

การพัฒนาารูปแบบการบริหารการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพโรงพยาบาลซำสูง อำเภอซำสูง จังหวัดขอนแก่น

Development of an Effective Financial and Fiscal Management Model for Sam Sung Hospital Sam Sung District, Khon Kaen Province

(Received: March 6,2026 ; Revised: March 11,2026 ; Accepted: March 17,2026)

ริญดา ธารลักษมี¹ วรพจน์ พรหมสัตยพรต² เทอดศักดิ์ พรหมอารักษ์³

Rinyada Tharalaksamee¹, Vorapoj Promasatayaprot², Terdsak Promaruk³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษากระบวนการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลซำสูง อำเภอซำสูง จังหวัดขอนแก่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการงบประมาณและทรัพยากรทางการเงินให้เกิดความคุ้มค่าและยั่งยืน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลบุคลากรที่เกี่ยวข้อง จำนวน 36 คน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง จำนวน 12 คน รวมทั้งสิ้น 48 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมวิธี โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาสถานการณ์การเงินการคลังของโรงพยาบาลซำสูงก่อนพัฒนารูปแบบ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาลก่อนการพัฒนา ซึ่งอาจรวมถึงการจัดการงบประมาณที่ไม่ดีพอ, การบริหารต้นทุนที่สูงเกินไป, การพึ่งพารายได้จากแหล่งเดียว, และความต้องการในการปรับปรุงกระบวนการบริหารการเงินการคลังให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นผลการพัฒนารูปแบบประกอบด้วย ทั้งหมด 3 กิจกรรมประกอบด้วย (1) A1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจดทะเบียนรายได้ ผลลัพธ์ที่ได้ คือ การจดทะเบียนรายได้มีความถูกต้องและครบถ้วนมากขึ้น (2) A2 การประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผนควบคุมรายได้อาจใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน Planfin ผลลัพธ์ที่ได้ คือ โรงพยาบาลสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านเวชภัณฑ์ได้ ร้อยละ 12 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า (3) A3 ประชุมเชิงปฏิบัติการอบรมบุคลากรด้านพัสดุการเงินการคลัง ผลลัพธ์ที่ได้ คือ บุคลากรมีทักษะและความเข้าใจด้านพัสดุและการเงินเพิ่มขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานประจำได้ กิจกรรม A1-A3 สามารถสร้างความก้าวหน้าในหลายมิติ ทั้งด้านการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลังได้แก่ (1) การสนับสนุนจากผู้บริหารและคณะกรรมการ CFO (2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (3) ระบบข้อมูลทางการเงินที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ และ (4) การนิเทศติดตามอย่างสม่ำเสมอ ทำให้โรงพยาบาลมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ : การเงินการคลัง, การบริหารจัดการ, โรงพยาบาลชุมชน, การมีส่วนร่วม, การพัฒนารูปแบบ

Abstract

This research was participatory action research (PAR) aimed at investigating the process of developing an efficient financial management model at Sam Sung Hospital, Sam Sung District, Khon Kaen Province. The objective is to improve the efficiency and sustainability of budget and financial resource management. The sample group consisted of 36 hospital administrators, committee members, and related personnel, and 12 finance and accounting

¹ นิสิตหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

² รองศาสตราจารย์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม Corresponding author: Vorapoj Promasatayaprot
E-mail: vorapoj@msu.ac.th

³ อาจารย์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

personnel, totaling 48 individuals. Quantitative and qualitative data were collected using a mixed-methods approach. Quantitative data was collected using questionnaires and analyzed using descriptive statistics, while qualitative data was collected and analyzed using content analysis.

The results of a study on the financial situation of the hospital prior to the development of the model found that problems in the hospital before the development, which may include poor budget management, excessive cost management, reliance on a single source of income, and the need to improve the financial management process to be more efficient, resulted in the development of the model consisting of three activities: (1) A1, a project to increase the efficiency of revenue collection, the result of which was more accurate and complete revenue collection; (2) A2, a workshop on planning and controlling revenue and expenses according to the Planfin plan, the result of which the hospital was able to reduce medical supplies expenses by 12 percent compared to the previous year; and (3) A3, a workshop on training personnel in procurement and finance, the result of which personnel had increased skills and understanding in procurement and finance and could apply it to their daily work. Activities A1–A3 were able to create progress in many dimensions, including increasing revenue efficiency, controlling expenses, and strengthening personnel capabilities. The success factors in developing the financial management model included (1) support from the management and the CFO committee; (2) participation of personnel at all levels; (3) a clear and verifiable financial information system; and (4) regular supervision and monitoring, resulting in the hospital having a systematic increase in revenue.

Keywords: Finance, Management, Community Hospital, Participation, Model Development

บทนำ

สถานการณ์ปัญหาภาวะวิกฤติทางการเงินหรือขาดสภาพคล่องทางการเงินของโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นประเด็นปัญหาต่อเนื่องของรัฐบาลมาตลอดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนโรงพยาบาลที่ขาดทุนปีงบประมาณ 2558 ถึง 2562 พบว่า กลุ่มโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปมีแนวโน้มขาดทุนลดลง โดยในปีงบประมาณ 2560 ถึง 2561 มีจำนวน 1 และ 2 แห่ง แต่ในปีงบประมาณ 2562 เพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 3 และ 4 แห่งตามลำดับ ส่วนกลุ่มโรงพยาบาลชุมชน ในปีงบประมาณ 2558 ถึง 2562 มีแนวโน้มขาดทุนลดลงต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณ 2562 ลดลงเหลือจำนวน 65 แห่ง¹ การบริหารการเงินการคลังจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำให้กับประชาชนที่มีฐานะแตกต่างกันในสังคมไทย และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดระบบบริการสุขภาพทั้งในส่วนของงบประมาณภาครัฐและการเงินจากภาคเอกชนหรือครัวเรือนที่จ่ายเข้าสู่ระบบบริการ

สุขภาพความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการของโรงพยาบาล ต่อนโยบายของกองทุนสุขภาพต่าง ๆ จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนานโยบายการคลังสุขภาพในระดับมหภาค ทั้งนี้ระบบบริการสุขภาพของประเทศไทยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์เพื่อขยายการให้บริการได้ครอบคลุมทั่วประเทศ ส่งผลให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพที่จำเป็นได้อย่างทั่วถึงทั้งการขยายบริการในระดับปฐมภูมิและการให้บริการในระดับทุติยภูมิ และตติยภูมิ ประกอบกับนโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าที่มีการพัฒนาระบบการเงินการคลังสุขภาพ ให้สามารถครอบคลุมการใช้บริการสุขภาพของประชาชนทำให้บริการสุขภาพที่จำเป็นได้คุ้มครองและประชาชนยังสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพที่จำเป็นเหล่านั้นได้ โดยปราศจากอุปสรรคทาง ด้านการเงิน อันจะส่งผลต่อการลดภาระรายจ่ายของประชาชนในการใช้บริการสุขภาพ²

โรงพยาบาลชำสูง เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง (F2) จำนวนเตียง 30 เตียง เป็นศูนย์กลางด้านบริการสุขภาพของอำเภอ รายงานวิกฤติทางการเงิน

(Risk Scoring) ของโรงพยาบาลซ้ำสูง ในปีงบประมาณ 2563 ถึง 2566 จากตัวชี้วัดสภาพคล่องของสินทรัพย์ และกลุ่มแสดงฐานะทางการเงิน พบว่าสถานการณ์การเงินการคลังของโรงพยาบาลซ้ำสูงในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา สถานะการเงิน (งบดุล) และงบรายได้ - ค่าใช้จ่ายของโรงพยาบาลซ้ำสูง (FIS,2567) มีความเสี่ยงภาวะวิกฤตเงิน เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายรับ (รายงานวิกฤติทางการเงิน (Risk Scoring) ของโรงพยาบาลซ้ำสูง ปีงบประมาณ 2563 - 2567) การประเมินการบริหารประสิทธิภาพตามเกณฑ์การให้คะแนนประสิทธิภาพ TPS Score วิกฤติการเงินใน 7 ระดับ ยังไม่ผ่านเกณฑ์ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 ถึง 2566 อยู่ในระดับค่อนข้างวิกฤตติดต่อกันมาเป็นนานต่อเนื่องถึง 4 ปี กล่าวคือ มีความเสี่ยงทางการเงินเป็นส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากมีค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายรับ³

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ ของโรงพยาบาลซ้ำสูง อำเภอซ้ำสูง จังหวัดขอนแก่น เพื่อให้การบริหารการเงินการคลังโรงพยาบาลซ้ำสูง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงต่อการเกิดภาวะวิกฤติทางการเงินต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาบริบทและสถานการณ์การเงินการคลังโรงพยาบาลซ้ำสูง
2. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ โรงพยาบาลซ้ำสูง
3. เพื่อศึกษาผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ โรงพยาบาลซ้ำสูง

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

จำนวน 36 คน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง จำนวน 12 คน รวมทั้งสิ้น 48 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตามวงจร PAOR ผู้วิจัยได้ใช้ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงตัวเลข โดยใช้แบบสอบถาม ประกอบด้วย

1.1 แบบสอบถามความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานทางด้านการเงินการคลังของโรงพยาบาลซ้ำสูง ประกอบด้วยคำถามจำนวน 50 ข้อ ลักษณะมีคำตอบแบบเลือกคำตอบ ถูกได้ 1 คะแนน ตอบผิดได้ 0 คะแนน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ในการประเมินผลคะแนนระดับความรู้ใช้พิจารณาแบ่งระดับคะแนนแบบอิงเกณฑ์ โดยประยุกต์มาจากหลักเกณฑ์ของบลูม⁵ และ Best⁶ เป็นฐานทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายการให้คะแนน 3 ระดับ

1.2 แบบสอบถามการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลซ้ำสูงและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลซ้ำสูง รวมทั้งสิ้น 32 ข้อ และข้อเสนอแนะในการบริหารการเงินการคลัง โดยพิจารณาตามเกณฑ์ในการประเมินผลคะแนนเฉลี่ยเป็นรายข้อและภาพรวม มีระดับการวัดแบบประเมินค่า จัดเป็น 3 ระดับ คือ มีส่วนร่วมมาก มีส่วนร่วมปานกลาง และมีส่วนร่วมน้อยโดยใช้การแบ่งกลุ่ม ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์ดังกล่าวอ้างอิงแนวคิดการแปลผลแบบประเมินค่าของ Best (1977) โดยปรับให้สอดคล้องกับมาตราส่วน 3 ระดับ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือเป็น

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประสพภาวะวิกฤติทาง
การเงิน ระดับ 7 จำนวน 7 ข้อ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยใช้
กระบวนการตามวงจร PAOR ของ Kemmis และ
McTaggart⁴ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การ
วางแผน, การปฏิบัติ, การสังเกต และ การสะท้อนผล ซึ่ง
เป็นวงจรการเรียนรู้ที่หมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิด
การปรับปรุงและพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

การดำเนินการวิจัยได้ดำเนินขึ้นระหว่างเดือน
เมษายน 2568 ถึงเดือนกันยายน 2568 โดยมุ่งเน้นการ
พัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลังอย่างมี
ประสิทธิภาพของ โรงพยาบาลช้างสูง ทั้งนี้ การดำเนินงาน
ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Planning)

1. กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่
ต้องการพัฒนา
2. ศึกษาบริบทของพื้นที่และสถานการณ์ด้าน
การบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาล เพื่อให้เข้าใจ
สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริง
3. จัดทำแผนปฏิบัติการโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม
ของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้การดำเนินงานมี
ความสอดคล้องกับสภาพจริงของหน่วยงาน
4. นำเสนอและขออนุมัติแผนปฏิบัติการตาม
แผนการดำเนินงาน เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเงิน
การคลังอย่างมีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลช้างสูง

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ (Action)

ดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับการ
อนุมัติในขั้นตอนแรก โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกฝ่ายมี
ส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนที่กำหนด เพื่อให้
เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายของการวิจัย โดยใช้
กิจกรรมโครงการในการดำเนินการ ทั้งหมด 3 กิจกรรม
(A1-A3) ประกอบด้วย

A1 กิจกรรมโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการ
จัดเก็บรายได้

A2 กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผน
ควบคุมรายได้ค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน Planfin

A3 กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการอบรม
บุคลากรด้านพัสดุการเงินการคลัง

ขั้นตอนที่ 3 การสังเกตการณ์และการ ประเมินผล (Observation)

1. การกำกับติดตามการดำเนินงานและการ
ประเมินผลการปฏิบัติ โดยการดำเนินการจัดการ
ประชุมวางแผนกำกับติดตามการดำเนินงานและการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อรับทราบปัญหาและหา
แนวทางในการแก้ไข ซึ่งจัดประชุมทั้งหมด 3 ครั้ง

2. การประเมินตนเองของบุคลากรในหน่วยงาน
เพื่อปรับปรุงพัฒนางานตามแผนปฏิบัติ โดยมีจำนวน
บุคลากร คณะกรรมการ และผู้บริหารโรงพยาบาลช้าง
สูง จำนวน 36 คน โดยมีหัวข้อในการประเมินตนเอง
เกี่ยวกับการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน
การคลัง ซึ่งแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระดับ คือ มาก
ปานกลาง และ น้อย ดังนี้

2.1 การรับรู้สถานการณ์การเงินการคลังมิติ 5
ด้าน จำนวน 25 ข้อ

2.2 การรับรู้บทบาทด้านการบริหารการเงิน
การคลัง จำนวน 20 ข้อ

2.3 การรับรู้การบริหารการเงินการคลังตาม
ระบบประเมินประสิทธิภาพวิกฤตทางการเงินระดับ 7
การใช้อัตราส่วนทางการเงินเพื่อการบริหาร จัดการเงิน
การคลัง จำนวน 15 ข้อ

3. การประเมินการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง
ต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย ซึ่งการประเมิน
การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและคณะกรรมการที่
เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเงินการคลังของ
โรงพยาบาลช้างสูง จำนวน 36 คน แบ่งออกเป็น 4
หัวข้อ หัวข้อละ 8 คำถาม เกณฑ์การประเมินการมี
ส่วนร่วม มี 3 ระดับ คือ มาก ปานกลาง และ น้อย
ดังนี้

3.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

- 3.2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 3.3 รายการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์
- 3.4 การมีส่วนร่วมในการติดตามและการประเมินผล

4. การประเมินการความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง โรงพยาบาลข้าสูง จำนวน 12 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานทางการเงินการคลัง 5 มิติ และ (2) ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานทางการเงินการคลังวิกฤตทางการเงินระดับ 7 โดยเกณฑ์การประเมินความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง ทั้ง 2 กลุ่ม วัดได้จากการทำแบบทดสอบ

5. การประเมินทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานทางด้านการเงินการคลัง ซึ่งการประเมินทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานทางด้านการเงินการคลังของโรงพยาบาลข้าสูง จำนวน 12 คน แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ เกณฑ์การประเมินการมีส่วนร่วม มี 3 ระดับ คือ มาก ปานกลาง และ น้อย ดังนี้ 1) ประเมินทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานทางด้านการเงินการคลัง 2) รายการทักษะการปฏิบัติงานด้านอัตราส่วนการเงินการคลัง

6. การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก (1) การกำกับติดตามการดำเนินงานและการประเมินผลการปฏิบัติจากการประชุม จำนวน 3 ครั้ง (2) การดำเนินโครงการกิจกรรมตามกิจกรรม A1-A3 ประกอบด้วย A1 กิจกรรมโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ A2 กิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผนควบคุมรายได้ค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน Planfin และ A3 กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการอบรมบุคลากรด้านพัสดุการเงินการคลัง (3) ติดตามผลการดำเนินงานด้วยแบบสอบถามสัมภาษณ์ และสังเกตการณ์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อประเมิน

ประสิทธิภาพของรูปแบบ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการสะท้อนผลในขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผล (Reflection)

เป็นขั้นตอนการนำผลการดำเนินงานในแต่ละรอบของการปฏิบัติมาวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยผู้วิจัยได้จัด เวทีประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสรุปและถอดบทเรียนจากการดำเนินโครงการวิจัย โดยแบ่งการสะท้อนออกเป็น 3 มิติหลัก ได้แก่ (1) การสะท้อนผลในระดับบุคคล (2) การสะท้อนผลในระดับกลุ่ม/หน่วยงาน และ (3) การสะท้อนผลในระดับองค์กร

จริยธรรมงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่างตาม Belmont Report โดยการแนะนำตัว ชี้แจงในการเข้าร่วมวิจัยให้กลุ่มตัวอย่างได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์และขั้นตอนการวิจัย พร้อมทั้งลงนามยินยอมและให้ความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูล ชี้แจงสิทธิ์ที่กลุ่มตัวอย่างสามารถเข้าร่วมการวิจัยหรือสามารถปฏิเสธที่จะไม่เข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้ ได้ โดยไม่มีผลต่อการให้บริการใดๆ ที่จะได้รับสำหรับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะไม่มีการเปิดเผยให้เกิดความเสียหายแก่กลุ่มตัวอย่าง การนำเสนอผลการวิจัยเป็นแบบภาพรวมและใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยวิเคราะห์จากแบบสัมภาษณ์กลุ่ม มีการจดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม การสังเกต การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา การถอดบทเรียน แล้วนำข้อมูลจากการสนทนากลุ่มมาจัดหมวดหมู่และสรุปประเด็น

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ การหาร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบของตารางและมีการบรรยายประกอบ

ผลการวิจัย

1. บริบทและสถานการณ์การเงินการคลังของโรงพยาบาลสูง พบว่าโรงพยาบาลสูงมีแนวโน้มสถานะทางการเงินที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณ 2563 โรงพยาบาลอยู่ในภาวะวิกฤติทางการเงินระดับ 3 เนื่องจากมีอัตราส่วนเงินสดและทุนหมุนเวียนต่ำกว่ามาตรฐานอย่างไรก็ตาม ในปีงบประมาณ 2563 – 2568 ค่าดัชนีทางการเงินปรับตัวดีขึ้น โดยเฉพาะตั้งแต่ปี 2565 เป็นต้นมา ที่อยู่ในระดับดี (Risk Scoring ระดับ 1) แสดงถึงสภาพคล่องที่มั่นคงและประสิทธิภาพในการบริหารการเงินการคลังที่สูงขึ้น สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผลการประเมินสถานการณ์การเงินการคลังของโรงพยาบาลสูง ตามเกณฑ์ Risk Scoring และ Total Performance Score Version 3.0 (TPS V 3.0) พ.ศ. 2563 – 2567

ปีงบประมาณ	อัตราส่วน Current Ratio (CR)	อัตราส่วน Quick Ratio (QR)	อัตราส่วนเงินสดและ ทุนหมุนเวียนต่อหนี้ ระยะสั้น (Cash Ratio)	ระดับการประเมิน สถานการณ์ (Risk Scoring)	ระดับผลการประเมิน (TPS)
2563	1.02	0.89	0.56	ระดับ 3	ความไม่สูง
2564	1.36	1.09	0.61	ระดับ 2	ความไม่ปานกลาง
2565	1.92	1.70	0.75	ระดับ 1	ความไม่ต่ำ (ปาน)
2566	1.75	1.51	0.95	ระดับ 1	ความไม่ต่ำ (ปาน)
2567	1.68	1.42	0.88	ระดับ 2	ความไม่ปานกลาง

2. กระบวนการเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ
โรงพยาบาลสูง พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลัง ได้ใช้กิจกรรมโครงการในการดำเนินการ ทั้งหมด 3 กิจกรรม (A1-A3) ประกอบด้วย (1) A1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ ผลลัพธ์ที่ได้ คือ การจัดเก็บรายได้มีความถูกต้องและครบถ้วนมากขึ้น ค่าเฉลี่ยการประเมินอยู่ในระดับมาก เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจในกระบวนการเก็บรายได้มากขึ้น ส่งผลให้การบันทึกและติดตามเป็นระบบและรวดเร็วขึ้น โรงพยาบาลสามารถนำข้อมูลรายได้มาใช้วิเคราะห์สภาพการเงินและวางแผนการคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรสะท้อนความคิดเห็นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานช่วยลดข้อผิดพลาด

และสร้างความมั่นใจต่อความโปร่งใสของระบบการเงิน (2) A2 การประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผนควบคุมรายได้ค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน Planfin ผลลัพธ์ที่ได้ คือ โรงพยาบาลสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านเวชภัณฑ์ได้ ร้อยละ 12 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า บุคลากรมีความเข้าใจในการวางแผนค่าใช้จ่ายมากขึ้น และมีส่วนร่วมในการประหยัดทรัพยากร ค่าเฉลี่ยการประเมินด้านการติดตามและวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับมาก และการจัดทำแผนลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นอยู่ในระดับปานกลาง แสดงถึงความก้าวหน้า (3) A3 ประชุมเชิงปฏิบัติการอบรมบุคลากรด้านพัสดุการเงินการคลัง ผลลัพธ์ที่ได้ คือ บุคลากรมีทักษะและความเข้าใจด้านพัสดุและการเงินเพิ่มขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานประจำ การประเมินด้านพัสดุอยู่ในระดับปานกลาง แต่การประเมินคุณภาพและความคุ้มค่าของพัสดุอยู่ในระดับน้อย สะท้อนถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อเนื่อง และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน ทำให้กระบวนการจัดการพัสดุและการเงินมีความโปร่งใสมากขึ้น

3. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ โรงพยาบาลสูง พบว่า การจัดการด้านการเงิน การคลัง และพัสดุ โดยเน้นการประเมินผลหลังการดำเนินโครงการ A1-A3 ผลการประเมินพบว่า การจัดเก็บรายได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.89$, $SD = 0.65$) อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าการดำเนินโครงการช่วยเพิ่มความถูกต้องและความครบถ้วนของการเก็บรายได้ ส่วนการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง ($\bar{X} = 1.78$, $SD = 0.59$) แสดงให้เห็นว่าการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการติดตามผลยังไม่เข้มข้นเพียงพอ ส่วนด้านสภาพคล่องทางการเงินมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 1.54$, $SD = 0.60$) สะท้อนถึงข้อจำกัดด้านโครงสร้างการคลังที่ต้องได้รับการแก้ไขเชิงนโยบายหรือการสนับสนุนจากระดับกระทรวง

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ โรงพยาบาลข้าสูง พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลัง ได้แก่ (1) การสนับสนุนจากผู้บริหารและคณะกรรมการ CFO (2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (3) ระบบข้อมูลทางการเงินที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ และ (4) การนิเทศติดตามอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทั้ง 4 ปัจจัยนี้ ทำให้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลร่วมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมดำเนินงาน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อกระบวนการบริหารการเงินการคลัง ส่วนในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง มีการจัดอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสนับสนุนการเรียนรู้ต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจและมีสมรรถนะในการทำงานมากขึ้น ส่งผลให้การบริหารจัดการด้านการเงินการคลังมีประสิทธิภาพและลดข้อผิดพลาด และการกำกับติดตามสม่ำเสมอของทีมผู้บริหารผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลข้าสูงการมีระบบติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารและคณะกรรมการ มีส่วนช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและสามารถปรับปรุงแก้ไขการทำงานได้ทันที่

สรุปและอภิปรายผล

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 บริบทและสถานการณ์การเงินการคลังของโรงพยาบาลข้าสูง จากการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า โรงพยาบาลข้าสูงมีจุดแข็งด้านการจัดเก็บรายได้ที่อยู่ในระดับมาก ขณะที่การติดตามและควบคุมค่าใช้จ่าย รวมถึงระบบพัสดุยังอยู่ในระดับปานกลาง แต่ประเด็นที่เป็นจุดอ่อนชัดเจนคือระบบควบคุมภายในและสภาพคล่องทาง

การเงินที่อยู่ในระดับต่ำ การตีความได้ว่าการเงินการคลังของโรงพยาบาลยังไม่มั่นคง และมีความเสี่ยงที่จะเข้าสู่ภาวะวิกฤติได้ หากไม่มีมาตรการปรับปรุงในระยะยาว

ผลที่ได้นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุพผา ยศศักดิ์ศรี⁷ ที่พบว่าโรงพยาบาลชุมชนมักมีข้อจำกัดด้านการบริหารสภาพคล่อง แม้สามารถเก็บรายได้ครบถ้วนแต่ยังขาดกลไกสำรองเงินทุนและระบบควบคุมความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน ผลนี้ไม่สอดคล้องกับงานของ สุธาดา ศิริกิจจารักษ์⁸ ที่รายงานว่าโรงพยาบาลในจังหวัดสุรินทร์มีระบบควบคุมภายในที่ดีและสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างเพียงพอ ซึ่งอาจอธิบายได้จากความแตกต่างด้านขนาดองค์กร ทรัพยากรบุคคล และการสนับสนุนจากหน่วยงานระดับจังหวัด

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 กระบวนการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ โรงพยาบาลข้าสูง จากการวิจัยพบว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลัง ได้ใช้กิจกรรมโครงการในการดำเนินการ ทั้งหมด 3 กิจกรรม (A1-A3) ประกอบด้วย (1) A1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ ผลลัพธ์ที่ได้ คือ การจัดเก็บรายได้มีความถูกต้องและครบถ้วนมากขึ้น (2) A2 การประชุมเชิงปฏิบัติการวางแผนควบคุมรายได้ค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน Planfin ผลลัพธ์ที่ได้ คือ โรงพยาบาลสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านเวชภัณฑ์ได้ร้อยละ 12 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า (3) A3 ประชุมเชิงปฏิบัติการอบรมบุคลากรด้านพัสดุการเงินการคลัง ผลลัพธ์ที่ได้ คือ บุคลากรมีทักษะและความเข้าใจด้านพัสดุและการเงินเพิ่มขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานประจำ สะท้อนถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อเนื่อง และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน ทำให้กระบวนการจัดการพัสดุและการเงินมีความโปร่งใสมากขึ้น นอกจากนี้การอบรมบุคลากรยังช่วยสร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นในเชิงระบบการเงิน ผลนี้

สะท้อนว่ารูปแบบที่พัฒนามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง และตอบโจทย์ต่อปัญหาที่โรงพยาบาลเผชิญอยู่

ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีระพร ลาสุดี และยอดชาย สุวรรณวงษ์ (2563) ที่พบว่า การจัดทำระบบรายงานผลด้านการเงินและการติดตามผลรายไตรมาสช่วยลดข้อผิดพลาดและเพิ่มความมั่นใจในข้อมูลทางการเงิน และยังสอดคล้องกับงานของ พนิดตา หงษาคำ⁹ ที่ชี้ว่าการใช้แผนควบคุมรายจ่ายและการติดตามอย่างใกล้ชิดสามารถช่วยให้โรงพยาบาลชุมชนมีความมั่นคงทางการเงินมากขึ้น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ โรงพยาบาลช้างสูง จากการวิจัยพบว่า การจัดการด้านการเงิน การคลัง และพัสดุ โดยเน้นการประเมินผลหลังการดำเนินโครงการ A1-A3 สามารถประเมินผลแผนปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลังผ่านกิจกรรม A1-A3 สามารถสร้างความก้าวหน้าในหลายมิติ ทั้งด้านการเพิ่มประสิทธิภาพรายได้ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร อย่างไรก็ตาม ยังมีความท้าทายที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม โดยเฉพาะด้านการจัดการพัสดุ การควบคุมภายใน และการเสริมสภาพคล่องทางการเงิน เพื่อให้รูปแบบการบริหารมีความยั่งยืนในระยะยาว

ผลนี้สอดคล้องกับงานของ ชญาภา อุปดิษฐ์ และอัญชลีพร วุฒิเป็ก¹⁰ ที่ระบุว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการเงินและการคลังต้องมีทั้งการฝึกเชิงปฏิบัติและการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพที่ยั่งยืน ในทางตรงกันข้าม ผลนี้ไม่สอดคล้องกับงานของ สุพิชชา แสงโชติ¹¹ ที่เสนอว่าการอบรมเชิงทฤษฎีเพียงครั้งเดียวก็สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจได้เพียงพอ ซึ่งอาจแตกต่างจากบริบทของโรงพยาบาลช้างสูงที่บุคลากรยังต้องการการฝึกฝนเพิ่มเติม

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ โรงพยาบาลช้างสูง จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลัง ได้แก่ (1) การสนับสนุนจากผู้บริหารและคณะกรรมการ CFO (2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (3) ระบบข้อมูลทางการเงินที่ชัดเจนและตรวจสอบได้ และ (4) การนิเทศติดตามอย่างสม่ำเสมอ ทำให้โรงพยาบาลมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างเป็นระบบ ความผิดพลาดจากการจัดเก็บลดลง ค่าใช้จ่ายถูกควบคุมได้ดีขึ้น และบุคลากรมีความรู้และทักษะในการจัดการทางการเงินเพิ่มขึ้น ผลนี้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาสามารถช่วยลดความเสี่ยงทางการเงินได้ในระดับหนึ่ง แม้ยังมีข้อจำกัดเรื่องสภาพคล่องและทุนสำรอง แต่ถือเป็นการยกระดับประสิทธิภาพของโรงพยาบาลชุมชนได้อย่างชัดเจน

การวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลช้างสูง มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนหลังจากนำแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมและกระบวนการ PAOR มาประยุกต์ใช้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธาดา ศิริกิจจารักษ์⁸ ที่พบว่า การนำกระบวนการ PAOR มาใช้สามารถยกระดับประสิทธิภาพทางการเงินของโรงพยาบาลในจังหวัดสุรินทร์ได้อย่างมีนัยสำคัญ

ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ ชญาภา อุปดิษฐ์ และ อัญชลีพร วุฒิเป็ก¹⁰ ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับตามเกณฑ์ TPS ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลังเช่นเดียวกับโรงพยาบาลช้างสูง

นอกจากนี้ รูปแบบ “ร่วมใจ ใฝ่เรียนรู้ ผู้นำมีวิสัยทัศน์” ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนียา เหลี่ยมพงศาพุทธิ¹² ที่ศึกษารูปแบบการบริหารการเงินของโรงพยาบาลลำปาง พบว่าการส่งเสริมความรู้ความสามารถของบุคลากรทางการเงินเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งตรงกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่ชี้ให้เห็น

ว่าการพัฒนาศักยภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทำให้ระบบการบริหารมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) ควรจัดประชุมคณะกรรมการ CFO และคณะกรรมการการเงินทุกไตรมาส เพื่อติดตามและทบทวนผลการเงิน จะช่วยให้มีแผนงานที่เป็นรูปธรรมสามารถนำไปสู่การปรับปรุงการเงินการคลังในเชิงปฏิบัติได้จริง ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน ทำให้กระบวนการจัดการฝ่ายงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) พัฒนาระบบรายงานทางการเงินแบบออนไลน์ เพื่อให้ผู้บริหารเข้าถึงข้อมูลได้แบบ Real-time และการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี AI ช่วยในการรายงานทางการเงิน สามารถกำหนดกฎเกณฑ์และกระบวนการต่าง ๆ ที่จะทำงานโดยอัตโนมัติตามกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งเป็นวิธีที่รวดเร็วและปราศจากข้อผิดพลาด

3) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเงินสำหรับเจ้าหน้าที่ใหม่ เพื่อสร้างมาตรฐานการทำงานร่วมกัน และมีกรณีศึกษา กำกับติดตาม สำหรับการทำงานของเจ้าหน้าที่ด้านการเงินร่วมกับฝ่ายงานต่าง ๆ อยู่เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) สนับสนุนการอบรมบุคลากรด้านการเงินการคลัง เศรษฐศาสตร์สาธารณสุข และระบบบัญชีอย่างต่อเนื่อง

2) สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดควรจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) เพื่อช่วยเหลือโรงพยาบาลชุมชนที่มีความเสี่ยงทางการเงิน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพการเงินการคลังของโรงพยาบาลชุมชนหลายแห่ง เพื่อหาปัจจัยร่วมที่นำไปสู่ความสำเร็จ

2) ศึกษาปัจจัยค่านิยมร่วมที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพด้านการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาล

เอกสารอ้างอิง

1. พิทักษ์พล บุญมาลิก, & ธิดาจิต มณีวัต. (2564). แนวโน้มการบริหารการเงินของโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข: การศึกษาเชิงคุณภาพ. วารสารวิจัยระบบสาธารณสุข, 15(4), 477-489.
2. ปริญญา ทุนคำ, & จินตนา จันทร์ดี. (2565). การประเมินและข้อเสนอแนะการบริหารการเงินการคลังในโรงพยาบาลที่เคยประสบภาวะวิกฤตทางการเงินรุนแรง ระดับ 7 เขตสุขภาพที่ 1. สืบค้น จาก <https://www.nno.moph.go.th> (เข้าถึงเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2565).
3. โรงพยาบาลข้าสูง. (2567) รายงานวิกฤติทางการเงิน (Risk Scoring) ของโรงพยาบาลข้าสูง ในปีงบประมาณ 2563 ถึง 2566. Health Financing Office (HFO, 2024; <https://hfo.moph.go.th>)
4. Kemmis, S & McTaggart, R. (1988). The Action Research Planer (3rd ed.). Victoria : Deakin University.
5. Bloom, B. M. (1968). Learning for Mastery. Center for the Study of Evaluation of Instructional Programs, 1, 1-12.
6. Best J. W.(1981), Research in Education, 4th Edition , New Delhi, Prentice Hall Of India Pvt. Ltd.
7. บุปผา ยศศักดิ์ศรี. (2561). การจัดการการเงินเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยมราช สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุพรรณบุรี. วารสารวิชาการกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, 14(1), 15-27.
8. สุชาติ ศิริกิจจาร์ักษ์. (2563). ประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลในจังหวัดสุรินทร์. วารสารวิจัยและพัฒนาด้านสุขภาพ, 5(2), 17-34.

9. พนิดตา หงษาคำ. (2564). ประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดหนองบัวลำภู. วารสารโรงพยาบาลนครพนม, 8(3), 122–135.
10. ชญาภา อุดิษฐ์, & อัญชลีพร วุฒิเป็ก. (2566). การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังหน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดหนองคาย ตามเกณฑ์ TPS. วารสารวิจัยสุขภาพโรงพยาบาลและชุมชน, 1(2), 112–130.
11. สุพิชชา แสงโชติ. (2560). ระบบบริการสุขภาพกองทัพเรือ. กรมแพทยทหารเรือ.
12. ธนียา เหลี่ยมพงศาพุทธิ. (2563). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการเงินการคลังของโรงพยาบาล จังหวัดลำปาง. วารสารสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น, 2(2), 55–70.