

## แนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น THE IMPROVEMENT APPROACH OF GOVERNMENT BUDGET DISBURSEMENT PROCESS IN KHON KAEN UNIVERSITY

อลิษา ทิมพุดม<sup>1</sup>  
 อารมณีย์ ตัตตะวะศาสตร์<sup>2</sup>  
 ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น และเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน รวมทั้งหมดจำนวน 21 คน วิเคราะห์ SWOT Analysis และวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุง ผลการศึกษา พบว่ามีประเด็นปัญหา จำนวน 5 ประเด็น เกิดจากสาเหตุซึ่งจำแนกสาเหตุได้ 4 ด้าน และเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน ดังนี้ 1) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ต้องปรับปรุงและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ต้องปรับปรุงระบบฐานข้อมูลเจ้าหน้าที่ ระบบ KKUFMIS ให้ความรู้บุคลากร เรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติต่างๆ และการใช้งานระบบสารสนเทศมากขึ้น และต้องเพิ่มช่องทางการสื่อสาร 3) ด้านอุปกรณ์การปฏิบัติงาน ต้องจัดทำคู่มือที่เป็นมาตรฐาน 4) ด้านสิ่งแวดล้อม เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติจากหน่วยงานภายนอก ต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีและสร้างเครือข่ายร่วมกับหน่วยงานภายนอก

**คำสำคัญ:** กระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน ระบบ KKUFMIS

### Abstract

This study was a qualitative research which aimed to study the problems and the causes on the government budget disbursement process in Khon Kaen University and to propose the ways to improve the government budget disbursement process. The in-depth interviews of 21 executives and related officers were done to collect the data. The study found that there were 5 aspects of the problems arising from 4 aspects of causes. SWOT Analysis of the process of the government budget disbursement process was done to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats. TOWS Matrix, then, was analyzed to determine the ways to solve the problems. Four aspects of the guidelines for the improvement of the government budget disbursement process were proposed as follows. 1) The work process: the operational process must be reduced and improved. 2) The information and communication: the database systems of the creditors on KKUFMIS system must be improved. Moreover, the officers must be provided with ways to enhance knowledge of the regulations in practice, greater use of the information system and increase the communication channels. 3) Equipment: standard manual must be prepared. 4) Environment: regarding the environment which was caused by the changes of regulations and practices from outside agencies, building relationships and networks with outside agencies were recommended.

**Keywords:** Government Budget Disbursement Process, KKUFMIS System

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## บทนำ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีงบประมาณในการบริหารจากงบประมาณเงินรายได้และงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจในการ ผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม งบประมาณมหาวิทยาลัยได้ถูกพิจารณาจัดสรรให้แก่คณะ/หน่วยงาน เพื่อดำเนินโครงการและกิจกรรม ตามแผนงานโครงการ แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี เป็นกิจกรรมที่สนองตอบนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2555-2558 เพื่อไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของโลก มหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพในการพัฒนาประเทศ ภายใต้การบริหารจัดการที่ดี [1] กระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินจึงเป็นตัวขับเคลื่อนให้สามารถเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่าย ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมที่สนองตอบนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

กระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น แม้จะมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดิน ก็ยังไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการที่กำหนดไว้ได้ทั้งหมด โดยในปีงบประมาณ 2557 การเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรร มีปริมาณเอกสารส่งเบิกจ่ายมีจำนวนมากที่สุดในไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ [2] เกิดการกระจุกตัวอยู่ในขั้นตอนการจัดทำฎีกาและขอเบิกกับกรมบัญชีกลาง ผ่านระบบ GFMS มีการส่งคืนเอกสารเบิกจ่ายให้แก่คณะ/หน่วยงาน เพื่อแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 19.95 เปอร์เซ็นต์ ของจำนวนเอกสารส่งเบิกจ่ายทั้งหมด [3] เป็นเหตุให้ใช้ระยะเวลาในกระบวนการเบิกจ่ายเพิ่มมากขึ้น สิ้นเปลืองทรัพยากรในการเบิกจ่าย ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานซ้ำซ้อนหลายครั้ง และยังคงมีหลายปัญหาและสาเหตุที่ทำให้กระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินขาดความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพได้ไม่เต็มที่ หากยังไม่ได้รับการแก้ไขอาจทำให้กระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงการคลังและแนวปฏิบัติจากกรมบัญชีกลางกำหนด [4] อาจเกิดความล่าช้าไม่สามารถเบิกจ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ์ได้ทันตามกำหนด ส่งผลต่อโครงการหรือกิจกรรมของคณะ/หน่วยงาน เกิดความเสียหายต่อทางราชการและกระทบต่อภาพลักษณ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ดังนั้น ผู้ศึกษาซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน ผ่านระบบ GFMS สังกัดกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงมีความสนใจที่จะศึกษากระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อให้ทราบปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินและหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นและเพื่อให้กระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## วิธีดำเนินงาน

ศึกษาสภาพปัจจุบันของกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยศึกษาเอกสาร หลักฐาน รายงานประจำปี ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ และขั้นตอน เกี่ยวกับกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ศึกษาแนวคิดและความคาดหวังของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน รวมถึงปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหาร จำนวน 7 คน ผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน คณะ/หน่วยงาน จำนวน 7 คน และผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน กองคลัง ทั้งหมด จำนวน 7 คน

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสาร (Document Review) การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ที่เกี่ยวข้อง และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) [5] ร่วมกับการวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้า [6] เพื่อระบุปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

นำข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน แนวคิดและความคาดหวังของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น มาวิเคราะห์ SWOT Analysis ของกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อให้ทราบถึงสภาพการณ์ของกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินในปัจจุบัน

วิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดเป้าหมายแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินมหาวิทยาลัยขอนแก่น และเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## ผลการศึกษา

การศึกษาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยการศึกษาสภาพปัจจุบัน แนวคิดและความคาดหวังของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน รวมถึงปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น จากการรวบรวมเอกสาร (Document Review) จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และจากการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น
  - ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบประเด็นปัญหาหลักจำนวน 5 ปัญหา ดังนี้
    - ปัญหาที่ 1 เอกสารการเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน มีการส่งคืนคณะ/หน่วยงาน เพื่อแก้ไขเอกสารเบิกจ่าย
    - ปัญหาที่ 2 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน เพื่อจ่ายเจ้าหน้าที่/ผู้มีสิทธิ์ได้เกิดความล่าช้า
    - ปัญหาที่ 3 รายการเบิกจ่ายตรงในระบบ GFMS ไม่ผ่านการอนุมัติจากคลังจังหวัด เนื่องจากไม่เคยเบิกจ่ายให้กับเจ้าหน้าที่/ผู้มีสิทธิ์ ภายในระยะเวลา 6 เดือนก่อนหน้า และบัญชีธนาคารเจ้าหน้าที่/ผู้มีสิทธิ์ ไม่เคลื่อนไหวเป็นระยะเวลาเกินกว่า 6 เดือน
    - ปัญหาที่ 4 การบันทึกรายการสั่งซื้อ สั่งจ้าง ในระบบ e-GP ไม่ถูกต้อง ทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายในระบบ GFMS ได้
    - ปัญหาที่ 5 รายงานจากระบบ KKUFMS ไม่ตรงตามความต้องการใช้งานของผู้ปฏิบัติและมีความยุ่งยากซับซ้อนในการเรียกดูรายงานและการตรวจสอบสถานะเอกสารเบิกจ่าย จากระบบ KKUFMS

จากประเด็นปัญหาดังกล่าว พบว่า สาเหตุของปัญหาที่พบในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

สาเหตุด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน พบว่าขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินมีหลายขั้นตอน ขาดขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องระหว่างเอกสารเบิกจ่ายและข้อมูลที่บันทึกในระบบ KKUFMIS การแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการเบิกจ่ายแก่ผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ไม่มีขั้นตอนการตรวจสอบเจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ์ว่ามีการเบิกจ่ายให้กับเจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ์ภายในระยะเวลา 6 เดือน หรือบัญชีธนาคารของเจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ์ที่ใช้รับเงินโอนไม่เคลื่อนไหวในรอบระยะเวลา 6 เดือนย้อนหลัง ทำให้ไม่ได้รับการอนุมัติรายการเบิกจ่ายจากคลังจังหวัด ขอนแก่น

สาเหตุด้านสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า ระบบ GFMS ใช้เวลานานในการบันทึกเบิกจ่าย ระบบ KKUFMIS ขาดการพัฒนาในการออกรายงานจากระบบ ให้ตรงตามความต้องการผู้ใช้งาน ขาดความเชื่อมโยงในระบบฐานข้อมูลเจ้าหน้าที่ระบบ KKUFMIS และระบบ GFMS ขาดการอบรมในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระเบียบ การขอสร้างข้อมูลหลักผู้ขาย และการใช้ระบบ e-GP ซึ่งในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการใช้ระบบ e-GP, นั้นขาดการแจ้งเปลี่ยนแปลงรหัสงบประมาณอย่างทั่วถึง การแจ้งการเปลี่ยนแปลงข้อมูลไม่ถึงผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้ใช้ระบบโดยตรง

สาเหตุด้านอุปกรณ์การปฏิบัติงาน พบว่าขาดคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานในการใช้ระบบ KKUFMIS และการเรียกรายงานจากระบบ KKUFMIS

ด้านสภาพแวดล้อม พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงของระเบียบแนวปฏิบัติ จากหน่วยงานภายนอก และการตรวจสอบรายการเบิกจ่ายตรงเจ้าหน้าที่จากคลังจังหวัดขอนแก่นใช้เวลานาน ซึ่งต้องรอให้คลังจังหวัดขอนแก่นยืนยันและอนุมัติรายการเบิกจ่ายในระบบ GFMS ก่อน เจ้าหน้าที่หรือผู้มีสิทธิ์จึงจะได้รับชำระหนี้

## 2. แนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

การกำหนดแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ของกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินโดยใช้ SWOT Analysis มาสังเคราะห์เป็นเป้าหมายและแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน โดยใช้ TOWS Matrix และเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ดังนี้

สถานการณ์ของกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม

ด้านจุดแข็ง (Strength) กระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินใช้ระบบสารสนเทศ KKUFMIS ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรองรับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น และได้รับจัดสรรเครื่องเทอร์มินอลสำหรับใช้ระบบ GFMS จากกรมบัญชีกลางที่ทำให้สะดวกในการปฏิบัติงานและติดตามผล มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องกฎ ระเบียบ และประกาศต่างๆ และมีเครือข่ายการคลังและพัสดุที่เข้มแข็ง

จุดอ่อน (Weakness) ขาดคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานที่บรรจุใหม่ หรือเปลี่ยนหน้าที่ภาระงานไม่เข้าใจกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างท่องแท้ กระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินมีความซ้ำซ้อนระบบฐานข้อมูลเจ้าหน้าที่ในระบบ KKUFMIS และ GFMS ขาดความเชื่อมโยงกัน การส่งต่อข้อมูลข่าวสาร ความรู้หรือนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติงานยังไม่ทั่วถึงและการใช้ระบบ KKUFMIS ไม่ครบทุกระบบ

โอกาส (Opportunity) ผู้บริหารพร้อมให้การสนับสนุนในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงนโยบายการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในทุกส่วน และ

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยและรวดเร็วขึ้น

ภัยคุกคาม (Threat) มีการเก็ยณอายุราชการของบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และกฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับ มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงใหม่อยู่เสมอ

### แนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น

การกำหนดแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น จากการนำผลจากการวิเคราะห์สภาวะการณ์ของกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มาสังเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่าย แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

ด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน เสนอให้มีการทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงานเพิ่มขั้นตอนการตรวจสอบและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน ซึ่งสอดคล้องกับ เพื่อลดขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินที่มีหลายขั้นตอนโดยเสนอให้ลดขั้นตอนการบันทึกทะเบียนรับและขั้นตอนการบันทึกทะเบียนส่งฎีกาใน Microsoft Excel เนื่องจากบันทึกซ้ำซ้อนกับข้อมูลในระบบ KKUFMIS เพิ่มขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องระหว่างเอกสารเบิกจ่าย เจ้าหน้าที่ไม่เคยเบิกจ่ายมาก่อน และข้อมูลที่บันทึกในระบบ KKUFMIS เพื่อดำเนินการเพิ่มข้อมูลหลักผู้ขายให้รวดเร็วและสามารถโอนจ่ายเจ้าหน้าที่ได้เร็วขึ้น และเสนอให้ออนจ่ายตรงเจ้าหน้าที่บุคลากรแทนการจ่ายผ่านการเงิน คณะ/หน่วยงาน

ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร เสนอให้มีการปรับปรุงฐานข้อมูลเจ้าหน้าที่ในระบบ KKUFMIS ให้เป็นฐานข้อมูลแหล่งเดียวกันและให้สามารถใช้ร่วมกับ ระบบ GFMS มีการปรับปรุงรายงานจากระบบ KKUFMIS ให้ตรงกับความต้องการใช้งานของผู้ปฏิบัติงานในส่วนของการจ่ายชำระเงินให้เจ้าหน้าที่ เพื่อที่คณะ /หน่วยงานสามารถเรียกดูรายละเอียด คณะ/หน่วยงาน ได้ เสนอให้มีการจัดฝึกอบรมบุคลากรใหม่หรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ใหม่ประจำปีในด้านระเบียบ แนวปฏิบัติ การใช้ระบบ KKUFMIS และระบบ e-GP เสนอแนวทางให้เจ้าหน้าที่การเงินที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นพี่เลี้ยงสำหรับเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ และเพิ่มช่องทางการสื่อสารโดยมีเครือข่ายการคลังและพัสดุเป็น ผู้รับและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสู่คณะ/หน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ

ด้านอุปกรณ์การปฏิบัติงาน เสนอให้จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน สำหรับ คณะ/หน่วยงาน และกองคลัง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยจัดทำทั้งแบบหนังสือคู่มือและแบบสื่อวีดิทัศน์ และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์กองคลัง และแจ้งผู้เกี่ยวข้องให้ทราบอย่างทั่วถึง

ด้านสภาพแวดล้อม เสนอให้สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอก เป็นการสร้างเครือข่ายเพื่อให้ได้ทราบข่าวสารหรือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลหรือขอความร่วมมือ

### สรุป

จากผลการศึกษาประเด็นปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยการวิเคราะห์มุมมองและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน และข้อมูลด้านเอกสาร หลักฐานต่างๆ รวมถึงการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า มีประเด็นปัญหา จำนวน 5 ประเด็น ซึ่งเกิดจากสาเหตุ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านอุปกรณ์การปฏิบัติงาน และด้านสิ่งแวดล้อม และได้กำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

ด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีแนวทางการปรับปรุง คือ ลดขั้นตอนการบันทึกทะเบียนรับและขั้นตอนการบันทึกทะเบียนส่งฎีกาใน Microsoft Excel ซึ่งซ้ำซ้อนกับการบันทึกในระบบ KKUFMIS เพิ่มขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องระหว่างเอกสารเบิกจ่ายให้กับเจ้าหน้าที่ไม่เคยเบิกจ่ายมาก่อนเพื่อดำเนินการเพิ่มข้อมูลหลักผู้ขาย และเสนอให้ออนจ่ายตรงเจ้าหน้าที่บุคลากรแทนการจ่ายผ่านการเงินคณะ/หน่วยงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วขึ้นในการเบิกจ่าย

ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร มีแนวทางปรับปรุง คือ ปรับปรุงฐานข้อมูลเจ้าหน้าที่ในระบบ KKUFMIS ให้เป็นฐานข้อมูลที่สามารถใช้ร่วมกันได้กับระบบ KKUFMIS และระบบ GFMS ปรับปรุงรายงานจากระบบ KKUFMIS ในส่วนของรายงานการจ่ายชำระหนี้ให้เจ้าหน้าที่ เพื่อที่คณะ /หน่วยงาน สามารถเรียกดูรายคณะ/หน่วยงานได้ เสนอให้จัดฝึกอบรมบุคลากรโดยบรรจุเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี ในด้านระเบียบ แนวปฏิบัติ และการใช้ระบบ KKUFMIS และมีพี่เลี้ยงสำหรับผู้ปฏิบัติงานใหม่ และเพิ่มช่องทางการสื่อสารผ่านเครือข่ายการคลังและพัสดุ มหาวิทยาลัยขอนแก่นรวมถึงผ่านเว็บไซต์กองคลัง

ด้านอุปกรณ์การปฏิบัติงาน มีแนวทางปรับปรุง คือ จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับ คณะ/หน่วยงาน และสำหรับ กองคลัง ที่เป็นมาตรฐาน ทั้งแบบหนังสือคู่มือและแบบสื่อวีดิทัศน์

ด้านสภาพแวดล้อม มีแนวทางปรับปรุง คือ เสนอให้สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอก และสร้างเครือข่ายการคลังกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ได้ทราบข่าวสารหรือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลหรือขอความร่วมมือ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้

การนำแนวทางในการปรับปรุงไปใช้อย่างเป็นรูปธรรมอาจจะต้องศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงจากภายในมหาวิทยาลัยเองหรือมีการเปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบายนั้นจะมีผลกระทบต่อกระบวนการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ในการใช้ระบบ KKUFMIS ในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินงบประมาณเงินรายได้ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันและใช้แหล่งฐานข้อมูลเดียวกัน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีความคล่องตัวและมีสะดวกรวดเร็วมากขึ้น

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.อารมย์ ตัตตะวะศาสตร์ อาจารย์ที่ปรึกษา และท่านอาจารย์ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล อาจารย์ให้คำปรึกษา ซึ่งเป็นผู้ให้ความรู้ ให้คำปรึกษา แนะนำแนวทาง จนการศึกษาสำเร็จบริบูรณ์ ผู้เขียนขอขอบพระคุณไว้อย่างสูง ณ โอกาสนี้

### เอกสารอ้างอิง

- [1] มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2554). แผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2555-2558. พิมพ์ครั้งที่ 1. ขอนแก่น: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ขอนแก่นการพิมพ์
- [2] กองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2557). รายงานสรุปรายการขอเบิกของหน่วยเบิกจ่าย มหาวิทยาลัย ขอนแก่น พ.ศ. 2557. ขอนแก่น: กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [3] กองคลัง มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2557). ทะเบียนเอกสารส่งคือแก้ไขประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557. ขอนแก่น: กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [4] กรมบัญชีกลาง. (2557). ประมวลกฎหมายและระเบียบการคลัง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- [5] สุภางค์ จันรวานิช. (2556). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [6] กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. (2548). การแก้ไขปัญหาด้วยวิธีทางสถิติ (SPS). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทดวงกมลสมัย จำกัด.