

รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่เหมาะสม

ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

The Suitable Business Asset Management Model for

Pibulsongkram Rajabhat University

วิจิตรา จำลองราษฎร์^{1*} ไพศาล รุ่งธงชัย² วาลิกา โพธิ์hirun² อิดารัตน์ วุฒิสรีเสถียรกุล³

Wichitra Chamlongrath^{1*}, Phaisan Rewthongchai², Walika Phohirun², Thidarat Wutthisrisatiengkul³

บทคัดย่อ

การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยศึกษาข้อมูลจากหน่วยงาน/โครงการ ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ จำนวน 6 หน่วยงาน/โครงการ และศึกษาจากมหาวิทยาลัยต้นแบบที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่ดี จำนวน 6 แห่ง และนำผลจากการศึกษาเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เพื่อวิพากษ์ผลการศึกษา โดยผลการศึกษาพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ควรมีองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านนโยบาย ควรมีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลที่เชื่อมโยงกับการจัดการศึกษาในลักษณะของธุรกิจเชิงวิชาการ/ด้านโครงสร้าง ควรมีการจัดตั้งสำนักงานบริหารจัดการทรัพย์สินขึ้น ทำหน้าที่กำกับดูแลหน่วยงาน/โครงการที่มีการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่ก่อให้เกิดรายได้และผลประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยและเป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย มีความคล่องตัว มีสายงานบังคับบัญชาขึ้นตรงต่ออธิการบดี/คณบดี/คณบดีควรมีการบริหาร 3 ระดับ ได้แก่ ระดับนโยบาย ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ/ด้านกฎระเบียบ ควรมีการออกกฎระเบียบรองรับการดำเนินงานที่ชัดเจน และด้านการเงินและงบประมาณ ควรมีการจัดทำแผนงานงบประมาณรายจ่าย และมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานทุกไตรมาสและประจำปี

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่เหมาะสม มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

³ อาจารย์ ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

* Corresponding author; email: jee.wichitra@gmail.com

Abstract

The purpose of this research on a Business Asset Management Model for Pibulsongkram Rajabhat University (PSRU) was to derive a suitable model for PSRU commercialized asset management through a qualitative approach research methodology. Six PSRU business units were investigated on their management processes to determine their background, scope, performance and limitation. The documentation research, site visiting, and in-depth interview were conducted with six well-practiced asset management universities to compile a model. Above-mentioned steps was the qualitative method, consisting of ten experts, for their critics. The results were found that PSRU should apply good governance policy for its asset management, and commercially integrate with the PSRU academic management. PSRU should establish an asset management office to supervise and control PSRU business units that can create revenue and benefit to PSRU. This independent and agile agency should be directed under the PSRU president. PSRU should divide their business units structure into 3 levels consisting of policy-making, managerial and operating levels. On regulation aspect, PSRU should issue clear rules and regulations for standard operating procedures. Further, PSRU establish the fiscal budgeting and plan, as well as publish the PSRU business units performance reports quarterly and annually.

Keywords: A Suitable Business Asset Management Model, Pibulsongkram Rajabhat University

บทนำ

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีความพยายามในการพัฒนาและปรับตัวเพื่อรองรับกับสภาพการแข่งขันด้านการศึกษาที่ทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และขยายสู่การแข่งขันระดับภูมิภาคและระดับโลกมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องเร่งพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพต้องพึ่งพาตัวเอง โดยพัฒนาไปสู่การบริหารจัดการเชิงธุรกิจมากขึ้น เพื่อลดการพึ่งพิงงบประมาณจากภาครัฐ และผลกระทบด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่ลดลงตามสภาพเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งปรากฏการณ์ปัจจุบันนี้สอดคล้องกับแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎ

เกล้าเจ้าอยู่หัวที่มีต่อการจัดการศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อร้อยกว่าปีก่อน โดยทรงมีพระราชประสงค์ให้ใช้ที่ดินส่วนหนึ่ง เพื่อปลูกสร้างสถานศึกษา และอีกส่วนหนึ่งให้ใช้จัดหาผลประโยชน์เพื่อนำมาปรับปรุงการศึกษา โดยมีต้องพึงงบประมาณแผ่นดินแต่เพียงอย่างเดียว (สำนักจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557)

มหาวิทยาลัยหลายแห่งต่างตระหนักดีว่าการบริหารจัดการด้านการเงินโดยการพึ่งพาตนเอง เพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงินเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของมหาวิทยาลัย จึงได้ตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบด้านการบริหารจัดการทรัพย์สิน เพื่อการจัดหารายได้และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยโดยตรง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยราชภัฏอีกหลายแห่ง เป็นต้น การเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการบริหารมหาวิทยาลัยทุกแห่ง รวมถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 59 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา และจากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 13 14 และ 15 ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ประกอบกับทิศทางนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามในแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ฉบับแก้ไขปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยได้ให้ความเห็นชอบว่ามหาวิทยาลัยควรพัฒนาด้านการบริหารจัดการเพื่อนำพันธกิจของมหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จ โดยให้มีการปรับโครงสร้างและกระบวนการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน และจัดให้มีกลไกการทบทวนผังแม่บททางกายภาพ (Master Plan) ที่สอดคล้องกับการพัฒนาของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2557)

ข้อมูลรายงานทางการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2558 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม แสดงสินทรัพย์รวมทั้งสิ้นของมหาวิทยาลัยเท่ากับ 2,089 ล้านบาท ประกอบด้วยรายการหลัก คือ เงินสด เงินฝากธนาคาร 438 ล้านบาท เงินลงทุนระยะสั้น (หน่วยลงทุน) 30 ล้านบาท และที่ดิน อาคาร และสิ่งปลูกสร้าง 1,615 ล้านบาท ปีงบประมาณ 2558 มหาวิทยาลัยมีรายได้จากการดำเนินงาน 350 ล้านบาท (หักรายได้อื่นซึ่งเป็นรายการพิเศษ 63 ล้านบาท)

ประกอบด้วยรายการหลัก คือ รายได้จากการจัดการศึกษา 227 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 80 ของรายได้รวม และเป็นรายได้จากการให้บริการวิชาการ 19 ล้านบาท รายได้จากการบริหารสินทรัพย์ 10 ล้านบาท รายได้จากการจัดหารายได้เชิงธุรกิจ 20 ล้านบาท และรายได้จากดอกเบี้ยรับและการลงทุน 11 ล้านบาท รวมรายได้จากการให้บริการวิชาการ การบริหารสินทรัพย์ การจัดหารายได้เชิงธุรกิจและรายได้จากดอกเบี้ยรับและการลงทุน คิดเป็นร้อยละ 20 ของรายได้รวม (มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2558)

ส่วนของรายได้จากการจัดหารายได้เชิงธุรกิจจำนวน 20 ล้านบาท มาจากโครงการบริการหอพักนักศึกษา สระว่ายน้ำ โครงการจัดหารายได้เชิงธุรกิจน้ำดื่มทะเลแก้ว โครงการจัดหารายได้เชิงธุรกิจศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพทางธุรกิจอาคารเวียงแก้ว ศูนย์หนังสือ ซึ่งปัจจุบันยกเลิกการดำเนินงานแล้ว และศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา (มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2558)

อย่างไรก็ตาม ขณะนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามมีการดำเนินงานในส่วนของหน่วยงาน/โครงการที่เกี่ยวกับการจัดหารายได้เชิงธุรกิจอยู่ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 6 หน่วยงาน/โครงการ ได้แก่ (1) ศูนย์วัฒนธรรมภาคเหนือตอนล่าง วังจันทน์ริเวอร์วิว (2) โครงการจัดหารายได้เชิงธุรกิจศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพทางธุรกิจอาคารเวียงแก้ว (3) โครงการจัดหารายได้เชิงธุรกิจน้ำดื่มทะเลแก้ว (4) โครงการบริการหอพักนักศึกษา (5) สระว่ายน้ำและฟิตเนส และ (6) การให้เช่าร้านค้าและสถานที่ ได้แก่ หอประชุม ห้องประชุม สนามกีฬา โรงยิม โรงนม และร้านค้าภายในมหาวิทยาลัย โดยหน่วยงาน/โครงการดังกล่าวไม่ได้มีผลประโยชน์ที่เป็นผลกำไรมากนัก และโครงการส่วนใหญ่มีผลขาดทุน ไม่มีระบบการควบคุมตรวจสอบที่ดี เกิดปัญหาการทุจริตทางการเงินขึ้นจนกระทั่งต้องปิดบางหน่วยงาน/โครงการ และรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินมีลักษณะที่กระจายไปอยู่ตามหน่วยงานต่างๆ ซึ่งไม่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารเชิงธุรกิจ เช่น โครงการบริการหอพักนักศึกษา อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกองพัฒนานักศึกษา ซึ่งการก่อตั้งหอพักนักศึกษาในครั้งเริ่มต้นมีเป้าหมายให้เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย และให้ดำเนินกิจการเชิงธุรกิจ ส่วนโครงการจัดหารายได้เชิงธุรกิจน้ำดื่มทะเลแก้ว โครงการจัดหารายได้เชิงธุรกิจศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพทางธุรกิจอาคารเวียงแก้ว และการให้เช่าร้านค้าและสถานที่ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของงานสวัสดิการ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี สระว่ายน้ำและฟิตเนสอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกองส่งเสริมและสร้างความเป็นเลิศด้านกีฬา ศูนย์วัฒนธรรมภาคเหนือตอนล่าง วังจันทน์ริเวอร์วิว อยู่ภายใต้คณะกรรมการบริหารศูนย์วัฒนธรรมภาคเหนือตอนล่าง ขึ้นตรงต่ออธิการบดี ทั้งนี้ไม่ปรากฏหน่วยงานกลางหรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลจัดการผลประโยชน์เชิงธุรกิจในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาหารูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัย รวมถึงการบริหารจัดการผลประโยชน์จากทรัพย์สินดังกล่าว เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามสามารถปรับตัวและ

บริหารจัดการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบสร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัยสามารถพึ่งพาตนเองและอยู่รอดได้

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา คือ รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยฉบับนี้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามในภาพรวม โดยศึกษาจากหน่วยงาน/โครงการ ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามที่มีรูปแบบการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ จำนวน 6 หน่วยงาน/โครงการ และศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่ดีที่คณะผู้วิจัยเจาะจงศึกษา จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยนเรศวร 2) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 4) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 5) มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 6) มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ขอบเขตด้านเวลา เก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนธันวาคม 2558 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2559

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ

การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน หรือการจัดการใดๆ ของหน่วยงานของรัฐ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2553: 23) มีคำที่มีความหมายคล้ายคลึง หรือใกล้เคียงกันกับคำว่า การบริหาร หลายคำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2553: 81) และในการบริหารภาครัฐจำเป็นต้องมีกฎหมายรองรับเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะจะต้องเกี่ยวข้องข้องกับการตัดสินใจ (คณะกรรมกรกลุ่มผลิตและบริหารชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์, 2553)

การบริหารภาครัฐ กับภาคธุรกิจ ต่างมีเป้าหมายที่เหมือนและต่างกัน การบริหารธุรกิจ (Business Administration) เป็นกระบวนการในการบริหารกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยธุรกิจ โดยมี

เป้าหมายที่ผลกำไร และตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นจำนวนมาก แต่การบริหารภาครัฐมีลักษณะที่เป็นกระบวนการ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่รัฐกำหนดขึ้นซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นที่กำไร

ดังนั้นถึงแม้ว่าการบริหารภาครัฐจะมีความแตกต่างจากภาคธุรกิจเอกชน แต่สิ่งหนึ่งที่มีความเหมือนกันก็คือ ต้องมีการนำหลักการบริหารมาใช้เป็นเครื่องมือ หรือใช้เป็นวิธีการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้ายขององค์การเหมือนกัน สำหรับแนวคิดหรือกระบวนการบริหาร ได้มีนักวิชาการนำเสนอไว้ดังนี้ (คณะกรรมการกรกลุ่มผลิตและบริหารชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์, 2553: 23)

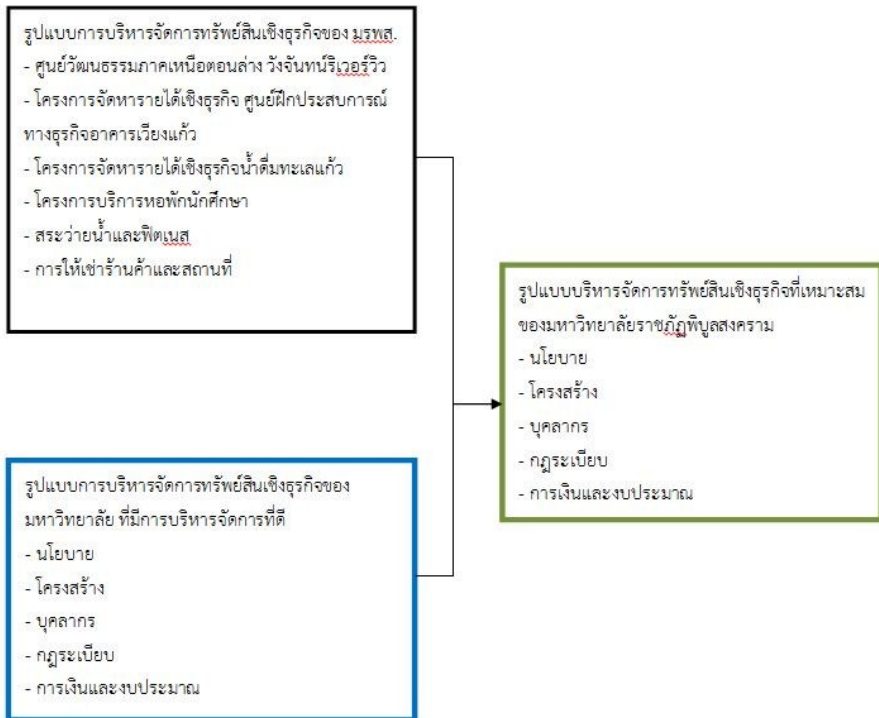
1. กระบวนการบริหารที่เรียกว่า POSDCoRB Model เป็นแนวคิดที่คลาสสิก โดยปัจจุบันยังยึดหลักการบริหารแนวคิดนี้ ซึ่งประกอบด้วยหลัก 7 ประการของกูริคและเออวิก (Gulick and Urwick) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารบุคคล (Staffing) การอำนวยการสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) และการจัดหางบประมาณ (Budgeting) (ไชยา ยิมวิไล, 2557: 111-112)

2. กระบวนการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB ที่วีริช วิรัชนิภาวรรณ ได้พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจาก POSDCoRB ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอน มาเป็น PAMS-POSDCoRB ทำให้กระบวนการบริหารเพิ่มขึ้นเป็น 11 ขั้นตอน ได้แก่ นโยบาย (Policy) อำนาจหน้าที่ (Authority) จริยธรรม (Morality) สังคม (Society) การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) ทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) (วีริช วิรัชนิภาวรรณ, 2553: 170)

3. กระบวนการบริหารจัดการ หรือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการ คือ พอคค์ (POCCC) ของเฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์กร (Organizing) (3) การบังคับบัญชาหรือสั่งการ (Commanding) (4) การประสานงาน (Coordinating) และ (5) การควบคุม (Controlling)

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น จะพบว่าในการบริหารจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมีความแตกต่างกันที่ภาครัฐจะเน้นกระบวนการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่ได้มุ่งเน้นผลกำไร แต่ภาคเอกชนจะมีเป้าหมายหลักที่ผลกำไร อย่างไรก็ตามทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างต้องมีหลักการบริหารจัดการที่เหมาะสม ดังนั้นในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบในการบริหารจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม สามารถพัฒนาให้เกิดรายได้ในเชิงธุรกิจ สอดคล้องกับพันธกิจและศักยภาพที่มีอยู่ และเพื่อให้การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรเชิงธุรกิจที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พิบูลสงครามมีหลักการและแนวทางที่ชัดเจน คณะผู้วิจัยจึงได้กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ ทรัพย์สินเชิงธุรกิจออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านกฎระเบียบ และด้านการเงินและงบประมาณ และมีกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงใน ภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

คณะผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาข้อมูลจากหน่วยงาน/โครงการ ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ จำนวน 6 หน่วยงาน/โครงการ และศึกษาจากมหาวิทยาลัยต้นแบบที่มีรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่ดี จำนวน 6 แห่ง และนำผลจากการศึกษาเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เพื่อวิพากษ์ผลการศึกษา โดยมีขั้นตอนในการศึกษา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่ก่อให้เกิดรายได้และผลประโยชน์ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการศึกษาเอกสาร การสำรวจข้อมูล การสัมภาษณ์ และการสังเกต จากบุคคลที่เป็นผู้มีความรู้ มีประสบการณ์

จริง (Key Informants) กลุ่มผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงาน/บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย การสนทนาทั้งแบบกลุ่มย่อย (Group Discussion) และแบบเจาะจง (Focus Groups Discussion) และการสัมภาษณ์เดี่ยวแบบเจาะลึก คณะผู้วิจัยนำข้อมูลจากเอกสาร หลักฐาน การจดบันทึก การสังเกต การสนทนา และการสัมภาษณ์มาจัดระเบียบข้อมูล และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูล (Content Analysis) และนำเสนอข้อมูลเป็นการพรรณนา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัยต้นแบบที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Best Practice) ใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร และการศึกษาจากมหาวิทยาลัยต้นแบบ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยใช้การสนทนาและการสัมภาษณ์เดี่ยวแบบเจาะลึกกับผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจของแต่ละมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดี คณะผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อความเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยแยกเนื้อหาตามกลุ่มประเด็นของคำถามวิจัย ตรวจสอบความเหมือนของเนื้อหารายประเด็นในภาพรวมของกลุ่มประเด็นตามคำถามวิจัย แล้ววิเคราะห์ สรุปประมวลความจริงที่ได้มา พิจารณาว่าเนื้อหาที่ได้รับประเด็นเหมือนกัน หรือคล้ายกันหรือไม่ จนกระทั่งข้อมูลนิ่ง พร้อมทั้งตรวจเอกสาร หลักฐานที่เป็นข้อมูลเนื้อหาทั้งหมด ตามที่ได้รวบรวมในระหว่างลงพื้นที่มาจัดระเบียบข้อมูล และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูล นำเสนอข้อมูลเป็นการพรรณนา หลังจากการศึกษาทั้ง 2 ส่วนเรียบร้อยแล้ว คณะผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาจากทั้ง 2 ส่วนมาสร้าง (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

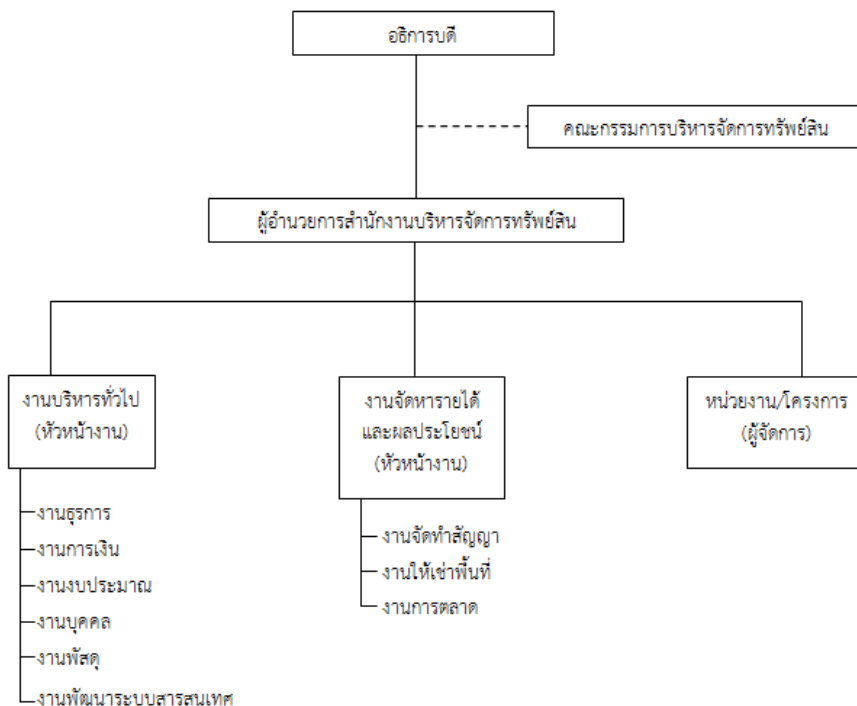
ขั้นตอนที่ 3 นำ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยที่พัฒนาขึ้น นำเสนอในที่ประชุม เพื่อวิพากษ์ร่างดังกล่าว โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนจากผู้บริหาร คณาจารย์ อดีตผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องทางด้านบริหารจัดการทรัพย์สิน ตัวแทนภาคเอกชน และตัวแทนศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารธุรกิจ

ผลการวิจัย

รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ในภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัย มีองค์ประกอบดังนี้

1. ด้านนโยบาย ควรมีการบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถเชื่อมโยงกับการจัดการศึกษาของสาขาวิชาที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย โดยเรียกว่า “ธุรกิจวิชาการ” เป็นการใช้ศักยภาพของบุคลากรและเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม การจัดการรายได้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถจัดการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 13 14 และ 15 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยการหารายได้นั้นต้องอยู่ในขอบเขตความถนัดและแนวทางของวิชาการและวิชาชีพของสาขาวิชาในมหาวิทยาลัย

2. ด้านโครงสร้าง ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลหน่วยงาน/โครงการที่มีการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่ก่อให้เกิดรายได้ และผลประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย และเป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัยที่เป็นหน่วยงานอิสระจากระบบราชการ มีความคล่องตัว มีสายงานบังคับบัญชาขึ้นตรงต่ออธิการบดี โดยใช้ชื่อว่า “สำนักงานบริหารจัดการทรัพย์สิน” ซึ่งมีโครงสร้างของหน่วยงานดังนี้



ภาพ 2 ผังองค์กรของสำนักงานบริหารจัดการทรัพย์สินมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

3. ด้านบุคลากร สำนักงานบริหารจัดการทรัพย์สิน มีการบริหารจัดการบุคลากร 3 ระดับ ได้แก่ ระดับนโยบาย ดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ อาจใช้ชื่อว่า คณะกรรมการบริหาร

จัดการทรัพย์สิน ระดับบริหาร มีผู้อำนวยการสำนักงานบริหารจัดการทรัพย์สินเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน มีฐานะเทียบเท่ากอง ซึ่งในการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งควรต้องระบุดคุณสมบัติในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติทางด้านการบริหารธุรกิจให้ชัดเจนผู้ที่จะมาบริหารจัดการทรัพย์สินจะต้องเป็นคนดี มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์ และตั้งใจทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย ระดับปฏิบัติการ ในโครงสร้างแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานจัดหารายได้ และผลประโยชน์ และหน่วยงาน/โครงการที่ดำเนินงานในธุรกิจต่างๆ โดยหน่วยงาน/โครงการที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานบริหารจัดการทรัพย์สิน ควรมีลักษณะเป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัยตามระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามว่าด้วยการจัดตั้งองค์กรในกำกับมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550 เช่นเดียวกันกับสำนักงานบริหารจัดการทรัพย์สิน และผู้บริหารควรบริหารจัดการให้เป็นไปตามข้อกำหนดในระเบียบ เช่น การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผลงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในระเบียบ ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละกลุ่มงานให้ชัดเจน และมีการจัดทาระบบงานบริหารบุคคลให้มีความอิสระและความคล่องตัว นอกจากนี้ในระดับบริหารงานของสำนักงานบริหารจัดการทรัพย์สิน อาจมีกรรมการที่มาจากผู้จัดการของทุกหน่วยงาน/โครงการเชิงธุรกิจด้วย

4. ด้านกฎระเบียบ มีข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่ชัดเจน และควรมีการทบทวนระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และคำสั่งเดิมที่มีอยู่ เพื่อปรับหรือออกใหม่ให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่นำเสนอ

5. ด้านการเงินและงบประมาณ ควรต้องมีการจัดทาระบบการเงินและการงบประมาณให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการ “ธุรกิจวิชาการ” ที่มีความเป็นธุรกิจ และความเป็นสถาบันการศึกษาของรัฐในส่วนตัวเดียวกัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยต้องมีการจัดสรรเงินรายได้หรือกำไรจากหน่วยงาน/โครงการ เชิงธุรกิจ ให้มหาวิทยาลัยในแต่ละปีงบประมาณตามหลักเกณฑ์ที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด เช่น หน่วยงาน/โครงการ เชิงธุรกิจ จะต้องจัดสรรเงินรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย โดยไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของกำไรสุทธิ เป็นต้น มีการบริหารจัดการเงินรายได้และรายจ่ายที่ชัดเจน มีการจัดทำแผนงานงบประมาณรายจ่ายประจำปี เมื่อมีรายได้ต้องนำส่งมหาวิทยาลัย และมีการทำบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบทุกไตรมาสและประจำปี

ทั้งนี้สำนักงานบริหารจัดการทรัพย์สิน จะเป็นหน่วยงานกลางที่หน้าที่กำกับดูแลหน่วยงาน/โครงการทั้งหมดที่มีการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่ก่อให้เกิดรายได้ และผลประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย ซึ่งแต่ละหน่วยงาน/โครงการ ควรมีรูปแบบการบริหารจัดการในรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. ศูนย์วัฒนธรรมภาคเหนือตอนล่าง วังจันทน์ริเวอร์วิว ควรมีรูปแบบการบริหารจัดการ ทรัพย์สินเชิงธุรกิจ ดังนี้

1.1 ด้านนโยบาย เสริมสร้าง เผยแพร่และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและเป็น แหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพฯ ของนักศึกษา ดำเนินงานเชิงธุรกิจวิชาการให้มีรายได้เพียงพอ กับ การบริหารงาน และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย พร้อมทั้งสร้างชื่อเสียงให้กับ มหาวิทยาลัย

1.2 ด้านโครงสร้าง เป็นโครงการภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานบริหาร จัดการทรัพย์สิน และเป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย โดยมีสายงานบังคับบัญชาที่ขึ้นตรง ต่ออธิการบดี

1.3 ด้านบุคลากร มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคลากรจาก 3 ระดับ ได้แก่ ระดับนโยบาย (คณะกรรมการ) ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ เป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับ บริหาร และระดับปฏิบัติการ โดยบุคลากรระดับบริหารต้องมีคุณวุฒิและประสบการณ์ด้านการ บริหารธุรกิจ หรือการจัดการ และสำหรับระดับนโยบาย (คณะกรรมการ) ซึ่งคณะผู้วิจัยเสนอว่าควร ใช้กรรมการชุดเดียวกันกับคณะกรรมการในโครงสร้างสำนักงานบริหารจัดการทรัพย์สิน

1.4 ด้านกฎระเบียบ มีข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และแนวปฏิบัติของศูนย์ วัฒนธรรมฯ ที่ชัดเจน

1.5 ด้านการเงินและงบประมาณ มีระบบการบริหารจัดการการเงินที่โปร่งใส เอื้อต่อการบริหารจัดการศูนย์วัฒนธรรมฯ มีการจัดทำแผนงานงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตาม ระเบียบที่ได้มีการจัดทำขึ้นไว้ มีการทำบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบทุกไตรมาสและ ประจำปี

2. โครงการจัดหารายได้เชิงธุรกิจ น้ำดื่มทะเลแก้ว ควรมีรูปแบบการบริหารจัดการ ทรัพย์สินเชิงธุรกิจ ดังนี้

2.1 ด้านนโยบาย ดำเนินงานเชิงธุรกิจสวัสดิการให้มีรายได้เพียงพอกับการ บริหารงาน และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย เป็นสวัสดิการ เป็นแหล่งเรียนรู้และ แสดงถึงศักยภาพของมหาวิทยาลัย

2.2 ด้านโครงสร้าง เป็นโครงการภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานบริหาร จัดการทรัพย์สิน และเป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย

2.3 ด้านบุคลากร มีการบริหารงานบุคลากร 2 ระดับ ได้แก่ ระดับบริหาร และ ระดับปฏิบัติการ โดยบุคลากรระดับบริหารต้องมีคุณวุฒิและประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจ หรือการจัดการ

2.4 ด้านกฎระเบียบ มีข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และแนวปฏิบัติของ
โครงการฯ ที่ชัดเจน

2.5 ด้านการเงินและงบประมาณ มีระบบการบริหารจัดการการเงินที่โปร่งใส
เอื้อต่อการบริหารจัดการโครงการฯ มีการจัดทำแผนงานงบประมาณรายจ่ายประจำปี เมื่อมีรายได้
ต้องนำส่งมหาวิทยาลัย มีการทำบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบทุกไตรมาสและประจำปี

3. โครงการบริการหอพักนักศึกษา ควรมีรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจ
ดังนี้

3.1 ด้านนโยบาย ให้นักศึกษาได้มีที่พักอาศัยที่ถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย เป็น
แหล่งพัฒนาการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้เรียนรู้ร่วมกันในสังคม มีส่วนร่วมในการจัด
กิจกรรมส่งเสริมด้านปัญญา และบุคลิกภาพที่ดีงาม ดำเนินงานเชิงธุรกิจการศึกษาให้มีรายได้
เพียงพอกับการบริหารงาน และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย

3.2 ด้านโครงสร้าง เป็นโครงการภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานบริหาร
จัดการทรัพย์สิน เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย

3.3 ด้านบุคลากร มีการบริหารงานบุคลากร 2 ระดับ ได้แก่ ระดับบริหาร และ
ระดับปฏิบัติการ โดยบุคลากรระดับบริหารต้องมีคุณสมบัติและประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจ
หรือการจัดการ

3.4 ด้านกฎระเบียบ มีข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และแนวปฏิบัติของ
โครงการฯ ที่ชัดเจน

3.5 ด้านการเงินและงบประมาณ มีระบบการบริหารจัดการการเงินที่โปร่งใส
เอื้อต่อการบริหารจัดการโครงการฯ มีการจัดทำแผนงานงบประมาณรายจ่ายประจำปี เมื่อมีรายได้
ต้องนำส่งมหาวิทยาลัย มีการทำบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบทุกไตรมาสและประจำปี

4. สระว่ายน้ำและฟิตเนส ควรมีรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจ ดังนี้

4.1 ด้านนโยบาย เสริมสร้างสุขภาพให้แก่บุคลากร นักศึกษาของมหาวิทยาลัย
และบุคคลทั่วไป ดำเนินงานเชิงธุรกิจสวัสดิการให้มีรายได้เพียงพอกับการบริหารงาน และสามารถ
นำมาใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย

4.2 ด้านโครงสร้าง เป็นโครงการภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานบริหาร
จัดการทรัพย์สิน และเป็นโครงการในกำกับของมหาวิทยาลัย

4.3 ด้านบุคลากร มีการบริหารงานบุคลากร 2 ระดับ ได้แก่ ระดับบริหาร และ
ระดับปฏิบัติการ โดยบุคลากรระดับบริหารต้องมีคุณสมบัติและประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจ
หรือการจัดการ

4.4 ด้านกฎระเบียบ มีข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และแนวปฏิบัติของโครงการฯ ที่ชัดเจน

4.5 ด้านการเงินและงบประมาณ มีระบบการบริหารจัดการการเงินที่โปร่งใส เอื้อต่อการบริหารจัดการโครงการฯ มีการจัดทำแผนงานงบประมาณรายจ่ายประจำปี เมื่อมีรายได้ ต้องนำส่งมหาวิทยาลัย มีการทำบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบทุกไตรมาสและประจำปี

5. การให้เข้าร้านค้าและสถานที่ ควรมีรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจ ดังนี้

5.1 ด้านนโยบาย ดำเนินงานเชิงธุรกิจบริการโดยแสวงหารายได้จากบริการให้เข้าร้านค้าและสถานที่ พร้อมอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าร้านค้าและสถานที่ให้สามารถทำการค้าได้ต่อเนื่องอย่างมีคุณภาพ

5.2 ด้านโครงสร้าง เป็นโครงการเกี่ยวกับการให้เข้าร้านค้าและสถานที่ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานบริหารจัดการทรัพย์สินที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี

5.3 ด้านบุคลากร เป็นบุคลากรของสำนักงานบริหารจัดการทรัพย์สินทำหน้าที่ประสานการดำเนินงาน

5.4 ด้านกฎระเบียบ มีข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และแนวปฏิบัติของการให้เข้าร้านค้าและสถานที่ที่ชัดเจน

5.5 ด้านการเงินและงบประมาณ มีระบบการบริหารจัดการการเงินที่โปร่งใส เอื้อต่อการบริหารจัดการของการให้เข้าร้านค้าและสถานที่ มีการจัดทำแผนงานงบประมาณรายจ่ายประจำปี เมื่อมีรายได้ต้องนำส่งมหาวิทยาลัย มีการทำบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบทุกไตรมาสและประจำปี

สำหรับโครงการจัดหารายได้เชิงธุรกิจศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพทางธุรกิจอาคารเวียงแก้วนั้น ไม่ควรดำเนินงานในรูปของธุรกิจ เนื่องจากความเป็นมาของการจัดตั้งในครั้งแรกที่ต้องการให้อาคารเวียงแก้วเป็นสถานที่ฝึกประสบการณ์วิชาชีพของนักศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจการท่องเที่ยวและการโรงแรม และเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพด้านการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรสาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม และสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นรูปแบบที่เหมาะสมจึงควรมุ่งเน้นการจัดการศึกษาโดยตรง จึงควรมีการปรับรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ โดยให้ศูนย์ฝึกฯ เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของคณะวิทยาการจัดการ ซึ่งเป็นไปตามหลักการของการจัดตั้งศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพทางธุรกิจที่ต้องการให้คณะวิทยาการจัดการเป็นผู้กำกับดูแล เพราะมีการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรสาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม และเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการบริหารจัดการอาคารเวียงแก้ว เนื่องจากพื้นที่ส่วนหนึ่งเป็นที่ตั้งของสาขาวิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะวิทยาการจัดการ และพื้นที่อีกส่วนหนึ่งเป็นห้องพักเดี่ยว จำนวน

20 ห้อง ห้องพักรวม จำนวน 2 ห้อง ห้องประชุมและห้องอาหาร ซึ่งกำกับดูแลโดยสำนักงานอธิการบดี ดังนั้นเพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารจัดการ และการใช้อาคารเวียงแก้วให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด จึงเสนอให้โครงการศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพทางธุรกิจอาคารเวียงแก้วเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน ไม่ควรเป็นหน่วยงาน/โครงการเชิงธุรกิจอีกต่อไป

สรุปและอภิปรายผล

รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ในด้านองค์ประกอบของนโยบาย คณะผู้วิจัยได้ข้อสรุปว่า มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลที่เชื่อมโยงกับการจัดการศึกษาในลักษณะของธุรกิจเชิงวิชาการ มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพย์สิน ที่เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย มีการบริหาร 3 ระดับ ได้แก่ ระดับนโยบาย ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ มีการออกกฎระเบียบรองรับการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการจัดทำงบประมาณรายจ่าย เมื่อมีรายได้ต้องนำส่งมหาวิทยาลัย และมีการจัดทำรายงานทุกไตรมาสและประจำปี ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยต้นแบบที่คณะผู้วิจัยได้เข้าศึกษาดูงาน ทุกมหาวิทยาลัยต้นแบบมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพย์สินโดยตรง มีการบริหารจัดการระดับนโยบาย ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ มีกฎระเบียบที่ใช้ในการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และมีการรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรายไตรมาสและประจำปี

ข้อเสนอแนะ

1. กรณีจัดตั้งสำนักงานบริหารจัดการทรัพย์สิน คณะผู้วิจัยเสนอให้มหาวิทยาลัยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมหาวิทยาลัยควรทบทวนอัตราค่าจ้างของหน่วยงานหลักๆ ทั้งหมด ซึ่งอาจทำให้มีอัตรากำลังเพียงพอที่จะเกลี่ยไปอยู่ในหน่วยงานใหม่ได้ รวมทั้งสถานที่หรือวัสดุอุปกรณ์ ไม่จำเป็นต้องลงทุนใหม่ทั้งหมด และมหาวิทยาลัยควรมีการนำเทคโนโลยีหรือวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ให้มากขึ้น

2. กรณีที่มหาวิทยาลัยจะทำการเปลี่ยนแปลงตามข้อเสนอแนะของงานวิจัย มหาวิทยาลัยต้องทำความเข้าใจและสื่อสารถึงความจำเป็นและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้แก่หน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และให้แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าในเรื่องนโยบาย โครงสร้าง บุคลากร กฎระเบียบ และการเงินและงบประมาณ

3. จากข้อมูลรายงานทางการเงินของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พบว่ารายได้หลักของมหาวิทยาลัยมาจากรายได้จากการจัดการศึกษาซึ่งคิดเป็นร้อยละ 80 ของรายได้รวม ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรค้นหา ส่งเสริม และพัฒนาวิธีการสร้างรายได้จากการจัดการศึกษา เพื่อจะทำให้มหาวิทยาลัยมีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างมั่นคงโดยสร้างรายได้จากฐานความสามารถหลักขององค์กรและแสวงหารายได้จากการบริหารจัดการทรัพย์สินเชิงธุรกิจเป็นรายได้เสริมในการพัฒนามหาวิทยาลัย

4. มหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมงานวิจัยย่อย เพื่อศึกษาหรือสนับสนุนให้มีความวิจัยเพื่อค้นหาธุรกิจเชิงวิชาการใหม่ๆ

เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการกลุ่มผลิตและบริหารชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์.

(2553). *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*

สาขาวิชาการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 7). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ไชยา ยี่มิโล. (2557). *พัฒนาการรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารรัฐกิจ : จากอดีตสู่ปัจจุบันและ*

อนาคต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. (2558). *รายงานการเงินและสรุปผลการดำเนินงาน ประจำปี*

งบประมาณ 2558. พิษณุโลก: ผู้แต่ง.

_____. (2557). *แผนกลยุทธ์ทางการเงิน มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ประจำปี*

งบประมาณ พ.ศ. 2557-2559. พิษณุโลก: ผู้แต่ง.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2553). *หลักรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิดและกระบวนการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3).

กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สำนักจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2557). *รายงานประจำปี 2557*. กรุงเทพฯ:

ผู้แต่ง.