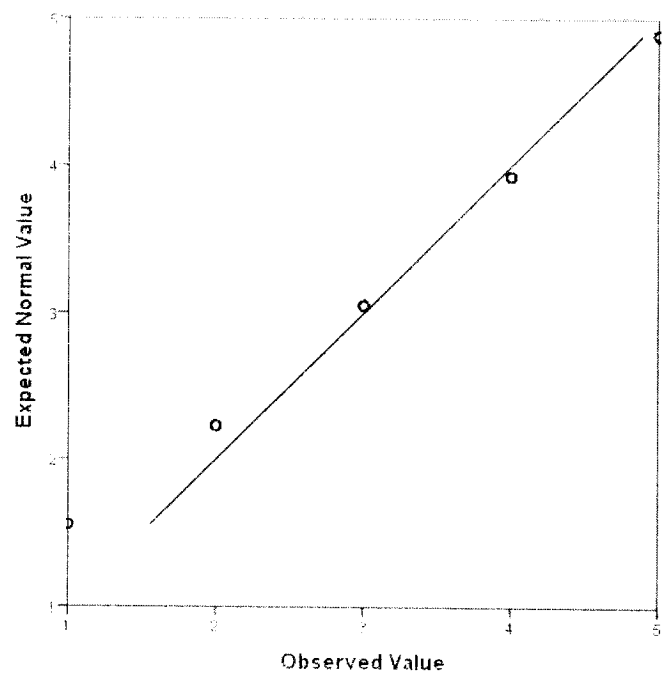
ภาพ 24 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร UMK4



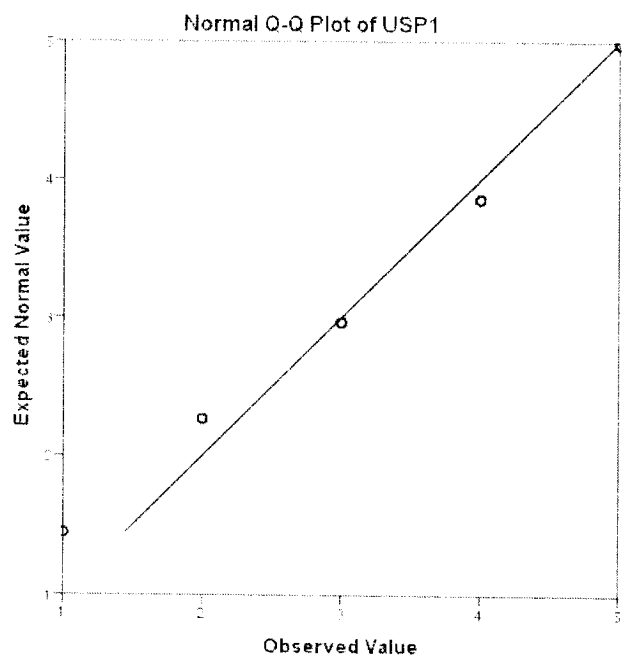
ภาพ 25 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CCY2



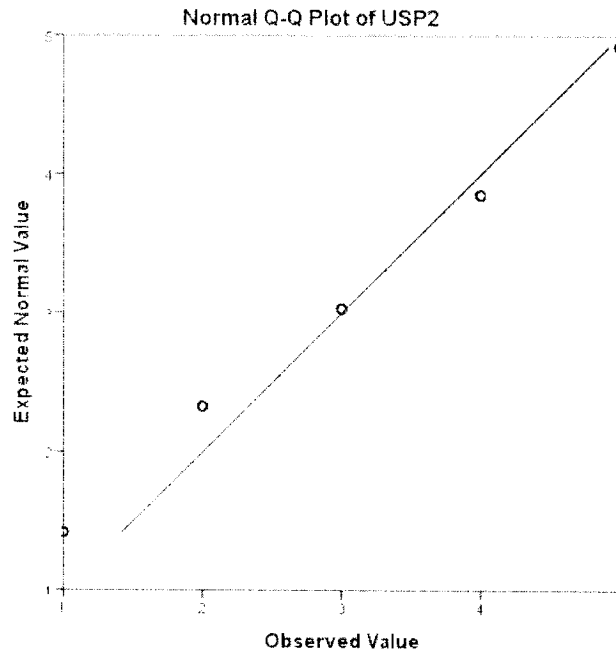
ภาพ 26 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CCY3



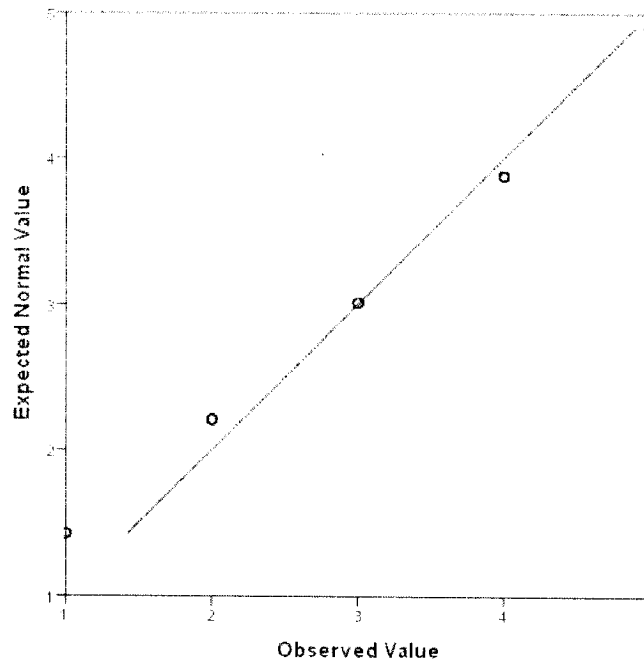
ภาพ 27 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CCY4



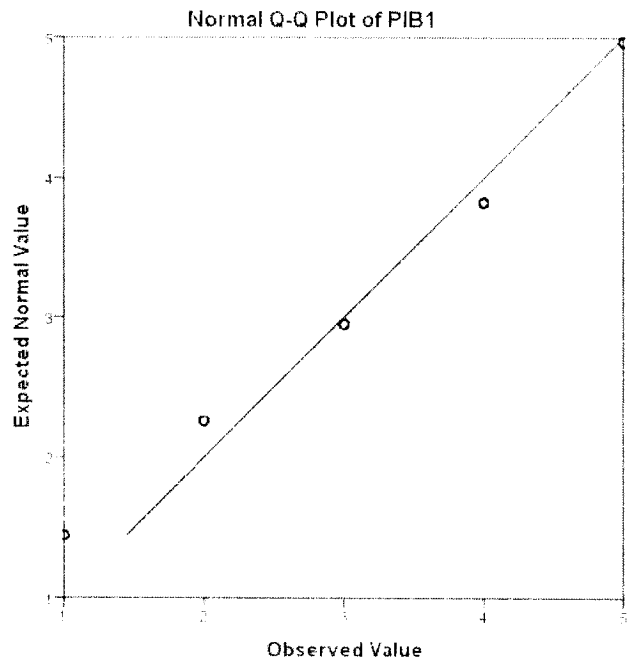
ภาพ 28 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร USP1



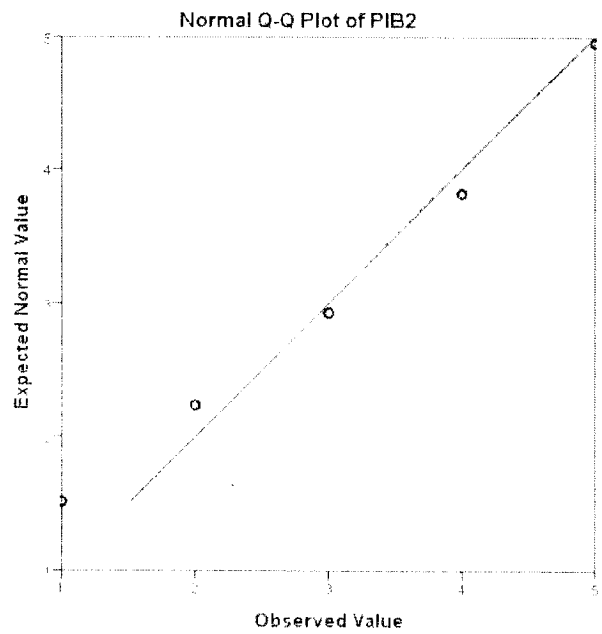
ภาพ 29 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร USP2



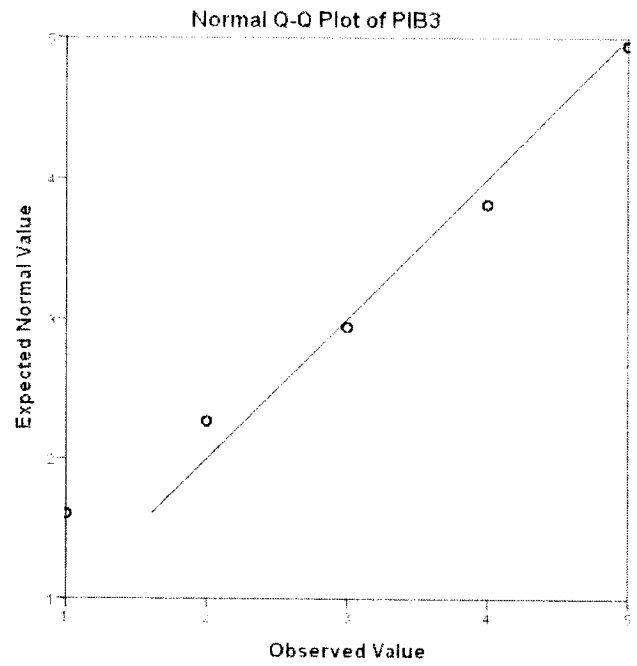
ภาพ 30 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร USP3



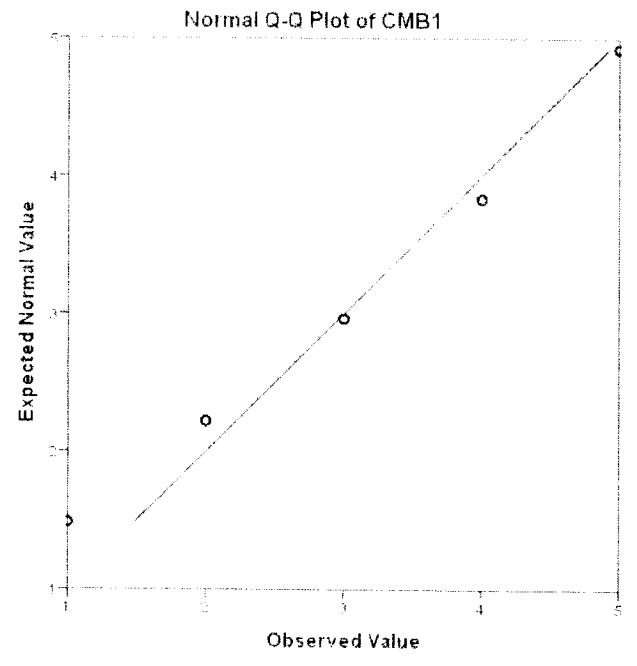
ภาพ 31 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PIB1



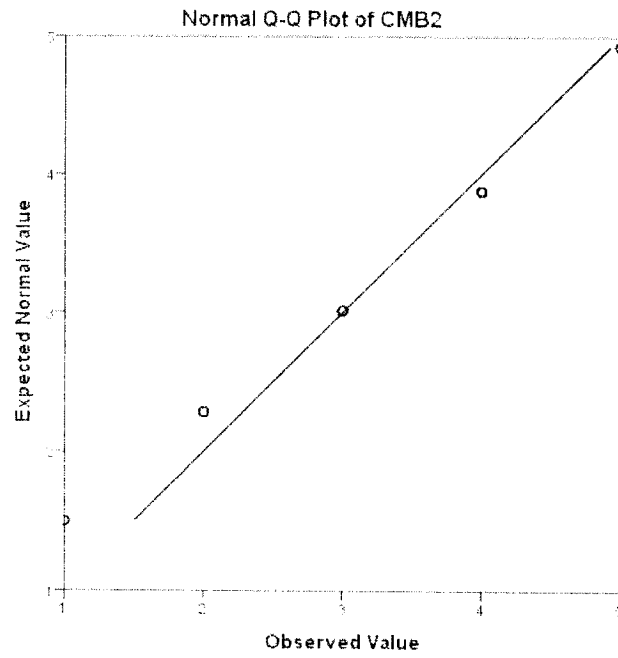
ภาพ 32 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PIB2



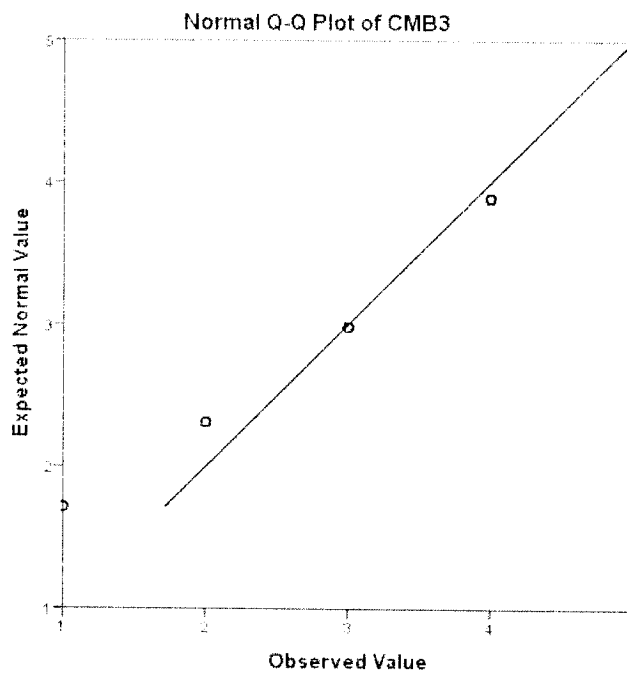
ภาพ 33 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PIB3



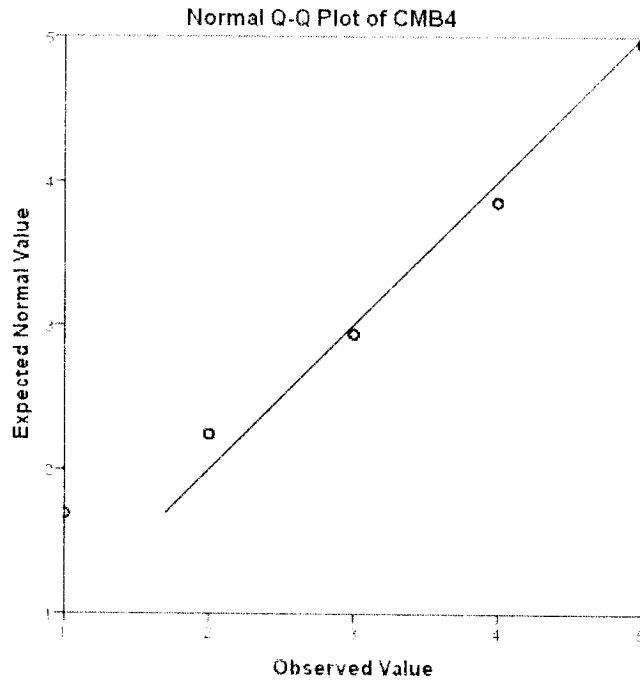
ภาพ 34 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMB1



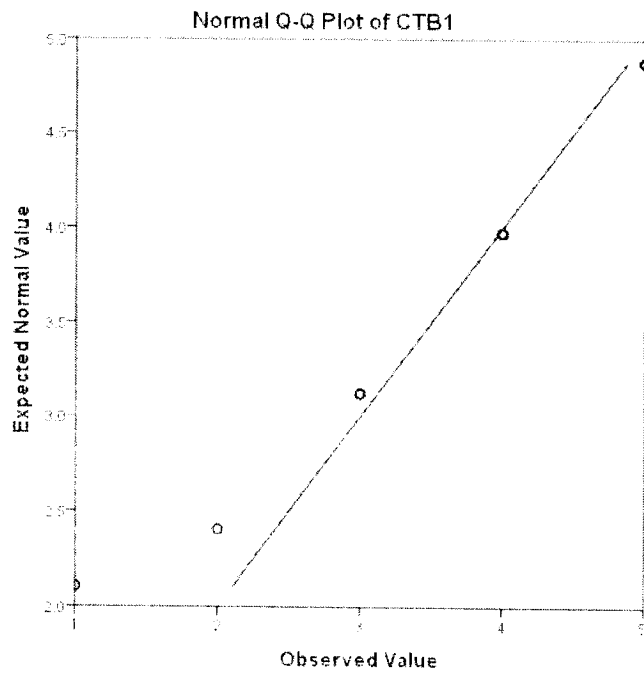
ภาพ 35 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMB2



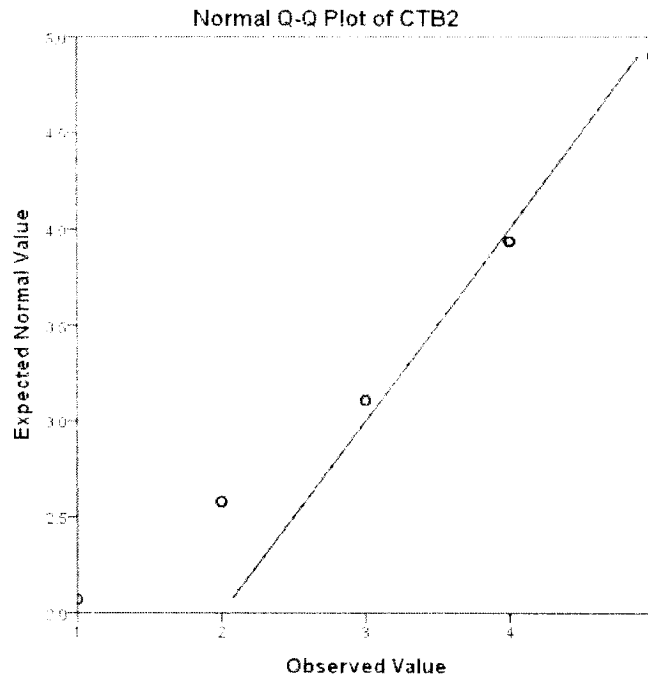
ภาพ 36 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMB3



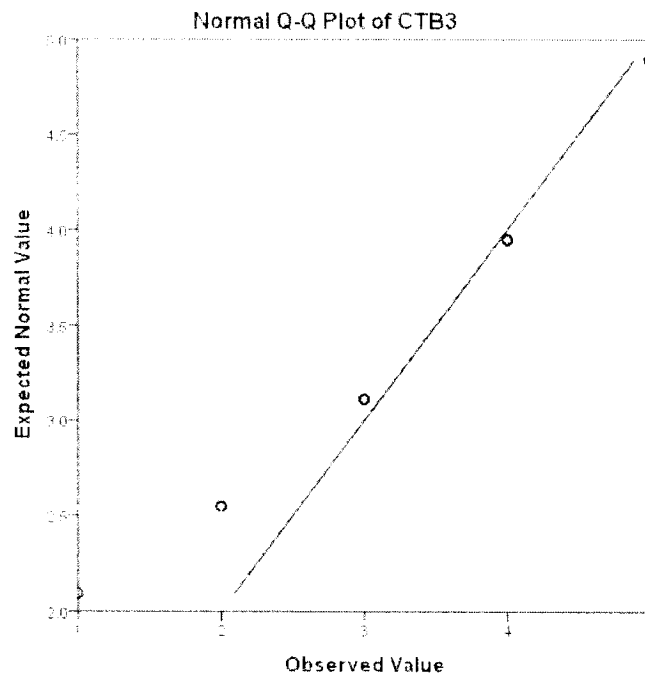
ภาพ 37 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMB4



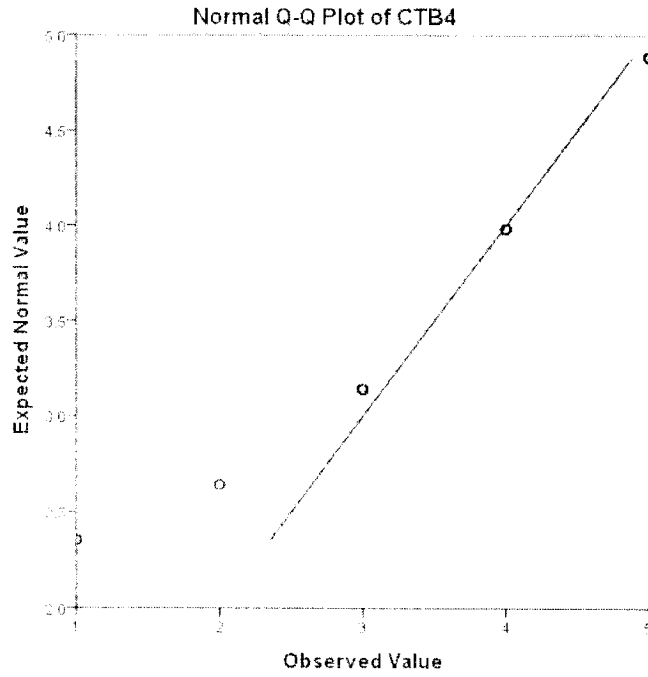
ภาพ 38 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CTB1



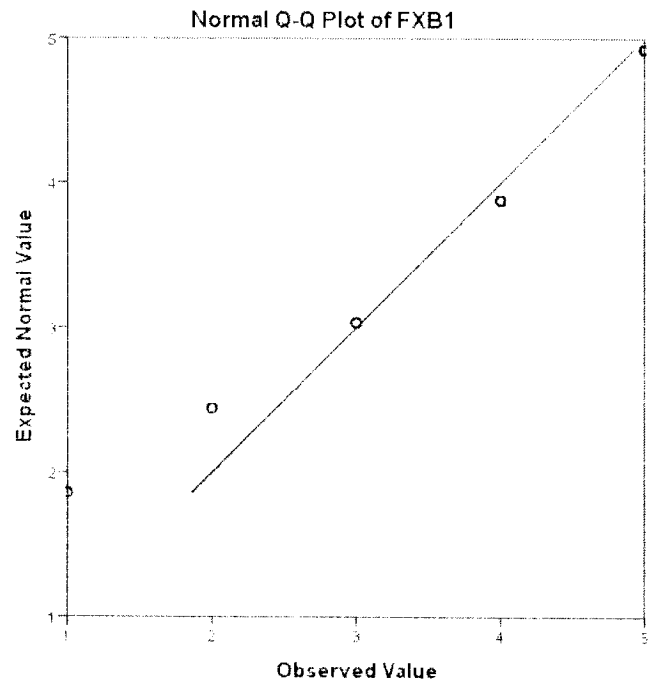
ภาพ 39 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CTB2



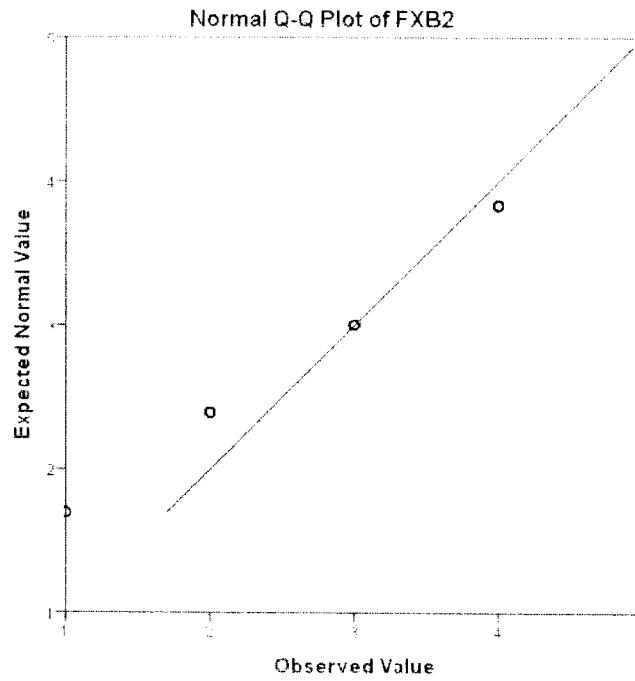
ภาพ 40 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CTB3



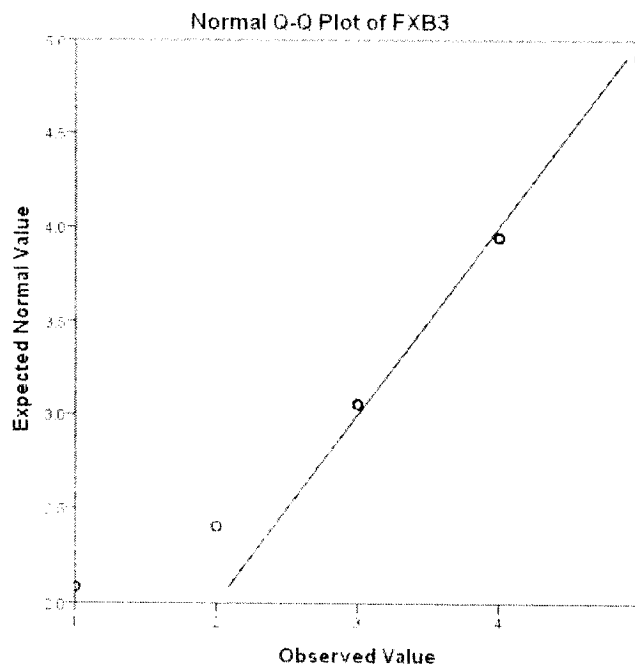
ภาพ 41 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CTB4



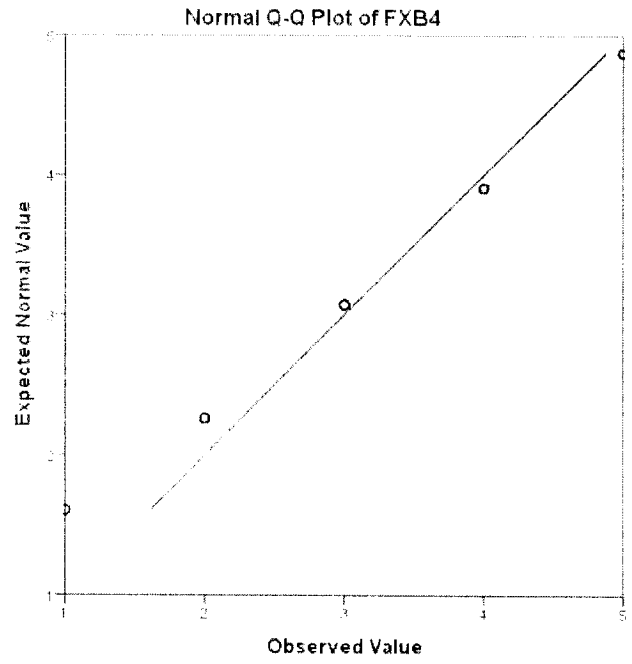
ภาพ 42 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร FXB1



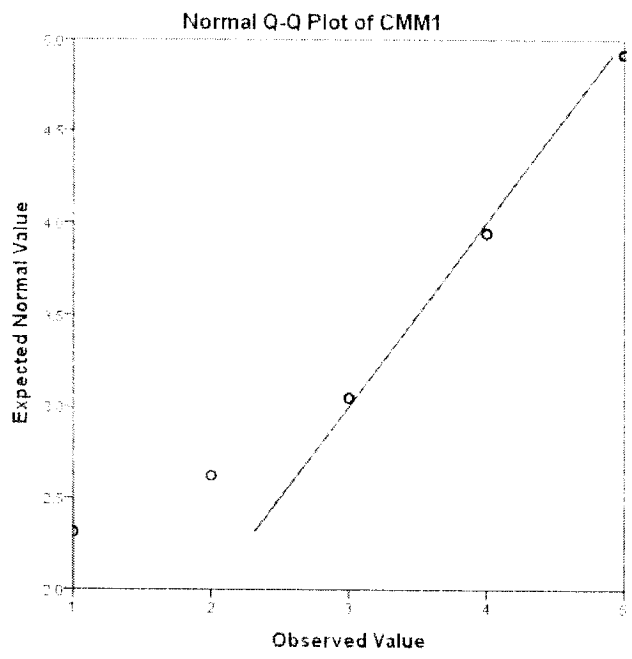
ภาพ 43 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร FXB2



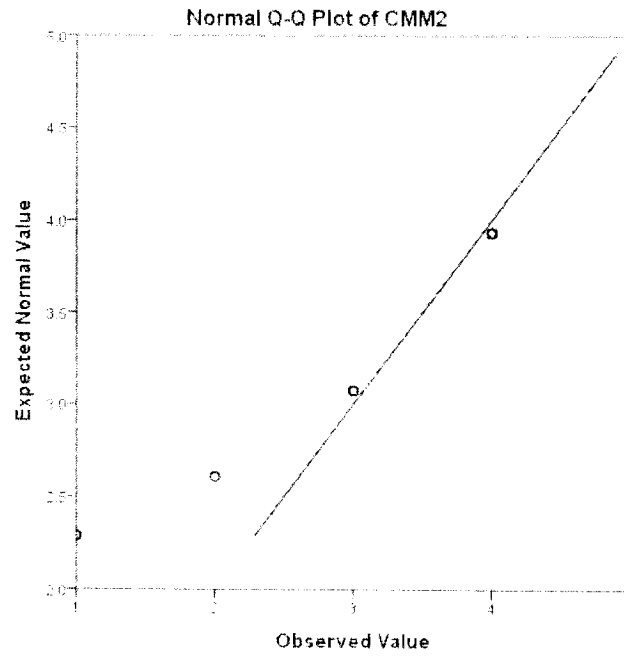
ภาพ 44 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร FXB3



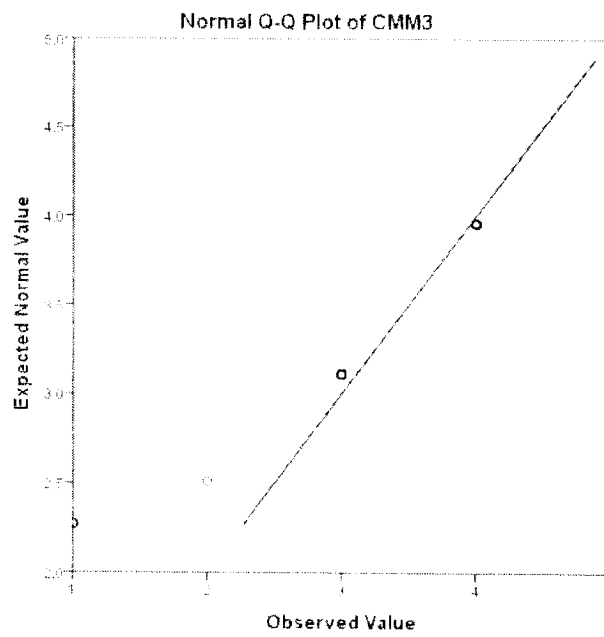
ภาพ 45 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร FXB4



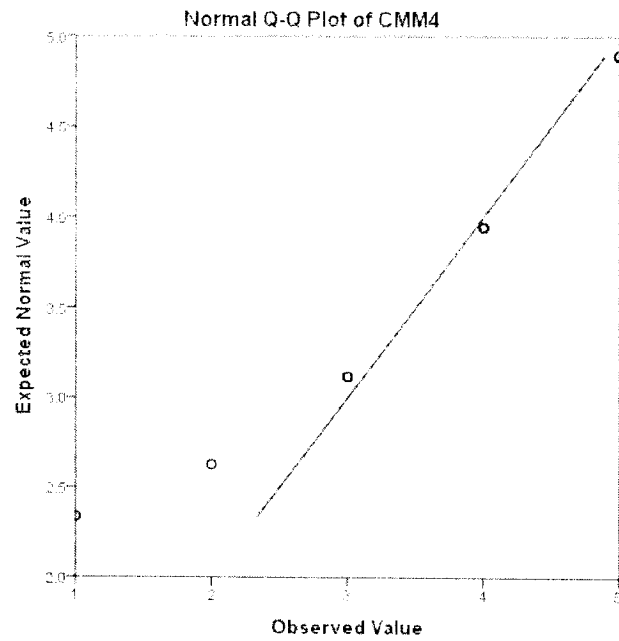
ภาพ 46 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMM1



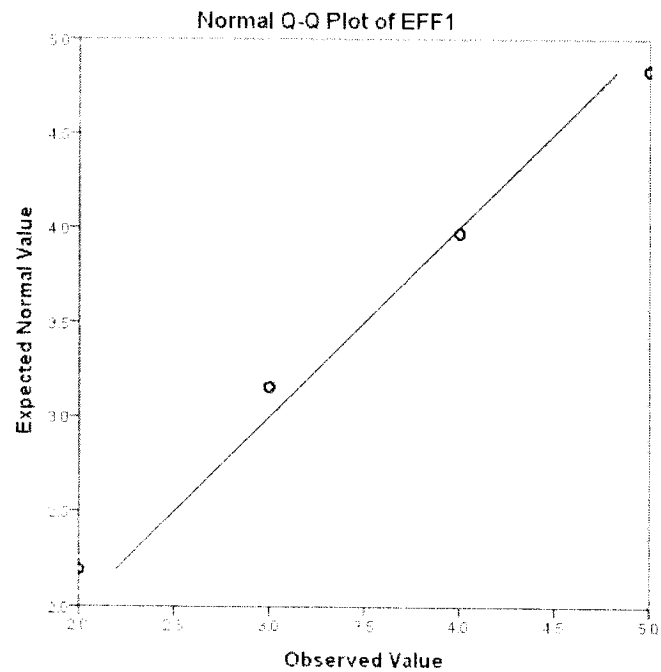
ภาพ 47 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMM2



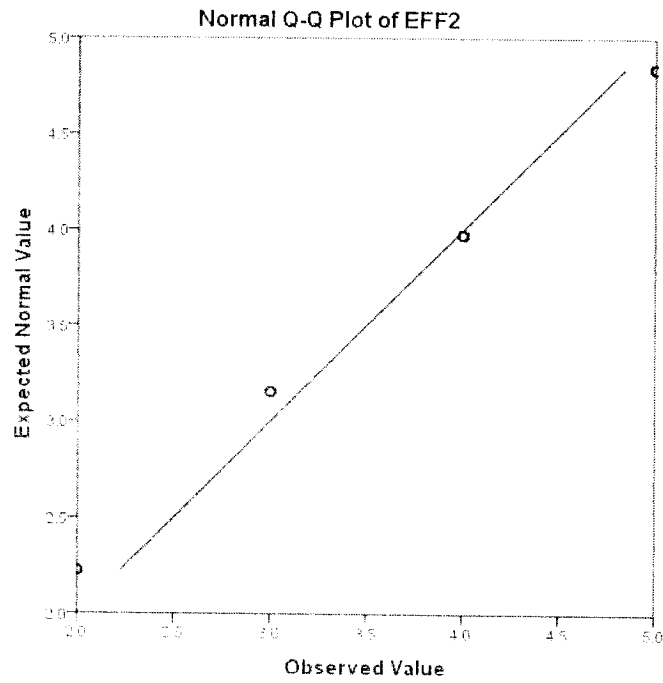
ภาพ 48 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMM3



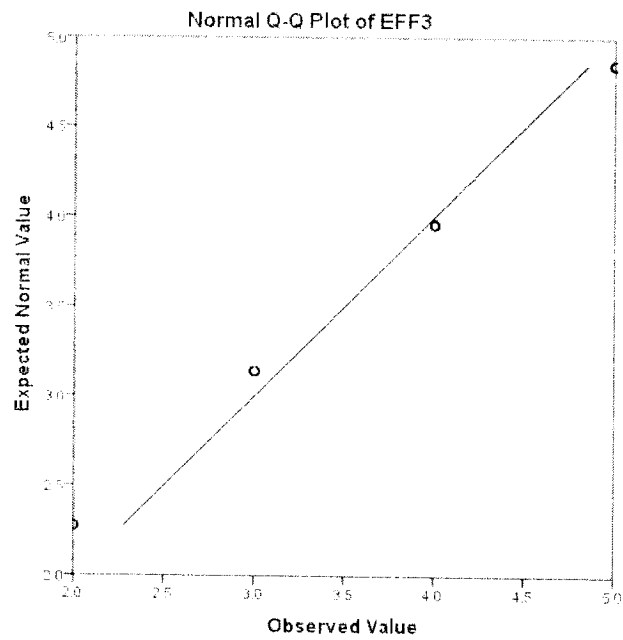
ภาพ 49 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร CMM4



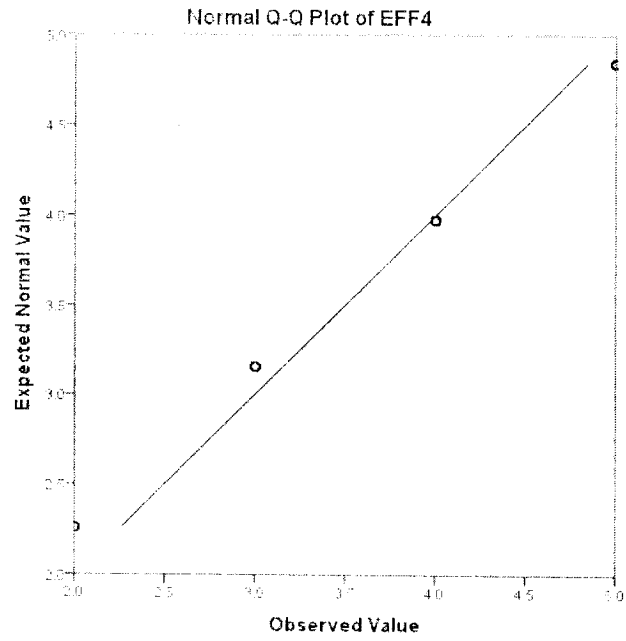
ภาพ 50 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร EFF1



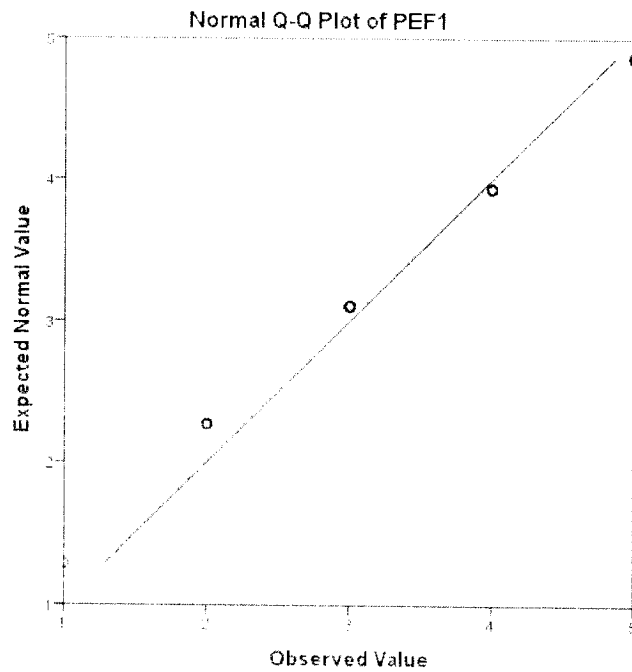
ภาพ 51 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร EFF2



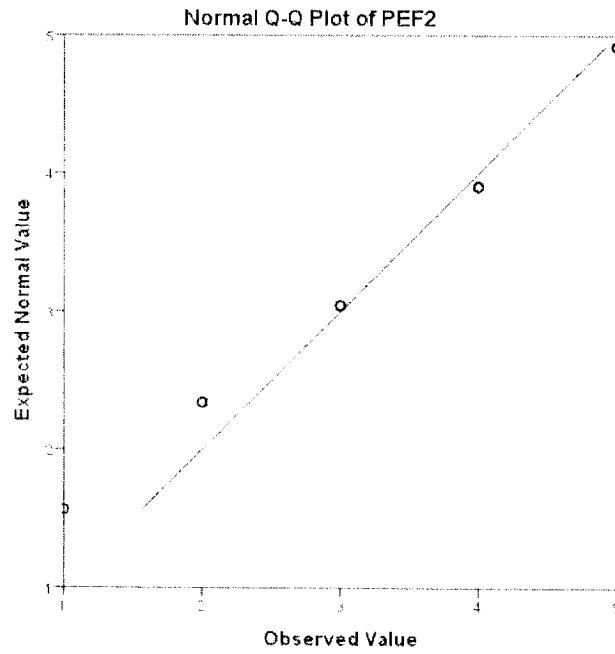
ภาพ 52 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร EFF3



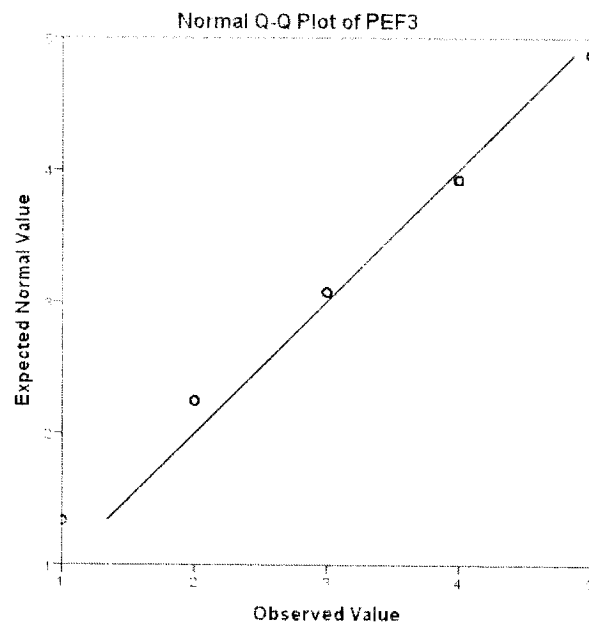
ภาพ 53 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร EFF4



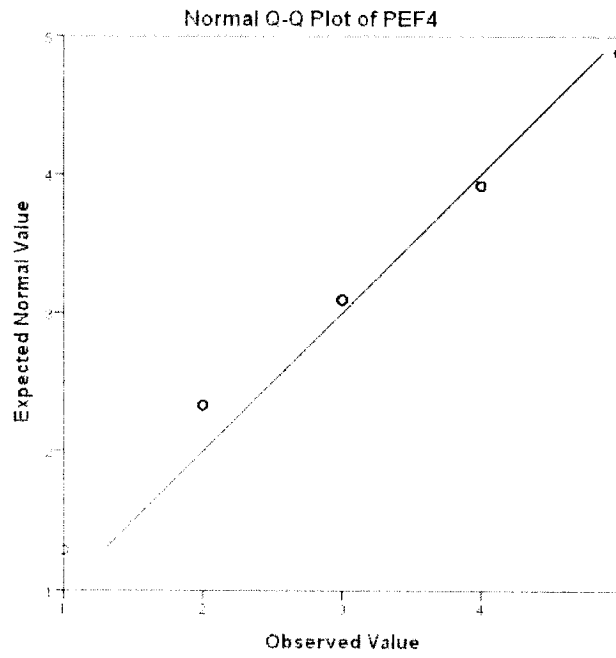
ภาพ 54 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEF1



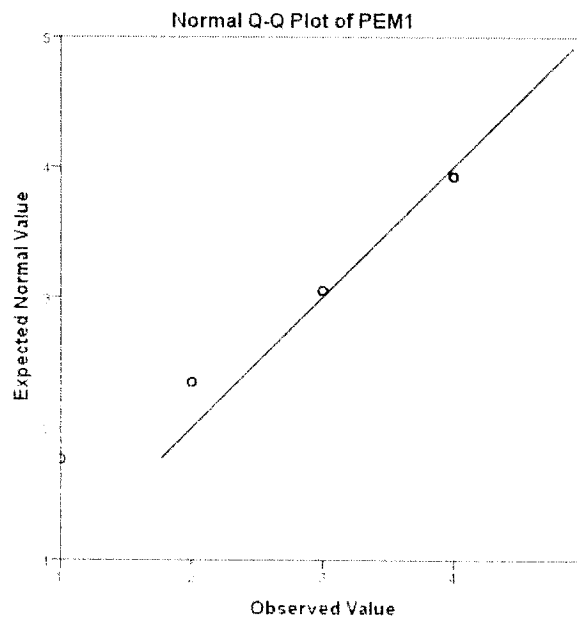
ภาพ 55 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEF2



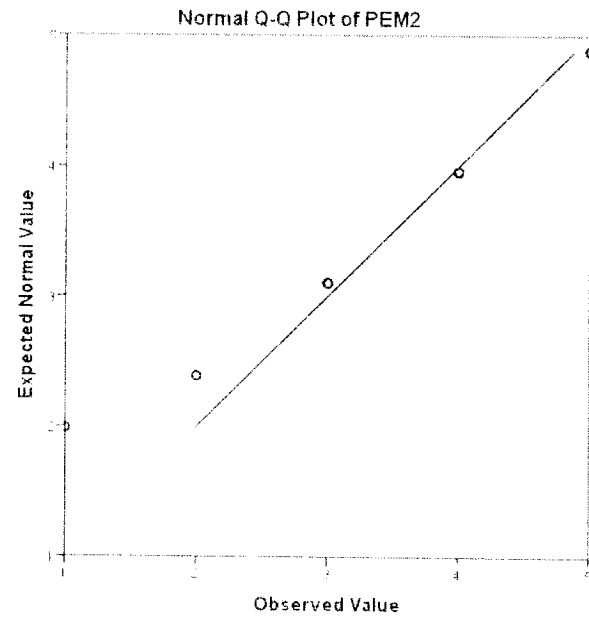
ภาพ 56 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEF3



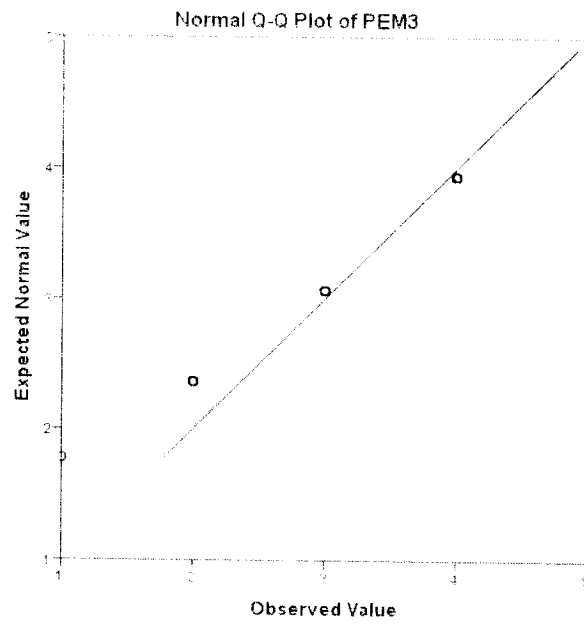
ภาพ 57 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEF4



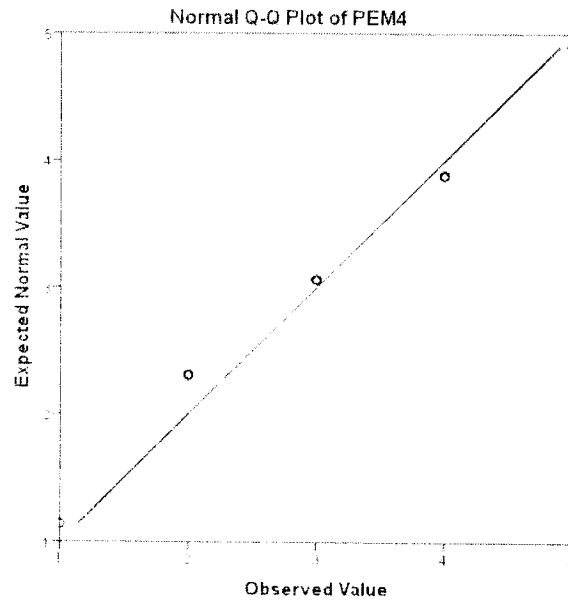
ภาพ 58 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEM1



ภาพ 59 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEM2



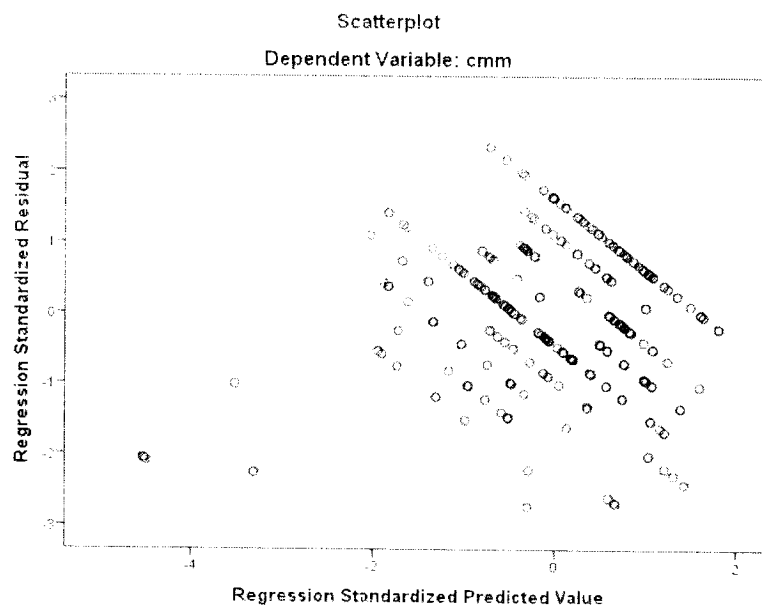
ภาพ 60 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEM3



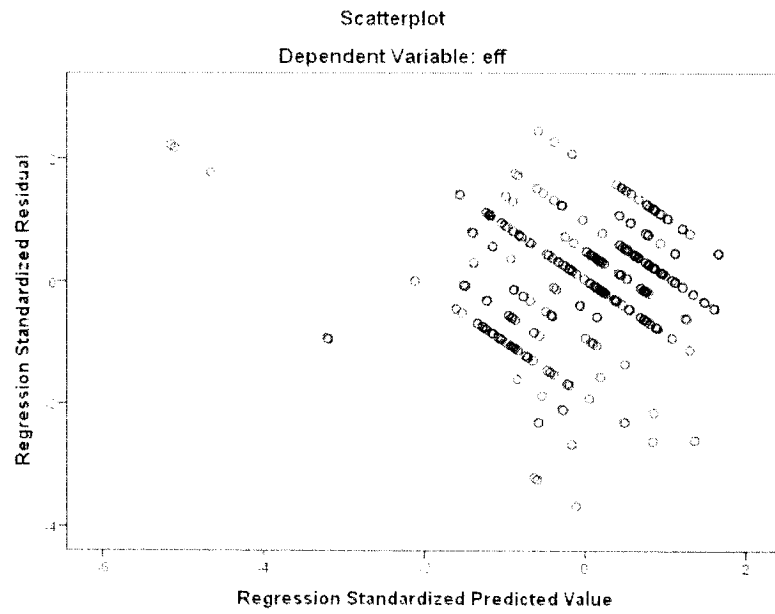
ภาพ 61 การแจกแจงของข้อมูลตัวแปร PEM4

การตรวจสอบความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย

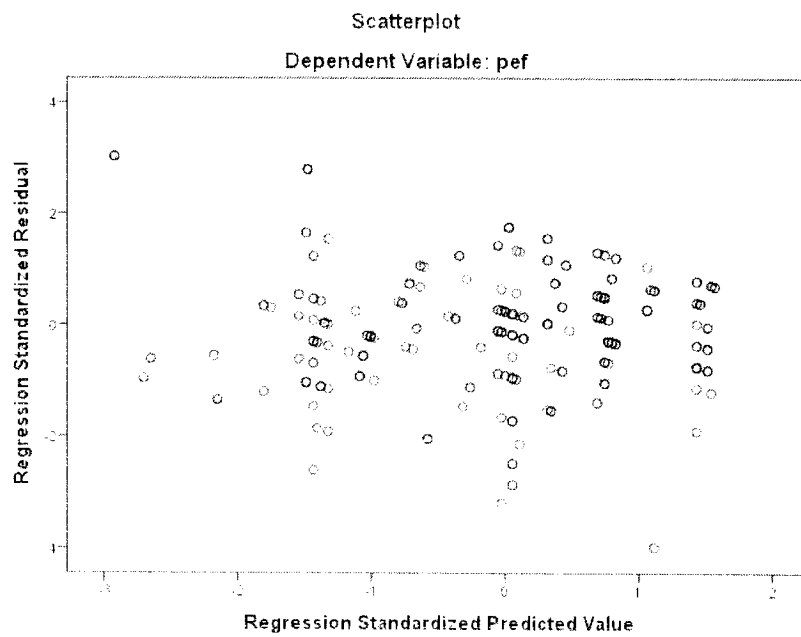
แผนภาพกระจัดกระจาย ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือมาตรฐานกับค่าพยากรณ์มาตรฐาน



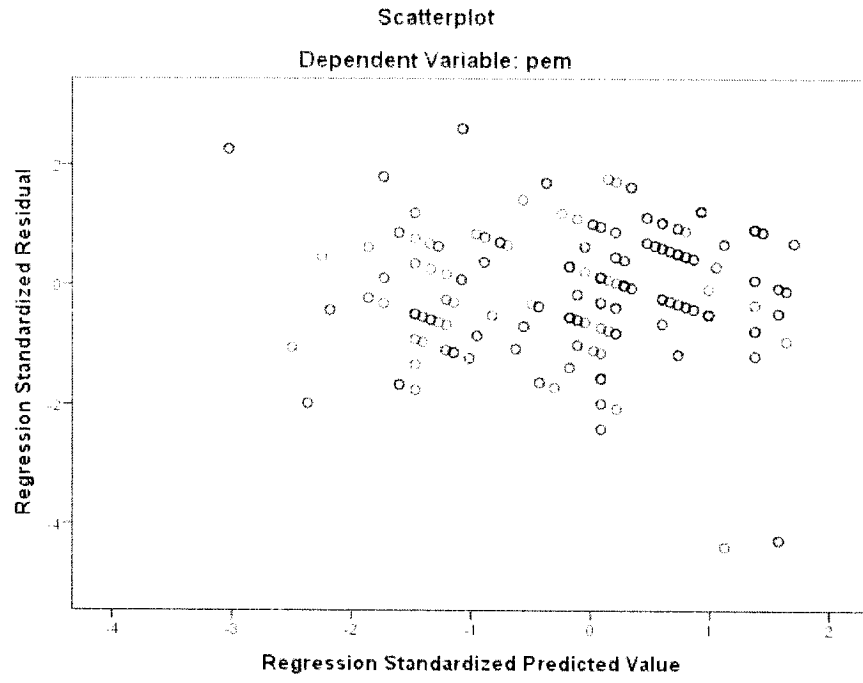
ภาพ 62 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือกับตัวแปรตามความมุ่งมั่นที่มีต่อการควบคุม โดยงบประมาณ



ภาพ 63 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือกับตัวแปรตามประสิทธิภาพของการควบคุม โดยงบประมาณ



ภาพ 64 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือกับตัวแปรตามผลการดำเนินงานด้านการเงิน



ภาพ 65 ความสัมพันธ์ระหว่างเศษที่เหลือกับตัวแปรตามผลการดำเนินงานด้านบริหาร

บรรณานุกรม

- กรมการค้าภายใน, สำนักงานการแข่งขันทางการค้า. (2559). *กำไรขยายตัวของยักษ์ค้าปลีกสมัยใหม่*. ค้นเมื่อ 24 พฤศจิกายน 2559, จาก <http://www.otcc.dit.go.th/otcc/content.php?sec=contact.php>
- กระทรวงพาณิชย์, กรมการค้าภายใน. (2555). *ข้อมูลสถิติ*. ค้นเมื่อ 19 พฤษภาคม 2555, จาก <http://www.dit.go.th>
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2542). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติเพื่อการตัดสินใจ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2553). *การวิเคราะห์เชิงปริมาณ: Quantitative and analysis*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- งามพิศ สัตย์สงวน. (2542). *การวิจัยทางมานุษยวิทยา* (พิมพ์ครั้งที่ 4, ฉบับปรับปรุงแก้ไข). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุกา เทียนไทย. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เอ สแควร์ อี.
- ฉัตรชัย ดวงรัตนพันธ์. (2555). *มิตรแท้ไขว่ช่วย*. ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2555, จาก <http://www.moneychannel.co.th>
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และสมชาติ สว่างเนตร. (2535). *การวิเคราะห์เส้นโยงด้วยลิสเรล: สถิติสำหรับนักวิจัยทางวิทยาศาสตร์สังคมและพฤติกรรม*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทรานานมีบุคส์พับลิเคชั่นส์.

- รุธิร์ พนมยงค์ และคณะ. (2550). *คู่มือวินิจฉัยความสามารถทางด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการ ธุรกิจ (ฉบับก้าวหน้า)*. โครงการภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน SMEs Projects. สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
 ค้นเมื่อ 24 พฤศจิกายน 2559, จาก http://km2.dpim.go.th/new/mod/mod_cms/view.php?JS=oGy3ARj3oH9a8UERnHy4WaOCosO3qHkkoJIaGKEhnJy4LKOAoJ53MHkjoH9aoaECnKu4MKOxoJ53nHjzoGSaBKDmnH948UORoHy3qHkkoJIaGKEsnIA4Fto7o3Qo7o3Q
- วารุณี ต้นติวงค์ว่าณิช. (2552). *ธุรกิจการค้าปลีก*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมาคมผู้ค้าปลีกไทย. (2556). *บทความเผยแพร่*. ค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2556, จาก <http://www.bangkokpost.com/business/retail/344547/convenient-boom>
- สัญญาตรา จดจำ. (2552). *ปัญหาและอุปสรรคของร้านค้าปลีก*. ค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2553, จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=429265>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2553). *รายการสถิติ*. ค้นเมื่อ 10 มกราคม 2555, จาก <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/themes/files/sale54Q2.pdf>
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, กรรณิการ์ สุขเกษม, โสภิต ผ่องเสรี และถนอมรัตน์ ประสิทธิ์เมตต์. (2549). *แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ SIMPLIS*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สามลดา.
- สุพัฒน์ โทวิจักขณ์ชัยกุล, กรวรรณ สังขกร และคนอื่นๆ. (2552). *ผลกระทบจากการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกข้ามชาติที่มีต่อธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กของไทย*. เชียงใหม่: สถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุภมาศ อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2548). *เอกสารประกอบการอบรมการใช้โปรแกรมลิสเรล: โปรแกรมทางสถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ รุ่นที่ 6*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ศุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญโญพานุวัฒน์. (2552). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์เจริญมั่งคั่ง.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2543). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2551). *การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2553). *การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช และนงลักษณ์ วิรัชชัย. (2548). *รายงานการประเมินการปฏิรูปการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน: พหุกรณีศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- อุทัย หิรัญโต. (2525). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- Abad, J. C., López, F. J., & Jiménez, J. A. (2015). Mixed assortments vs. store brand only assortments: The impact of assortment composition and consumer characteristics on store loyalty series. *Journal of Marketing Research*, 19, 24-45.
- Acock, A. C. (2008). *A gentle introduction to stata* (2nd ed.). College Station, TX: Stata Press.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68.

- Agbejule, A., & Saarikoski, L. (2006). The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *The British Accounting Review*, 38(4), 427-440.
- Ahire, S. L., & O'Shaughnessy, K. C. (1998). The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 5-37.
- Ajzen, I. (2006). *Constructing a theory of planned behavior questionnaire: Conceptual and methodological considerations*. Retrieved 28 February 2012, from: <http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-891.
- Akintoye, I. R. (2008). Budget and budgetary control for improved performance: A consideration for selected food and beverages. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12, 7-17.
- Alam, S. M. T. (2015). Factors affecting job satisfaction, motivation and turnover rate of medical promotion officer (MPO) in pharmaceutical industry: a study based in Khulna city. *Asian Business Review*, 1(2), 126-131.
- Alexander, J. A., Liechtenstein, R. O., & Hellmann, E. (1998). A causal model of voluntary turn-over among nursing personnel in long term psychiatric setting. *Research in Nursing and Health*, 21(5), 415-427.

- Alexander, N., & Doherty, A. M. (2010). International retail research: focus, methodology and conceptual development. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38(11), 928-942.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *J Occup Psy-Chol*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ander, W. N., & Stern, N. Z. (2004). *Winning retail: Developing a sustained model for retail successes*. Canada: John Wiley & Sons.
- Anderson, E., & Schmittlein, D. C. (1984). Integration of the sales force: An empirical examination. *The Rand Journal of Economics*, 15(3), 385-395.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges for confirmatory measurement and structural equation modeling of organizational properties. *Management Science*, 33, 525-541.
- Anderson, J. C. (1987). An approach for confirmatory measurement and structural equation modeling of organizational properties. *Management Science*, 33(4), 525-541.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1998). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, P., & Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant design: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 604-633.

- Andrews, R., & Boyne, G. A. (2008). Organizational environments and public-service failure: an empirical analysis. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 26(4), 788-807.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Ansoff, I. H. (1979). *Strategic management*. London: Macmillan.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. Chicago: McGraw-Hill Irwin.
- Argyris, C. (1953). Human problems with budgets. *Harvard Business Review*, 31(1), 97-110.
- Armentor, J., & Forsyth, C. J. (1995). Determinants of job satisfaction among social workers. *International Review of Modern Sociology*, 25(20), 51-63.
- Aroian, K. J., & Norris, A. E. (2001). Confirmatory factor analysis. In B. H. Munro (ed.), *Statistical methods for health care research* (4th ed.). Philadelphia: Lippincott William & Wikins.
- Ashton, R. H. (1976). Deviation-amplifying and unintended consequences of management accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, 1(4), 289-300.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.

- Auzair, M. S. (2010). Organizational life cycle stages and management control systems in service organizations. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 56-65.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Baidya, M. K., & Basu, P. (2011). Allocation of budget on marketing efforts: An econometric approach in India. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(4), 501-512.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Barnard, C. (1938). *The function of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Barnett, W. P. (1997). The dynamics of competitive intensity. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 128-160.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Basker, E., & Pham Hoang, V. (2008). *Wal-Mart as a catalyst to US-China trade*. Working Paper: Retrieved 20 January 2012, from <http://ssrn.com/abstract=987583>
- Baum, J. (2012). *Beyond budgeting*. Retrieved 18 January 2012, from <http://www.juergendaum.com/bb.htm>

- Becker, S., & Green, D. (1962). Budgeting and employee behaviour. *Journal of Business*, 35, 392-402.
- Bellows, R., Gilson, T. Q., & Odiorne, G. S. (1962). *Executive skills: Their dynamics and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Berman, B., & Evans, J. R. (2007). *Retail management: A strategic approach* (10th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bescos, P. L., Cauvin, E., Langevin, P., & Mendoza, C. (2003 April). Criticism of budgeting: A contingent approach. *Proceedings of the 26th European Accounting Association Conference*, Seville, Spain.
- Best, J. (1977). *Research in education*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bidmead, N., Massoud, G., & Romanowski, P. (2007). *Bank branches that meet customer needs, financial service*. Retrieved 18 January 18 2012, from http://www.mckinseyquarterly.com/Bank_branches_that_meet_customer_needs_2040
- Bimberg, J. G., & Snodgrass, C. (1988). Culture and control: A field study. *Accounting Organizations and Society*, 13(5), 447-464.
- Bipp, T., & Kleingeld, A. (2011). Goal setting in practice the effects of personality and perceptions of the goal setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review*, 40(3), 306-323.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). Four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a "fair" process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 747-758.

- Blois, K., Mandhachitara, R., & Smith, T. (2001). Retailing in Bangkok: An intriguing example of agglomeration. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(10), 472-479.
- Blumentritt, T. (2006). Integrating strategic management and budgeting. *Journal of Business Strategy*, 27(6), 73-79.
- Bobocel, D. R., & Zdaniuk, A. (2005). How can explanations be used to foster organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bolarin, T. A. (1993). Late payment of teachers' salary as it affects the quality of education in Lagos state primary schools: A socio-psychological perspective. *Journal of National Association of Education Teachers*, 6(1), 11-15.
- Bonache, A. B., & Moris, K. (2010). A best evidence synthesis on the link between budgetary participation and managerial performance. *Journal of Applied Economic Science*, 2(12), 34-47.
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21, 667-681.
- Bourn, M., & Ezzamel, M. (1986). Organizational culture in hospitals in the national health service. *Financial Accountability and Management*, 2(3), 203-225
- Breaux, K. T., Finn, D. W., & Jone, A. (2011). Budgetary commitment as a mediating influence. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 426-446.

- Broadbent, J. (1992). An ethno methodological orientation to a study of the use of accounting information in one district of the NHS. *British Accounting Review*, *14*, 112-139.
- Broekmeulen, R. A. C. M., Fransoo, J. C., Van Donselaar, K. H., & Van Woensel, T. (2007). *Shelf space excesses and shortages in grocery retail stores* (Working paper). Netherlands: Eindhoven University of Technology, Netherlands.
- Brownell, P. (1982). The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation and organizational Effectiveness, *Journal of Accounting Research*, *20*, 12-27.
- Brownell, P. (1985). Budgetary systems and the control of functionally differentiated organizational activities. *Journal of Accounting Research*, *23*, 502-512.
- Brownell, P., & Dunks, A. S. (1991). Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: Some methodological issues and empirical investigation. *Accounting Organizations and Society*, *16*(8), 693-703.
- Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation and managerial performance. *The Accounting Review*, *49*(4), 587-600.
- Bstieler, L., & Gross, C. W. (2003). Measuring the effect of environmental uncertainty on process activities, project team characteristics, and new product success. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, *18*(2), 146-162.

- Buchko, A. A. (1994). Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assessment of the miles and snow perceived environmental uncertainty scale. *The Academy of Management Journal*, 37(2), 410-425.
- Burns, W. J., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research*, 13, 177-203.
- Buvik, A., & Grønhaug, K. (2000). Inter-firm dependence, environmental uncertainty and vertical co-ordination in industrial buyer-seller relationships. *Omega*, 28, 445-454.
- Callahan, C. M., & Waymire, T. R. (2007). *An examination of the effects of budgetary control on performance: Evidence from the cities*. Retrieved 2 November 2007, from <http://ssrn.com/abstract=1003930>
- Cambridge online dictionary*. (2010). Retrieved 26 September 2010, from <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/simulation>
- Camuffo, A., Furlan, A., & Rettore, E. (2007). Risk sharing in supplier relations: An agency model for the Italian air-conditioning industry. *Strategic Management Journal*, 28, 1257-1266.
- Carreras, A. Jr., Mujtaba, B. G., & Cavico, F. J. (2011). Don't blame the budget process: An exploration of efficiency, effectiveness and ethics. *Business and Management Review*, 1(3), 5-13.
- Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D. (2004). Implementing performance measurement innovations: Evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 243-267.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2006). *Operations management for competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.

- Chen, J., & Guo, Z. (2014). Strategic sourcing in the presence of uncertain supply and retail competition. *Production and Operations Management, 23*(10), 1748-1760.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations & Society, 28*(2), 127-168.
- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing contingencies in management control systems research. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields, (Eds.), *Handbook of management accounting research* (pp. 163-206). New York: McGraw-Hill.
- Chenhall, R. H. (2008). Accounting for the horizontal organization: A review Essay'. *Accounting, Organizations and Society, 33*(4), 517-550.
- Chenhall, R. H., & Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society, 13*, 225-233.
- Chia, Y. M. (1995). Decentralization management accounting system (MAS) information characteristics and their interaction effects on managerial performance: A Singapore study. *Journal of Business Finance & Accounting, 22*(6), 811-830.
- Chia, Y. M., & Koh, C. H. (2007). Organizational culture and the adaption of management accounting practices in the public sector: A Singapore study. *Financial Accountability & Management, 23*, 189-213.

- Chinn, M. D., & Ito, H. (2005). *What matters for financial development?: Capital controls, Institutions, and Interactions*, Santa Cruz Center for International Economics, Department of Economics, UC Santa Cruz. US: California.
- Chong, V. K., & Bateman, D. (2000). The effect of role stress on budgetary participation and job satisfaction-performance linkage: A test of two different models. *Advance in Accounting Behavioral Research*, 3, 91-118.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65-86.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65-86.
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2007). Testing a model of the antecedents and consequences of budgetary participation on job performance. *Accounting and Business Research*, 37(1), 3-19.
- Chow, C. W. (1983). The effects of job standard tightness and compensation scheme on performance: An exploration of linkages. *The Accounting Review*, 58(4), 667-685.

- Chow, C. W., Kato, Y., & Shields, M. D. (1994). National culture and the preference for management controls: An exploratory study of the firm-labor market interface. *Accounting Organizations and Society*, 19(4/5), 381-399.
- Chow, C. W., Shields, M. D., & Chan, Y. K. (1991). The effects of management controls and national culture on manufacturing performance: An experimental investigation. *Accounting Organizations and Society*, 16(3), 209-226.
- Chuchinprakarn, N. (1999). *Structure of relationship commitment and its impact on cooperation and perceived performance: An investigation in the advertising agency industry*. Unpublished doctoral dissertation University of Maryland.
- Colliers International. (2014). *Retail global highlights forum*. Retrieved 18 March 2014, from <http://ow.ly/EGkTt>
- Collis, D. J. (1992). The strategic management of uncertainty. *European Management Journal*, 10(2), 125-135.
- Cooper, R. G. (1979). The dimensions of industrial new product success and failure. *Journal of Marketing*, 43, 93-103.
- Covaleski, M. A., Evans Iii, J. H., Luft, J. L., & Shilds, M. D. (2003). Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 3-49.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

- Creswell, J. W. (2012). *Mixed methods designs*. Paper presented at 2012 workshop on series of mixed method research, Faculty of Education, Chulalongkron University. Bangkok, Thailand.
- Crewe, L. (2000). Geographies of retailing and consumption. *Progress in Human Geography*, 24(2), 275-290.
- Crewe, L. (2000). Progress reports: Geographies of retailing and consumption. *Progress in Human Geography*, 24(2), 275-290.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper & Collins.
- Cughero, N., & Rosanas, J. M. (2011). *The next generation of management control systems: Justice and fairness as antecedents of goal congruence*. Working paper, IESE Business School. University of Navarra. Spain: Navarra.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2011). *Understanding management* (7th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Daily, C. M., & Johnson, J. L. (1997). Sources of CEO power and firm financial performance: A longitudinal assessment. *Journal of Management*, 23, 117-297.
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G., & Dalton, D. R. (2002). Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 28(3), 387-412.

- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, *19*, 269-290.
- Daum, J. H. (2005). Beyond budgeting: Ideas for a fundamental redesign of the management control model. *Trends Economics and Management*, *4*(12), 51-60.
- Dean, J. W. Jr., & Snell, S. A. (1996). The strategic use of integrated manufacturing: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, *17*, 459-480.
- DeCoster, D., & Fertakis, J. P. (1968). Budget induced pressure and its relationship to supervisory behavior. *Journal of Accounting Research*, *6*(1), 237-246.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, *6*(2), 204-223.
- Dent, J. (1991). Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting Organizations and Society*, *16*(8), 705-732.
- Derfuss, K. (2009). The relationship of budget participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: A meta-analysis. *European Accounting Review*, *18*(2), 203-240.

- De Sarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal, 26*, 47-74.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing, 57*, 23-27.
- DeWaal, A., Hermkens-Janssen, M., & Van de Ven, A. (2011). The evolutionary adoption framework: Explaining the budgeting paradox. *Journal of Accounting & Organizational Change, 7*(4), 316-336.
- DeWaard, E. J. (2010). *Engaging environmental turbulence: Organizational determinants for repetitive, quick and adequate responses*. Unpublished doctoral dissertation, Erasmus University Rotterdam.
- Dhabolkar, P. A., & Abston, K. (2008). The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research. *Journal of Business Research, 61*, 959-967.
- Dickson, P. H., & Weaver, K. M. (1997). Environmental determinants and individual level moderators of alliance use. *Academy of Management Journal, 40*(2), 404-425.
- DiStefano, C., Zhu, M., & Diana, M. (2009). Understanding and using factor scores: Considerations for the applied researcher. *Practical Assessment, Research & Evaluation, 14*(20), 1-11.

- Doty, D. H., Bhattacharya, M., Wheatley, K. K., & Sutcliffe, K. M. (2006). Divergence between informant and archival measures of the environment: Real differences, artifact, or perceptual error? *Journal of Business Research*, *59*(2), 268-277.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1975). Environmental uncertainty: The construct and its application. *Administrative Science Quarterly*, *20*(4), 613-629.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1977). Individual characteristics as sources of perceived uncertainty variability. *Human Relations*, *30*(2), 161-174.
- Draganska, M., & Klapper, D. (2007). Retail environment and manufacturer competitive intensity. *Journal of Retailing*, *83*(2), 183-198.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 514-539.
- Drucker, P. F. (1980). *Managing in turbulent times*. New York: Harper & Row.
- Duguay, C. R., Landry, S., & Pasin, F. (1997). From mass production to flexible/agile production. *International Journal of Operations & Production Management*, *17*(11), 1183-1195.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, *17*(3), 313-327.
- Dunk, A. S. (1990). Budgetary participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: A note. *Accounting, Organizations, and Society*, *15*(3), 171-178.

- Dunk, A. S. (1993). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, 68, 400-410.
- Dunne, P. M., & Lusch, R. F. (2008). *Retailing* (6th ed.). Mason, OH: UThomson South-Western.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eakaru, N., & Mat, N. K. N. (2008). The application of structural equation modeling (SEM) in determining the antecedents of customer loyalty in banks in South Thailand. *The Business Review, Cambridge*, 10(2), 129-139.
- Ebru, K. (1995). *Job satisfaction of the librarian in the developing countries*. 61st IFLA General Conference Proceedings. URL: <http://archive.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm>
- Ehrenhard, M. L., Muntslag, D. R., & Wilderom, C. P. M. (2012). Challenges to the implementation of fiscal sustainability measures. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 612-629.
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(2), 145-164.
- El-Adly, M. I. (2007). Shopping malls attractiveness: A segmentation approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(11), 936-950.

- Emery, F., & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations, 18*(1), 49-63.
- Evans, J., Mavondo, F. T., & Bridson, K. (2008). Psychic distance: Antecedents, retail strategy implications, and performance outcomes. *Journal of International Marketing, 16*(2), 32-63.
- Ezzamel, M. (1990). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management Accounting Research, 1*(3), 181-197.
- Fafunwa, A. B. (1971). *A history of Nigerian higher education*. London: Macmillan.
- Fahey, L., & Narayanan., V. K. (1986). *Macro environmental analysis for strategic management*. New York: West.
- Farrell, M. A. (2000). Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal of Management, 25*(2), 201-223.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fincham, J. E. (2008). Response rates and responsiveness for surveys, standards, and the journal. *American Journal of Pharmaceutical Education, 72*(2), 1-3.
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control system in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society, 8*(2), 153-169.

- Flanegan, T. J., Johnson, W. W., & Berret, K. (1996). Job satisfaction among correction executives: A contemporary portrait of warders of state prisons of adults. *Prison Journal*, 76(4), 385-397.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1990). Path analysis of the relationship between competitive strategy, information technology and financial performance, *Journal of Management Information System*, 7(1), 47-64.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 328-388.
- Freytag, P. V., & Grünbaum, N. N. (2008). The outstanding supplier: Buyers' perception of good supplier performance. *Journal of Customer Behavior*, 7(1), 51-70. DOI: 10.1362/U753V208X290352
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Encouraging strategic behavior while maintaining management control: Multi-functional project teams, budgets, and the negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises. *Management Accounting Research*, 16(3), 269-292.
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). Continuous" budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444-461.
- Frucot, V., & Shearon, W. (1991). Budgetary participation, locus of control and Mexican managerial performance and job satisfaction. *The Accounting Review*, 66, 80-99.
- Frucot, V., & White, S. (2006). Managerial levels and the effects of budgetary participation on managers. *Managerial Auditing Journal*, 21(2), 191-206.

- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Garson, G. D. (2006). *Syllabus for PA 765: Quantitative research in public administration*. Retrieved 16 April 2013, from <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/2sls.htm>
- Gerloff, E. A., Muir, N. K., & Bodensteiner, W. D. (1991). Three components of perceived environmental uncertainty: An exploratory analysis of the effects of aggregation. *Journal of Management*, 17(4), 749-768.
- Goddard, A. (1997). Organizational culture and budget related behavior: A comparative contingency study of three local government organizations. *The International Journal of Accounting*, 32(1), 79-97.
- Goldhaber, G. (1993). *Organizational communication*. Dubuque, IA: William C. Brown.
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. (2002). The service concept: The missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20, 121-134.
- Gomez-Hernandez, R., Max, J. E., Kosier, T., Paradiso, S., & Robinson, R. G. (1997). Social impairment and depression after traumatic brain injury. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 78(12), 132-136.
- Goold, M. (1991). Strategic control in the decentralized firm. *Sloan Management Reviews*, 32, 69-81.

- Gordon, L. A., & Narayanan, V. K. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 33-47.
- Gosselin, M. (1997). The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 105-122.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variables. *Accounting, Organizations and Society*, 9(2), 125-135.
- Govindarajan, V. (1986). Impact of participation in the budgetary process on managerial attitudes and performance: Universalistic and contingency perspectives. *Decision Sciences*, 17, 496-516.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In *Justice in the Workplace, Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guilford, D. (2004). Finding flexibility. *Automotive News*, 78, 26-27.
- Gul, F., Tsui, J., Fong, S., & Kwok, H. (1995). Decentralization as a moderating factor in the budgetary participation-performance relationship: Some Hong Kong evidence. *Accounting and Business Research*, 25, 107-114.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hambrick, D. C. (1981). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 253-276.
- Handfield, R. B., & Pannesi, R. T. (1995). Antecedents of lead time competitiveness in make-to-order manufacturing firms. *International Journal of Production Research*, 33(2), 511-537.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15, 415-439.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95-116.
- Harder, M. K., Velasco, I., Burford, G., Podger, D., Janouskova, S., Piggot, G., & Hoover, E. (2014). Reconceptualizing “effectiveness” in environmental projects: Can we measure values-related achievements? *Journal of Environmental Management*, 139, 120-134.
- Harrison, G. L. (1992). The cross-cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job related attitudes. *Accounting, Organizations and Society*, 17, 1-15.

- Harrison, G. L. (1993). Reliance on accounting performance measures in superior evaluative style-the influence of national culture and personality. *Accounting, Organizations and Society, 18*, 319-339.
- Harrison, J. L., & Kelly, S. J. (2010). Perceived environmental uncertainty's effect on commitment in business-to-business channels. *Marketing Intelligence and Planning, 28*(6), 792-803.
- Hartmann, F. G. H. (2000). The appropriateness of RAPM: Toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society, 25*(45), 451-482.
- Hassel, L. G., & Cunningham, G. M. (1996). Budget effectiveness in multinational corporations: An empirical test of the use of budget controls moderated by two dimensions of budgetary participation under high and low environmental dynamism. *Management International Review, 36*(3), 245-266.
- Hayes, R. H., & Abernathy, W. J. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review, 58*, 67-77.
- Hayes, R., Pisano, G., Upton, D., & Wheelwright, S. (2005). *Operations, strategy and technology: Pursuing the competitive edge*. New York: Wiley.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology, 21*, 107-112.
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2003). The effect of supply chain glitches on shareholder wealth. *Journal of Operations Management, 21*(5), 501-522.

- Henley, D. A., Perrin, J., Evans, M., Lapsley, I., & Whiteoak, J. (1992). *Public sector accounting and financial control* (4th ed.). London: Chapman and Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40, 767-798.
- Ho, G. T. S., Choy, K. L., Chung, S. H., & Lam, C. H. Y. (2010). An examination of strategies under the financial tsunami. *Industrial Management & Data Systems*, 110(9), 1319-1336.
- Hofer, C., Jin, H., Swanson, R. D., Waller, M. A., & Williams, B. D. (2012). The impact of key retail accounts on supplier performance: A collaborative perspective of resource dependency theory. *Journal of Retailing*, 88(3), 412-420.
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1991). Creating customer-oriented employees: The case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24-32.
- Hofstede, G. H. (1968). *The game of budget control*. London: Tavistok.
- Holbrook, A. L., Krosnick, J. A., & Pfent, A. (2007). *Advances in Telephone Survey Methodology*. New York: Wiley.

- Hollenbeck, J., Williams, C., & Klein, J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology, 74*, 18-23.
- Homans, C. G. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology, 63*, 597-606.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social identity and service profit chain. *Journal of Marketing, 73*, 38-54.
- Hope, J., & Fraser, R. (1997). Beyond budgeting: Breaking through the barrier to the third Wave. *Management Accounting, 75*(11), 20-26.
- Hope, J., & Fraser, R. (2000). Beyond budgeting. *Strategic Finance, 82*(4), 30-35.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). Who needs budgets? *Harvard Business Review, 81*(2), 108-114.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research, 10*, 156-182.
- Hopwood, A. G. (1976). *Accounting and human behavior*. New York: Prentice Hall.
- Hopwood, A. G. (1978). Accounting research and the world of action. *Accounting Organizations and Society, 3*(2), 93-95.
- Hopwood, A. G. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting Organizations and Society, 8*(3), 287-305.

- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), 485-502.
- Hoque, Z., & Brosnan, P. (2007). *Aligning industrial relations risk, budgetary participation, and budgeting measures of performance: Impact on managerial performance*. Retrieved 15 July 2010, from <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm> <http://www.depdagri.go.id/>
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1-17.
- Hoyt, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, research, and practice* (3rd ed.). New York: Random House.
- Hoyt, J., & Huq, F. (2000). From arms-length to collaborative relationships in the supply chain: An evolutionary process. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(9), 750-764.
- Hrebmiak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Huang, C. L., & Chen, M. L. (2009). Relationships among budgetary leadership behavior, managerial budgeting games, and budgetary attitudes: Evidence from Taiwanese corporations. *Journal of International Accounting Auditing and Taxation*, 18, 73-84.

- Huang, C. L., & Chen, M. L. (2010). Playing devious games, budget-emphasis in performance evaluation, and attitudes towards the budgetary process. *Management Decision, 48*(6), 940-951.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science, 2*(1), 88-115.
- Huber, G. P., O'Connell, M. J., & Cummings, L. L. (1975). Perceived environmental uncertainty: Effects of information and structure. *Academy of Management Journal, 18*(4), 725-740.
- Hwang, E. J. (2005). *Strategic management and financial performance in South Korean apparel retail stores*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Igan, D., & Suzuki, J. (2012). The "Wal-mart effect" in central and eastern Europe. *Journal of Comparative Economics, 40*(2), 194-210.
- Ilggen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology, 64*(4), 349-371.
- Isabella, L. A., & Waddock, S. A. (1994). Top management team certainty: Environmental assessments, teamwork, and performance implications. *Journal of Management, 20*(4), 835-858.
- Islam, J., & Hu, H. (2012). A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African Journal of Business Management, 6*(15), 5159-5164.

- Jablin, F. M., & Sias, P. M. (2001). *Communication competence*. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jackson, P. R. (2004). Employee commitment to quality, its conceptualization and measurement. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21(7), 714-730.
- Jamal, M. (1997). Job stress, satisfaction and mental health: An empirical examination of self employed and non-self employed Canadians. *Journal of Small Business Management*, 35(4), 48-57.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organization climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 18(12), 1096-1112.
- James, L. R., & Singh, B. K. (1978). An introduction to the logic, assumptions, and basic analytic procedures of two-stage least squares. *Psychological Bulletin*, 85(5), 1104-1122.
- Jauch, L., & Kraft, K. (1986). Strategic management of uncertainty. *Academy of Management Review*, 11, 777-790.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jermias, J., & Setiawan, T. (2008). The Moderating Effects of Hierarchy and Control Systems on the Relationship between Budgetary Participation and Performance. *The International Journal of Accounting*, 43(3), 268-292.

- Joreskog, K. G, Sorbom, D. (2012). *PRELIS 9.1 [computer software]*.
Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Joreskog, K., & Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Kadushin, G., & Kullys, R. (1995). Job satisfaction among social work discharge planners. *Health and Social Work, 20*(3), 174-186.
- Kaguara, A. (2012). *Budgetary practices in private/mission hospital in Nairobi and its environs*. African International Business and Management Conference, University of Nairobi, Kenya.
- Kumar, P. (2005). The competitive impact of service process improvement: Examining customers' waiting experiences in retail markets. *Journal of Retailing, 81*(3), 171-180.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review, 33*(4), 499-517.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons, 15*(2), 147-160.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into Action*. New York: Harvard Business School Press.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and management: A systems and contingency approach*. New York: McGraw-Hill.

- Kathuria, R. (1998). Managing for flexibility: A manufacturing perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 98(6), 246-252.
- Kavulya, J. M. (2006). Trends in funding of university libraries in Kenya: a survey. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 19(1), 22-30.
- Kelly, S. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *Accounting Review*, 54(4), 707-721.
- Kennedy, K. N., Goolsby, J. R., & Arnould, E. J. (2003). Implementing a customer orientation: Extension of theory and application. *Journal of Marketing*, 67, 67-81.
- Kenny, D. A., & Judd, C. M. (1984). Estimating the nonlinear and interactive effects of latent variables. *Psychological Bulletin*, 96, 201-210.
- Ketzenberg, M., Richard, M., & Vincente, V. (2002). Quantifying the benefits of breaking bulk in retail operations. *International Journal of Production Economics*, 80, 249 - 263
- Khandwalla, P. (1972). The Effects of Different Types of Competition on the Use of Management Control. *Journal of Accounting Research*, 10, 275-285.
- Khandwalla, P. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kihn, L. A. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 212-236.

- Kinichi, A., & Kreitner, R. (2003). *Organizational behavior* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Kipley, D., & Lewis, A. (2009). The Scalability of H. Igor Ansoff's strategic management principles for small and medium sized firms. *Journal of Management Research, 1*(1), 1-26.
- Kipley, D., Lewis, A. O., & Jeng, J. L. (2012). Extending Ansoff's Strategic diagnosis model: Defining the optimal strategic performance positioning matrix. *Sage Open Journal Publications, 1*(14), 1-14.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior, 12*(1), 119-128.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 698-707.
- Kopp, R. J., Eng, R. J., & Tigert, D. J. (1989). A competitive structure and segmentation analysis of the Chicago fashion market. *Journal of Retailing, 65*(4), 496-515.
- Kose, M. R. (1985). A study of job satisfaction of employees in three research organizations in Turkey. Yayınlanmamış yüksek Lisans tezi. Ankara: ODTU.
- Kosova', R., & Lafontaine, F. (2010). Survival and growth in retail and service industries: Evidence from franchised chains. *The Journal of Industrial Economics, 58*(3), 542-578.

- Kren, L. (1992a). Budgetary participation and managerial performance: The impact of information and environmental volatility. *The Accounting Reviews*, 67(3), 511-526.
- Kren, L. (1992b). The moderating effects of locus of control on performance incentives and participation. *Human Relations*, 45, 991-1012.
- Kren, L., & Liao, W. M. (1988). The role of accounting information in the control of organizations: A review of the evidence. *Journal of Accounting Literature*, 7(1), 280-309.
- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 528-545.
- Krause, D. R., & Ellram, L. M. (1997). Critical elements of supplier development: the buying firm perspective. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 21-31.
- Kung, F. H., Huang, C. L., & Cheng, C. L. (2013). An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. *Management Decision*, 51(1), 120-140.
- Kyj, L., & Parker, R. J. (2008). Antecedents of budget participation: Leadership style, information asymmetry, and evaluative use of budget. *ABACUS*, 44(4), 423-442.
- Lai, K., Wong, C. W. Y., & Cheng, T. C. E. (2010). Bundling digitized logistics activities and its performance implications. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 273-286.

- Langston, P., Clarke, G. P., & Clarke, D. B. (1998). Retail saturation: The debate in the mid-1990s. *Environment and Planning A*, 30(1), 49-66.
- Larso, D., Doolen, T., & Hacker, M. (2009). Development of a manufacturing flexibility hierarchy through factor and cluster analysis: The role of new product type on US electronic manufacturing performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(4), 417-441.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300.
- Lau, C. M., & Buckland, C. (2000). Budget emphasis, participation, task difficulty and performance: The effect of diversity within culture. *Accounting and Business Research*, 31(1), 37-55.
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*, 19, 139-160.
- Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research*, 17(2), 171-186.
- Lau, C. M., Low, L. C., & Eggleton, I. R. C. (1995). The impact of reliance on accounting performance measures on job-related tension and managerial performance: Additional evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 20(5), 359-381.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School.

- Leamer, E. E. (1978). *Specification searches: Ad hoc inference with no experimental data*. New York: Wiley.
- Leblebici, H., & Salancik, G. (1981). Effects of environment uncertainty on information and decision process in banks. *Administrative Science Quarterly*, 5, 583-601.
- Lee, H. L. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California Management Review*, 44(3), 105-119.
- Lee, H. U., & Park, J. H. (2008). The influence of top management team international exposure on international alliance formation. *Journal of Management Studies*, 45(5), 961-981.
- Lei, M., & Lomax, R. G. (2005). The effect of varying degrees of non normality in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 12(1), 1-27.
- Levy, M., & Weitz, A. B. (2009). *Retailing management* (7th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1996). Communication during intraorganizational adoption: Predicting users' behavioral coping responses to innovations in organizations. *Communication Monographs*, 63, 131-157.
- Lewis, P. V. (1987). *Organizational communication: The essence of effective management* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2002). The adoption of agency business activity, product innovation, and performance in Chinese technology ventures. *Strategic Management Journal*, 23, 469-490.
- Likert, R. L. (1961). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.

- Lin, J. C. C., & Lu, H. (2000). Towards an understanding of the behavioral intention to use a web site. *International Journal of Information Management, 20*(3), 197-208.
- Lin, S., & Chang, J. (2005). Goal orientation and organizational commitment as explanatory factors of employee mobility. *Personnel Review, 34*(2), 282-291.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lindquist, T. M. (1995). Fairness as an antecedent to participative budgeting: Examining the effects of distributive justice, procedural justice and referent cognitions on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research, 7*, 122-147.
- Linn, M. (2007). Budget systems used in allocating resources to libraries. *The Bottom Line, 20*(1), 20-29.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentive. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*, 157-189.
- Locke, E. A., & Lathan, G. P. (1990). *Theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Lathan, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. (1979). Participation in decision making: one more look. In B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI.

- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, *90*(1), 125-152.
- Lopez, M. A. L., Stammerjohan, W. W., & Lee, K. S. (2009). Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. *Management Research News*, *32*(3), 220-238.
- Lowe, E. A., & Alian, A. M. (2012). *A motivation model for the budgetary control process*. Retrieved 18 February 2012, from http://ctld.kau.edu.sa/Files/320/Researches/46414_14.pdf
- Lui, G. J., Shah, L., & Schroeder, R. G. (2010). Managing demand and supply uncertainties to achieve mass customization ability. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *21*(8), 990-1012.
- Luthans, F. (1998). *Organisational behaviour* (8th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). *Measure up-the essential guide to measuring business performance*. London: Mandarin.
- Macinati, M. S., & Rizzo, M. G. (2014). Budget goal commitment, clinical managers' use of budget information and performance. *Health Policy*, *117*, 228-238.
- Macintosh, N. B., & Williams, J. J. (1992). Managerial roles and budgeting behavior. *Behavioral Research in Accounting*, *4*, 23-43.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (1999). *Transformational and transactional leadership and salesperson performance*. Working paper, Indiana University, The United States of America.

- Magner, N. R., & Welker, R. B. (1994). The effects of differential perceptions of formal budgetary procedures on affective employee responses. *British Accounting Review*, 26, 27-41.
- Magner, N., & Johnson, G. G. (1995). Municipal officials' reactions to justice in budgetary resource allocation. *Public Administrative Quarterly*, 18(4), 439-456.
- Magner, N., Welker, R. B., & Campbell, T. L. (1995). The interactive effect of budgetary participation and budget favorability on attitudes toward budgetary decision makers: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 20(7), 611-618.
- Magretta, J. (1998). The power of virtual integration: An interview with Dell computer's Michael Dell. *Harvard Business Review*, 76(2), 72-84.
- Mahjoub, L. B., & Halioui, K. (2012). The impact of budget participation on organizational performance via competitiveness. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3(6), 38-49.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). *Development of managerial performance: A research approach*. Cincinnati, OH: Southwestern.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations*, 3, 97-110.
- Maiga, A. S. (2005). Antecedents and consequences of budget participation. *Advances in Management Accounting*, 14, 211-231.

- Maiga, A. S., & Jacobs, F. A. (2007). Budget participation's influence on budget slack: The role of fairness perceptions, trust and goal commitment. *Journal of Management Accounting Research*, 5(1), 39-58.
- Marginson, D. E. W. (1999). Beyond the budgetary control system: towards a two-tiered process of management control. *Management Accounting Research*, 10(3), 203-230.
- Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 435-456.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychol Bull*, 108, 171-194.
- Mckinsey Global Institute. (2010). *Publication*. Retrieved 15 July 2010, from <http://www.mckinsey.com/mgi/publications/thailand.asp>
- McQuail, D., Golding, P., & Bens, E. (2005). *Communication theory & research: An EJC anthology*. London: Sage.
- Mehmet, D., Sunil, S., Erdener, K., & Aziz, A. (2012). Modeling quality commitment in service organizations: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 46(6), 790-810.
- Mello, A., Parsons, J., & Triantis, A. (1995). An integrated model of multinational flexibility and financial hedging. *Journal of Industrial Economics*, 39, 27-51.

- Merchant, K. A. (1981). The design of corporate budgeting system: Influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-829.
- Merchant, K. A. (1984). Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model. *Accounting Organizations and Society*, 9(4), 291-307.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Ed.), *Handbook of management account research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (2nd ed.). Harlow, England: Prentice Hall.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance to the organization: Evaluations of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 7(6), 710-720.
- Mia, L. (1988). Managerial attitude, motivation and the effectiveness of budget participation. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 465-475.
- Mia, L. (1989). The impact of participation in budgeting and job difficulty on managerial performance and work motivation: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 14, 347-357.

- Mia, L., & Chenhall, R. H. (1994). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting, Organizations and Society, 19*, 1-13.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review, 50*(2), 274-284.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D., & Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly, 31*, 539-560.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of Management Journal, 23*(4), 591-614.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal, 4*(3), 221-235.
- Miller, K. D., & Shamsie, J. (1999). Strategic responses to three kinds of uncertainty: Product line simplicity at the Hollywood Film studios. *Journal of Management, 25*(1), 97-116.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review, 12*(1), 133-142.
- Milliken, F. J. (1990). Perceiving and integrating change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal, 33*(1), 42-63.

- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mitchell, T. R., & Lason, J. R. (1987). *People in organization* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mohamed Noor, I. H. B., & Othman, R. (2012). *Budgetary participation: How it affects performance and commitment*. Retrieved 15 January 2012, from <http://ssrn.com/abstract=2161688>
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). Success factors in strategic supplier alliances: The buying company perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553-577.
- Moore, M. (2005). Towards a confirmatory model of retail strategy types: An empirical test of miles and snow. *Journal of Business Research*, 58, 696-704.
- Moser, K. (1997). Commitment in organizations. *Psychologies*, 41(4), 160-170.
- Moses, J. (2009). *The anatomy of large scale system revisited: Restructuring us health care*. Cambridge, MA: MIT.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). Employee organizational linkage: Psychology of commitment. *Absenteeism and Turnover. American Journal of Sociology*, 88(6), 1315-1317
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18, 154-166.

- Murray, D. (1990). The performance effects of participative budgeting: An integration of intervening and moderating variables. *Behavioral Research in Accounting*, 2(2), 104-123.
- Neelamegham, R., & Pradeep, C. (2004). Modeling and forecasting of sales in technology products. *Quantitative Marketing and Economics Journal*, 2(3), 195-232.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neely, A., Sutcliff, M., & Heyins, H. (2001). *Driving value through strategic planning and budgeting*. New York: Accenture.
- Neubert, M. J., & Cady, S. H. (2001). Program commitment: A multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, 54(2), 421-448.
- Newcomb, T. M. (1953). An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review*, 60(6), 393-404.
- Ni, F. Y., Su, C., Chung, S., & Cheng, K. (2005). *The role of trust in supervisor in budgeting system*. The 17th Asis-Pacific Conference on International Accounting Issues Wellington, New Zealand.
- Noeveman, J. (2009). *Management Control Systems, Evaluative Style, and Behaviour*. Unpublished doctoral dissertations, Erasmus Research Institute of Management.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior*. Chicago: The Dryden Press.

- Nouri, H., & Kyj, L. (2008). The effect of performance feedback on prior budgetary participative research using survey methodology: An empirical study. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(8), 1431-1453.
- Nouri, H., & Parker, R. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23, 467-483.
- Nouri, H., Blau, G., & Shahid, A. (1995). The effected socially desirable responding (SRD) on the relation between budgetary participation and self-reported job performance. *Advances in Management Accounting*, 4, 163-177.
- Nulty, D. D. (2008). The adequacy of response rates to online and paper surveys: What can be done? *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 33(3), 301-314.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oczkowski, E. (2003). *Two-stage least squares (2SLS) and structural equation models (SEM)*. Retrieved 15 April 2013, from <http://csusap.csu.edu.au/~eoczkwows/2slnotes.pdf>
- Oczkowski, E., & Farrell, M. A. (1998). Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares: The case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15(4), 349-366.

- Olsen, W. (2004). Triangulation in social research: qualitative and quantitative methods can really be mixed. *Developments in sociology, 20*, 103-118.
- Oshagbemi, T. (2000). How satisfied are academics with their primary tasks of teaching research and administration and management. *International Sustainable in Higher Education, 1(2)*, 124-136.
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: a field study of 'beyond budgeting' in practice. *European Accounting Review, 20(1)*, 149-181.
- Otley, D. (2012). Performance management under conditions of uncertainty: Some valedictory reflections. *Pacific Accounting Review, 24(3)*, 247-261.
- Otley, D., & Berry, A. J. (1980). Control, organization and accounting. *Accounting, Organizations and Society, 5(2)*, 231-244.
- Otley, D., & Pollanen, R. M. (2000). Budgetary criteria in performance evaluation: a critical appraisal using new evidence. *Accounting, Organizations and Society, 25*, 483-496.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science, 25(9)*, 833-848.
- Özer, G., & Yılmaz, E. (2011a). Comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior: An application on accountants' information technology usage. *African Journal of Business Management, 5(1)*, 50-58.

- Özer, G., & Yılmaz, E. (2011b). Effects of procedural justice perception, budgetary control effectiveness and ethical work climate on propensity to create budgetary slack. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 1-18.
- Pagell, M., & Krause, D. R. (2004). Re-exploring the relationship between flexibility and the external environment. *Journal of Operations Management*, 21(6), 629-649.
- Palona, I., & Johannesson, J. (2010). Environmental turbulence and the success of a firm's intelligence strategy: Development of research instruments. *International Journal of Management*, 27(3), 448-458.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organization and Society*, 31(1), 27-45.
- Perrow, C. (1970). *Organization analysis: A sociological view*. London: Tavistock.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2002). The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling. *Psychology and Marketing*, 19(9), 743-758.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Philips, J. S. (1994). Evolution of affective career outcomes: A field study of academic librarians. *College and Research Libraries*, 55(6), 541-549.
- Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*. New York: Basic Book.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603-609.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, 86*(1), 78-93.
- Premkumar, G., Ramamurthy, K., & Saunders, C. S. (2005). Information processing view of organizations: An exploratory examination of fit in the context of interorganizational relationships. *Journal of Management Information Systems, 22*(1), 257-294.
- Putnam, L. L., & Cheney, G. (1985). Organizational communication: Historical development and future directions. In T. W. Benson (Ed.), *Speech communication in the 20th century*. Carbondale, IL: Southern University Press.
- Quail, J. M. (1997). More peculiarities of the British: Budgetary control in US. and UK business to 1939. *Business and Economic History, 26*(2), 617-631.
- Quirin, J. J., O'Bryan, D., & Donnelly, D. P. (2004). A nomological framework of budgetary participation and performance: A structural equation analysis approach. *Advances in Management Account, 13*, 143-165.
- Raghunandan, M., Ramgulam, N., & Raghunandan-Mohammed, K. (2012). Examining the behavioural aspects of budgeting with particular emphasis on public sector/service budgets. *International Journal of Business and Social Science, 3*(14), 110-117.

- Rajagopal, D. (2007). Stimulating retail sales and upholding customer value. *Journal of Retail and Leisure Property*, 6(2), 117-135.
- Rajagopal, D. (2008). Time sharing at leisure facility centers: Analysis of sales performance indicators. *Journal of Retail and Leisure Property*, 7(3), 248-262.
- Rajagopal, D. (2009). Growing shopping malls and behavior of urban shoppers. *Journal of Retail & Leisure Property*, 8, 99-118.
- Ramírez, R., Selsky, J. W., & Van der Heijden, K. (Eds.). (2010). *Business planning for turbulent times: New methods for applying scenarios*. NY: Earthscan.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 361-378.
- Redding, W. C., & Tompkins, P. K. (1988). Organizational communication-past and present tenses. In G. Goldhaber & G. Burnett (Eds.), *Handbook of organizational communication*. Norwood, NJ: Ablex.
- Ridgway, V. F. (1956). Dysfunctional consequences of performance measurements. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 240-247.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior*. Essex, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Robbins, S., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2006). *Foundations of management* (2nd ed.). Sydney, Australia: Pearson.

- Robertson, T. S., & Gatignon, H. (1998). Technological development mode: A transaction cost conceptualization. *Strategic Management Journal*, *19*(9), 515-531.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resources practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, *27*, 431-449.
- Rojas, R. R. (2000). A review of model for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership Journal*, *11*(1), 97-104.
- Ronen, J., & Livingstone, J. L. (1975). An expectancy theory approach to the motivational impacts on budgets. *The Accounting Review*, *5*(4), 671-685.
- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, *61*, 99-108.
- Ryu, S., & Eyuboglu, N. (2007). The environment and its impact on satisfaction with supplier performance: An investigation of the mediating effects of control mechanisms from the perspective of the manufacturer in the USA. *Industrial Marketing Management*, *36*, 458-469.
- Sandalgaard, N. (2012). Uncertainty and budgets: An empirical investigation. *Baltic Journal of Management*, *7*(4), 397-415.
- Scannell, T. V., Calantone, R. J., & Melnyk, S. A. (2012). Shop floor manufacturing technology adoption decisions: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *23*(4), 464-483.

- Schiffman, L. G., Hansen, H., & Kanuk, L. L. (2008). *Consumer behaviour: A European outlook*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Schmitt, T. G. (1984). Resolving uncertainty in manufacturing systems. *Journal of Operations Management*, 4(4), 331-345.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resource management is crucial. *Organizational Dynamics*, 10, 1-30.
- Schramm, W. (1973). Channel and audience. In *handbook of communication*. Chicago: Renelly Coleage.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New York: Rutledge.
- Seaman, A. E., & Williams, J. J. (2011). Evidence of method effects in budget-related behavior research. *The Review of Accounting Information Systems*, 4(12), 45-54.
- Seaman, A. E., Landry, R., & Williams, J. J. (2000). Budget-related behavior: Resolving a portion of the performance puzzle in the management accounting system. *The Review of Accounting Information Systems*, 4(1), 5-68.
- Searfoss, D. G., & Monczka, R. M. (1973). Perceived participation in the budget process and motivation to achieve the budget. *Academy of Management Journal*, 16, 541-554.

- Seer, G. (2000). Special library financial management: the essentials of library budgeting. *The Bottom Line: Managing Library Finances, Bradford, 13(4)*, 186-193.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society, 23(1)*, 49-76.
- Shields, M. D. (1997). Research in management accounting by North Americans in the 1990s. *Journal of Management Accounting Research, 9(3)*, 1-59.
- Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research, 5*, 265-280.
- Sholihin, M., Pike, R., Mangena, M., & Li, J. (2011). Goal setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organization. *The British Accounting Review, 43*, 135-146.
- Shy, O., & Stenbacka, R. (2008). Price competition, business hours and shopping time flexibility. *The Economic Journal, 118(531)*, 1171-1195.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management, 25*, 83-109.
- Silaen, P., & Williams, R. (2007). *Management control systems framework for R&D organization: A new approach*. Proceedings of the 7th Global Conference on Business & Economics; ABER: Lynchburg, Virginia.

- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2000). *Designing and managing supply chain: Concepts, strategies and case studies*. Boston: Irwin-McGraw-Hill.
- Simerly, R. L., & Li, M. (2000). Environmental dynamism, capital structure and performance: A theoretical integration and an empirical test. *Strategic Management Journal*, 21, 31-55.
- Simon, H. A., Guetzkow, H., Kozmetsky, G., & Tyndall, G. (1954). *Centralization vs. decentralization in organizing the controller's department: A research study and report*. New York: Controllership Foundation.
- Sloot, L. M., & Verhoef, P. C. (2004). *Understanding the impact of brand delistings on assortment evaluations and store switching and complaining Intentions*. Research paper, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Smart, C., & Vertinsky, I. (1984). Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal*, 5, 199-213.
- Smirchic, L., & Stubbard, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *The Academy of Management Review*, 10(4), 724-737.
- Smith, W. W., Litvin, S. W., Canberg, A., & Tomas, S. R. (2010). Setting parameters: Operational budget size and allocation of resources. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(3), 238-243.

- Song, M., Di Benedetto, C. A., & Zhao, Y. (2008). The antecedents and consequences of manufacturer-distributor cooperation: An empirical test in the U.S. and Japan. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36, 215-233.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complement: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 6(3), 259-276.
- Spector, P. E. (1996). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley & Son.
- Sramek, B. D., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2008). Creating consumer durable retailer customer loyalty through order fulfillment service operations, *Journal of Operations Management*, 26, 781-797.
- Stallworth, L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Audit Journal*, 19(7), 945-955.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 45-46.
- Stickney, C. P., & Weil, R. L. (1994). *Financial accounting: An introduction to concepts, methods, and uses* (7th ed.). Dallas, TX: The Dryden Press-Harcourt Brace College Press.
- Stigler, G. (1939). Production and distribution in the short run. *The Journal of Political Economy*, 47(3), 305-327.

- Sutcliffe, K. M., & Zaheer, A. (1998). Uncertainty in the transaction environment: An empirical test. *Strategic Management Journal*, 19(1), 1-23.
- Swieringa, R. J., & Moncur, R. H. (1972). The relationship between managers' budget-oriented behavior and selected attitude-position, size and performance measure. *Journal of Accounting Research*, 10, 194-214.
- Swieringa, R. J., & Moncur, R. H. (1975). *Some effects of participative behavior on managerial behavior*. New York: National Association of Accounting.
- Tajuddin, R., & Sharifah, A. (2014). An Evaluation of Malaysian female consumers' attitudes scale towards buying fashion branded goods. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 130, 340 - 346.
- Taylor, E. (2009). *The mystery of personality: A history of psychodynamic theories*. New York: Springer Dordrecht Heidelberg.
- Tenko, R., & Marcoulides, G. (2006). *A first course in structural equation modeling* (2nd ed.). London: LEA.
- The Council of Supply Chain Management Professionals. (2010). *Journal of business logistics*. Retrieved 12 May 2010, from <http://cscmp.org/>
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thompson, C., Clarke, G., Clarke, M., & Stillwell, J. (2012). Modelling the future opportunities for deep discount food retailing in the UK. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 22(2), 143-170.

- Thomas, G. W., Corsten, D., Bharadwaj, S. (2002). Retail out-of-Stocks: A worldwide examination of extent causes and consumer responses Retrieved 22 November 2016, from http://paulcollege.unh.edu/sites/default/files/gma_2002__worldwide_oos_study.pdf
- Tsai, P. C., & Huang, J. Y. (2012). Two-stage replenishment policies for deteriorating items at Taiwanese convenience stores. *Computers & Operations Research*, 39, 328-338.
- Tsui, J. S. L. (2001). The impact of culture on the relationship between budgetary participation, management accounting systems, and managerial performance: An analysis of Chinese and western managers. *The International Journal of Accounting*, 36(2), 125-146.
- Tugen, K., Akdeniz, H. A., Aksarayli, M., Egeli, H., & Ozen, A. (2009). Critical control points on performance-based budgeting system. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 9, 161-178.
- Ueno, S., & Wu, F. (1993). The comparative influence of culture on budget control practices in the United States and Japan. *The International Journal of Accounting*, 28(1), 17-40.
- Upton, D. M. (1995). What really makes factories flexible. *Harvard Business Review*, July/August, 74-84.
- USDA Global Agriculture. (2009). *Thailand retail food sector report 2009, Gain report No.TH8116*. Retrieved 20 January 2010 from <https://gain.fas.usda.gov/Lists/Advanced%20Search/AllItems.aspx>
- Van der Stede, W. A. (2001). Measuring tight budgetary control. *Management Accounting Research*, 12(1), 119-137.

- Van der stede, W.A., & Wim, A. (2000). The relationship between two consequences of budget controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations & Society*, 25, 609-622.
- Van der Vorst, J. G. A. J., Beulens, A. J. M., De Wit, W., & Van Beek, P. (1998). Supply chain management in food chains: Improving performance by reducing uncertainty. *International Transactions in Operational Research*, 5(6), 487-499.
- Van Donselaar, K., & Broekmeulen, R. (2007). *Inventory replenishment in retail: The efficient full service strategy*. Working Paper, Eindhoven University of Technology, The Netherlands.
- Van Zelst, S., Van Donselaar, K., Van Woensel, T., Broekmeulen, R., & Fransoo, J. (2007). *A model for shelf stacking in grocery retail stores: potential for efficiency improvement* (Working paper). Netherlands: The Eindhoven University of Technology, Netherlands.
- Venkatesh, R., & Blaskovich, J. (2012). The mediating effect of psychological capital on the budget participation job performance relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 159-175.
- Venkatraman, N., & Prescott, J. E. (1990). Environment strategy coalignment an empirical-test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11(1), 1-23.
- Verbeeten, F. (2008). Performance management practices in public sector organisations: Impact on performance. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(3), 111-119.

- Volberda, H. W., & Baden-Fuller, C. (1998). Strategic renewal and competence building: Four dynamic mechanisms. *Strategic Flexibility. Managing in a turbulent environment*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (1960). The effects of attitudes on perception of organizational goals. *Human Relations August, 13*, 229-240.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D. A., Ramírez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter?: CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal, 44*(1), 134-143.
- Walsh, G., & Vincent, W. (2001). German Market Mavens' Decision-Making Styles. *Journal of Euro-Marketing, 10*(4), 83-108.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Fees, P. E. (2002). *Managerial accounting*. (7th ed.). New York: South Western.
- Waweru, N. M. (2008). Change in Management Accounting System: The effects of competitive strategy. *Global Journal of Business Research, 2*(1), 25-41.
- Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral Research Accounting, 14*, 247-271.
- Widener, S. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society, 32*, 757-788.

- Williams, J. J., & Seaman, A. E. (2001). Predicting change in management accounting systems: National culture and industry effects. *Accounting, Organizations and Society*, 26(5), 443-460.
- Williams, J. J., Macintosh, N. B., & Moore, J. C. (1990). Budget related behaviour in public sector organizations: Some empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), 221-246.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1991). *The machine that changed the world: How Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize Western industry*. New York: Harper Perennial.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133-152.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations Society*, 33, 488-516.
- Xia, W. (1998). *Dynamic capabilities and organizational impact of information technology infrastructure: a research framework and an empirical investigation*. University of Pittsburgh.
- Xiao, J. Z., Duh, R. R., & Chow, C. W. (2011). Exploring the direct and indirect performance effects of information/communication technology and management accounting and controls. *Accounting and Business Research*, 41(2), 145-169.

- Yahya, M. N., Ahmad, N. N. N., & Fatima, A. H. (2008). Budgetary participation and performance: some Malaysian evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 658-673.
- Yang, C., Marlow, P., & Lu, C. (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. *International Journal Production Economics*, 122, 4-20.
- Yilmaz, E., & Özer, G. (2011). The effects of environmental uncertainty and budgetary control effectiveness on propensity to create budgetary slack in public sector. *African Journal of Business Management*, 5(22), 8902-8908.
- Yuen, D. (2007). Antecedents of budgetary participation: Enhancing employees' job performance. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 533-548.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวกนกวรรณ แก้วนืด
วันเดือนปีเกิด	9 มกราคม 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดตรัง
วุฒิการศึกษา	สำเร็จปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต จาก สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2542 สำเร็จปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต จาก สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีการศึกษา 2545
ตำแหน่งหน้าที่ การงานปัจจุบัน	นักวิชาการชำนาญการ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน)