

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ด้านการจัดทำงบประมาณ ด้านการอนุมัติงบประมาณ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการติดตามและประเมินผล และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงบประมาณ จำนวน 89 คน เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### สรุป

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

#### 1. สภาพการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

1.1 ด้านการจัดทำงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ได้กำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณที่ชัดเจน โดยนโยบายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงและนโยบายระดับประเทศ จัดทำปฏิทินที่กำหนดกิจกรรม ระยะเวลาที่ดำเนินการในการจัดทำงบประมาณ มีการทบทวนแผนทั้งระยะยาว ระยะปานกลาง ระยะสั้น และประมาณการรายรับได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

1.2 ด้านการอนุมัติงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงบประมาณ ในการพิจารณากลับกรองรายละเอียดคำขอตั้งงบประมาณรายจ่าย สำหรับคณะกรรมการการเงินและงบประมาณทำหน้าที่พิจารณางบประมาณกรอบวงเงินงบประมาณ ตามนโยบายและแนวทางการจัดงบประมาณของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งจัดทำเอกสารและเผยแพร่เอกสารงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงของแผนงาน ผลผลิต โครงการ กิจกรรมและงบประมาณ ให้กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยได้รับทราบ

1.3 การบริหารงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามมีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพได้มีหลักเกณฑ์ในการโอนเปลี่ยนแปลงโครงการ กิจกรรม และงบประมาณ

1.4 การติดตามและประเมินผล มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มีการแต่งตั้งคณะทำงาน และคณะกรรมการติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ ในการติดตามและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณที่แสดงผลการประเมินตามตัวชี้วัดของผลผลิต และผลลัพธ์ตามแผนปฏิบัติการ

2. ปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ในภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

2.1 ด้านการจัดทำงบประมาณ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำงบประมาณที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป พบปัญหาในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.01$  ,  $\sigma = 0.62$ ) และบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำงบประมาณที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี พบปัญหาในระดับมาก ( $\mu = 3.54$  ,  $\sigma = 0.61$ )

2.2 ด้านการอนุมัติงบประมาณ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการอนุมัติงบประมาณที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป พบปัญหาในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.90$  ,  $\sigma = 0.86$ ) และบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำงบประมาณที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี พบปัญหาในระดับมาก ( $\mu = 3.52$  ,  $\sigma = 0.67$ )

2.3 ด้านการบริหารงบประมาณ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการอนุมัติงบประมาณที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป พบปัญหาในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.78$  ,  $\sigma = 0.84$ ) และบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำงบประมาณที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี พบปัญหาในระดับมาก ( $\mu = 3.46$  ,  $\sigma = 0.76$ )

2.4 ด้านการติดตามและประเมินผล บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการอนุมัติงบประมาณที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป พบปัญหาในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.96$  ,  $\sigma = 0.82$ ) และบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการจัดทำงบประมาณที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี พบปัญหาในระดับมาก ( $\mu = 3.61$  ,  $\sigma = 0.88$ )

3. ข้อเสนอแนะตามความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงบประมาณ สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านการจัดทำงบประมาณ ควรนำปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์เพื่อประกอบการทบทวนแผนกลยุทธ์ และการจัดทำงบประมาณ

3.2 ด้านการอนุมัติงบประมาณ คณะกรรมการที่ทำหน้าที่พิจารณาการอนุมัติงบประมาณ ควรให้หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบโครงการได้เข้าร่วมชี้แจงงบประมาณ

3.3 ด้านการบริหารงบประมาณ หน่วยงานควรมีการวางแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นปีงบประมาณอย่างชัดเจน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย

3.4 ด้านการติดตามและประเมินผล ผู้บริหารของหน่วยงานควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มีข้อค้นพบที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ด้านการจัดทำงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ได้กำหนดแนวทางการจัดทำงบประมาณที่ชัดเจน โดยนโยบายงบประมาณของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงและนโยบายระดับประเทศ จัดทำปฏิทินที่กำหนดกิจกรรม ระยะเวลาที่ดำเนินการในการจัดทำงบประมาณ มีการทบทวนแผนทั้งระยะยาว ระยะปานกลาง ระยะสั้น และประมาณการรายรับได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ได้ปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542 : 26) โดยปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการแนวใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือวัดผลสำเร็จของหน่วยงานอย่างมีระบบ มีตัวชี้วัด ผลงานอย่างเป็นรูปธรรม

จากการดำเนินงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ พบว่าปัญหาในด้านการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.20$  ,  $\sigma = 0.66$ ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.54$  ,  $\sigma = 0.61$ ) จากประเด็นรายชื่อที่พบมากที่สุด คือ การทบทวนแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานก่อนจัดทำคำขอ ใช้งบประมาณรายจ่าย ( $\mu = 3.80$  ,  $\sigma = 0.83$ ) สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.01$  ,  $\sigma = 0.62$ ) อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี ยังขาดความเข้าใจในที่จะนำเอาผลจากการทบทวนแผนกลยุทธ์นำมาจัดทำงบประมาณ

จากปัญหาที่พบ บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรนำปัญหาในปีที่ผ่านมาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์เพื่อประกอบการทบทวนแผนกลยุทธ์ และควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ในการจัดทำงบประมาณสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ

**2. ด้านการอนุมัติงบประมาณ** ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงบประมาณ ในการพิจารณากลับกรองรายละเอียดคำขอตั้งงบประมาณรายจ่าย สำหรับคณะกรรมการการเงินและงบประมาณทำหน้าที่พิจารณางบประมาณกรอบวงเงินงบประมาณ ตามนโยบายและแนวทางการจัดงบประมาณของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งจัดทำเอกสารและเผยแพร่เอกสารงบประมาณที่แสดงความเชื่อมโยงของแผนงาน ผลผลิต โครงการ กิจกรรมและงบประมาณ ให้กับหน่วยงานของมหาวิทยาลัยได้รับทราบ

จากการดำเนินงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับ การอนุมัติงบประมาณ พบว่า ปัญหาในด้านการอนุมัติงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.12$  ,  $\sigma = 0.85$ ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.90$  ,  $\sigma = 0.86$ ) และบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.52$  ,  $\sigma = 0.67$ ) ประเด็นรายชื่อที่พบมากที่สุด คือ การพิจารณานุมัติโดยคณะกรรมการ ( $\mu = 3.75$  ,  $\sigma = 0.91$ ) อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการอนุมัติงบประมาณที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี ไม่เข้าใจในบทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ การพิจารณาหรืออนุมัติจะเอื้อประโยชน์ให้กับหน่วยงานที่ตนเองสังกัด ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับงบประมาณ ในหัวข้อบทบาทบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับงบประมาณ (ณรงค์ สัจพันธ์โรจน์, 2538) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณจะต้องรู้จักเข้าใจบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีเหตุผล ต้องจัดระบบบริหารงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

**3. ด้านการบริหารงบประมาณ** ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการงบประมาณ ด้านการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามมีสภาพการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ที่กำหนดแผนงาน ผลผลิต งาน/โครงการ กิจกรรม และงบประมาณ อีกทั้งการบริหารจัดการยังมีความยืดหยุ่นเพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยหน่วยงานสามารถเปลี่ยนแปลงงบประมาณเพื่อดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งเป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ (สำนักงบประมาณ, 2548 : 35 - 52) ที่กล่าวถึงระเบียบการบริหารงบประมาณและการโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

จากการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า ปัญหาในด้านการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.02$  ,  $\sigma = 0.87$ ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.78$  ,  $\sigma = 0.84$ ) และบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.46$  ,  $\sigma = 0.76$ ) ประเด็นรายชื่อที่พบมากที่สุด คือ การเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามแผนงาน/โครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี ( $\mu = 3.60$  ,  $\sigma = 0.75$ ) จากปัญหาที่พบอาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานได้มีการวางแผนและจัดทำแผนปฏิบัติงานและการใช้จ่ายเงินตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ แต่เมื่อปฏิบัติงานจริงการดำเนินโครงการมีความคาดเคลื่อนจากแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เช่น โครงการในแผนปฏิบัติการไม่ได้ดำเนินการ งบประมาณที่วางแผนไว้นำไปดำเนินการโครงการอื่นที่ไม่ได้บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการ

**4. ด้านการติดตามและประเมินผล** ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานด้านการติดตามและประเมินผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามในภาพรวม มีการแต่งตั้งคณะทำงาน และคณะกรรมการติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ ในการติดตามและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณที่แสดงผลการประเมินตามตัวชี้วัดของผลผลิต และผลลัพธ์ตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ ((สำนักงบประมาณ, 2548 : 2548, 52 - 53) ที่กล่าวถึงการรายงานผลที่ระบุให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามเกณฑ์การวัดและตัวชี้วัดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ และรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานของส่วนราชการที่เชื่อมโยงเป้าหมายการให้บริการกระทรวงโดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

จากการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานด้านการติดตามและประเมินผล พบว่า ปัญหาในด้านการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.02$  ,  $\sigma = 0.87$ ) จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 2.78$  ,  $\sigma = 0.84$ ) และบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.46$  ,  $\sigma = 0.76$ ) ประเด็นรายชื่อที่พบมากที่สุด คือ การเบิกจ่ายเงินเป็นไปตามแผนงาน/โครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี ( $\mu = 3.60$  ,  $\sigma = 0.75$ ) จากปัญหาที่พบในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการติดตามผลการดำเนินงานโครงการหลังสิ้นสุดโครงการ แต่ผลการเบิกจ่ายจะล่าช้ากว่าแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากผู้รับผิดชอบโครงการส่วนใหญ่มีภาระงานสอน บริการวิชาการ งานวิจัยและอื่นๆ มาก ทำให้ส่งเอกสารหลักฐานการใช้จ่ายงบประมาณแก่ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายล่าช้า

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ขอนำข้อเสนอแนะผลการวิจัย ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การจัดทำงบประมาณ ควรนำปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์เพื่อประกอบการทบทวนแผนกลยุทธ์ และการจัดทำงบประมาณ

1.2 คณะกรรมการที่พิจารณาการอนุมัติงบประมาณ ควรให้หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบโครงการได้เข้าร่วมชี้แจงงบประมาณ

1.3 การบริหารงบประมาณ ควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นปีงบประมาณอย่างชัดเจน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย

1.4 การติดตามและประเมินผล ผู้บริหารของหน่วยงานควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ

1.5 ควรจัดทำคู่มือ ระเบียบ กฎหมาย และแนวทางปฏิบัติของการบริหารจัดการงบประมาณที่เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

1.6 ควรมีการพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

1.7 ควรมีการจذبอบรมให้ความรู้กับบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี กระบวนการงบประมาณ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงบประมาณ

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเจตคติของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการงบประมาณของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

2.3 ควรมีการศึกษาคุณภาพการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม