

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาประสิทธิผลของการจัดการระบบงบประมาณ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีซึ่งได้จัดทำกรวิจัยโดยใช้วิธีการคือ การศึกษาเอกสาร (Document Study) การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) การสัมภาษณ์เจาะลึก (Deep Interview) การใช้วิธีการประชุมกลุ่มแบบเจาะจง (Focus group) การวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) รวมทั้งใช้แนวคิดวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการนำรูปแบบการจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติที่ได้สร้างขึ้นไปทดลองใช้ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีเป้าหมายในการศึกษาคือ

1. การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการระบบงบประมาณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ
2. ศึกษาผลของการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการระบบงบประมาณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

##### 5.1.1 การสำรวจและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาเป็นผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง โดยมีเครื่องมือวิจัยคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการจัดการระบบงบประมาณของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยผ่านการตรวจสอบเพื่อวิเคราะห์หาความถูกต้องและเหมาะสมของคำถามที่ใช้จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปยังแผนกสารบรรณของทุกคณะ พร้อมกับนัดสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายคือผู้บริหารระดับคณบดี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ตอบคำถาม

สัมภาษณ์แทน โดยระยะเวลาการเก็บข้อมูลคือตั้งแต่วันที่ 18 เมษายน 2550 ถึงวันที่ 8 มิถุนายน 2550 รวมระยะเวลา 7 สัปดาห์ ที่ได้รับข้อมูลทั้งแบบสอบถามและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science) โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### **ผลการวิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ**

**ผลการตอบแบบสอบถาม** ซึ่งจากค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นส่วนใหญ่ที่ปรากฏขึ้นจะอยู่ในระดับกลาง ถึง ดี แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลระบบปฏิบัติงานด้านงบประมาณในปัจจุบันที่หน่วยงานจัดทำอยู่ โดยสามารถแบ่งผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ได้เป็น 4 ด้านดังนี้คือ

#### **1. ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์**

จากผลการวิเคราะห์สถิติแบบสอบถามการบริหารงบประมาณด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์นั้นพบว่า ด้านความชัดเจนของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการงบประมาณ โดยภาพรวม ค่าเฉลี่ยของความเห็นมีค่าสูงที่สุดคือ 3.67 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก และด้านการจัดการระบบฐานข้อมูลได้อย่างเป็นสัดส่วนเพื่อความสะดวกในการนำไปคำนวณต้นทุนการผลิต ค่าเฉลี่ยของความเห็นมีค่าต่ำสุดคือ 3.10 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง

การที่ค่าเฉลี่ยความเห็นในด้านความชัดเจนของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการงบประมาณ โดยภาพรวม มีค่าอยู่ในระดับมากนั้นแสดงให้เห็นว่า ในด้านของนโยบายและการกำหนดแผนการต่างๆมีแนวคิดที่ชัดเจน เป็นอันที่เข้าใจโดยทั่วกันในหน่วยงาน แต่ในขณะที่การจัดการระบบฐานข้อมูลซึ่งถือเป็นด้านปฏิบัติการ กลับได้รับค่าความเห็นโดยประมาณระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในระดับปฏิบัติการ การนำนโยบายไปปฏิบัติยังมีความติดขัด อาจเนื่องด้วยเหตุผลทางด้านระบบ หรือความเข้าใจในระบบของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ หรือมีความเป็นไปได้ที่ระบบอาจจะยังไม่มีความแน่นอนจึงทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความไม่เข้าใจและปฏิบัติหน้าที่ได้ลำบาก

#### **2. ด้านการวัดผลงานตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์**

จากผลการวิเคราะห์สถิติแบบสอบถามการบริหารงบประมาณด้านการวัดผลงานตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์นั้นพบว่า การมีค่านิยมเดียวกันในการที่จะจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยเร็วมีค่าเฉลี่ยความเห็นมากที่สุดคือ 3.57

ซึ่งจัดว่าอยู่ในระดับมาก ขณะที่ด้าน โครงสร้างองค์กรที่มีการกำหนดความรับผิดชอบของแต่ละหน้าที่ไว้ได้อย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยความเห็นต่ำสุดคือ 3.33 ซึ่งจัดว่าอยู่ในระดับปานกลาง

การที่ค่านิยมในการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมีแนวโน้มในการจัดทำแผนงบประมาณให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยเร็วอยู่ในระดับมากที่สุดแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในหน่วยงาน มีแนวโน้มที่มีความเห็นต่อการจัดการงบประมาณว่าควรจัดทำให้บรรลุเป้าประสงค์โดยเร็ว นั้นแสดงถึงความสำคัญของการจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานซึ่งอาจจะส่งผลให้ระบบงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเป็นมุมมองของการกำหนดความรับผิดชอบ ระดับความเห็นกลับชี้ไปที่ระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของแต่ละหน้าที่อาจจะยังกำหนดไว้ไม่เหมาะสม มีความเป็นไปได้ที่หน้าที่ซ้ำซ้อนหรือไม่ครอบคลุมไปทุกส่วนของการจัดการระบบงบประมาณ หรือไม่มีผู้รับผิดชอบหน้าที่ใดที่ชัดเจน

### 3. ด้านการบริหารงบประมาณ

จากผลการวิเคราะห์สถิติแบบสอบถามการบริหารงบประมาณด้านการวัดผลงานตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์นั้นพบว่า ด้านการแจกแจงการใช้จ่ายงบประมาณไว้เป็นรายการพร้อมตัวเลขค่าใช้จ่ายไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรและหน่วยงานได้รับทราบโดยทั่วถึงมีค่าเฉลี่ยความเห็นมากที่สุด คือ 3.67 ซึ่งจัดว่าอยู่ในระดับมาก ขณะที่ด้านบุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้เกี่ยวกับการวางแผนการบริหารงบประมาณหรือการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรมากกว่าการบริหารจากระดับสูงเพียงอย่างเดียวมีค่าเฉลี่ยความเห็นน้อยที่สุด คือ 3.19 ซึ่งจัดว่าอยู่ในระดับปานกลาง

จากค่าความเห็นที่ระบุว่าบุคลากรและหน่วยงานได้รับทราบถึงการใช้จ่ายงบประมาณโดยทั่วถึงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานในมหาวิทยาลัยแต่ละหน่วยงานได้จัดการแจกแจงค่าใช้จ่ายไว้อย่างชัดเจน บุคลากรทุกฝ่ายได้รับรู้ว่างบประมาณได้ถูกใช้ไปเพื่อวัตถุประสงค์ใดบ้าง อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในเรื่องของการวางแผนกลับพบว่าบุคลากรกลับมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณหรือการวางแผนในระดับน้อย ดังนั้นการบริหารจัดการควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมมากกว่าเดิม เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับรู้การบริหารจัดการระบบงบประมาณในระดับเดียวกัน หรือมีจิตสำนึกในการจัดการระบบงบประมาณร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการระบบงบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 4. ด้านการรายงานผลงบประมาณ

จากผลการวิเคราะห์สถิติแบบสอบถามการบริหารงบประมาณด้านการวัดผลงานตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์นั้นพบว่า ด้านแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องของการจัดทำรายงานงบประมาณด้วยความเข้าใจและการรายงานผลการใช้งบประมาณที่เหมาะสมต่อหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยความเห็นสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับคือ 3.24 จัดอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่ด้านการเชื่อมโยงส่วนต่างๆของงบประมาณเข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้มองภาพรวมในการนำงบประมาณไปใช้ได้อย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ยของความเห็นต่ำที่สุด คือ 3.14 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

สำหรับแนวทางการแก้ปัญหาเรื่องของการจัดทำรายงานงบประมาณที่พบว่ามีความเข้าใจและเหมาะสมต่อหน่วยงานอยู่ในระดับสูง ได้แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อระบบงบประมาณ และสามารถแก้ไขปัญหาคือได้อย่างเหมาะสม หากแต่การเชื่อมโยงส่วนต่างๆของงบประมาณยังขาดความชัดเจนซึ่งทำให้ภาพรวมของการนำงบประมาณไปใช้ยังไม่เป็นที่เข้าใจชัดเจน ซึ่งอาจจะต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงการสร้างภาพรวมของการนำงบประมาณไปใช้ให้ชัดเจนมากขึ้น

**ผลการสัมภาษณ์** เป็นการเจาะประเด็นด้านสภาพทั่วไปของการบริหาร ปัญหาที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ ปัจจัยที่ควรส่งเสริม พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ พบว่า ปัญหาสำคัญที่สุด คือ การสร้างความเข้าใจในระบบงบประมาณระดับปฏิบัติการ ความเข้าใจที่ไม่ชัดเจนทั้งจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางและหน่วยงานบริหารย่อยคือ ระบบในการประสานงานด้านการบริหารงบประมาณระหว่างคณะต่างๆ และส่วนกลาง ทั้งทางด้านแนวทางการขออนุมัติงบประมาณ ด้านการประสานงานเพื่อใช้งบประมาณ เป็นต้น ทำให้การปฏิบัติงานมีความติดขัด เกิดความล่าช้า ซึ่งพบว่าระบบปฏิบัติการด้านการบริหารงบประมาณยังสร้างความสับสนให้กับบุคลากร จึงควรมีการสร้างแนวทางแก้ไขและพัฒนาในหลาย ๆ ส่วน โดยเฉพาะด้านระบบแนวปฏิบัติและบุคลากร ซึ่งมีการเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหานี้โดยหลากหลายวิธีการเช่น สร้างคู่มือ หรือระบบฐานข้อมูลที่เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกัน สร้างให้เกิดความสะดวกสบายในการบริหารงาน สามารถจัดการระบบงบประมาณได้อย่างรวดเร็วและกระชับขั้นตอนที่ใช้เวลานานให้สั้นลงได้

แต่ทั้งนี้การสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมิได้ประสบความสำเร็จได้จากปัจจัยด้านระบบปฏิบัติการ แต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ยกตัวอย่างเช่น บุคลากร ซึ่งความรับผิดชอบด้านงบประมาณนั้นอยู่ในปริมาณมาก แต่ยังคงขาดบุคลากรที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ จึงควรมีการพัฒนาบุคลากรไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาระบบเพื่อให้การงบประมาณของมหาวิทยาลัย มีความพร้อม และมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน

### 5.1.2 การทดสอบประสิทธิภาพกระบวนการบริหารจัดการระบบงบประมาณ โดยระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ

หน่วยงานสรุปผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นการรวบรวมผลงานที่เกิดขึ้น ปัญหาอุปสรรค ความสำเร็จที่ได้รับจากการพัฒนาระบบงบประมาณ โดยยุทธศาสตร์ของชาติซึ่งเป็นเครื่องมือในการร่างวัตถุประสงค์ของการใช้งบประมาณตั้งแต่เริ่มต้น สามารถนำมาใช้เป็นตัววัดผลการดำเนินการในขั้นตอนสุดท้ายได้อีกครั้งเพื่อให้ภาพรวมของการดำเนินการทั้งหมดชัดเจน และสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป โดยได้สรุปผลดังนี้

จากรายตามแบบฟอร์มที่ 1 นำมาประเมินในขั้นตอนที่ 5 หลังจากได้จัดทำทั้ง 4 ขั้นตอนแล้ว ได้ผลดังนี้ คือ ด้านมุมมองการจัดการงบประมาณให้สอดคล้อง/เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ สรุปได้ว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ซึ่งมีระดับคะแนนดีขึ้นจากขั้นตอนแรก ซึ่งขั้นตอนแรกอยู่ในระดับปานกลางเช่นกันแต่คะแนนจะต่ำกว่าขั้นตอนสุดท้าย ด้วยหน่วยงานจะต้องมีความสอดคล้องในด้านต่าง ๆ ซึ่งได้แบ่งพิจารณาเป็นหมวดทั้งสิ้น 7 หมวด คือ เงินเดือนและค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว, หมวดค่าตอบแทน วัสดุ และวัสดุ, หมวดค่าสาธารณูปโภค, หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง, หมวดเงินอุดหนุน และหมวดรายจ่ายอื่น ซึ่งระดับความเหมาะสมในการใช้เงินของหน่วยงานในหมวดต่าง ๆ ดังกล่าวอยู่ในระดับความเหมาะสมมากเมื่อได้มีการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติที่ได้มีการพัฒนาขึ้น เนื่องจากรูปแบบได้เน้นในการติดตามผล และให้ความชัดเจนกับข้อมูลอย่างเป็นลำดับขั้นตอนเพื่อให้สะดวกในการตรวจสอบ และขออนุมัติใช้เงิน รวมถึงเหตุผลที่ไม่สามารถอนุมัติได้บางส่วนก็มีการชี้แจงเพื่อให้ทราบเหตุผลในการเบิกจ่ายที่มีปัญหาซึ่งแสดงได้ถึงความโปร่งใสของการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานซึ่งจะสามารถนำไปสู่การบริหารที่เน้นหลักธรรมาภิบาลที่เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการประเมินผลที่เป็นธรรม ซึ่งเน้นให้ภาคประชาชนและภาคประชาสังคมเข้าถึงอำนาจตามหลักประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาประเทศเพื่อสร้างความเป็นธรรม สร้างสมดุล สามารถมีบทบาทในกระบวนการตรวจสอบภาครัฐให้ดำเนินการอย่างโปร่งใส ลดการทุจริตประพฤติมิชอบ ในภาคราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของการยอมรับและไว้วางใจกัน โดยมีหลักที่ว่าต้องมีการวัดได้ถึงผลงานที่ใช้ไปกับด้านงบประมาณที่ได้รับการพิจารณาอีกทั้งให้การเงินงบประมาณเพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน จากผลดังกล่าวจะทำให้

สามารถเกี่ยวเนื่องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ในส่วนของการสร้างความรู้ ความเข้าใจ สร้างทักษะกระบวนการเรียนรู้ และองค์ความรู้ด้านการติดตามประเมินผล และการจัดทำดัชนีตัวชี้วัดการพัฒนาแก่บุคลากร หน่วยงาน องค์กร และภาคีการพัฒนาทุกระดับ และในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาทุกชั้นตอนต้องใช้ “ความรอบรู้” ในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบ เป็นไปตามลำดับขั้นตอน และมีความสอดคล้องกับสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมทั้งการเสริมสร้างศีลธรรมและสำนึกใน “คุณธรรม” จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินชีวิตด้วยความเพียร อันจะเป็นภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกระดับในองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยึดและปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อผู้ร้องขอ โดยเร็ว รวมทั้งสร้างหลักประกันให้กับข้าราชการเกิดความมั่นใจ และกล้าเปิดเผยข้อมูลการทุจริตประพฤติมิชอบ ซึ่งได้กล่าวไว้ในแผนพัฒนาฉบับที่ 10 ในหัวข้อการสร้างภาคีราชการและรัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล เน้นการอำนวยความสะดวกแทนการกำกับควบคุม และทำงานร่วมกับหุ้นส่วนการพัฒนา

## 1. ระบบการบริหารจัดการคุณภาพ ประสิทธิภาพของงบประมาณในหน่วยงาน

### 1.1 การวางแผนงบประมาณ

ด้านการวางแผนงบประมาณมีผลระดับความเหมาะสมในระดับปานกลางทั้งนี้ เพราะกระบวนการจัดสรรงบประมาณ โดยความร่วมมือ ของทุกฝ่ายจำเป็นต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันกับองค์กรภายในและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการดำเนินการนั้นควรเป็นไปตามหลักการบริหารต้องความพร้อมในเรื่องการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติและร่วมกันมีบทบาทส่วนของการจัดวางแผน การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่วางไว้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารการเงินตามแนวทางการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยจัดให้มีการติดตามผลการบริหารงบประมาณ ทุกไตรมาสที่ 2 และ 4 ต่อกรรมการบริหารและชี้แจงต่อบุคลากรอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง ซึ่งบุคลากรจะต้องทำความเข้าใจกับการวางแผนงบประมาณระบบใหม่ให้มากขึ้น ส่วนในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบข้อมูลสารสนเทศใช้กับการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ระบบราชการมีขนาดกะทัดรัด มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และมีขีดสมรรถนะสูงขึ้น สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานทุกส่วนของหน่วยงานหากเป็นไปได้เหตุผลดังกล่าวจะสอดคล้องกับแผนพัฒนาฉบับที่ 10 เพื่อเชื่อมโยงผลผลิตกับผลลัพธ์เชื่อมโยงผลลัพธ์กับแผนกลยุทธ์ พันธกิจและเป้าประสงค์เชิงนโยบาย โดยเงื่อนไขที่จะก่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการงบประมาณที่ดีขึ้นอยู่กับ

กับตัวระบบงบประมาณ โดยอาจเขียนเป็นแผนภาพตามหลักการดำเนินการของการวางแผนระบบ  
ได้ดังนี้

### 1.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต

ด้านการคำนวณต้นทุนผลผลิต อยู่ในระดับความเหมาะสมปานกลาง ซึ่งจะหมายความว่า  
จะการคำนวณต้นทุนผลผลิตให้ผลลัพธ์ที่ได้ออกมาเหมือนเดิมหรือมากกว่าแต่อาจไม่เท่ากับที่ตั้ง  
เป้าหมายไว้ จึงต้องการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตที่นำมาใช้เนื่องมาจากระบบการ  
ดำเนินงาน ต้องคำนวณค่าใช้จ่ายหรือทุนได้ถูกต้องครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ไปในกระบวนการ  
ผลิตหรือดำเนินงานให้บริการการเรียนการสอนและสาธารณูปโภคต่าง ๆ โดยเน้นการดำเนินงาน  
ในกลยุทธ์ ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
มีส่วนร่วมในการบริหารร่วมตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งนี้การให้ชุมชนและผู้ปกครอง ได้มี  
ส่วนรับผิดชอบในการจัดการศึกษา และมีบทบาทมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา โดยผู้ได้  
จากต้นทุนค่าใช้จ่ายกิจกรรมหลัก ซึ่งจะเป็นการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อนักศึกษาเป็นรายคน  
โดยมหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบาย มาตรการสนับสนุนการติดตาม ประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ  
และชัดเจนในระบบการคำนวณต้นทุนการผลิต

### 1.3 การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

ด้านการจัดการระบบจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีลักษณะเป็นการยื่นซองเพื่อ  
การคัดเลือกผู้ขายตามประเภทพัสดุเพื่อจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ขายสามารถหาซื้อได้เพราะผู้ขายส่วนใหญ่  
เข้ามาเสนอรายการให้กับมหาวิทยาลัย โดยการทราบประกาศการจัดซื้อจัดจ้างของมหาวิทยาลัยที่ได้  
แจ้งไว้ โดยการสรรหาผู้ขายจะต้องมีการตรวจสอบ โปร่งใสและมีขั้นตอนที่รัดกุม มีเอกสาร  
เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเป็นระบบ ผู้ขายจะต้องมีความน่าเชื่อถือ เมื่อผู้ขายมีประสิทธิภาพแล้ว  
อย่างไรก็ตามไม่ควรมองข้ามพฤติกรรมการจัดหาของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยด้วยว่ามีความ  
เที่ยงตรงเพียงใดซึ่งการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องทำให้เกิดความคล่องตัวหน่วยงาน โดยมีการกำหนด  
เกณฑ์ มาตรฐานในการคัดสรรผู้ขาย ขั้นตอนในการจัดซื้อจัดจ้างจึงไม่ควรซับซ้อนหรือมีหลาย  
ขั้นตอนให้สับสนเพราะจะทำให้กระบวนการไม่สะดวกต่อการปฏิบัติที่ในบางครั้งจะต้องใช้ความ  
เร่งด่วนในการจัดซื้อจัดจ้างให้ทันกับเหตุการณ์และสภาวะการใช้งานในปัจจุบัน ถึงอย่างไรก็ตาม  
ระบบการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องอยู่บนมาตรฐานของความถูกต้อง

#### 1.4 การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ

ด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณอยู่ในระดับความเหมาะสมปานกลาง โดยบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารทางการเงินมีความสามารถเป็นอย่างดีในการจัดการและควบคุมงบประมาณให้อยู่ในระดับเหมาะสม จัดสรรเงินให้สามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดคุณค่าและตรวจสอบได้ไม่ว่าจะเป็นเงินจากมหาวิทยาลัย หรือเงินผลประโยชน์ของหน่วยงานย่อยควรมีการแยกออกจากกันอย่างชัดเจนว่าส่วนใดควรใช้เงินที่ได้มาจากการสร้างรายได้ของหน่วยงานและส่วนใดที่ได้มาจากงบประมาณของประเทศที่มาใช้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งหากสามารถแยกและใช้เงินอย่างมีสัดส่วนจะทำให้ระบบการจัดการและการควบคุมงบประมาณในหน่วยงานเป็นไปได้อย่างคล่องตัว

#### 1.5 การบริหารสินทรัพย์

ด้านการบริหารทรัพย์สินอยู่ในระดับปานกลาง หน่วยงานจะต้องมีการสร้างกรอบของใช้งบประมาณการรายจ่ายให้แน่นอน ผู้บริหารระดับสูงมีการตรวจสอบข้อมูลของสภาพสินทรัพย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อหาแนวทางสร้างสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดรายได้ โดยมองสินทรัพย์นั้นให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าที่สุดที่สุด มีบางหน่วยงานที่มีการจัดซื้อหรือสร้างสินทรัพย์ขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน หรือสินทรัพย์ถาวร จะเห็นได้ว่าสินทรัพย์บางอย่างไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนการสอนหรือการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นความสูญเปล่าของสินทรัพย์ที่ใช้งบประมาณอย่างสิ้นเปลือง อีกทั้งเมื่อทรัพย์สินที่จัดหามามีการใช้งานอย่างต่อเนื่องควรมีการคิดค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สินนั้น ๆ เพื่อหาต้นทุนที่แท้จริงในรอบระยะเวลาการใช้งานของทรัพย์สิน ซึ่งวิธีนี้จะทำให้ทราบว่าสินทรัพย์นั้นก่อให้เกิดคุณค่าในลักษณะใดบ้างไม่ใช่การจัดหามาเพื่อกារเก็บไว้เพียงอย่างเดียว การก่อให้เกิดประโยชน์ของสินทรัพย์นั้น ๆ ต่างหากที่จะเรียกว่าการบริหารสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.6 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

ด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานอยู่ในระดับความเหมาะสมปานกลาง จึงต้องมีการจัดทำผลการรายงานทางการเงินที่แสดงผลการดำเนินการและผลการใช้เงินรวมถึงคุณค่าของงบประมาณที่เสียไปว่าได้ใช้ประโยชน์และสร้างคุณค่าได้มากน้อยเพียงใด ส่วนงบประมาณที่เหลืออยู่สามารถนำไปสร้างมูลค่าใดได้บ้าง ซึ่งการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นขอดทางตัวเลขแล้วควรจัดทำเป็นรายงานทางสถิติว่างงบประมาณที่ได้มาสามารถใช้ให้ได้ประสิทธิภาพเพียงใด อีกด้านหนึ่งคือบุคลากรผู้รับผิดชอบมีความรู้ความสามารถในการตรวจสอบบัญชีหรือไม่ซึ่งหน่วยงานควรมีผู้ตรวจสอบบัญชีเพื่อความถูกต้องทางกระบวนการและความถูกต้องตามกฎหมายอีกทาง

เนื่องจากการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานจะต้องทำให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและระบบกฎหมายทางการเงินของประเทศอีกด้วย หน่วยงานควรมีความพร้อมในการที่จะรายงานผลทางการเงินให้กับหน่วยงานที่เหนือขึ้นไปได้เข้ามาตรวจสอบผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นการเงินควรมีการจัดทำผลการดำเนินงานเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

### 1.7 การควบคุมและตรวจสอบภายใน

ด้านการควบคุมและตรวจสอบภายในอยู่ระดับความเหมาะสมปานกลาง ซึ่งหน่วยงานมีการตรวจสอบภายใน เป็นการตรวจสอบทางการเงินเป็นหลัก แต่การตรวจสอบด้านการดำเนินงานนั้นยังไม่ได้ดำเนินงานเท่าที่ควร และส่วนมากเป็นไปตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน ซึ่งหน่วยงานควรให้ความสำคัญด้านการตรวจสอบการดำเนินการในเชิงลึกเป็นระยะๆ เพื่อช่วยในการจัดการทำตัวชี้วัดข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งปัจจุบันได้มีการประเมินมาตรฐานภายในและภายนอก ส่วนระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจนนั้นก็เช่นเดียวกันส่วนในด้านการระบุงานด้านการตรวจสอบภายในไว้ในแผนงานเช่นการตรวจสอบประสิทธิผลในการดำเนินงานของระบบและกระบวนการควบคุม หน่วยงานควรสร้างหน่วยตรวจสอบภายในที่เหมาะสมกับขนาดของหน่วยงาน อีกทั้งควรมีการจัดทำมาตรฐานการตรวจสอบภายในที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ครอบคลุมทั้งด้านการเงินและผลการดำเนินงาน

## 2. ทรัพยากรบุคคล/บุคลากรที่ดำเนินการด้านงบประมาณ

การพัฒนามูลากร โดยการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้านวิชาการและการให้บริการ รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถและได้ผลงานที่ดีที่สุด สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการใช้มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ด้านยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหาร ซึ่งได้กล่าวถึง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของ “คน” ในทุกกลุ่มทุกภาคส่วนของสังคมไทย ให้มีพื้นฐานทางจิตใจที่ยึดมั่นใน “คุณธรรม” มีความซื่อสัตย์สุจริต และ “ความรู้” อันเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการประพุดิปฏิบัติตนได้อย่าง “มีเหตุมีผล” รู้จักสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบ มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการและพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับระบบโครงสร้าง กลไก และกระบวนการบริหารจัดการประเทศ บนหลักธรรมาภิบาลและประชาธิปไตย ที่เปิดกว้างให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม โดยต้องมีการปรับระบบบริหารจัดการภาครัฐทั้งระบบราชการและรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เน้นบทบาทในการอำนวยความสะดวกกำกับดูแล แทนการควบคุมและสั่งการ เน้นการทำงานร่วมกับ

ภาคส่วนต่างๆ ในลักษณะหุ้นส่วนการพัฒนาการดำเนินการ การกระจายการจัดสรรทรัพยากร ให้แก่ราชการส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และชุมชน ให้มีศักยภาพความสามารถรับผิดชอบการพัฒนาในพื้นที่ได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและภูมิสังคม ให้เข้มแข็ง สุจริต โปร่งใส กว้างขวางที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพื่อสร้าง "สมดุล" ในการจัดสรร และกระจายผลประโยชน์จากการพัฒนาให้ทั่วถึงและเป็นธรรม ส่วนในด้านของคุณสมบัติของบุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาให้มีความรู้และทักษะทางด้านงบประมาณการให้คำปรึกษากับบุคคลในหน่วยงานได้ เพื่อการทำงานไปในแนวทางเดียวกัน สามารถการแก้ปัญหาในงานส่วนที่รับผิดชอบ ด้านงบประมาณเพื่อความถูกต้องในการจัดทำรายงานทางการเงิน และสามารถควบคุมระบบให้ดำเนินไปในแนวทางที่ถูกต้องที่ควร ข้อมูลเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ จึงต้องปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ เรียบร้อย เป็นระเบียบ เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบและการรายงานผลเมื่อต้องการรายละเอียดในด้านการเงินเมื่อต้องการข้อมูลอย่างทันทั่วทั้งที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อการตื่นตัวอยู่เสมอ ทั้งหมดนี้ทำให้บุคลากรสร้างสรรผลงานด้านงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. การสื่อสารภายในหน่วยงานด้านงบประมาณ

ในทุกส่วนขององค์กรจะต้องมีการสื่อสารกันอย่างราบรื่นเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน โดยองค์กรได้นำการสื่อสารทางโทรศัพท์ในกรณีเร่งด่วนซึ่งในปัจจุบันได้มีการใช้งานกันอย่างแพร่หลายอาจพูดได้ว่าแตกต่างจากเดิมมาก แต่ด้านการสื่อสารด้วยหนังสือเวียนที่เป็นมาตรฐานการสื่อสารของระบบราชการที่สามารถสื่อสารได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์เนื่องจากการสื่อสารเป็นรายลักษณะอักษรและใช้เป็นหลักฐานในการยื่นยันคำสั่งหรือประกาศข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันกำลังมีการพัฒนาให้ E-office โดยการส่งหนังสือเวียนทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ด้วยเหตุผลที่ว่าจะทำให้ลดระยะเวลาในการดำเนินการจากเดิมที่ใช้เอกสารเป็นแผ่นกระดาษซึ่งใช้ระยะเวลาเป็นอย่างมากในการดำเนินการ และสุดท้ายในด้านของการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานผ่านสื่อ Electronic การปิดประกาศประชาสัมพันธ์ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มีเว็บไซต์แสดงข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการให้องค์กรภายนอก ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสนใจ เข้ามาหาข้อมูลของมหาวิทยาลัยได้

### 4. การประเมินผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ

การประเมินผลการดำเนินงานด้านงบประมาณจะต้องมีการเชื่อมโยงกับการตั้งเป้าหมาย โดยมีจุดหมายที่มีเหตุผลสามารถชี้แจงได้ ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานสามารถนำไปเปรียบเทียบได้กับผลการดำเนินการที่ผ่านมาและหน่วยงานภายนอกได้เพื่อวัดประสิทธิภาพที่

เกิดขึ้นว่ามีการพัฒนาหรือประสิทธิภาพลดลงทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการทราบถึงสถานะปัจจุบันของหน่วยงานคนว่าอยู่ในระดับใด อีกทั้งหน่วยงานสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทันเวลาเมื่อมีหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกหรือผู้บริหารระดับสูง ต้องการข้อมูลเพื่อการตรวจสอบและการรายงานผลของหน่วยงานเองก็ตาม ข้อมูลต้องสามารถควบคุมได้เพื่อการเรียกใช้ข้อมูลได้อย่างทันทั่วถึง ไม่สับสนในข้อมูลเนื่องจากการจัดทำผลการดำเนินการ โดยมีมาตรฐานการควบคุมเป็นอย่างดีส่งผลทำให้ขั้นตอนการทำงานเป็นไปได้อย่างมีระบบ มีการสื่อสารการจัดทำรายงานที่เป็นรูปธรรม มีความชัดเจนในการให้หรือจัดทำข้อมูลด้านงบประมาณข้อมูลด้านงบประมาณเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีคุณสมบัติทั้ง เหตุ และ ผล และที่สำคัญบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความถูกต้องในระบบดำเนินการของงบประมาณ

#### **5. ระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการบริหารจัดการระบบงบประมาณ**

ฐานข้อมูลมีการปรับปรุงตามระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน โดยในข้อมูลนั้นมีความครบถ้วนทั้งด้านการใช้ไปและการคงเหลือของเงิน และจะต้องมีการควบคุมฐานข้อมูลที่เป็นความลับเพื่อไม่ให้ข้อมูลรั่วไหล โดยฐานข้อมูลในระบบงบประมาณไม่ซับซ้อน และเป็นระเบียบโดยมีการจำแนกตามชนิดและหมวดต่าง ๆ ซึ่งต้องให้ผู้ตรวจสอบ อีกทั้งผู้บริหารสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ทันที

**จากเกณฑ์ที่ตั้งขึ้น ได้มีการสรุปผลเพื่อพัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติได้ดังนี้**

##### **ก. มุมมองด้านการเงิน**

ด้านการเงินในหน่วยงานมีการจัดสรรงบประมาณในหน่วยงานมีการรายงานผล มีการตรวจสอบ การใช้งบประมาณ และประเมินผลเพื่อให้ตรงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ในส่วนของงบประมาณดำเนินการที่เหมาะสมมากขึ้น เพื่อการใช้เงินงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่ารวมทั้งการติดตามการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และวัสดุ ที่ได้มาจากการใช้งบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าตามปริมาณและคุณภาพเป็นไปตามคำขอเสนอของงบประมาณของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหน่วยงานมีแผนการสรรหาบุคลากรที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้มีการพัฒนาแผนการสรรหาบุคลากรที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจและเกณฑ์มาตรฐานของระบบการจ้างของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้การจัดสรรงบประมาณในหน่วยงานควรมีการรายงานควรมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณและประเมินผลเพื่อให้ตรงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ในส่วนของงบประมาณดำเนินการ

### ข. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

หน่วยงานมีการวางแผนการจัดทำงบประมาณในหน่วยงานมีความชัดเจนเพื่อให้การจัดทำและการใช้งบประมาณที่ทันเวลา การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ จัดอบรมด้านการจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณแก่บุคลากรทุกฝ่ายเกี่ยวกับความรู้ในการดำเนินการของงบประมาณได้รับการพัฒนาโดยฝึกอบรม ศึกษาน ฯลฯ เพื่อประโยชน์ในการชี้แจงให้บุคลากรทราบความสำคัญของระบบด้านงบประมาณ และทราบบทบาทของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการในทุก ๆ ส่วนในรูปคณะกรรมการเพื่อให้บุคลากรโดยรวมมีความเข้าใจในการจัดทำวางแผนการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อมีรายได้ออกสนองกับทุกวิสัยทัศน์ โดยหน่วยงานได้มีการจัดทำแผนธุรกิจสำหรับหารายได้ เพื่อประโยชน์ในการวางแผนวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทุกพันธกิจ ในด้านการคำนวณและวิเคราะห์ต้นทุนในการผลิตบัณฑิต และวิเคราะห์จุดคุ้มทุนในการดำเนินงานหารายได้ต้องเป็นไปตามหลักการและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมและชัดเจน หากบุคลากรภายในหน่วยงานมีความพึงพอใจในการจัดสรรงบประมาณ และการได้รับความสะดวกรวดเร็ว เกี่ยวกับการเงิน และพัสดุ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการเงินและพัสดุต้องได้รับการพัฒนาโดยฝึกอบรม ศึกษาน การชี้แจงให้บุคลากรทราบความสำคัญของระบบด้านงบประมาณทั้งในด้านการติดประกาศและส่งทาง E-mail การจัดให้มีบทบาทการจัดทำงบประมาณใหม่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการในทุก ๆ ส่วนในรูปคณะกรรมการเพื่อให้บุคลากรโดยรวมมีความเข้าใจในการจัดทำ วางแผนการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อมีรายได้ออกสนองกับทุกวิสัยทัศน์ ฯลฯ อย่างน้อยร้อยละ 80 เนื่องจากบุคลากรทุกฝ่ายส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ในการดำเนินการทางงบประมาณควรจัดอบรมด้าน การจัดทำงบประมาณและบริหารงบประมาณอีกทั้งควรมีความพึงพอใจในการจัดสรรงบประมาณและการได้รับความสะดวกรวดเร็ว เกี่ยวกับการเงิน พักศุ ไม่น้อยกว่า 70% จึงต้องอาศัยการวางแผนการจัดทำงบประมาณในหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อให้การจัดทำและการใช้งบประมาณทันเวลาและให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ

การดำเนินการทั้ง 5 ขั้นตอนทำให้ทราบว่ามีการพัฒนาการจัดการงบประมาณเพิ่มขึ้นเมื่อพิจารณาจาก การที่ได้มีการตั้งเกณฑ์ในขั้นตอนที่ 3 และมีการดำเนินการตามขั้นตอนในระยะเวลา 3 เดือนซึ่งเมื่อนำเกณฑ์ ในขั้นตอนที่ 3 มาประเมินพบว่าการดำเนินการมีความเหมาะสมเพิ่มมากขึ้น จึงพอสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบ นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาในมหาวิทยาลัยฯ นั้นจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งรูปแบบการบริหาร การจัดการ พัฒนาคณาจารย์ที่เกี่ยวข้องซึ่งการดำเนินการดังกล่าว มหาวิทยาลัย ฯ ที่มีขนาดแตกต่างกันอาจมีการจัดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไม่เท่าเทียมกัน

ซึ่งผลที่ได้นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ. (2548) ซึ่งได้วิจัยในเรื่อง ต้นทุนผลผลิตกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ซึ่งได้กล่าวถึงผลการวิจัยไว้ดังนี้ว่า

1. ผู้บริหารในส่วนราชการยังไม่ให้ความสนใจอย่างจริงจัง โดยมีสาเหตุมาจากความไม่เข้าใจถึงประโยชน์ของงบประมาณแบบใหม่ว่าจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจได้อย่างไร

2. บุคลากรในหน่วยงานยังไม่เข้าใจระบบงบประมาณแบบใหม่ ทำให้ไม่ร่วมมือจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานสำคัญที่ต้องใช้ในการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ นอกจากนี้บางส่วนยังปฏิเสธการนำระบบงบประมาณแบบใหม่มาใช้ในหน่วยงาน ด้วยเกรงว่าจะเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของส่วนงานที่ตนสังกัดอยู่

3. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณของส่วนราชการไม่เข้าใจระบบงบประมาณแบบใหม่อย่างถ่องแท้ ทำให้ไม่สามารถให้คำแนะนำในการจัดทำงบประมาณแบบใหม่แก่ส่วนงานต่างๆ ได้ นอกจากนี้ในบางหน่วยงานยังไม่ให้ความสนใจในการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ ด้วยเกรงว่าจะสูญเสียอำนาจที่มีอยู่เดิมไป เนื่องจากการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ หน่วยงานดังกล่าวต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้มีอำนาจอนุมัติไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดทำงบประมาณแก่ส่วนงานต่างๆ แทน

4. ความไม่พร้อมของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหมายถึงกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวกับวิธีการงบประมาณ ทั้งของส่วนกลาง และของส่วนราชการที่มีกฎหมายและระเบียบของตนเอง ตัวอย่างเช่น กรุงเทพมหานคร ซึ่งต้องมีการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณมาเป็นแบบใหม่ ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณของทั้งประเทศเป็นข้อมูลที่มีฐานแบบเดียวกัน

5. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่เกี่ยวข้อง ยังไม่สามารถรองรับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ได้ ทั้งในด้านการจัดเก็บข้อมูลเพื่อคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดทำประมาณการรายรับ - รายจ่ายประจำปีและประมาณการรายรับ - รายจ่ายล่วงหน้า ระยะปานกลาง รวมถึงระบบตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานในอนาคต ปัญหาต่างๆ เหล่านี้จะต้องรีบแก้ไขเป็นการด่วน ซึ่งคงไม่ใช่เรื่องของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นเรื่องระดับชาติ ในองค์รวมที่ท่านนายกรัฐมนตรีจะต้องเร่งสั่งการให้มีคณะเจ้าภาพเข้ามาดำเนินการต่อไป

## 5.2 ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาและพัฒนาระบบงบประมาณขององค์กร

ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์พบว่า สามารถวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนะในการแก้ปัญหาการบริหารงบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีได้ดังนี้

1. เป้าหมายในการใช้งบประมาณควรมีความชัดเจน มีความทันสมัย และตอบสนองต่อสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนาในยุคปัจจุบัน ซึ่งการจัดทำเป้าหมายหรือวางแผนควรทำให้มีความโปร่งใส เป็นที่รับทราบโดยทั่วกันในองค์กร
2. ระบบการทำงานต้องเป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร สามารถตรวจสอบขั้นตอนดำเนินการได้ และเชื่อมต่อโดยทั่วถึงกัน ก่อให้เกิดความเข้าใจและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ไม่สับสน และเป็นไปในจังหวะเดียวกัน
3. บุคลากรต้องมีความเข้าใจในด้านการใช้งบประมาณ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของธรรมาภิบาล ทศคติที่ดี และจิตใจที่ตั้งมั่นในความถูกต้อง ตระหนักถึงผลกระทบของการทำงานที่มีต่อสังคม และประเทศชาติ
4. ผู้บริหารต้องบริหารและจัดการงบประมาณด้วยความเข้าใจ สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกฝ่าย เชื่อมโยงและสร้างแนวทัศนคติที่ตรงกัน และสร้างสรรค์พร้อมทั้งกระตุ้นให้ผลงานเกิดเป็นรูปธรรมขึ้นมา

โดยงานวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณ เมตมันกุล. (2549) ซึ่งได้ศึกษาในเรื่องของรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยมีแนวทางการสนับสนุนในแนวทางเดียวกับงานวิจัยนี้ได้แก่ การจัดให้มีการพร้อมในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านของการวางแผนงบประมาณ ด้านการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ด้านการอนุมัติงบประมาณ ด้านการบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านการบริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ ด้านการบริหารสินทรัพย์ ด้านการรายงานการเงินและผลการดำเนินงาน และด้านการตรวจสอบภายใน เพื่อจะได้นำรูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ไปปฏิบัติในสถานศึกษา อีกทั้งการเร่งผลิต Software มาช่วยในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาของรัฐ รวมถึงการสร้างและพัฒนานวัตกรรมที่นำมาช่วยในการคำนวณต้นทุน กิจกรรม และการทำบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม (Activity-Based Costing) ของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และหากต้องการให้รูปแบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาของรัฐ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นในทุกขั้นตอนควรดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ จะทำให้เกิดความโปร่งใส ทุกขั้นตอนควรใช้การบริหารงานงบประมาณตามวงจรคุณภาพ โดยเน้นให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงบประมาณและบริหารงบประมาณจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อย่างไรก็ตามพบว่าการค้นคว้าและเก็บข้อมูลจากภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอต่อการสร้างแนวทางการพัฒนาเนื่องจากปัญหาด้านระบบงบประมาณเป็นสิ่งที่ซับซ้อนและใช้ระยะเวลาในการเชี่ยวชาญปัญหาและสร้างแนวทางการพัฒนาไปในขณะเดียวกัน โดยผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นและได้ทำการศึกษาในครั้งนี้เหมาะสมเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปหาหนทางแก้ไขและทางการพัฒนาอันเป็นรูปธรรม ซึ่งควรนำไปทดลองปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา สามารถแนวทางการพัฒนาได้จริง และยังเป็นการสร้างวิธีการบริหารงบประมาณแบบใหม่ๆ ขึ้น ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ซึ่งสามารถพัฒนาไปเป็นรูปแบบการจัดการงบประมาณได้ในองค์กรอื่นๆ ด้วยเช่นกัน

โดยขอแนะแนวทางการใช้ Balance Scorecard มาใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติด้านการจัดทำงบประมาณได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อเรียนรู้มุมมองสำคัญที่ส่งผลต่อการอยู่รอดขององค์กร กำกับสนับสนุนโครงการแผนงานระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องและบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร อีกทั้งเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน และถ่ายทอด สื่อสารถึงผู้ปฏิบัติงาน ได้ตรงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างแท้จริง ส่งผลให้เป็นหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กร ความอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และสร้างผลงานที่สนับสนุนองค์กร ไปสู่จุดหมาย