

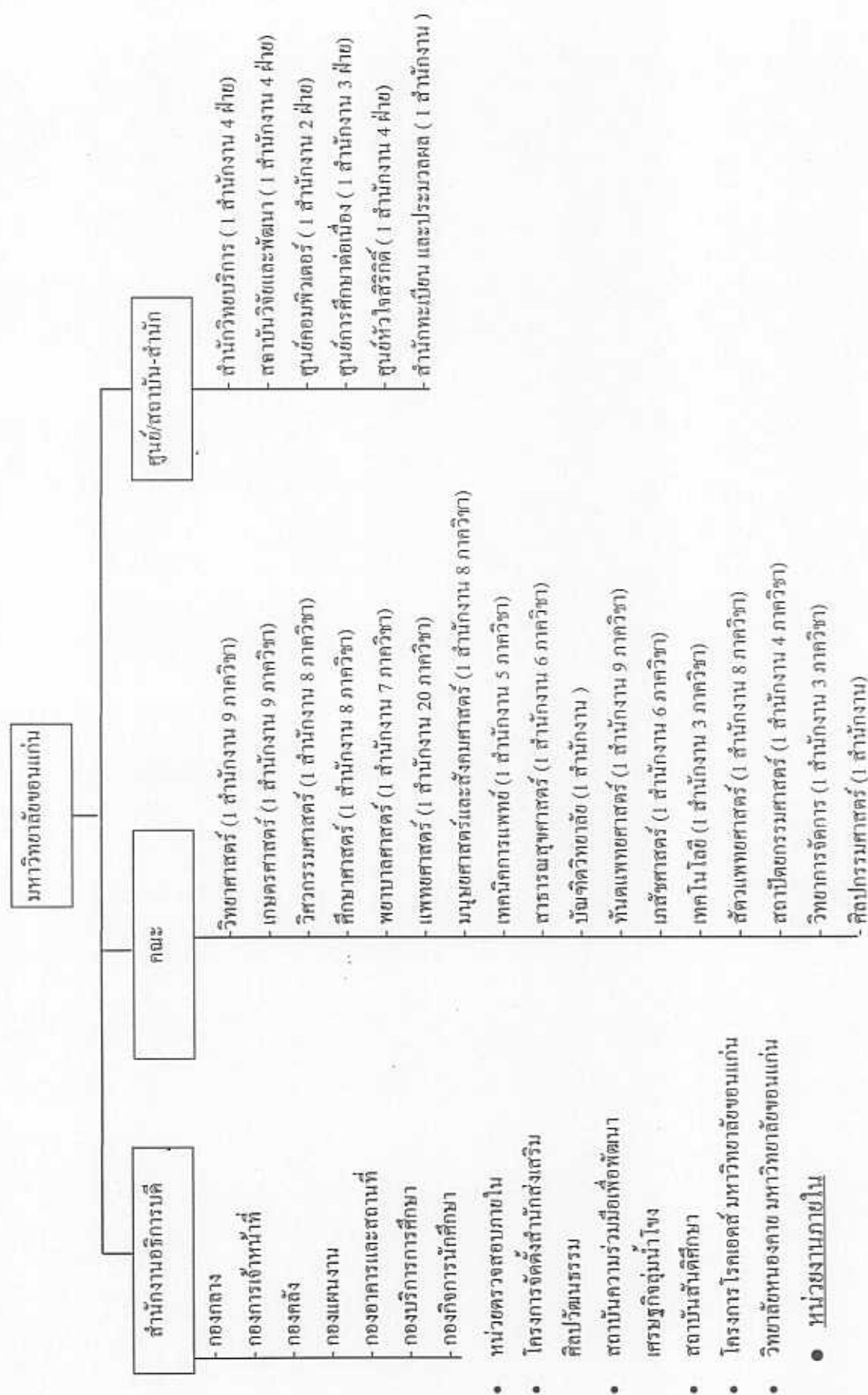
บทที่ 3

สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นสถานศึกษาและวิจัยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง จัดการเรียนการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีอำนาจและหน้าที่ในการวาง นโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐในส่วนรวมและในส่วนที่เกี่ยวกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2521)

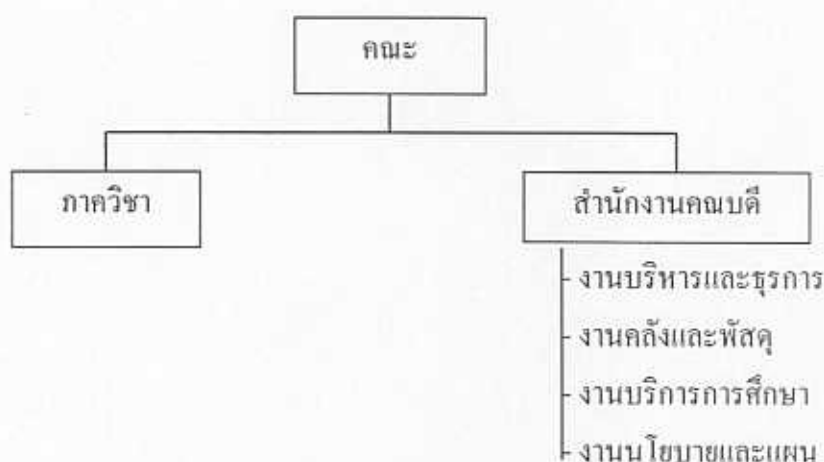
มหาวิทยาลัยขอนแก่นเริ่มเปิดรับนักศึกษารุ่นแรกในปี พ.ศ.2507 ซึ่งขณะนั้นมี คณะเกษตรศาสตร์และคณะวิศวกรรมศาสตร์ ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้จัดตั้งคณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก ดังรายละเอียดในโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัย ขอนแก่น ตามภาพที่ 3.1

ในส่วนของการดำเนินการตามภารกิจทั้ง 4 ประการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ดำเนินการโดยคณะซึ่งปัจจุบันมีทั้งหมด 17 คณะ แต่ละคณะจะมีโครงสร้างการแบ่งส่วน ราชการออกเป็นภาควิชา และสำนักงานคณบดี ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ที่มา : รายงานประจำปี 2540 มหาวิทยาลัยขอนแก่น



ภาพที่ 3.2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการระดับคณะ

3.1 โครงสร้างการจัดสายงานการบริหารงบประมาณ

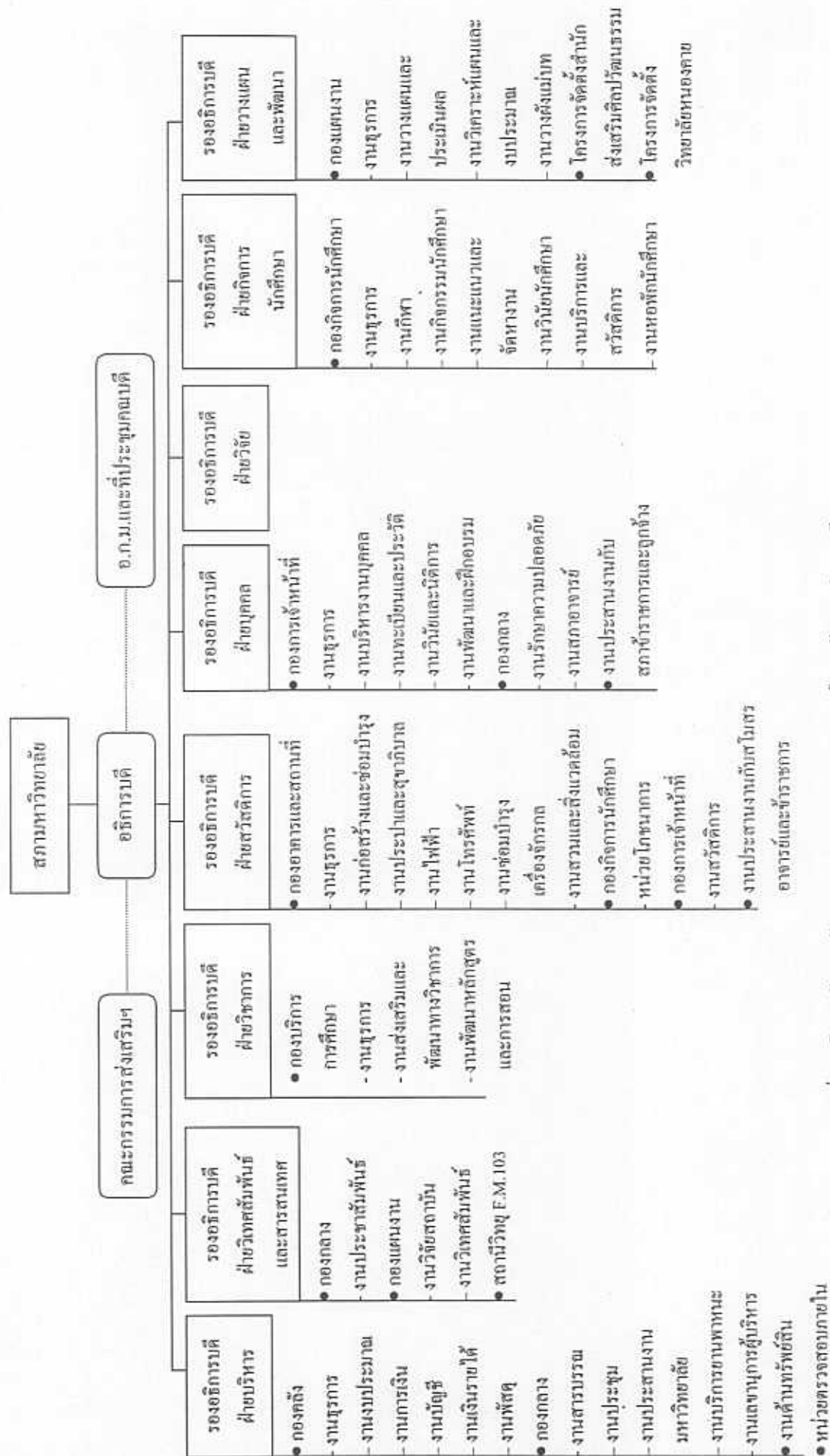
ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2541 ซึ่งเป็นฉบับปัจจุบันได้กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นองค์กรการบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย และมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่น 1 คน และรองอธิการบดี จำนวน 8 คน ซึ่งอธิการบดีและรองอธิการบดีจะมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และสามารถดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ ในการจัดสายงานบริหารงบประมาณในมหาวิทยาลัยขอนแก่นแยกเป็น 2 ส่วน คือ

3.1.1 การจัดสายงานการบริหารงบประมาณในสำนักงานอธิการบดี

3.1.2 การจัดสายงานการบริหารงบประมาณในระดับคณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก

3.1.1 การจัดสายงานการบริหารงบประมาณในสำนักงานอธิการบดี

การจัดสายงานบริหารสำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี จำนวน 8 คน และหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี จำนวน 1 คน เป็นผู้ควบคุมดูแลรับผิดชอบการบริหารงาน โดยมีหน่วยงานระดับกองต่าง ๆ ดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย ดังรายละเอียดในโครงสร้างการจัดสายงานการบริหารงบประมาณในสำนักงานอธิการบดี ตามภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 โครงสร้างการจัดสายงานการบริหารงบประมาณในสำนักงานอธิการบดี



จากโครงสร้างการจัดสายงานการบริหารงบประมาณในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น การดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของมหาวิทยาลัยอยู่ในความควบคุมและรับผิดชอบของรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาและรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ซึ่งมีการแบ่งภาระหน้าที่รับผิดชอบดังนี้ คือ

1) กองแผนงาน รับผิดชอบการจัดทำคำของบประมาณ โดยดำเนินการรวบรวมและจัดทำคำของบประมาณของมหาวิทยาลัย ประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยและสำนักงานงบประมาณในการให้ข้อมูลและจัดทำรายละเอียดเพิ่มเติม จนกระทั่งร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านการอนุมัติจากรัฐสภา

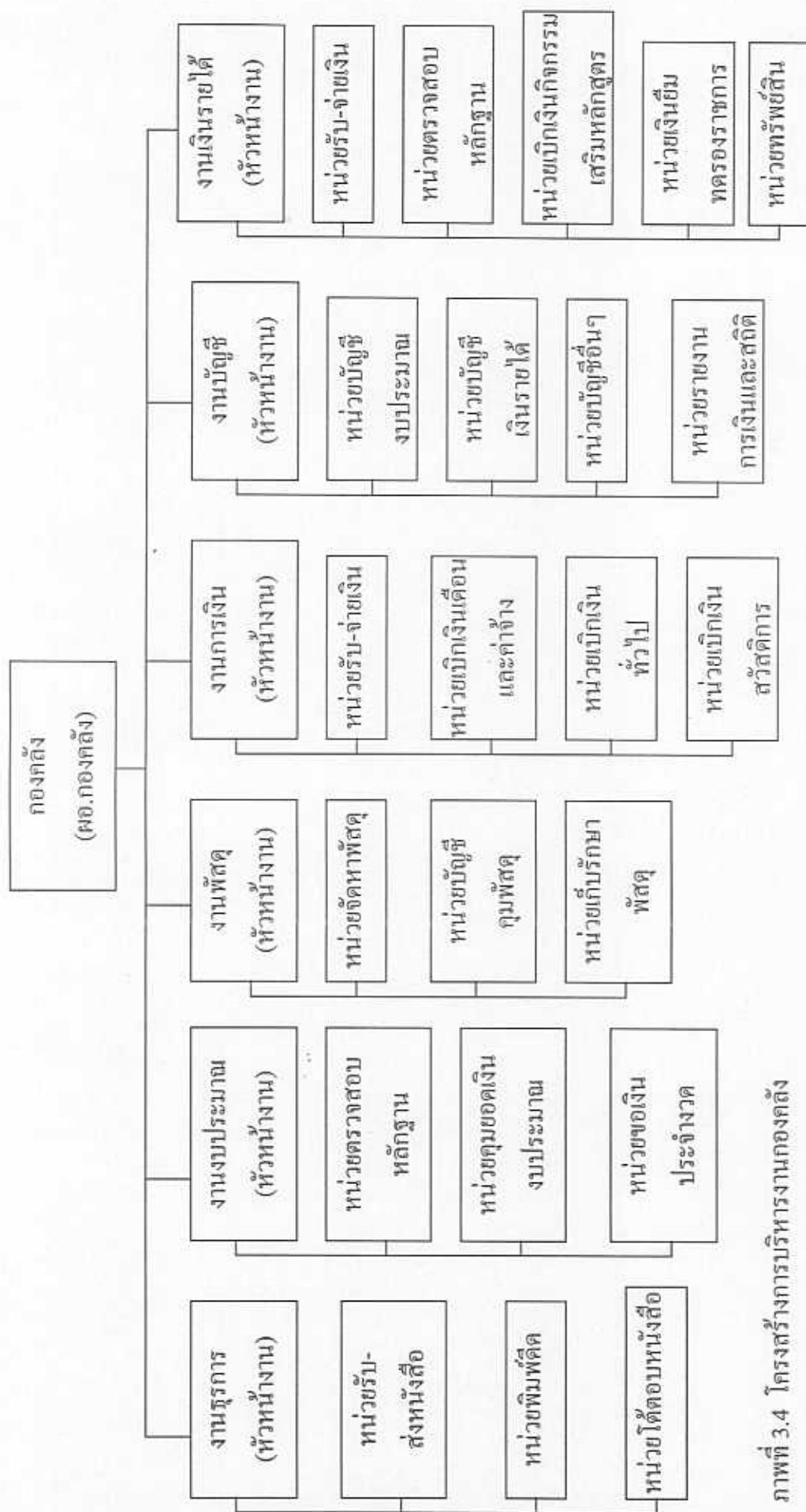
2) กองคลัง รับผิดชอบการบริหารงบประมาณ โดยดำเนินการขออนุมัติเงินประจำงวด โอน และเปลี่ยนแปลงรายการไปยังสำนักงานงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในปัจจุบันมีขั้นตอนเริ่มจากการขอเงินประจำงวดเป็นหน้าที่ของงานงบประมาณ กองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด เมื่อสำนักงานงบประมาณพิจารณาอนุมัติเงินประจำงวดแล้วงานงบประมาณจะบันทึกเงินประจำงวดไว้ที่งานงบประมาณกองคลัง โดยแยกการควบคุมการใช้จ่ายเงินตามการแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยและแจ้งยอดเงินประจำงวดให้หน่วยงานต่าง ๆ รับทราบ เพื่อใช้บริหารงานของหน่วยงานนั้น ๆ ในขั้นตอนของการเบิกจ่ายงบประมาณ อธิการบดีได้มอบอำนาจให้ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ 1072/2540 เรื่อง มอบอำนาจการอนุมัติจ่ายเงิน สามารถอนุมัติจ่ายเงินตามพันธะและความจำเป็นของทางราชการ ส่วนการวางฎีกาเบิกเงินนั้น เป็นหน้าที่ของงานการเงินกองคลัง จะเป็นผู้วางฎีกากับคลังจังหวัดแทนทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ยกเว้นคณะแพทยศาสตร์ซึ่งดำเนินการวางฎีกาเบิกจ่ายเงินเอง ซึ่งกองคลังได้แบ่งโครงสร้างการบริหารงานดังภาพที่ 3.4

กพ

LB

ม189ก



ภาพที่ 3.4 โครงสร้างการบริหารงานกองคลัง

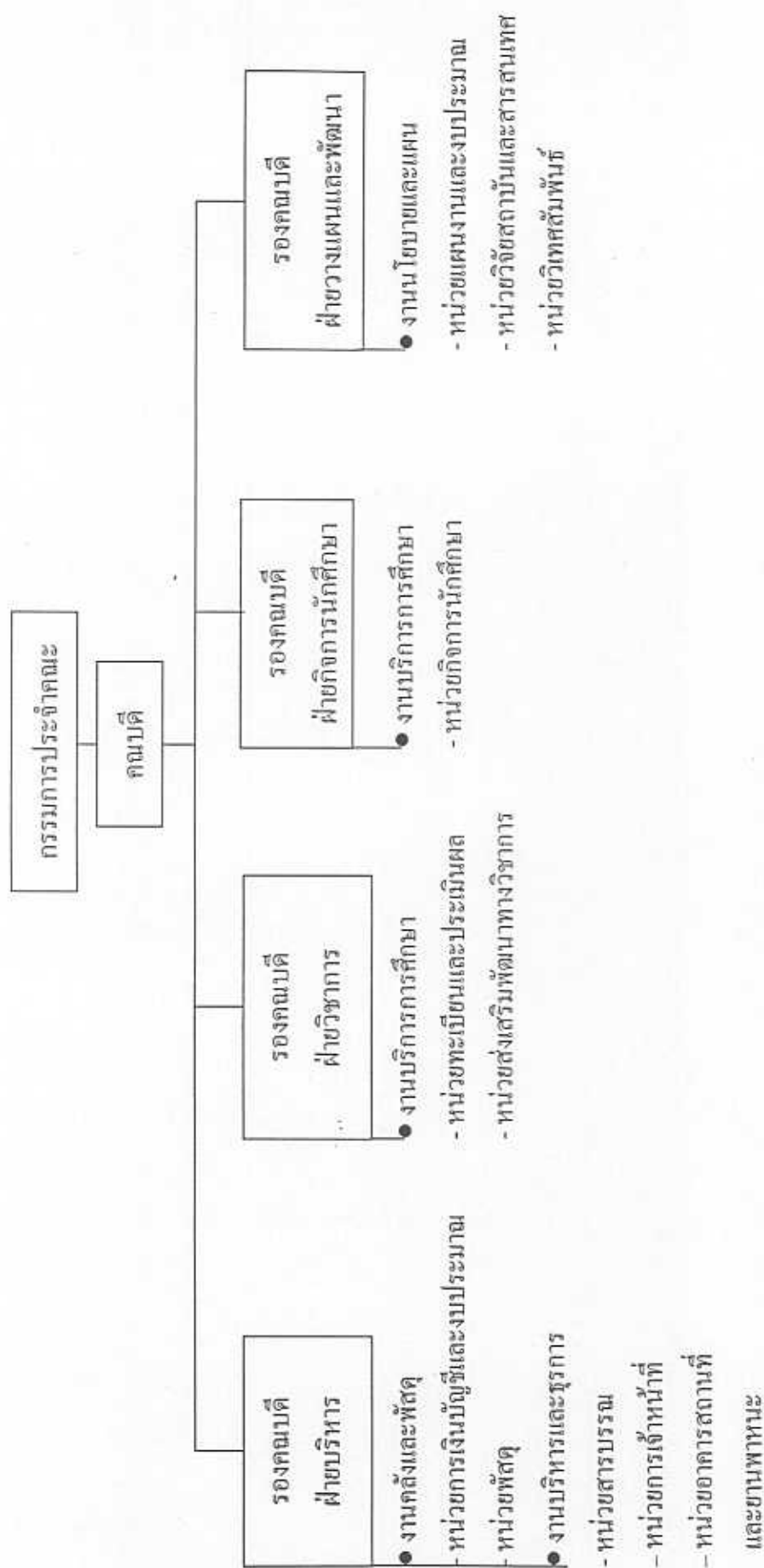
ที่มา : เอกสารโรเนียว กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกองคลังจะสามารถสรุปภาระหน้าที่ของแต่ละงานตามลำดับคือ งานธุรการจะรับผิดชอบเอกสารที่ส่งเบิกเงิน โดยจะต้องลงบันทึกในสมุดเพื่อส่งมอบให้งานงบประมาณตรวจสอบ อีกทั้งจะต้องพิมพ์เอกสารเกี่ยวกับการเบิกจ่ายและการวางฎีกาของงานการเงิน กองคลัง งานงบประมาณจะรับผิดชอบในการขอเงินประจำงวดควบคุมการเบิกจ่ายเงินและตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายก่อนส่งเข้างานการเงิน ซึ่งงานการเงินจะมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดชุดเอกสารเพื่อวางฎีกา การจ่ายเช็คให้แก่เจ้าหน้าที่ตามเอกสารการเบิกจ่าย และรับเงินรายได้แผ่นดินคืนคลัง งานบัญชีมีหน้าที่บันทึกการจ่ายเงินตามใบสำคัญ และเก็บเอกสารการเบิกจ่ายทั้งหมด ซึ่งงานบัญชีและงานพัสดุจะเป็นหน่วยงานที่ไม่เกี่ยวข้องกันขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน และงานเงินรายได้จะไม่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดิน

3.1.2 การจัดสายงานการบริหารงบประมาณในคณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก

การจัดสายงานการบริหารงบประมาณในระดับคณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก ประกอบด้วย คณบดี / ผู้อำนวยการ และรองคณบดี/รองผู้อำนวยการ เป็นผู้ควบคุมดูแลและรับผิดชอบการบริหารงาน โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และสามารถดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ แต่ละคณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก จะดำเนินการโดยยึดนโยบายของมหาวิทยาลัยและภายใต้การรับมอบอำนาจจากอธิการบดีที่กระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก โดยในส่วนของคณะจะมุ่งเน้นด้านการเรียนการสอนในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ

โครงสร้างการบริหารระดับคณะจะแบ่งส่วนราชการออกเป็นสำนักงานคณบดีและภาควิชา โดยสำนักงานคณบดีจะมีหัวหน้าสำนักงานคณบดีดูแลควบคุมการดำเนินงานและให้การสนับสนุนภารกิจของคณะในด้านต่าง ๆ โดยมีรองคณบดีที่แต่งตั้งขึ้นให้สอดคล้องกับระบบงาน ดังรายละเอียดโครงสร้างการจัดสายงานบริหารในระดับคณะตามภาพที่ 3.5



ภาพที่ 3.5 โครงสร้างการจัดการสายงานบริหารในระดับคณะ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากโครงสร้างการจัดสายงานบริหารระดับคณะ การดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณของคณะอยู่ในความควบคุมและรับผิดชอบของรองคณบดี 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายวางแผนและพัฒนา ซึ่งแบ่งภาระหน้าที่รับผิดชอบดังนี้ คือ

1) งานนโยบายและแผน รับผิดชอบการจัดทำคำของบประมาณ โดยดำเนินการรวบรวม และจัดทำคำของบประมาณของคณะส่งไปยังกองแผนงาน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2) งานคลังและพัสดุ รับผิดชอบการบริหารงบประมาณ โดยดำเนินการควบคุมดูแลการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและงบประมาณที่ได้รับ และส่งเบิกจ่ายไปยังกองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานคณบดี ได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามสายงานหลักเป็น 4 งาน งานคลังและพัสดุมีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการเบิกจ่ายเงินของคณะ โดยมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อรองคณบดีฝ่ายบริหาร และการดำเนินงานจะต้องผ่านหัวหน้าสำนักงานคณบดี ดังภาพที่ 3.6



ภาพที่ 3.6 โครงสร้างการบริหารงานในสำนักงานคณบดี

3.2 กระบวนการบริหารงบประมาณ

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2541 ซึ่งแบ่งโครงสร้างการจัดสายงานบริหารออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนของสำนักงานอธิการบดีและส่วนของคณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก โดยอธิการบดีได้มอบอำนาจในการบริหารให้แก่รองอธิการบดีรับผิดชอบตามสายงานต่าง ๆ และในระดับคณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก ก็มอบอำนาจการบริหารให้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการ ศูนย์ สถาบัน สำนัก เป็นผู้บริหาร กำกับ ดูแล การดำเนินงานกิจการเพื่อสนองต่อภารกิจและนโยบายของมหาวิทยาลัย

ในการบริหารงบประมาณก็เช่นเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและคล่องตัวในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการอนุมัติเบิกจ่ายเงิน อธิการบดีได้มอบอำนาจการอนุมัติจ่ายเงินตามคำสั่งมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ 1072/2540 เรื่อง มอบอำนาจการอนุมัติจ่ายเงิน โดยได้มอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารในระดับรองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการกอง ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎหมายระเบียบ มติคณะรัฐมนตรีและระเบียบสภามหาวิทยาลัย ดังนั้นกระบวนการบริหารงบประมาณจึงแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ

3.2.1 กระบวนการบริหารงบประมาณ ในคณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก

3.2.2 กระบวนการบริหารงบประมาณในสำนักงานอธิการบดี

3.2.1 กระบวนการบริหารงบประมาณในคณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก

จากโครงสร้างการจัดสายงานบริหารระดับคณะ การบริหารงบประมาณในส่วนของการเบิกจ่ายเงิน อธิการบดีได้มอบอำนาจให้แก่คณบดี และรองคณบดีฝ่ายบริหาร มีอำนาจอนุมัติเบิกจ่ายเงิน ดังนั้นการดำเนินการจึงอยู่ภายใต้การควบคุม ดูแล ของคณบดีและรองคณบดีฝ่ายบริหาร โดยจะมีกระบวนการขออนุมัติหลักการและขออนุมัติเบิกจ่ายตามระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้

กระบวนการขออนุมัติหลักการในหน่วยงานระดับคณะสามารถอธิบายและแสดงภาพตามลำดับดังนี้

1) เจ้าของเรื่องแจ้งความประสงค์ในการขออนุมัติใช้เงินตามแบบฟอร์มที่ทางมหาวิทยาลัยกำหนด โดยผ่านธุรการคณะ ไปยังงานคลังและพัสดุ

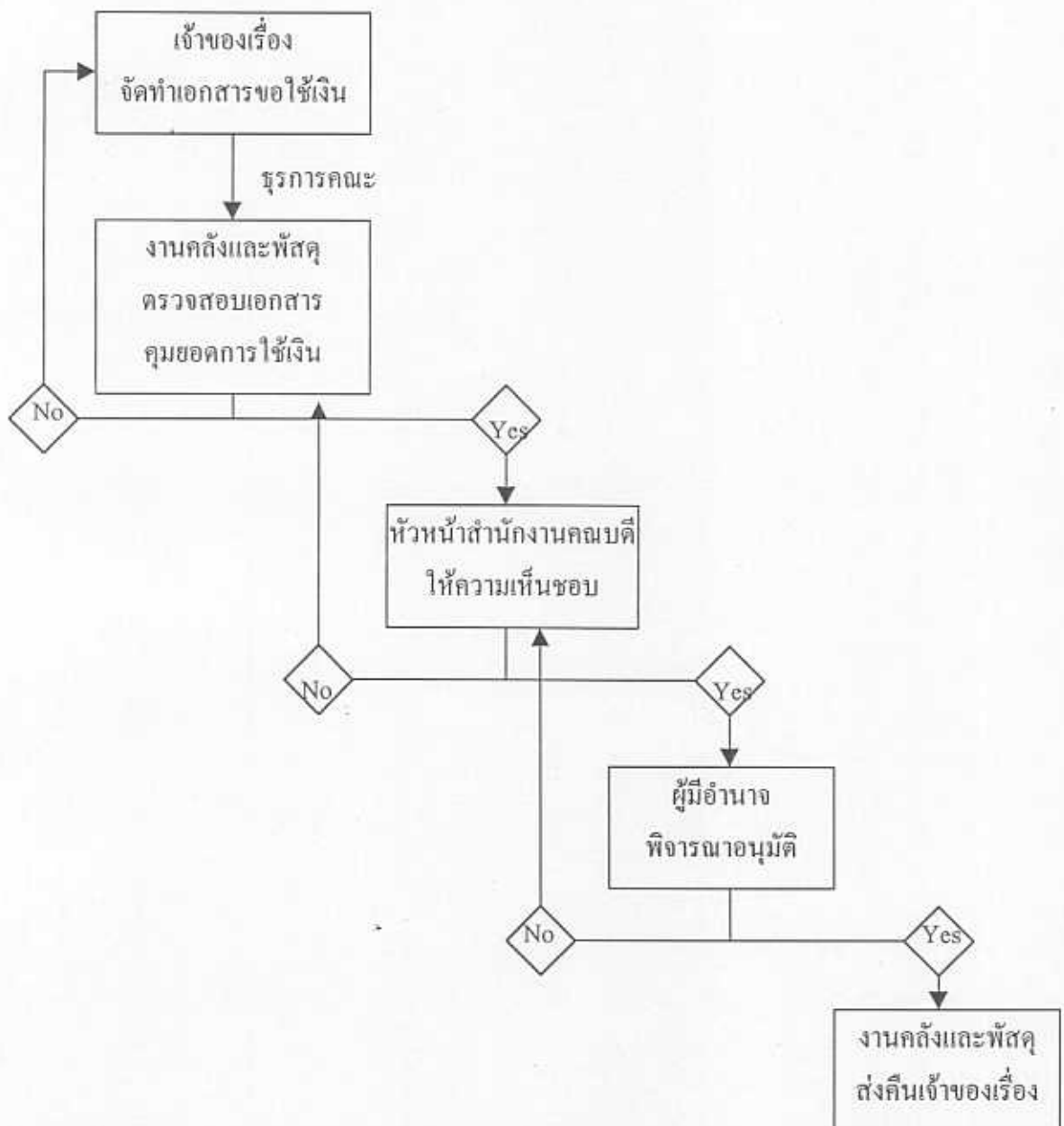
2) งานคลังและพัสดुरับเรื่อง หน่วยการเงินบัญชีและงบประมาณตรวจสอบเอกสารและงบประมาณตามระเบียบการขอใช้เงิน ถ้าถูกต้องจะบันทึกขอการขอใช้เงินลงในทะเบียนคุมขอการใช้เงิน แต่ถ้าเอกสารไม่เรียบร้อยจะส่งคืนเจ้าของเรื่อง

3) งานคลังและพัสดุเสนอหัวหน้าสำนักงานคณบดีเพื่อให้ความเห็นชอบในหลักการ ถ้าเห็นชอบจะเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ แต่ถ้าไม่เห็นชอบจะส่งคืนให้งานคลังพิจารณาดำเนินการแก้ไข

4) ผู้มีอำนาจอนุมัติให้ใช้เงิน ถ้าไม่อนุมัติจะส่งคืนให้หัวหน้าสำนักงานคณบดีพิจารณาแก้ไข

5) เมื่อผู้มีอำนาจอนุมัติแล้วจะส่งให้งานคลังและพัสดุดำเนินการส่งคืนเจ้าของเรื่องเพื่อดำเนินการตามที่ได้รับอนุมัติต่อไป

ผังรายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 3.7



ภาพที่ 3.7 กระบวนการขออนุมัติหลักการในหน่วยงานระดับคณะ

กระบวนการขออนุมัติเบิกจ่ายในหน่วยงานระดับคณะสามารถอธิบายและแสดงภาพตามลำดับดังนี้

1) เมื่อเจ้าของเรื่องได้รับอนุมัติหลักการในการใช้เงินแล้ว หลังจากนั้นจะต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบและเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการแล้วจะรวบรวมเอกสารใบสำคัญส่งเบิกจ่าย

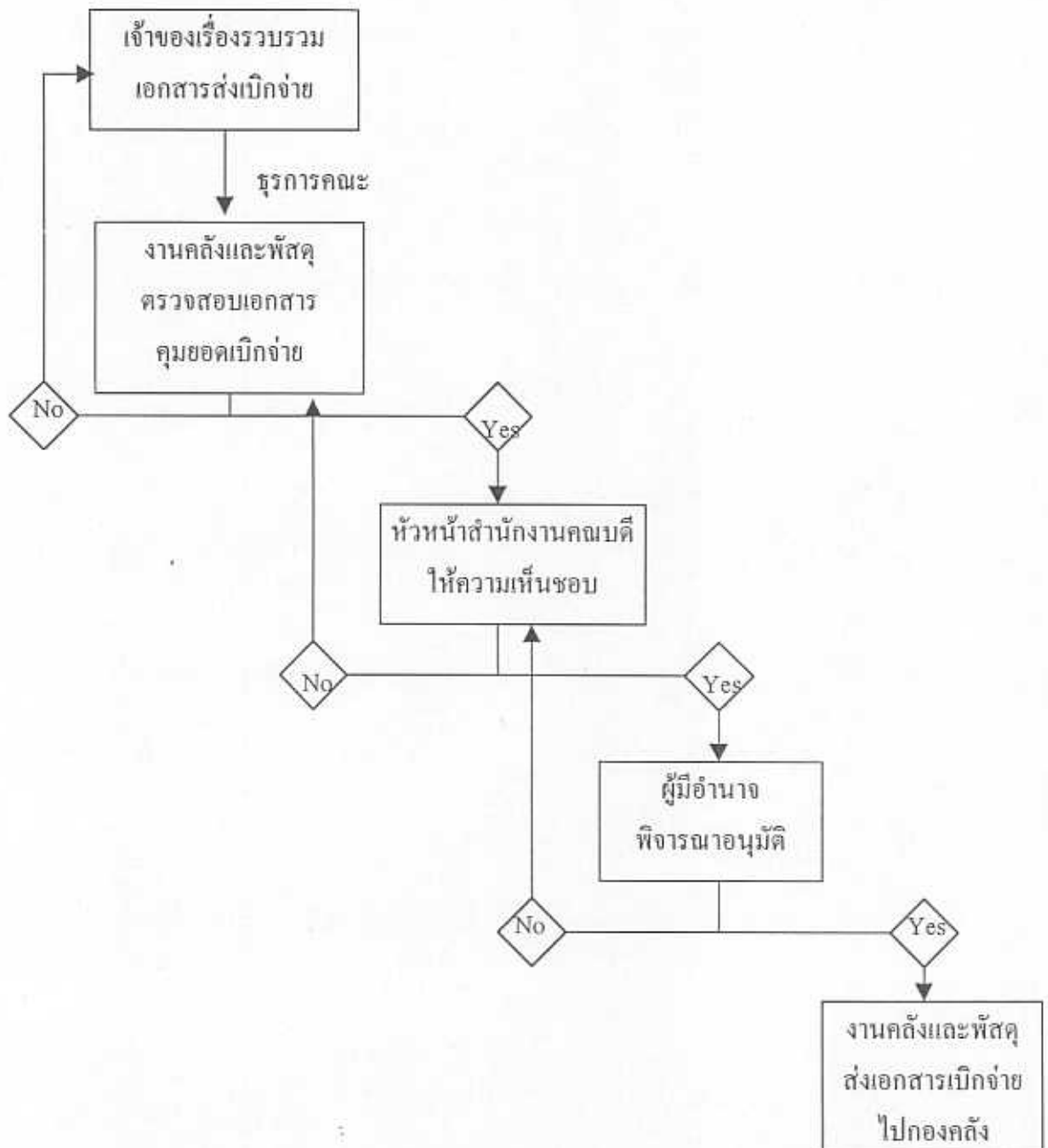
2) งานคลังและพัสดุตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายให้ถูกต้องตามระเบียบและคุณสมบัติในทะเบียนคุมขอยอดการเบิกจ่าย ถ้าไม่ถูกต้องจะส่งคืนเจ้าของเรื่องแก้ไข

3) งานคลังและพัสดุเสนอหัวหน้าสำนักงานคณบดี เพื่อให้ความเห็นชอบในการเบิกจ่าย ถ้าเห็นชอบจะเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ ถ้าไม่เห็นชอบจะส่งคืนให้งานคลังและพัสดุดำเนินการแก้ไข

4) ผู้มีอำนาจอนุมัติให้เบิกจ่ายเงิน ถ้าไม่อนุมัติจะส่งคืนหัวหน้าสำนักงานคณบดีพิจารณาแก้ไข

5) เมื่อผู้มีอำนาจอนุมัติ จะส่งให้งานคลังและพัสดุจัดชุดเอกสารส่งเบิกจ่ายไปกองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ดังรายละเอียดปรากฏในภาพที่ 3.8



ภาพที่ 3.8 กระบวนการขออนุมัติเบิกจ่ายในหน่วยงานระดับคณะ

นอกจากกระบวนการขออนุมัติเบิกจ่ายดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน เพื่อทราบถึงขั้นตอนและจำนวนวันที่ใช้ในการดำเนินการ โดยได้สุ่มเอกสารจำนวน 30 ตัวอย่าง ดังตารางภาคผนวกที่ 1 ที่หน่วยงานระดับคณะส่งเบิกจ่ายไปกองคลังสามารถสรุปอธิบายขั้นตอนและจำนวนวันที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละประเภทได้ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของจำนวนวันที่ใช้ในการดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินของหน่วยงานระดับคณะ
 จำแนกตามประเภทค่าใช้จ่าย

ประเภท ค่าใช้จ่าย	ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบเอกสาร ก่อนเสนออนุมัติ หลักการ		ขั้นตอนที่ 2 อนุมัติหลักการ		ขั้นตอนที่ 3 ส่งมอบพัสดุ		ขั้นตอนที่ 4 ตรวจรับ พัสดุ		ขั้นตอนที่ 5 จัดทำเอกสาร เบิกจ่าย		ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบเอกสาร ก่อนเสนออนุมัติ เบิกจ่าย		ขั้นตอนที่ 7 อนุมัติเบิกจ่าย		ขั้นตอนที่ 8 จัดชุดเอกสาร ส่งเบิก	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
ค่าวัสดุ	1.50	1.27	1.00	0	9.10	14.54	1.00	0	3.20	1.93	2.60	3.41	1.00	0	2.90	2.33
ไปราชการ	1.10	0.32	1.10	0.32	-	-	-	-	17.00	15.77	1.50	0.71	1.20	0.42	2.60	1.96
ล่วงเวลา	1.20	0.63	1.00	0	-	-	-	-	6.60	6.40	2.00	1.41	1.10	0.32	1.50	0.97

หมายเหตุ : ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน ตั้งแต่ต้นจนถึงส่งเบิก โดยเฉลี่ย

ค่าวัสดุ = 22.30 วัน

ค่าใช้จ่ายไปราชการ = 24.50 วัน

ค่าล่วงเวลา = 13.40 วัน

จากตารางที่ 3.1 สามารถอธิบายขั้นตอนการเบิกจ่ายของหน่วยงานระดับคณะ ตามประเภทค่าใช้จ่ายและจำนวนวันในแต่ละขั้นตอน คือ

1) การเบิกจ่ายค่าวัสดุ เจ้าหน้าที่พัสดุดำเนินการจัดทำเอกสารตามแบบฟอร์มที่กำหนดเพื่อขออนุมัติใช้เงินงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุจากตัวอย่าง ที่ศึกษาในครั้งนี้ สามารถอธิบายขั้นตอนการเบิกจ่ายได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เมื่อเจ้าหน้าที่ได้จัดทำเอกสารการขออนุมัติหลักการจะดำเนินการ ส่งตรวจสอบเอกสารโดยหน่วยการเงินฯ ซึ่งจะต้องตรวจสอบรายละเอียดการใช้เงินว่า ถูกต้องตามแผนงาน/งาน รหัสงาน หมวดรายจ่าย วิธีการจัดซื้อเป็นไปตามระเบียบหรือไม่ ถ้าถูกต้องจะบันทึกการใช้เงินก่อนเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ จากการศึกษาพบว่าในขั้นตอนนี้ ใช้เวลาในการตรวจสอบโดยเฉลี่ย 1.50 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.27 วัน ($\bar{X} = 1.50$; $SD = 1.27$) จากข้อมูลการใช้เวลาดำเนินการตรวจสอบเอกสารมีตั้งแต่ 1 วัน สูงสุด 5 วัน จึงทำให้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าสูง

ขั้นตอนที่ 2 การอนุมัติหลักการให้ใช้เงินจะต้องเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติโดยผ่าน หัวหน้าสำนักงานคณะบดี จากการศึกษาพบว่าในขั้นตอนนี้ใช้เวลาดำเนินการเพียง 1 วัน ($\bar{X} = 1.00$; $SD = 0$)

ขั้นตอนที่ 3 เจ้าหน้าที่พัสดุแจ้งให้ผู้ขายส่งมอบพัสดุตามรายละเอียดที่ได้รับ อนุมัติ จากการศึกษาพบว่า การส่งมอบพัสดุใช้เวลาดำเนินการ 9.10 วัน ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน 14.54 วัน ($\bar{X} = 9.10$; $SD = 14.54$) จากค่าสถิติจะเห็นว่าค่าความกระจายสูง จากข้อมูลที่ได้การใช้เวลาในขั้นตอนนี้มีตั้งแต่ 1 วัน และสูงสุด 49 วัน

ขั้นตอนที่ 4 เจ้าหน้าที่พัสดุแจ้งกรรมการตรวจรับพัสดุ จากการศึกษา พบว่า การตรวจรับพัสดุใช้เวลาดำเนินการเพียง 1 วัน ($\bar{X} = 1.00$; $SD = 0$)

ขั้นตอนที่ 5 เจ้าหน้าที่พัสดุจัดทำเอกสารตามแบบฟอร์มที่กำหนดเพื่อขออนุมัติ เบิกจ่ายเงิน จากการศึกษาพบว่าใช้เวลาดำเนินการ 3.20 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.93 วัน ($\bar{X} = 3.20$; $SD = 1.93$) จากค่าสถิติจะเห็นว่าค่าความกระจายยังมีอยู่มาก ซึ่งจาก ข้อมูลการจัดทำเอกสารสามารถดำเนินการได้ใน 1 วัน เนื่องจากมีแบบฟอร์มอยู่แล้ว แต่ การดำเนินการจัดทำเอกสารบางชุดใช้เวลา 6 วัน จึงทำให้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าสูง

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบเอกสารโดยหน่วยการเงินฯ ต้องตรวจสอบว่าเอกสาร เบิกจ่ายครบถ้วนหรือไม่ ใบสำคัญต่าง ๆ ถูกต้องตามระเบียบ ถ้าถูกต้องจะบันทึกการเบิก จ่ายเงินก่อนเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ จากการศึกษา พบว่า ในขั้นตอนนี้ใช้เวลาดำเนินการ

2.60 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.41 วัน ($\bar{X} = 2.60$; $SD = 3.41$) จากคำสถิติพบว่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงเนื่องจากการใช้เวลาตั้งแต่ 1 วัน และสูงสุด 10 วัน จากการสัมภาษณ์พบว่าการส่งคืนเอกสารเพื่อแก้ไขจึงทำให้การตรวจสอบในบางชุดใช้เวลานาน

ขั้นตอนที่ 7 การอนุมัติเบิกจ่ายเงิน จะต้องเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติโดยผ่านหัวหน้าสำนักงานคณบดี จากการศึกษาพบว่าใช้เวลาดำเนินการเพียง 1 วัน ($\bar{X} = 1.00$; $SD = 0$)

ขั้นตอนที่ 8 การจัดเอกสารเพื่อส่งเบิกจ่ายและออกเลขที่หนังสือนำส่งกองคลัง เพื่อวางฎีกาเบิกจ่าย จากการศึกษพบว่าใช้เวลาดำเนินการ 2.90 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.33 วัน ($\bar{X} = 2.90$; $SD = 2.33$) จากข้อมูลเอกสารพบว่าขั้นตอนนี้สามารถดำเนินการได้ใน 1 วัน แต่การใช้เวลาสูงสุด 8 วัน จึงทำให้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูง

2) การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไปราชการ เจ้าของเรื่องจัดทำเอกสารตามแบบฟอร์มที่กำหนดเพื่อขออนุมัติไปราชการและขออนุมัติใช้เงิน จากตัวอย่างทั้ง 10 ตัวอย่างสามารถอธิบายขั้นตอนการเบิกจ่ายได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบเอกสารโดยหน่วยการเงินฯ จะตรวจสอบว่าการไปราชการในครั้งนี้เป็นการไปราชการที่สามารถใช้งบประมาณแผ่นดินได้หรือไม่ ซึ่งจะตรวจสอบจากต้นเรื่องที่แนบและดูว่าการอนุมัติเป็นอำนาจของใครเพื่อจะได้พิจารณาเสนอได้ถูกต้อง ถ้าตรวจสอบถูกต้องแล้วจะบันทึกการใช้เงินก่อนเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ จากการศึกษพบว่าใช้เวลาตรวจสอบโดยเฉลี่ย 1.10 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.32 วัน ($\bar{X} = 1.10$; $SD = 0.32$)

ขั้นตอนที่ 2 การอนุมัติหลักการให้ไปราชการและอนุมัติให้ใช้เงินงบประมาณ จะเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติโดยผ่านหัวหน้าสำนักงานคณบดี จากการศึกษพบว่าขั้นตอนนี้ใช้เวลาดำเนินการ 1.10 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.32 วัน ($\bar{X} = 1.10$; $SD = 0.32$)

ขั้นตอนที่ 3-4 เนื่องจากการดำเนินการในเรื่องการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไปราชการ จะไม่มีขั้นตอนการส่งมอบพัสดุและการตรวจรับพัสดุ

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำเอกสารเบิกจ่าย เมื่อกลับจากปฏิบัติราชการตามที่ได้รับอนุมัติแล้ว เจ้าของเรื่องจะต้องจัดทำรายงานการเดินทางไปราชการและรวบรวมเอกสารประกอบที่จะต้องแนบตามระเบียบ ในขั้นตอนนี้พบว่าใช้เวลาดำเนินการ 17 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 15.77 วัน ($\bar{X} = 17.00$; $SD = 15.77$) จากข้อมูลเอกสารเบิกจ่ายพบว่าการใช้เวลาในขั้นตอนนี้มีตั้งแต่ 2 วัน และสูงสุด 49 วันจากการสัมภาษณ์พบว่าการไปราชการจะ

ท่ร่งข่งเงินไปก่อนการจ้ดทำเอกสารเบิ่่งง่ายเพื่อหักล้างเงินยืมจ้่งล่าช้า ในการติดตามการส่งเบิ่่งจ้่งควรวาวิธีการเร่งรัดให้ดำเนินการเร็วขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบเอกสารก่อนเสนออนุมัติเบิ่่งง่าย หน่วยการเงินฯจะตรวจสอบว่ามีกรคิดค่าเบิ่่งเลิ่่งถูกต้องหรือไม่ ค่าที่หักและค่าพาหนะมีเอกสารประกอบครบถ้วน ลงนามในเอกสารเบิ่่งง่ายครบหรือไม่ ซึ่งขั้นตอนการตรวจสอบใช้เวลาดำเนินการ 1.50 วัน ส่วนเบิ่่งเบนมาตรฐาน 0.71 วัน ($\bar{X} = 1.50$; $SD = 0.71$) จากค่าสถิติแสดงว่าใช้เวลาดำเนินการตรวจสอบเอกสารไม่แตกต่างกันมากนัก คือใช้เวลา 1.50 วัน แต่จากข้อมูลที่ได้ การใช้เวลามีตั้งแต่ 1 วัน และสูงสุด 3 วัน

ขั้นตอนที่ 7 การอนุมัติเบิ่่งง่าย จะต้องเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติโดยผ่านหัวหน้าสำนักงานคณบดี จากการศึกษพบว่าใช้เวลาดำเนินการ 1.20 วัน ส่วนเบิ่่งเบนมาตรฐาน 0.42 วัน ($\bar{X} = 1.20$; $SD = 0.42$)

ขั้นตอนที่ 8 การจัดเอกสารเพื่อเบิ่่งง่ายและออกเลขที่หนังสือนำส่งกองคลังเพื่อวางฎีกาการเบิ่่งง่าย จากการศึกษพบว่าใช้เวลาดำเนินการ 2.60 วัน ส่วนเบิ่่งเบนมาตรฐาน 1.96 วัน ($\bar{X} = 2.60$; $SD = 1.96$)

3) การเบิ่่งง่ายค่าล่วงเวลา เจ้าของเรื่องจ้ดทำเอกสารตามแบบฟอร์มที่กำหนดเพื่อขออนุมัติปฏิบัติงานนอกเวลาราชการและขออนุมัติใช้เงิน จากการศึกษเอกสารการเบิ่่งง่ายค่าล่วงเวลาจำนวน 10 ตัวอย่าง สามารถสรุปขั้นตอนการเบิ่่งง่ายได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบเอกสาร หน่วยการเงินฯ จะตรวจสอบว่าผู้ที่ขออนุมัติค่าล่วงเวลาเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างประจำของทางราชการที่สามารถเบิ่่งได้หรือไม่ เป็นการปฏิบัติงานที่อยู่ในข่ายที่สามารถเบิ่่งง่ายเงินได้ ถ้าตรวจสอบถูกต้องจะบันทึกการใช้เงินก่อนเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติจากการศึกษพบว่าใช้เวลาตรวจสอบ 1.20 วัน ส่วนเบิ่่งเบนมาตรฐาน 0.63 วัน ($\bar{X} = 1.20$; $SD = 0.63$) การตรวจสอบเอกสารค่าล่วงเวลาใช้เวลาน้อยจากการสัมภาษณ์พบว่าเนื่องจากจุดที่ต้องตรวจสอบมีน้อยจึงดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 2 การอนุมัติหลักการให้ใช้เงิน จะต้องเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติโดยผ่านหัวหน้าสำนักงานคณบดี จากการศึกษพบว่าในขั้นตอนนี้ใช้เวลาดำเนินการเพียง 1 วัน ($\bar{X} = 1$; $SD = 0$)

ขั้นตอนที่ 3-4 เนื่องจากการดำเนินการในเรื่องการเบิ่่งง่ายค่าล่วงเวลา จะไม่มีขั้นตอนการส่งมอบพัสดุและการตรวจรับพัสดุ

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำเอกสารเบิกจ่าย เมื่อปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้วเจ้าของเรื่อง จะจัดทำรายงานการปฏิบัติงานตามแบบฟอร์มที่กำหนด ซึ่งใช้เวลาในการจัดทำเอกสารเบิกจ่าย 6.60 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.40 วัน ($\bar{X} = 6.60$; $SD = 6.40$) จากค่าสถิติจะเห็นว่าค่าความกระจายสูง เนื่องจากการใช้เวลามีตั้งแต่ 1 วัน และสูงสุด 20 วัน

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบเอกสารก่อนเสนออนุมัติเบิกจ่าย หน่วยการเงินฯ ตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติงานตรงตามวันที่ได้รับอนุมัติและอัตราการเบิกจ่ายถูกต้องตามระเบียบ มีผู้ควบคุมการปฏิบัติงานถูกต้อง ผู้ปฏิบัติงานลงชื่อครบถ้วน จากนั้นจะบันทึกการใช้เงินในทะเบียนคุมยอด ในขั้นตอนนี้ใช้เวลาดำเนินการ 2 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.41 วัน ($\bar{X} = 2.00$; $SD = 1.41$) เนื่องจากขั้นตอนการเบิกจ่ายจะมีเอกสารเพิ่มขึ้นจากขั้นหลักการ จากการสัมภาษณ์พบว่าการส่งเอกสารคืนแก้ไขจึงทำให้มีการใช้เวลามากในการตรวจสอบเอกสารบางชุด

ขั้นตอนที่ 7 การอนุมัติเบิกจ่าย จะต้องเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ โดยผ่านหัวหน้าสำนักงานคณบดี จากการศึกษาพบว่าใช้เวลาดำเนินการ 1.10 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.32 วัน ($\bar{X} = 1.10$; $SD = 0.32$)

ขั้นตอนที่ 8 การจัดเอกสารเพื่อส่งเบิกจ่ายและออกเลขที่หนังสือนำส่งกองคลัง เพื่อวางฎีกาเบิกจ่าย จากการศึกษาพบว่าใช้เวลาดำเนินการ 1.50 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.97 วัน ($\bar{X} = 1.50$; $SD = 0.97$)

จากการศึกษาเอกสารเบิกจ่ายทั้ง 30 ตัวอย่าง จะเห็นได้ว่าการทำงานในเอกสารหลายชุดสามารถใช้เวลาในวันเดียวกันดำเนินการได้ เช่น ในขั้นตอนการจัดทำเอกสารการตรวจสอบเอกสารและการอนุมัติให้ใช้เงิน ดังรายละเอียดในตารางภาคผนวกที่ 1 แต่ยังมีเอกสารบางชุดที่ใช้เวลาหลายวันในการดำเนินการ จะเห็นว่ากระบวนการเบิกจ่ายเป็นปัญหาหนึ่งในการบริหารงบประมาณแผ่นดิน

ดังนั้นกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงมีนโยบายในการนำเงินมาใช้ทดรองจ่ายหมุนเวียนแก่หน่วยงานระดับคณะเพื่อให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น ซึ่งในแต่ละหน่วยงานจะมีวงเงินใช้ในการหมุนเวียนตามความจำเป็น เจ้าของเรื่องซึ่งขออนุมัติใช้เงินจะสามารถขมเงินทดรองจ่ายได้โดยแนบสัญญาขมเงินที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น พร้อมกับเรื่องที่ขออนุมัติหลักการในการใช้เงินแต่ละครั้ง ซึ่งจะสามารถขมเงินทดรองจ่ายได้ในหมวดค่าตอบแทน วัสดุ และวัสดุ รวมถึงเงินสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการการศึกษาของบุตร สำหรับเงินทดรองจ่าย

หมุนเวียนจะสามารถจ่ายได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากเงินหมุนเวียนมหาวิทยาลัยได้มอบให้คณะเป็นผู้อนุมัติและจ่ายเช็คได้ทันที ดังนั้นหากมีการยืมเงินทรองจ่ายงานคลังและพัสดุ จะเสนอสัญญาเงินยืมและเช็คได้ทันที โดยไม่ต้องรอเบิกจ่ายผ่านกองคลัง จึงทำให้สามารถจ่ายเช็คได้อย่างรวดเร็ว เช่น กรณียืมเงินทรองจ่ายไปราชการหรือทรองจ่ายค่าจัดซื้อวัสดุที่จำเป็นเร่งด่วนก็สามารถดำเนินการได้ ดังคำให้การสัมภาษณ์ของรองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะวิทยาศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอก วัฒนา (3 กันยายน 2541) กล่าวว่า

“...จากปัญหาล่าช้าในการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดิน คณะวิทยาศาสตร์แก้ปัญหาโดยการให้ยืมเงินทรองจ่ายไปก่อน และมหาวิทยาลัยควรเพิ่มวงเงินให้คณะมากกว่าเดิม...”

และในทำนองเดียวกันรองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะศึกษาศาสตร์ รองศาสตราจารย์ฉวีวรรณ นาระศล (18 สิงหาคม 2541) ได้กล่าวสนับสนุนเช่นกันว่า

“...คณะศึกษาศาสตร์ได้ยืมเงินทรองจ่ายจากมหาวิทยาลัยขอนแก่นเพิ่ม เพื่อนำมาให้นักลากรของคณะยืมทรองจ่ายเป็นการเฉพาะหน้าไปก่อน...”

3.2.2 กระบวนการบริหารงบประมาณในสำนักงานอธิการบดี

จากโครงสร้างการจัดสายงานบริหาร สำนักงานอธิการบดี การบริหารงบประมาณในส่วนของการเบิกจ่ายเงิน อธิการบดีได้มอบอำนาจให้แก่รองอธิการบดีฝ่ายบริหารมีอำนาจควบคุมดูแล โดยการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการผ่านขั้นตอนการปฏิบัติของกองคลัง

การจัดโครงสร้างการบริหารในส่วนของกองคลัง สำนักงานอธิการบดี ตามภาพที่ 3.4 จะเห็นได้ว่าการบริหารงบประมาณแผ่นดินในส่วนของกองคลังนั้นมีขั้นตอนในการปฏิบัติคือ หลังจากทีหน่วยงานต่าง ๆ จัดส่งเอกสารเบิกจ่าย งานธุรการกองคลังจะลงทะเบียนรับเอกสาร เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะลงสมุดบันทึกการส่งมอบหลักฐานเพื่อตรวจสอบให้งานงบประมาณรับ เมื่องานงบประมาณรับเรื่องจะแยกเอกสารให้แก่ผู้รับผิดชอบตรวจสอบ ถ้าเอกสารการเบิกจ่ายมีปัญหาต้องส่งคืนแก้ไข งานงบประมาณจะบันทึกการตรวจหลักฐานส่งคืนหน่วยงานเจ้าของเรื่องเพื่อแก้ไขโดยส่งผ่านธุรการกองคลัง ถ้าเอกสารถูกต้องงานงบประมาณจะลงสมุดบันทึกการส่งหลักฐานการเบิกจ่ายไปงานการเงินเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป เมื่องานการเงินรับเรื่องจากงานงบประมาณจะแยกเอกสารให้แก่ผู้

รับผิดชอบวางฎีกาเบิกเงินแต่ละรหัสงาน เพื่อจัดชุดร่างเอกสารการวางฎีกาส่งให้ธุรการพิมพ์ หลังจากนั้นจะเสนอผู้มีอำนาจลงนามในสมุดคู่มือวางฎีกานำส่งคลังจังหวัดตรวจสอบฎีกา หลังจากงานการเงินได้รับแจ้งการอนุมัติฎีกาแล้วจะดำเนินการออกเช็คจ่ายเจ้าหนี้ ต่อจากนั้นจะเสนอเช็คให้ผู้มีอำนาจลงนามและจ่ายเช็คให้เจ้าหนี้ต่อไป

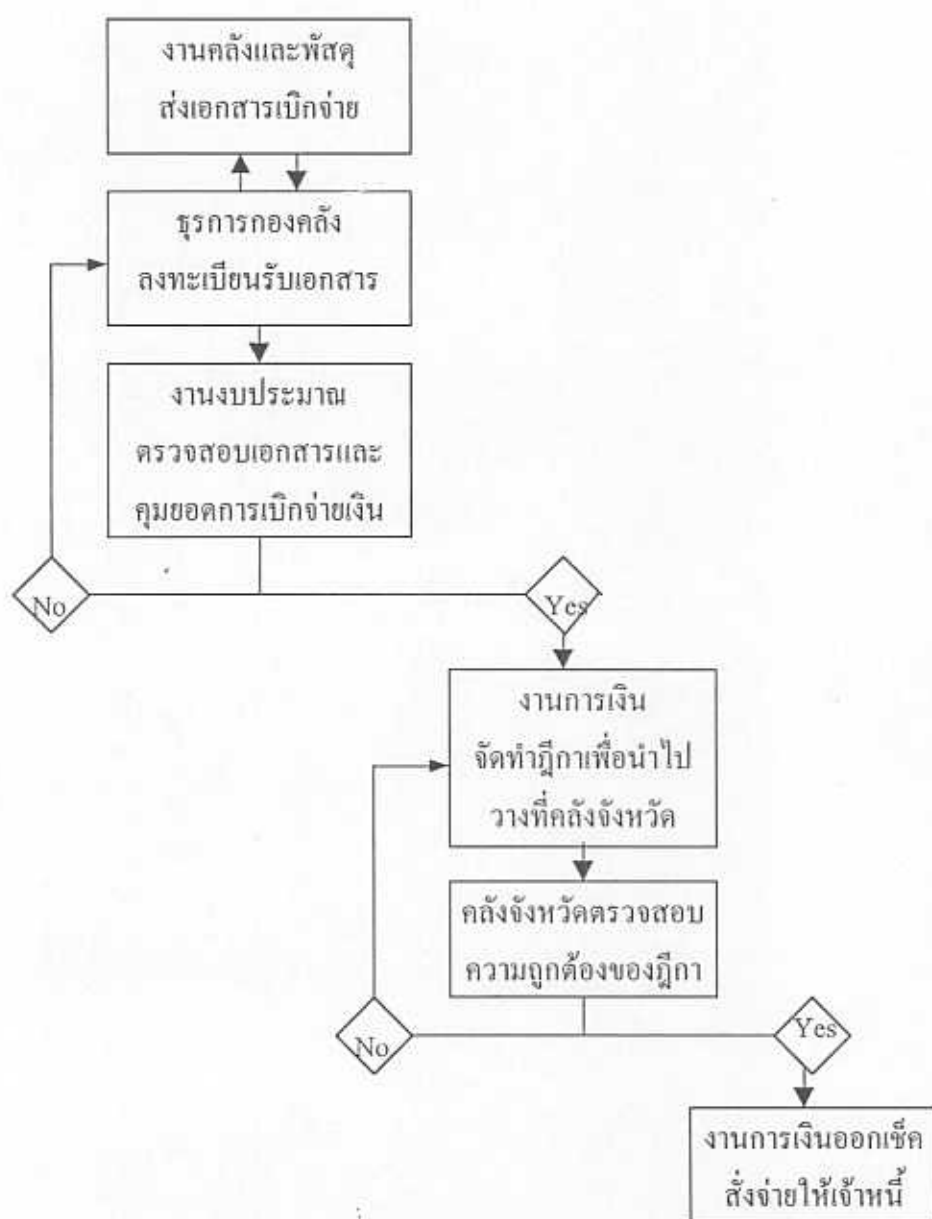
กระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินในหน่วยงานกองคลังสามารถอธิบายและแสดงภาพตามลำดับดังนี้

1) เมื่อคณะส่งเอกสารเบิกจ่ายไปกองคลังจะผ่านธุรการกองคลังลงทะเบียนรับเรื่องและส่งเข้างานงบประมาณตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารและคุมขอเบิกจ่าย ถ้าไม่ถูกต้องจะส่งกลับหน่วยงานโดยผ่านงานธุรการกองคลัง

2) งานงบประมาณตรวจสอบถูกต้องแล้วจะส่งเอกสารให้งานการเงินดำเนินการจัดทำฎีกาเพื่อนำไปวางที่คลังจังหวัดขอนแก่น ถ้าคลังจังหวัดตรวจสอบถูกต้องจะอนุมัติฎีกาและแจ้งการโอนเงินให้มหาวิทยาลัย ถ้าไม่ถูกต้องจะส่งคืนงานการเงินแก้ไข

3) เมื่อคลังจังหวัดอนุมัติฎีกาแล้วงานการเงินจะดำเนินการออกเช็คส่งจ่ายให้เจ้าหนี้ตามเอกสารการเบิกจ่ายแต่ละชุด

ดังรายละเอียดปรากฏในภาพที่ 3.9



ภาพที่ 3.9 กระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในหน่วยงานกองคลัง

นอกจากกระบวนการดังกล่าวข้างต้นผู้ศึกษาได้ศึกษาจากเอกสารการเบิกจ่ายจริง ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของจำนวนวันที่ใช้ในการดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินของหน่วยงานกองคลัง
จำแนกตามประเภทค่าใช้จ่าย

ประเภทค่าใช้จ่าย	ขั้นตอนที่ 1		ขั้นตอนที่ 2		ขั้นตอนที่ 3		ขั้นตอนที่ 4		ขั้นตอนที่ 5		ขั้นตอนที่ 6	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
ค่าวัสดุ	3.80	1.32	9.60	4.35								
ไปราชการ	6.80	4.85	10.40	5.19	2.17	1.14	3.07	2.46	1.93	0.46	5.57	8.11
ค่าเวลา	2.60	1.43	8.70	3.92								

หมายเหตุ : ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน ตั้งแต่เริ่มรับเอกสารจากหน่วยงานระดับคณะจนถึงขั้นการจ่ายเช็คแก่เจ้าหน้าที่โดยเฉลี่ย

ค่าวัสดุ = 26.14 วัน

ค่าใช้จ่ายไปราชการ = 29.94 วัน

ค่าล่วงเวลา = 24.04 วัน

จากตารางที่ 3.3 สามารถอธิบายขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินตามประเภทค่าใช้จ่ายในการเบิกจ่ายค่าวัสดุ ค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ และค่าล่วงเวลา อย่างละ 10 ตัวอย่าง และการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานกองคลังสามารถศึกษาขั้นตอนการเบิกจ่ายและจำนวนวันในแต่ละขั้นตอนของหน่วยงานกองคลัง โดยงานธุรการกองคลังรับเอกสารเบิกจ่ายที่หน่วยงานระดับคณะส่งเบิกโดยจะลงสมุดบันทึกการส่งมอบหลักฐานเพื่อตรวจสอบให้งานงบประมาณรับเรื่องไปตรวจสอบในขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบเอกสาร โดยงานงบประมาณกองคลัง จะแยกเอกสารให้ผู้รับผิดชอบแต่ละประเภทค่าใช้จ่ายตรวจสอบ จากการศึกษาพบว่าระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบโดยเฉลี่ยเป็นดังนี้

- ค่าวัสดุ ใช้เวลาดำเนินการ 3.80 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.32 วัน ($\bar{X} = 3.80$; $SD = 1.32$) จากค่าสถิติที่ได้แสดงว่าการใช้เวลาตรวจสอบเอกสารค่าวัสดุใช้เวลา 3.80 วัน มีค่าความกระจายของข้อมูล 1.32 วัน
- ค่าใช้จ่ายไปราชการ ใช้เวลาดำเนินการ 6.80 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.85 วัน ($\bar{X} = 6.80$; $SD = 4.85$) จากการศึกษพบว่าใช้เวลาตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการใช้เวลา 6.80 วัน ซึ่งนับว่าใช้เวลามาก จากการสัมภาษณ์เจาะลึกพบว่าเนื่องจากมีรายละเอียดมากและเอกสารประกอบการเบิกจ่ายหลายอย่าง จึงต้องใช้เวลามากกว่าการตรวจสอบอื่น จากข้อมูลการใช้เวลาตรวจสอบมีตั้งแต่ 2 วัน และสูงสุด 19 วัน จึงทำให้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสูง
- ค่าล่วงเวลา ใช้เวลาดำเนินการ 2.60 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.43 วัน ($\bar{X} = 2.60$; $SD = 1.43$) จากข้อมูลเอกสารเบิกจ่ายเนื่องจากเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบมีตั้งแต่ 1 วัน และสูงสุด 5 วัน จึงทำให้ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น 1.43 วัน

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานกองคลัง นางลักขณา แก้วกล้าหาญ (10 สิงหาคม 2541) ได้กล่าวว่า

“...การตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายไปราชการต้องใช้เวลาตรวจสอบมากกว่าเอกสารอื่น เนื่องจากเอกสารประกอบการเบิกจ่ายมีมากและมีตรวจพบข้อผิดพลาดบ่อยครั้ง เมื่อตรวจสอบเอกสารถูกต้อง จะบันทึกยอดการใช้เงินตามแผนงาน/งานและหน่วยงาน จากนั้นจะลงบันทึกการส่งมอบหลักฐานเพื่อส่งให้งานการเงินดำเนินการในขั้นตอนจัดทำฎีกา...”

จากรายงานการตรวจใบสำคัญคู่จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินของหน่วยตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น สุ่มตรวจประจำเดือนมกราคม 2540 พบว่า มีเอกสารที่ต้องแก้ไขจำนวน 17 ชุด เป็นเอกสารเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการจำนวน 11 ชุด

จะเห็นได้ว่าแม้คณะจะตรวจสอบเอกสารไปแล้ว เมื่อถึงกองคลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานกองคลังก็ตรวจพบข้อผิดพลาดและการตรวจสอบหลังการจ่ายเช็คของหน่วยตรวจสอบภายในยังพบข้อผิดพลาดเช่นกัน ดังนั้นในปัจจุบันจึงเน้นการตรวจสอบซ้ำ ๆ กันหลายจุด ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำฎีกา งานการเงิน กองคลังจะมีหน้าที่รวบรวมเอกสารที่ผ่านการตรวจสอบจากงานงบประมาณเพื่อให้ผู้รับผิดชอบในการวางฎีกาของแต่ละหน่วยงานดำเนินการ ในขั้นตอนนี้ใช้เวลาดำเนินการดังนี้

- ค่าวัสดุ ใช้เวลาดำเนินการ 9.60 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.35 วัน
($\bar{X} = 9.60$; $SD = 4.35$)
- ค่าใช้จ่ายไปราชการ ใช้เวลาดำเนินการ 10.40 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.19 วัน ($\bar{X} = 10.40$; $SD = 5.19$)
- ค่าล่วงเวลา ใช้เวลาดำเนินการ 8.70 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.92 วัน
($\bar{X} = 8.70$; $SD = 3.92$)

จากข้อมูลเอกสารการเบิกจ่ายจริง พบว่าการใช้เวลาในขั้นตอนนี้มีความใกล้เคียงกันคือประมาณ 10 วัน และจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานกองคลัง นางสาวพนัส ภูมิไทยสงค์ (10 สิงหาคม 2541) กล่าวว่า

“...บางครั้งไม่ได้จัดทำเอกสารวางฎีกาตามการเข้าก่อน-หลังของชุดเอกสารเบิกจ่าย จึงทำให้เอกสารบางชุดล่าช้ากว่าปกติและการส่งพิมพ์เอกสารหน้าบวางฎีกาจะต้องส่งให้งานธุรการเป็นผู้ดำเนินการ และเหตุผลอีกประการหนึ่งพบว่าความล่าช้าเกิดจากผู้ปฏิบัติงานต้องเสียเวลาในการค้นเอกสารเมื่อมีเจ้าหน้าที่มาติดตามทวงถามขอรับเงินเพื่อให้ทราบว่เรื่องที่ติดตามอยู่ขั้นตอนไหน เช็คจะออกเมื่อใด...”

ขั้นตอนที่ 3 การอนุมัติฎีกา คลังจังหวัดจะตรวจสอบเอกสารที่งานการเงินจัดเป็นชุดซึ่งในแต่ละฎีกาจะเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายรวมกันทั้งค่าตอบแทน ใช้สอย และวัสดุ ดังนั้นจึงไม่แยกศึกษาว่าค่าใช้จ่ายประเภทใดใช้เวลาในการตรวจสอบเท่าใด จากการศึกษาขั้นตอนตรวจสอบฎีกาของคลังจังหวัด ใช้เวลาดำเนินการ 2.17 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.14 วัน ($\bar{X} = 2.17$; $SD = 1.14$)

ขั้นตอนที่ 4 การออกเช็คส่งจ่ายเจ้าหนี้ เป็นหน้าที่ของงานการเงินจะต้องออกเช็คส่งจ่ายให้แก่เจ้าหนี้ภายในมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอก จากการศึกษาพบว่าในขั้นตอนการออกเช็คก่อนเสนอผู้บริหารลงนามใช้เวลาดำเนินการ 3.07 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2.46 วัน ($\bar{X}=3.07$; $SD=2.46$)

ขั้นตอนที่ 5 การลงนามในเช็คของผู้บริหารจะใช้เวลาดำเนินการ 1.93 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.46 วัน ($\bar{X}=1.93$; $SD=0.46$)

ขั้นตอนที่ 6 การจ่ายเช็คให้แก่เจ้าหนี้ใช้เวลาตั้งแต่ลงนามในเช็คเรียบร้อยแล้วจนถึงวันจ่ายเช็คให้เจ้าหนี้ ใช้เวลาดำเนินการ 5.57 วัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.11 วัน ($\bar{X}=5.57$; $SD=8.11$) จากค่าสถิติที่ได้พบว่า ค่าความกระจายจะสูงกว่าค่าเฉลี่ย จากข้อมูลการใช้เวลาในขั้นตอนนี้มีตั้งแต่ 1 วัน และสูงสุด 13 วัน

จากการศึกษาเอกสารการเบิกจ่ายจริงและจากการสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีหลายขั้นตอนที่ปฏิบัติการซ้ำซ้อน มีผลต่อความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

3.3 พฤติกรรมของบุคลากรในการบริหารงบประมาณ

บุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีสถานะเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย โดยอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม โดยกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

บุคลากรสาย ก. ทำหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ

บุคลากรสาย ข. ทำหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ

บุคลากรสาย ค. ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและธุรการ

ในส่วนของการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานจะคัดเลือกตามคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ตลอดจนความก้าวหน้า การได้รับเงินเดือน และการลงโทษ จะอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการของทางราชการ ตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวทั้งสิ้น

ดังนั้นบุคลากรสายปฏิบัติการของงานคลังและพัสดุจะมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ทางราชการได้กำหนดไว้ การปฏิบัติงานจะปฏิบัติตามสายบังคับบัญชาเรียงตามลำดับชั้น (Hierarchy)

นอกจากความรู้ความสามารถตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งดังกล่าวแล้ว ผู้ปฏิบัติงานในสายงานคลังจะได้รับการพัฒนาเฉพาะทาง โดยมหาวิทยาลัยขอนแก่นจะจัดสัมมนาเกี่ยวกับระเบียบงานคลังและพัสดุเป็นครั้งคราว เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยการเงินบัญชีและงบประมาณ คณะพยาบาลศาสตร์ นางวนิดา วงษ์ชัย (11 สิงหาคม 2541) กล่าวว่า

“...สำหรับคณะพยาบาลศาสตร์ งานคลังและพัสดุ ได้จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางให้ยึดถือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยรวบรวมจากการตีความในระเบียบและจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน...”

ในทำนองเดียวกันได้สัมภาษณ์หัวหน้างานคลังและพัสดุ คณะศึกษาศาสตร์ นางสาวจรัสศรี จูหาจินดาเขต (17 สิงหาคม 2541) กล่าวว่า

“...คณะศึกษาศาสตร์ ได้จัดทำคู่มือการเบิกจ่ายเงินให้กับบุคลากรของคณะได้ใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และยังมีการจัดบรรยายพิเศษเกี่ยวกับระเบียบและวิธีปฏิบัติในการเบิกจ่ายเงินให้แก่บุคลากรของคณะเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน...”

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในด้านของพฤติกรรมบุคคลจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและจากประสบการณ์ ทักษะ ของผู้ปฏิบัติ หากผู้ปฏิบัติมีประสบการณ์และมีความกระตือรือร้นก็จะเป็นสิ่งช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน