

## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Method Research) เป็นการผสมผสานระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาสภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๓. เพื่อเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน ๒๖ รูป/คน โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) และการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaires) ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔.๒ ผลการศึกษาองค์ประกอบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๔.๓ รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

#### ๔.๑ ผลการศึกษาสภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พบว่า การมีส่วนร่วม ๔ ด้าน ได้แก่

๑. ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร

๑.๑ สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการให้ข้อมูลในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการควบคุมของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ปรัชญา ปณิธาน เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์บัณฑิต และรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้กำหนดว่า ปรัชญา คือ จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม

ปณิธาน คือ ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง สำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์

เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย บริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนา

อัตลักษณ์มหาวิทยาลัย ประยุกต์พระพุทธศาสนาเพื่อพัฒนาจิตใจและสังคม

อัตลักษณ์บัณฑิต มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลการประชุมวิชาการต่างๆทั้งในประเทศและต่างประเทศผ่านเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้นิสิตได้รับทราบและเสนอผลงานวิชาการ ทว่าการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลให้ผู้บริหารระดับสูงจากส่วนภูมิภาคบางแห่ง เข้าประชุมเรื่องการเปลี่ยนแปลง การเบิกค่ารักษาพยาบาล เมื่อกลับไปภูมิภาคได้จัดประชุมแจ้งต่อผู้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคได้รับทราบ ทำให้ส่วนภูมิภาค ยังดำเนินการ เบิกค่ารักษาพยาบาลตามระเบียบเดิม ซึ่งเบิกจ่ายได้มากกว่าระเบียบใหม่ เมื่อเจ้าหน้าที่ภายนอกเข้าตรวจสอบหน่วยงานในภูมิภาค ได้มีการเรียกเงินคืนเป็นจำนวนมาก การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับมีไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร มาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินมีอย่างรัดกุมและเพียงพอ<sup>๑๒๗</sup>

ในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรม ข้อกำหนดทางด้านจริยธรรม และบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร มหาวิทยาลัยได้กำหนดพฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับนิสิตที่ต้องการส่งเสริมไว้ในคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ๙ ประการ ประกอบด้วย ๑. มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ๒. ใฝ่รู้ใฝ่คิด ๓. เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา ๔. มีความสามารถในการแก้ปัญหา ๕. มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา ๖. รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม ๗. รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม ๘. มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ๙. มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของบัณฑิต ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติพร้อมทั้งมีการส่งเสริมกิจกรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นประจำทุกปี เช่นงานวิสาขบูชา<sup>๑๒๘</sup> ทว่ายังขาดการส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม ยังไม่มีการกำหนดสิ่งจูงใจที่ยุติธรรมและจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความซื่อสัตย์และถือปฏิบัติตามจริยธรรม

ในเรื่องความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ร่วมดำเนินการบริหารบุคลากร เช่นสรรหา คัดเลือกบุคลากร การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบตามแนวทางที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทว่าการจัดทำเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง ทางมหาวิทยาลัยใช้ข้อมูลภาระงานอ้างอิงของคณะกรรมการที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (ก.พ.) ซึ่งต้องมีการทบทวนให้เหมาะสมต่อไป

ในเรื่องโครงสร้างองค์กร มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กร และแจ้งเวียนผ่านเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย<sup>๑๒๙</sup>

<sup>๑๒๗</sup> สัมภาษณ์ ดร.ยุทธนา พูนเกิดมะเริง ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป วิทยาเขตนครราชสีมา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๖ กันยายน ๒๕๕๗

<sup>๑๒๘</sup> สัมภาษณ์ นางสาวเชมิกา ทองอารีกุล หัวหน้าฝ่ายคลังและพัสดุ วิทยาเขตนครราชสีมา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๖ กันยายน ๒๕๕๗

<sup>๑๒๙</sup> สัมภาษณ์ นาย สรายุทธ อุดม ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

การให้ข้อมูลโดยจัดอบรมพนักงาน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ร่วมสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนบุคลากร ระยะ ๓ ปี (๒๕๕๗ - ๒๕๕๙) สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในช่วงพัฒนาแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ ๑๑ (๒๕๕๕-๒๕๕๙) ครอบคลุมทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ ทว่าการอบรมมีไม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยมีการเข้าออกของพนักงานบ่อยครั้ง เมื่อการจัดอบรมไม่ต่อเนื่องพนักงานที่เข้ามาใหม่ก็ไม่ได้เข้ารับการอบรม ทำให้เข้าใจงานล่าช้า เสียเวลา และเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน<sup>๑๓๐</sup>

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทุกส่วนงานรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายปีเพื่อให้กองแผนงานนำข้อมูลที่ได้ไปตรวจสอบผลการดำเนินงานดังกล่าวตามแผนปฏิบัติการประจำปี ทว่ากลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ไม่มีแผนติดตามผลที่ชัดเจน ทำให้ไม่มีข้อมูลการติดตามผล ผลเสียคืองานไม่บรรลุเป้าหมาย<sup>๑๓๑</sup>

รูปแบบการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

๑. หลักประสิทธิภาพ มีการบริหารงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการติดตามผลตามระบบ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ของการปฏิบัติงานตามแผน

๒. หลักประสิทธิภาพ มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คำนวณประหยัด ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล อุปกรณ์เพื่อการเรียนการสอน สถานที่ เช่น อาคารเรียนรวม หอประชุม ที่มีการใช้งาน เพื่อตอบสนองงานทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัยโดยทุกส่วนงานสามารถใช้งานร่วมกัน

๓. หลักการตอบสนอง มีการสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้รับบริการนิสิต ผู้ใช้บัณฑิต บุคลากร เพื่อนำผลการสำรวจมาวางแผนดำเนินงาน

๔. หลักการรับผิดชอบต่อสังคม ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้นำทางความคิดในด้านพระพุทธศาสนา โดยมีการเผยแพร่แนวทางการสร้างสังคมเป็นสุข ผ่านสื่อวิทยุโทรทัศน์เป็นประจำ นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำกิจกรรม/โครงการ เพื่อลดปัญหาสังคมหลายโครงการ อาทิเช่น โครงการปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐาน โครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน เป็นต้น

๕. หลักความโปร่งใส มีกลไกและกระบวนการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ภายใต้กรอบการปฏิบัติที่ชัดเจน มีส่วนงานตรวจสอบภายใน มีคณะกรรมการ ที่บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม เช่น คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการบริหารงานบุคคล รวมถึงเปิดโอกาสและช่องทางในการร้องทุกข์ ผ่านสายตรงอธิการบดี หน้าเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย

๖. หลักการมีส่วนร่วม กลไกการบริหารในรูปของสภาวิชาการ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนจากคณะ วิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ เข้าร่วมประชุมทุกเดือนในส่วนงานบุคลากร สามารถมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการชุดต่าง ๆ โดยมีการกำหนดสัดส่วนที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านที่ประชุมสัมมนาที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นในวาระต่าง ๆ

<sup>๑๓๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสาธิต สาธิโต ผู้อำนวยการกองกลางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กันยายน ๒๕๕๗

<sup>๑๓๑</sup> สัมภาษณ์ นางมาลีรัตน์ พัฒนตั้งสกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

๗. หลักการกระจายอำนาจ มีการกระจายอำนาจการบริหารและอำนาจการตัดสินใจให้แก่ ผู้บริหารของ วิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ โดยกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

๘. หลักนิติธรรม มีการดำเนินการที่ถูกต้องตามหลักนิติธรรมโดยที่การบริหารทุกระดับต้องดำเนินการภายใต้กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ และมีบทลงโทษการทุจริตและประพฤติมิชอบ

๙. หลักความเสมอภาค การเปิดโอกาสให้นิสิตทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ และทุกชาติเข้าศึกษา รวมทั้งไม่มีข้อห้ามผู้ที่นับถือศาสนานิกายอื่น หรือศาสนาอื่น เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย และไม่มีการกำหนดอายุของผู้เรียน

๑๐. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ที่ประชุมผู้บริหารวิชาการ เป็นที่ประชุมซึ่งผู้บริหารจากส่วนงานจัดการศึกษาทั่วประเทศหารือร่วมกัน ในการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การใช้ข้อสอบกลาง การจัดทำตำรากลาง เป็นต้น

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อเป็นการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัย โดยนำเสนอเพื่อพิจารณา ดังนี้

๑. คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินเป็นรายไตรมาส

๒. สภามหาวิทยาลัยปีละ ๒ ครั้ง คือครึ่งปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ

มหาวิทยาลัยนำข้อมูลทางการเงินไปใช้วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ ตามแผนงานตามผลผลิต และตามส่วนงาน เปรียบเทียบกับข้อมูลปีที่ผ่านมา รวมถึงการวิเคราะห์สถานะทางการเงินและความมั่นคงมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง โดยติดตามต่อสถานะของรายรับการดำเนินงานด้านต่างๆ เงินคงเหลือประจำวัน รายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ติดตามมูลค่าเงินทุนสะสม ความมั่นคงของหลักทรัพย์ที่ลงทุนและนำเสนอผู้บริหารเพื่อวางแผนด้านการเงินของมหาวิทยาลัย ในการตัดสินใจเพิ่มหรือลดการลงทุนในด้านต่างๆ เพื่อความมั่นคงของมหาวิทยาลัยต่อไป ทว่าการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรยังไม่สม่ำเสมอ<sup>๑๓๒</sup>

ความรู้ด้านการควบคุมภายใน เป็นสิ่งจำเป็นที่จะขับเคลื่อนให้จัดระบบการควบคุมภายในเกิดขึ้นได้<sup>๑๓๓</sup> ทว่าองค์ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในยังไม่แพร่หลายในหน่วยงาน ผู้บริหารต้องการให้เผยแพร่องค์ความรู้การควบคุมภายใน และควรมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการควบคุมภายใน ก่อนมีการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

สรุปได้ว่า สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการให้ข้อมูลในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีส่วนร่วมระดับการให้ข้อมูล ในด้านปรัชญา ปณิธาน เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์บัณฑิต และรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลการประชุมวิชาการต่างๆ ข้อกำหนดทางด้านจริยธรรม และบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการให้ข้อมูลในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ที่ควรเพิ่มเติมคือ

<sup>๑๓๒</sup> สัมภาษณ์ นางสาคร ปกครอง นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน ๘ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๓๓</sup> สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต ดร.รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

คุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง ที่มหาวิทยาลัยจัดทำเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทจริงขององค์กร พร้อมทั้งสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้การควบคุมภายใน<sup>๑๓๔</sup>

**๒. ระดับการเปิดรับความคิดเห็น** เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าระดับการให้ข้อมูล การเปิดรับความคิดเห็น และการแสดงความคิดเห็นจากบุคลากร โดยผู้บริหารเชิญชวนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็น และการบรรยายให้บุคลากรในองค์กรฟังเกี่ยวกับโครงการต่างๆ หรือการประชุมต่างๆ แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ฟัง ผู้เข้าร่วมประชุม รวมไปถึงการร่วมปรึกษาหารือ เป็นต้น

**๒.๑ สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการเปิดรับการแสดงความคิดเห็นในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน**

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดการประชุมต่างๆ การประชุมการเงินและทรัพย์สินเพื่อรับทราบและแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้านการเงินและบัญชี เดือนละ ๑ ครั้ง เกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามคำสั่งที่ ๑๕/๒๕๕๗ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางระดับต้นรวม ๓๓ ท่าน โดยกำหนดให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจัดประชุมผู้บริหารวิชาการประจำเดือนๆ ละ ๑ ครั้งในส่วนกลางและจัดประชุมผู้บริหารวิชาการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ๓ เดือนต่อครั้ง มีการให้ความรู้พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็น ด้านจรรยาบรรณและจริยธรรมของบุคลากร

เนื่องด้วยมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ วัฒนธรรมองค์กร ถือความอาวุโส ลำดับอายุ ลำดับตำแหน่ง และความเกรงใจ การทำงานโดยการเปิดรับความคิดเห็นและการแสดงความคิดเห็น จึงมีน้อย<sup>๑๓๕</sup>

รูปแบบการทำงานของผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เป็นส่วนร่วมที่ทำให้ได้รับความรู้หลากหลาย มีผลต่อการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นในเรื่องสำคัญต่างๆขององค์กรมาจากกลุ่มผู้บริหารที่ประชุมกัน มิได้กระจายไปยังผู้บริหารส่วนงานอื่นๆทำให้ผลการปฏิบัติงานในเรื่องสำคัญบางเรื่องมิเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร ตัวอย่างเช่น การกำหนดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ควรเป็นแผนที่เปิดให้ทุกส่วนงานได้แสดงความคิดเห็น เนื่องจากการกำหนดแผนกระทำโดยคณะทำงานเพียงกลุ่มเดียว ทำให้แผนที่นำไปประยุกต์ใช้งานยังไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากขาดการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย<sup>๑๓๖</sup>

<sup>๑๓๔</sup> สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร.ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๑๓๕</sup> สัมภาษณ์ นายวีระ สิริเสรีภาพ หัวหน้าฝ่ายวางแผนและวิชาการ วิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กันยายน ๒๕๕๗

<sup>๑๓๖</sup> สัมภาษณ์ ดร.ธงชัย สิงอุดม รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๗

ในเรื่องการระบุความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง ได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามคำสั่งที่ ๑๕/๒๕๕๗ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางระดับต้น รวม ๓๓ ท่าน โดยกำหนดให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัย บางกรณีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม มหาวิทยาลัยรับความคิดเห็นไม่ทั่วถึง<sup>๑๓๗</sup> การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม มหาวิทยาลัยยังระบุความเสี่ยงไม่ทันต่อสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยน ไปเนื่องด้วยลำดับขั้นตอนหลายขั้นตอนในการทำงาน ระบบการอนุมัติให้ดำเนินการต่างๆยังไม่คล่องตัว<sup>๑๓๘</sup>

สรุปสภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการเปิดรับการแสดงความคิดเห็นในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดการประชุมต่างๆ การประชุมการเงินและทรัพย์สินเพื่อรับทราบและแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้านการเงินและบัญชี ความเสี่ยงเนื่องด้วยมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ วัฒนธรรมองค์กร ถือความอาวุโส ลำดับอายุ ลำดับตำแหน่ง และความเกรงใจ การทำงานโดยการเปิดรับความคิดเห็นและการแสดงความคิดเห็น จึงมีน้อย

**๓. ระดับการวางแผนร่วมกัน และการตัดสินใจในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน** เป็นระดับขั้นสูงกว่าการปรึกษาหารือ กล่าวคือ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจ และวางแผนเตรียมโครงการ และเตรียมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ มักใช้ในกรณีที่เป็นเรื่องซับซ้อนและมีข้อโต้แย้ง มีการใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆที่เกี่ยวข้อง

**๓.๑ สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการวางแผนร่วมกัน และการตัดสินใจของการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผน ถือเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร โดยกองแผนงานสำนักงานอธิการบดี ได้จัดทำกรอบการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณประจำปี ๒๕๕๘ นำเสนอเพื่อให้คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการควบคุมทางการเงิน และมีการจัดประชุมในระหว่างปี ๕๖ จำนวน ๓ ครั้ง ประชุมในระหว่างปี ๕๗ จำนวน ๗ ครั้ง ประชุมสภามหาวิทยาลัย เดือนละ ๑ ครั้ง เพื่อร่วมวางแผนและตัดสินใจ

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ ๑๑ (๒๕๕๕-๒๕๕๙) โดยมีปรัชญา “จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม” สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย

<sup>๑๓๗</sup> สัมภาษณ์ พระครูพิศาลสรวิฑู ผู้อำนวยการกองสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กันยายน ๒๕๕๗

<sup>๑๓๘</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อิทธิพล แก้วพิลา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗

มหาวิทยาลัยมีกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดทำแผนพัฒนา โดยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำตัวชี้วัดและกำหนดค่าเป้าหมาย จำนวน ๖ ครั้ง จัดประชาพิจารณ์แผน ๑ ครั้ง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ ๑๑ ภายใต้การบูรณาการและทบทวนข้อมูลเอกสารที่เชื่อมโยงจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (๒๕๕๕-๒๕๕๙) กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๑-๒๕๖๕) แผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๕๖ โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยไว้ ๕ ยุทธศาสตร์ ๒๗ กลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับปณิธาน ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย จัดทำแผนที่กลยุทธ์เพื่อช่วยแปลงแผนพัฒนาไปสู่แผนปฏิบัติประจำปี ๒๕๕๖ ทั้ง ๔ พันธกิจ ประชุมส่วนงานจัดการศึกษาระดับคณะ วิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ และส่วนงานสนับสนุนเพื่อพิจารณาแผนการปฏิบัติการประจำปีของส่วนงานและจัดทำแผนการปฏิบัติงานประจำปีของมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่ชุมชนและสังคมระดับชาติ นานาชาติ พร้อมทั้งแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยผ่านสภามหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๕๕ ได้มีมติอนุมัติ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ ๑๑ (๒๕๕๕-๒๕๕๙) พร้อมทั้ง

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการออกข้อบังคับว่าด้วยประมวลจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๕๕ ประกอบด้วยมาตรฐานจริยธรรม กลไกและระบบบังคับใช้ประมวลจริยธรรม เพื่อให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและปฏิบัติการวิชาชีพถือปฏิบัติโดยมีคณะกรรมการจริยธรรมเป็นผู้ดูแลควบคุมประมวลผลจริยธรรม

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมการควบคุมตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง ดำเนินการโดย กรรมการสภาเป็นหลัก ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง ขั้นตอนและหลักเกณฑ์ ตลอดจนผู้รับผิดชอบเพื่อตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิจัย ในการประชุมวิชาการระดับชาติและระดับนานาชาติ<sup>๑๓๙</sup>

ผู้บริหารจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา พระพุทธศาสนา ระบบสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศ (OPAC) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙ ที่มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ICT ดังนี้

๑. สร้างกำลังคนให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีโยนิโสมนสิการ

๒. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการศึกษาพระพุทธศาสนา

๓. ใช้ ICT เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการบริการด้านการศึกษามหาวิทยาลัย  
ของมหาวิทยาลัย

๔ ใช้ ICT สนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการศึกษามหาวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัย

ในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักหอสมุดและเทคโนโลยี  
สารสนเทศ แปลงแผนแม่บทเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๕๗

สรุป สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการวางแผนร่วมกัน และการตัดสินใจของ  
การจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ร่วมวางแผน  
งบประมาณรายรับรายจ่าย แผนพัฒนา กำหนดยุทธศาสตร์ ออกระเบียบข้อบังคับ กำหนดแนวทาง  
หลักเกณฑ์ ผู้รับผิดชอบ กำหนดกิจกรรมการควบคุม ทว่าการกำหนดกิจกรรมด้านการควบคุมภายใน  
ยังมิได้วางเป็นระบบ มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นระบบการควบคุมทางการศึกษาการประกันคุณภาพ  
การศึกษาเนื่องด้วยเป็นสถานศึกษา<sup>๑๔๐</sup> ระบบการควบคุมด้านอื่นเช่น ระบบการควบคุมด้านทรัพย์สิน  
ด้านพัสดุ ด้านลูกหนี้ ด้านค่าใช้จ่าย และด้านรายรับ ยังอยู่ระหว่างดำเนินการ

**๔. ระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม** สร้างความเข้าใจให้กับสาธารณชน  
เป็นระดับขั้นที่สูงที่สุดของการมีส่วนร่วม คือเป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบหรือผู้บริหารได้ตระหนักถึง  
ความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร และได้มีการพัฒนาสมรรถนะหรือ  
ขีดความสามารถในการมีส่วนร่วมของบุคลากร ให้มากขึ้นจนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่าง  
เต็มที่ และเกิดประโยชน์สูงสุด

**๔.๑ สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วมใน**  
**การจัดวางระบบการควบคุมภายใน** การสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรเป็นระดับที่ผู้บริหารตระหนัก  
ถึงความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วม การประเมินตนเองมีการพัฒนาศักยภาพของการมี  
ส่วนร่วมโดยสร้างความเข้าใจในแนวทางจัดเก็บข้อมูลและกำหนดระยะเวลาส่งข้อมูลให้กับส่วนกลาง  
โดยจัดทำเป็นปฏิทินประจำปีให้ทุกส่วนงานทราบและถือปฏิบัติ พร้อมทั้งมอบหมายผู้รับผิดชอบ ใน  
แต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน แต่เนื่องด้วยภาระงานที่ล้นมือของผู้บริหาร ทำให้ไม่สามารถพัฒนาศักยภาพ  
การมีส่วนร่วมได้ในทุกด้าน

ผู้บริหารตระหนักเห็นประโยชน์และความสำคัญของการมีส่วนร่วมจึงจัดวางแผนให้มี  
ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย

๑. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนการสอน
  - ระบบทะเบียนและวัดผล
  - ระบบ E learning
๒. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารห้องสมุด
  - ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ (VTLS)
๓. ระบบสารสนเทศด้านการวิจัย

<sup>๑๔๐</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสุทัศน์ ตีสรรวาที ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

- ระบบฐานข้อมูลงานวิจัย
- ระบบฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์
- ระบบสืบค้น ฐานข้อมูล ThaiLIS

๔. ระบบสารสนเทศบริหารงานบุคคล (MIS)

๕. ระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชี (MIS)

คณะกรรมการดำเนินการการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยนำข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารไปใช้ในการประกันคุณภาพ ทว่าการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ยังอยู่ระหว่างดำเนินการ<sup>๑๔๑</sup>

ผู้บริหารตระหนักถึงการร่วมกันจัดทำแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของบุคลากร และร่วมกันจัดทำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน แต่ยังมีได้จัดทำจึงไม่สามารถพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วมได้<sup>๑๔๒</sup>

การพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วม ในการวางแผนการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมในเรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง ในเรื่องการระบุความเสี่ยง การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง การพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานยังอยู่ระหว่างดำเนินการ ผลเสียคือ บุคลากรไม่ได้มีส่วนร่วมก็จะไม่ให้เกิดการยอมรับ การกำหนดวิธีการควบคุมที่ได้ข้อมูลมาจากกลุ่มคนเพียงกลุ่มเดียวก็จะประสบปัญหาเมื่อนำมาใช้จริง

ผู้บริหารมีการกำกับติดตามและสื่อสารแผน ผ่านที่ประชุม สภาวิชาการ และกรรมการประจำส่วนงานชุดต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหารตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญ ในการถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเต็มตามศักยภาพ โดยถ่ายทอดความรู้ผ่านการประชุมผู้บริหารวิชาการ การประชุมสภาวิชาการ และการประชุมสัมมนา

สรุปสภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วมในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ผู้บริหารมีความตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการควบคุมต่างๆ ผู้บริหารมีการวางแผนจัดทำระบบสารสนเทศ ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้บริหารส่วนภูมิภาคบุคลากรส่วนงานต่างๆได้เข้าถึงข้อมูล ทว่าระบบสารสนเทศยังมีสมบรูณ์ยังอยู่ระหว่างดำเนินการ<sup>๑๔๓</sup>

<sup>๑๔๑</sup> สัมภาษณ์ นางมาลีรัตน์ พัฒนตั้งสกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๔๒</sup> สัมภาษณ์ นางสาวลักษณ์ ประเสริฐศิลป์ รองผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๘ กันยายน ๒๕๕๗

<sup>๑๔๓</sup> สัมภาษณ์ พระมหาชำนาญ มหาชาโน (พุทธเพราะ) ดร.ผู้อำนวยการส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

## ๔.๒ ผลการศึกษาองค์ประกอบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พบว่า องค์ประกอบการควบคุมภายใน ๕ ด้านได้แก่

**๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม** เป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดขององค์ประกอบการควบคุมภายใน เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์ประกอบการควบคุมอื่นหรือการควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นเรื่องของการสร้างความตระหนักของบุคลากรให้เกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ และการสร้างบรรยากาศของการควบคุมโดยผู้บริหาร เป็นการทำให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม มีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและทางการปฏิบัติงาน ปัจจัยของสภาพแวดล้อม การควบคุม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ จริยธรรม การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีประเด็นในการศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ในการวิจัย คือ รูปแบบการมีส่วนร่วมในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ใช้แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย ด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในยุทธศาสตร์ที่ ๖ พัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าประสงค์ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ ๖ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ พัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุก ระดับ มีตัวชี้วัด คือ ๑) จำนวนโครงการพัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Computer literacy) โดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ๒) จำนวนทุนและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ๓) มีการวิเคราะห์ ทบทวนเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของบุคลากร ๔) มีหลักเกณฑ์กำหนดภาระงาน มุ่งเน้นในแต่ละภารกิจ จำแนกงานสอน งานวิจัยงานบริการวิชาการของบุคลากรอย่างเหมาะสม ๕) มีกระบวนการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของบุคลากร

มหาวิทยาลัยออกระเบียบและประกาศอำนวยการความสะดวกในการบริหารงาน เพื่อปรับปรุง พัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

๑) มีการจัดทำ /ปรับปรุง พัฒนาระเบียบว่าด้วยการจัดตั้ง การขยาย การย้าย การยกฐานะ และการยุบส่วนงาน

๒) มีกระบวนการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โครงการจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร ระดับต้น และระดับกลาง โครงการจัดการความรู้และบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน มี ๓ ตัวชี้วัด คือ

๑) มีการสนับสนุนระบบสำนักงานอัตโนมัติ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

๒) มีระบบและกลไกการบริหารบุคคลเพื่อการพัฒนาและจํารักรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

๓) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหาร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม

สรุปผลการดำเนินการ ดังนี้

๑) มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการนำระบบงานสารบัญญมาใช้ในการสำนักงาน, มหาวิทยาลัยได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) มาใช้ ประกอบด้วยระบบย่อย ๘ ระบบ ได้แก่ ระบบบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ระบบควบคุมพัสดุ ระบบงบประมาณ ระบบการเงิน ระบบการบัญชี ระบบรักษาความปลอดภัย

๒) กลไกการบริหารบุคคลประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ๓ ฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย (๑) ฐานข้อมูลระบบทะเบียนนิติ (๒) ฐานข้อมูลบุคลากร ฐานข้อมูลหลักสูตร ฐานข้อมูลงบประมาณ การเงิน บัญชี (๓) ฐานข้อมูลภาวะการมีงานทำของบัณฑิต

กลยุทธ์ที่ ๒๒ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา มี ๓ ตัวชี้วัด คือ ๑) มีแผนพัฒนาส่วนงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาระยะยาวของมหาวิทยาลัย ๒) มีการจัดตั้งและบริหารเงินกองทุนภายในส่วนงานตามระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด ๓) มีการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว ๑๕ ปี สรุปผลการดำเนินการ ดังนี้ ๑) มหาวิทยาลัยบันทึกแจ้งทุกส่วนงานจัดทำแผนพัฒนาส่วนงานให้สอดคล้องกับแผน พัฒนามหาวิทยาลัย โดยยึดตามกรอบยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในแผนฯ เป็นแนวทางในการจัดทำ และปรับปรุงแผนพัฒนาส่วนงาน ๒) มหาวิทยาลัยจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดำเนินการมาตั้งแต่ พุทธศักราช ๒๕๔๔

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีหน่วยงานจัดการศึกษาเป็นจำนวนมากถึง ๑ ส่วนกลาง ๑๐ วิทยาเขต ๑๒ วิทยาลัยสงฆ์ ๕ ห้องเรียน ๑๑ หน่วยวิทยบริการในประเทศไทย ในการดำเนินตามแผนงาน การจัดอบรมสัมมนาต่างๆ ขององค์กรจึงจำเป็นต้องใช้งบประมาณมาก การดำเนินตามแผนงานและโครงการก็ทำได้เฉพาะกับงบประมาณที่รัฐจัดสรรให้มา ถ้ามีโครงการใหม่ๆ ขึ้นมาจะลำบากที่จะหางบประมาณมาสนับสนุน ทำให้ไม่สามารถเริ่มโครงการได้ เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับงบประมาณ<sup>๑๔๔</sup> ในด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านนโยบายของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นลักษณะบนลงล่าง (Top down to bottom ) นโยบายบริหารที่กำหนดจากผู้บริหารระดับสูงสั่งการลงมายังผู้บริหารระดับกลาง และต้นตามลำดับ<sup>๑๔๕</sup> มหาวิทยาลัยได้ออกนโยบายไว้หลายนโยบาย บางนโยบายก็ปฏิบัติได้และบางนโยบายปฏิบัติไม่ได้ ในเรื่องของการ

<sup>๑๔๔</sup> สัมภาษณ์ พระสุวรรณเมธาภรณ์, ผศ. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๔๕</sup> สัมภาษณ์ นายสรายุทธ อุดม ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

แปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติเข้าใจตรงนั้นหรือไม่ การสื่อสารภายในองค์กรมีส่วนคือรวบรวมความเห็นในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อไปเป็นนโยบายในการปฏิบัติ

สวัสดิการผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้ร่วมจัดสวัสดิการเสริมสร้างสุขภาพที่ดี และสร้างขวัญกำลังใจให้กับคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการดังนี้ ๑. จัดบรรยากาศของสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ รวมทั้งการปรับสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงาน ๒. จัดทำระเบียบ/ประกาศเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร ๓. จัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่บุคลากร ได้แก่ สวัสดิการรถรับส่ง สวัสดิการอาหารกลางวัน ๔. เสริมสร้างสุขภาพที่ดีแก่บุคลากรทั้งในเชิงป้องกันและส่งเสริม เช่น การแข่งขันกีฬาประจำปี การตรวจสุขภาพประจำปี การจัดสถานที่ออกกำลังกาย ๕. สนับสนุนการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน

คุณธรรมและจริยธรรมมีความสำคัญมากผู้บริหารทุกคนทุกระดับต้องมีโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อช่วยให้การบริหารงานในสถานศึกษารับรู้ บรรลุจุดหมาย ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดคุณธรรมและจริยธรรมจะไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดความศรัทธาในตัวผู้บริหาร การบริหารงานจะต้องยึดกฎระเบียบของทางราชการสิ่งต่างๆ เหล่านี้เราสามารถพัฒนาได้ด้วยการศึกษาหาความรู้เพื่อเป็นบันไดสู่ความสำเร็จในชีวิต มีความมั่นคงในอาชีพ มีความเป็นอยู่ที่สบายกว่าคนอื่น ได้รับการยกย่องนับถือ หากผู้บริหารมีความรู้แต่ขาดคุณธรรมจะไม่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการบริหารงานผู้บริหารควรมีคุณธรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน ผู้บริหารแสดงตัวเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม ข้อกำหนดด้านจริยธรรมเป็นนามธรรม ต้องมีการอบรมแนะนำด้วย ปัญหาคือการบังคับใช้ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่ได้ดูแลเรื่องกฎระเบียบ

**ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร** การกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถบุคลากร การรับบรรจุพนักงานไม่ตรงสายงาน มีความรู้ไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาด้านฐานข้อมูลส่วนตัวบุคคล เอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งปัจจุบันใช้ตาม กพ. การแจ้งเวียนทราบด้านการโยกย้าย ปรับเปลี่ยนภาระงานอย่างเป็นทางการล่าช้า เนื่องด้วยขั้นตอนการทำงาน การระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ทักษะ และความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน การแจ้งเวียนในมหาวิทยาลัยยังไม่ทั่วถึง แผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม การฝึกอบรมมีน้อยมากไม่เพียงพอต่อความต้องการ การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง การประเมินผลยังพิจารณาเฉพาะกลุ่ม ทำให้บุคลากรบางส่วนเกิดความเสียกำลังใจส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน

**โครงสร้างองค์กร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย** มีการจัดกลุ่มบุคลากรตามสายงานที่ต้องรายงานและรับผิดชอบ การจัดองค์กรที่ดีจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ จัดโครงสร้างองค์การตามความเหมาะสมซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดองค์กรและวิธีดำเนินงานตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัยเป็นโครงสร้างการสั่งการแบบระดับบนลงระดับล่างเป็นการรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุดการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไประหว่างผู้บริหาร

ระดับสูงและระดับกลางเป็นหลัก<sup>๑๔๖</sup> ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยนั้นจะกำหนดนโยบายและแผนงานไว้กว้าง ๆ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจ การแบ่งส่วนงานออกเป็นหลายกอง หลายฝ่ายและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนงานซับซ้อนขึ้น การจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานโครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยและยังไม่ชัดเจน<sup>๑๔๗</sup>

**การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ** ผู้บริหารไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจทุกอย่างด้วยตัวเอง จึงต้องมอบความรับผิดชอบบางส่วนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการมอบอำนาจหน้าที่ ความล้มเหลวในการมอบอำนาจหน้าที่ หรือการมอบอำนาจหน้าที่อย่างไม่มีประสิทธิภาพก็จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารหน่วยงาน เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการมอบอำนาจหน้าที่ ในภารกิจเฉพาะ ให้กับคนอื่น การมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง บุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญในเรื่องนั้นๆ การมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ การมอบอำนาจหน้าที่จะมอบตามภาระงานตามตำแหน่งเป็นหลัก<sup>๑๔๘</sup>

**นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร** การกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึกอบรมพนักงานทุกคนไม่สม่ำเสมอและต่อเนื่องและไม่เพียงพอ เนื่องจากปัญหาในหลายๆด้าน ทั้งขาดแคลนบุคลากรที่สามารถจัดฝึกอบรมขาดงบประมาณ เพราะการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งต้องใช้งบประมาณสูง เนื่องด้วยเรามีหน่วยการศึกษาย่อยจำนวนมากกระจายอยู่ทั่วประเทศ ต้องมีค่าใช้จ่ายทางการเดินทาง และที่พักอาศัย อีกทั้งภาระงานที่ล้นมือ ของพนักงานบางหน่วยงานทำหลายหน้าที่ ทำบัญชีและการเงิน ทำวาระการประชุม การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ยังไม่มีหลักเกณฑ์เป็นรูปธรรมชัดเจน บุคลากรบางคนอาจรู้สึกไม่มีความยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ การลงโทษทางวินัยและแก้ไข้ปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรมนั้นเป็นการรับรู้ผิดชอบชั่วดี และจิตสำนึกส่วนตัวบุคคล จึงไม่มีบทลงโทษที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

กลไกในการวัดการประเมินและตรวจสอบประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินการ การติดตามและตรวจสอบการทำงานของมหาวิทยาลัย ยังขาดความต่อเนื่อง เนื่องด้วยงบประมาณ และ บุคลากรจากส่วนกลางที่จะส่งไปคอยดูแลติดตามมีจำนวนไม่เพียงพอ<sup>๑๔๙</sup> ระบบ

<sup>๑๔๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหาศรีทนต์ สมจาโร ผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๔๗</sup> สัมภาษณ์ นายสรายุทธ อุดม ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๔๘</sup> สัมภาษณ์ นางสาวเขมิกา ทองอารีกุล หัวหน้าฝ่ายคลังและพัสดุ วิทยาเขตนครราชสีมา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๖ กันยายน ๒๕๕๗

<sup>๑๔๙</sup> สัมภาษณ์ นางมาลีรัตน์ พัฒนตั้งสกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

กลไกสำคัญที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนงาน/แผนปฏิบัติการไปใช้ในการกำกับปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจ ๕ ข้อ ๑. ผลิตบัณฑิต ๒. ส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าวิจัยให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ๓. ให้บริการในรูปแบบที่หลากหลาย ๔. ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าทางวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในประชาคมโลกด้านพระพุทธศาสนา ๕. บริการและพัฒนาบุคลากร โดยยึดหลักการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล มีคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ และมีการกำกับดูแล การปฏิบัติงานภายในองค์กรตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด ยิ่งขาดความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ปัจจุบันหน่วยงานยังไม่ได้จัดทำเรื่องแนวความคิดการจัดวางระบบการควบคุมภายใน เพียงแต่เป็นการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบข้อบังคับ ของหน่วยงาน ซึ่งยังไม่ได้นำหลักการดังกล่าวมาเป็นหลักการแนวความคิดการควบคุมภายในที่เป็นคู่มือหรือแนวปฏิบัติ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากนัก

ปัจจุบัน สำนักงานตรวจสอบภายในของหน่วยงาน กำลังทำการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ ซึ่งเป็นการทำงานที่จะต้องถือเป็นภารกิจอย่างหนึ่ง เนื่องจากโครงสร้างส่วนงานเพิ่มเริ่มก่อตั้งเมื่อปี ๒๕๕๗ ที่ผ่านมา แต่ส่วนตรวจสอบก็ยังไม่ได้ทำหน้าที่ตรวจสอบอย่างเต็มตัว เนื่องด้วยต้องช่วยทางการเงินของมหาวิทยาลัยให้เป็นปัจจุบัน<sup>๑๕๐</sup>

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนักและบรรยากาศของการควบคุม ให้บุคลากรภายในของมหาวิทยาลัย เกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ และเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง<sup>๑๕๑</sup> ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทั้ง ๓ ระดับ โดยสภาพแวดล้อมของการควบคุม สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้ ๑. Soft Control เป็นการควบคุมโดยการสร้างจิตสำนึกและคุณภาพที่มองไม่เห็น เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส การมีภาวะความเป็นผู้นำ การมีจริยธรรม นั้นต้องอาศัย การมีส่วนร่วมทางการให้ข้อมูล และการมีส่วนร่วมในการเปิดรับความคิดเห็น เพื่อช่วยในการกำหนดทิศทาง ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมในการแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา หรือประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ๒. Hard Control เป็นการควบคุมโดยกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัตินั้น ต้องการการมีส่วนร่วมทางการให้ข้อมูล และการมีส่วนร่วมในการเปิดรับความคิดเห็นเป็นหลัก การเพิ่มองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้ชัดเจนและแพร่หลายมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนที่สามารถนำไปใช้ได้จริงจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

**๒. การประเมินความเสี่ยง** เพื่อทราบถึงกระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ และการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง ปัญหา ความเข้าใจในเรื่องของความเสี่ยง ปัญหาความรู้ในการจัดการความเสี่ยง เป็นส่วนร่วมที่เกี่ยวกับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับ การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ชัดเจน ปฏิบัติได้ วัดผลได้ การ

<sup>๑๕๐</sup> สัมภาษณ์ นางมาลีรัตน์ พัฒนตั้งสกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๕๑</sup> สัมภาษณ์ นาย สรยุทธ อุทุม ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน และวัดผลได้ มหาวิทยาลัยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ชี้ทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้ว มอบหมายผู้รับผิดชอบการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และยังขาดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์และรายงานผลแก่ผู้บริหารยังไม่มีแบบแผนกำหนดชัดเจน ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยง แต่ยังไม่มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้งาน คณะจารย์มีการประชุมตกลงเนื้อหา แนวทางการสอน เอกสารตำราการสอน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีหน่วยการศึกษาย่อยมากมาย อาจารย์จำนวนมาก<sup>๑๕๒</sup> พระราชบัญญัติของ มจร กำหนดไว้ชัดเจนว่า ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการต่าง ๆ ต้องเป็นพระสงฆ์ เมื่อเป็นพระสงฆ์แล้วเมื่อได้รับการบรรจุเป็นบุคลากรผู้ที่เข้ามาใหม่ มีประสบการณ์น้อย การจะขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ยังไม่มีประสบการณ์ มหาวิทยาลัยจึงควรจัดการฝึกอบรมให้เป็นระบบว่าผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ควรจะต้องผ่านหลักสูตรการอบรมอย่างไรมา ซึ่งเป็นข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยที่จะหาบุคลากรที่เป็นพระสงฆ์ซึ่งผ่านการอบรมหลักสูตรนั้นๆมาดำรงตำแหน่งสำคัญได้

**วัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน** มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม อย่างชัดเจน ปฏิบัติได้ มหาวิทยาลัยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ชี้ทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้วมอบหมายผู้รับผิดชอบการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และยังขาดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์และรายงานผลแก่ผู้บริหารยังไม่มีแบบแผนกำหนดชัดเจน ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการประชุมชี้แจงแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ ๑๑ ถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของกลยุทธ์ และได้มอบแผนพัฒนาแก่ผู้บริหารพร้อมทั้งมอบแผนพัฒนามหาวิทยาลัยแก่คณะ วิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ โครงการขยายห้องเรียน และหน่วยวิทยบริการทุกแห่ง แจ้งทุกส่วนงานจัดทำและปรับปรุงแผนและกำหนดภาระงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย นำแผนพัฒนาเผยแพร่ทางเว็บไซต์

**วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม** การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมของหน่วยงาน ได้แก่ พันธกิจ ผลิตบัณฑิต ผลิตและพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ๙ ประการ คือ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธา อุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง ให้เทียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุน วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ชัดเจน ปฏิบัติได้ วัดผลได้ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน และวัดผลได้ มหาวิทยาลัย

<sup>๑๕๒</sup> สัมภาษณ์ พระมหาศรีทนต์ สมจาโร ผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗

มีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ชี้ทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้วมอบหมายผู้รับผิดชอบการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และยังขาดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์และรายงานผลแก่ผู้บริหารยังไม่มีแบบแผน กำหนดชัดเจนที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยง แต่ยังไม่มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงจากผลการประเมินคุณภาพ การศึกษาภายในระดับสถาบัน (สกอ.) จะพบว่า ผลการประเมินในมุมมองตาม ๙ องค์ประกอบคุณภาพ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “พอใช้” มีจำนวน ๒ องค์ประกอบ คือ ด้านปรัชญาปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน และด้านการเงินและงบประมาณ ส่วนองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ต้องปรับปรุง” จำนวน ๑ องค์ประกอบ คือ ด้านการวิจัย ส่วนผลการประเมินในมุมมองตามมาตรฐานการอุดมศึกษาพบว่า มาตรฐานที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ “ต้องปรับปรุง” มีจำนวน ๑ มาตรฐานคือ ด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ และผลการประเมินในมุมมองตามการบริหาร พบว่า ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ “พอใช้” มีจำนวน ๑ ด้าน คือ ด้านการเงิน และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ “ต้องปรับปรุง” มีจำนวน ๑ ด้าน คือ ด้านบุคลากร การเรียนรู้ และวัฒนธรรม ส่วนในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง ภาพรวมทั่วมหาวิทยาลัย อยู่ที่ระดับที่ ๑๑ สาเหตุคือไม่มีการทำในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยก็คือความไม่เข้าใจตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมา แม้แต่ในส่วนกลางก็ตาม และเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรเป็นเรื่องที่ยังไม่คุ้น และไม่เห็นความสำคัญ ส่วนงานต่างๆ ไม่ทำ เกณฑ์การชี้วัดของงานประกัน คือ ต้องมีการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ส่วนงานส่วนใหญ่ที่ประเมินที่ทำงานที่สุดคือตั้งคณะกรรมการอย่างเดียวและกรรมการไม่ประชุม เพราะว่าแค่หนึ่งคะแนนเพราะว่าข้อต่อไปท้ายากจะต้องประชุมระบุความเสี่ยงสูงสุด ที่ไม่ทำเพราะไม่เข้าใจความเสี่ยง เพราะผู้บริหารมองแล้วว่าใช้ปัญหาเพราะว่าความเสี่ยงยังไม่เกิด แต่ส่วนใหญ่จะมองว่าอะไรที่เป็นปัญหาแล้วสำคัญว่า

**การระบุและประเมินความเสี่ยง**ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม มหาวิทยาลัยยังระบุความเสี่ยงไม่ทันต่อสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนไปเนื่องด้วยลำดับขั้นตอนหลายขั้นตอนในการทำงานระบบการอนุมัติให้ดำเนินการต่างๆยังไม่คล่องตัว<sup>๑๕๓</sup> ถ้าเราสามารถจัดกรู๊ปหน่วยงานหรือกิจกรรมที่มีลักษณะเดียวกัน หรือเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มหน่วยงานกิจกรรม การกำหนดปัจจัยเสี่ยงและเกณฑ์ความเสี่ยงก็จะเหมาะสมยิ่งขึ้น<sup>๑๕๔</sup> เช่น หน่วยงานวิชาการ หน่วยงานดำเนินการ กิจกรรมจัดซื้อจัดจ้าง กิจกรรม การเงิน การจัดทำแผนกลยุทธ์ การสื่อสารแผน การติดตามประเมินผลในปีแรก ๆ ของการทำ Risk Assessment เพื่อวางแผน อาจใช้ปัจจัยเพียงไม่กี่ตัวก่อนก็ได้ โดยพยายามให้ครอบคลุม ๕ องค์ประกอบของการ

<sup>๑๕๓</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อิทธิพล แก้วพิลา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๕๔</sup> สัมภาษณ์ นายสนธิ ไชยวงศ์คต ที่ปรึกษาอธิการบดีด้านบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

ควบคุม<sup>๑๕๕</sup> และเมื่อมีการลงไป Audit Finding ก็ควรสะสมและจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการประเมินความเสี่ยงในอนาคตต่อไป ในทางปฏิบัติ ท่านสามารถใช้ข้อมูลจาก แหล่งข้อมูลที่มีการจัดเก็บอยู่แล้ว ได้แก่ สำนัก กอง ศูนย์ ที่มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลดังกล่าว เช่น กอง การเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาฯ ฝ่ายแผนและประเมินผล เป็นต้น

ความเสี่ยงเพื่อนำไปประยุกต์ใช้งาน คณาจารย์มีการประชุมตกลงเนื้อหา แนวทางการ สอน เอกสารตำราการสอน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีหน่วยการศึกษาย่อยมากมาย อาจารย์จำนวนมาก<sup>๑๕๖</sup>

**การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง** เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สาเหตุ ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง มีการพิจารณา ความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง การแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง โดยเพิ่มองค์ ความรู้ในการกำหนดวิธีการควบคุม มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อ ป้องกันหรือลดความเสี่ยง ไม่ต่อเนื่อง ไม่สม่ำเสมอ<sup>๑๕๗</sup> ส่วนงานตรวจสอบที่รับผิดชอบยังไม่สามารถ ทำงานได้เต็มที่ เนื่องจากมีภาระงานอื่นที่ต้องทำก่อนเช่น การช่วยทำบัญชีให้ทันเป็นปัจจุบัน เพื่อส่ง งบการเงินต่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน<sup>๑๕๘</sup> เพิ่มองค์ความรู้ในการติดตามผล

สรุป การประเมินความเสี่ยงเพื่อทราบถึงกระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ และการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน ยังไม่ชัดเจนพอในด้านหน้าที่รับผิดชอบ หรือระยะเวลาในการดำเนินงานที่แน่นอน<sup>๑๕๙</sup> ควรมีการ ดำเนินการสม่ำเสมอ มีคู่มือการปฏิบัติที่ชัดเจน และควรมีการสร้างองค์ความรู้ด้านความเสี่ยง การติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงไม่ต่อเนื่อง ไม่สม่ำเสมอ<sup>๑๖๐</sup> ส่วนงานตรวจสอบที่รับผิดชอบยังไม่สามารถทำงานได้เต็มที่<sup>๑๖๑</sup> เพิ่มองค์ความรู้ใน การติดตามผล เป็นต้น

---

<sup>๑๕๕</sup> สัมภาษณ์ นางสาวกร ปกครอง นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน ๘ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๕๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหาศรีทนต์ สมจาโร ผู้อำนวยการกองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๕๗</sup> สัมภาษณ์ นางสาวเขมิกา ทองอารีกุล หัวหน้าฝ่ายคลังและพัสดุ วิทยาเขตนครราชสีมา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๖ กันยายน ๒๕๕๗

<sup>๑๕๘</sup> สัมภาษณ์ นายสนธิ ไชยวงศ์คต ที่ปรึกษาอธิการบดีด้านบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

<sup>๑๕๙</sup> สัมภาษณ์ พระมหาปริดา ขนดีโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ วิทยาเขตนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๙ ตุลาคม ๒๕๕๗.

<sup>๑๖๐</sup> สัมภาษณ์ นาย สรายุทธ อุดม ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

<sup>๑๖๑</sup> สัมภาษณ์ นางมาลีรัตน์ พัฒนตั้งสกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

๓. กิจกรรมการควบคุมเป็นการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับ การกำหนดวิธีการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยง ควรเพิ่มองค์ความรู้ด้านการควบคุม ความรู้ในการกำหนดวิธีการควบคุม<sup>๑๖๒</sup> ส่วนงานตรวจสอบที่รับผิดชอบยังไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ เนื่องจากมีภาระงานอื่นที่ต้องทำก่อน เพิ่มองค์ความรู้ในการติดตามผล<sup>๑๖๓</sup> กำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง จะช่วยลดระดับความเสี่ยงลงได้ แต่อย่างไรก็ตามภายหลังการลดความเสี่ยงลงแล้วก็ควรมีการประเมินความเสี่ยงอีกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าวิธีการดังกล่าวสามารถลดความเสี่ยงลงได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย จะเป็นหลักประกันส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากการบริหาร ความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์ในอนาคตภายใต้หลักเหตุและผล เพื่อกำหนดหลักการและวิธีการการกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ กิจกรรมควบคุมเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการ ซึ่งทำให้องค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ กิจกรรมควบคุมไม่ได้ทำให้ง่ายสำหรับผลประโยชน์ของตนเอง หรือเพราะว่าเป็นเหมือนการทำสิ่งที่ถูกต้องหรือเหมาะสม ผู้บริหารจำเป็นต้องทำเพื่อให้แน่ใจว่าได้บรรลุเป้าหมาย กิจกรรมควบคุมเป็นเหมือนกลไกสำหรับการบริหารความสำเร็จของวัตถุประสงค์และถูกสร้างในกระบวนการบริหารโดยตรง<sup>๑๖๔</sup> การแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ<sup>๑๖๕</sup> เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน สืบเนื่องจากหน่วยการศึกษาย่อย จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ บุคลากรตำแหน่งการเงินและบัญชีเป็นคนเดียวกัน จึงทำให้เกิดการทุจริตได้<sup>๑๖๖</sup> และข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่มี แต่การบังคับใช้ยังไม่จริงจังและเป็นมาตรฐานเดียวกัน<sup>๑๖๗</sup> อีกประการการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ยังไม่ได้มีการจัดวางอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการควบคุมจึงยังไม่สามารถกระทำได้อย่างเต็มที่<sup>๑๖๘</sup> กิจกรรมควบคุมจะป้องกันความเสี่ยงจะ

<sup>๑๖๒</sup> สัมภาษณ์ นางเสาวลักษณ์ ประเสริฐศิลป์ รองผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๖๓</sup> สัมภาษณ์ พระมหาสันติ อธิภทฺโท รองผู้อำนวยการกองกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๖๔</sup> สัมภาษณ์ นางสาวกร ปกครอง นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน ๘ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๖๕</sup> สัมภาษณ์ ดร.ยุทธนา พูนเกิดมะเริง ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป วิทยาเขตนครราชสีมา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๖ กันยายน ๒๕๕๗

<sup>๑๖๖</sup> สัมภาษณ์ นายวีระ สิริเสรีภาพ หัวหน้าฝ่ายวางแผนและวิชาการ วิทยาเขตเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๑ กันยายน ๒๕๕๗

<sup>๑๖๗</sup> สัมภาษณ์ นาย สรายุทธ อุดม ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๖๘</sup> สัมภาษณ์ นางสาวกร ปกครอง นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน ๘ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

เกิดขึ้นตลอดองค์กรในทุกระดับชั้นและในทุกหน้าที่ กิจกรรมควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน การเงิน การคลัง พัสดุ กระบวนการซึ่งองค์กรต้องการเพื่อจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จบรรลุพันธกิจขององค์กร<sup>๑๖๔</sup>

**๔. สารสนเทศและการสื่อสาร** การจัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ข้อมูลสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร อยู่ในระหว่างดำเนินการทำให้หน่วยงานยังไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการดังกล่าว (Management Information System : MIS) ทำให้ขาดเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร เสียเวลา ทิศทางการทำงานไม่ตรงกัน เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ยังไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการเงินการบัญชี ทรัพย์สิน ติดตามประเมินผล ว่าในแต่ละหน่วยการศึกษามีการปฏิบัติการ ถูกกฎระเบียบหรือไม่ ที่มีข้อบกพร่อง และมีการทุจริต<sup>๑๖๕</sup> ข้อมูลสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร ระบบสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยได้ลงทุนไปนั้นยังใช้ได้ไม่เต็มที่ ระบบสารสนเทศของเรารองรับการใช้ วิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ (การนำระบบสื่อสารผ่านดาวเทียมมาใช้ในการสื่อสารภาพ เสียง และข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการประชุมทางธุรกิจหรือสัมมนาในระยะไกลระหว่างกลุ่มบุคคลที่อยู่ต่างสถานที่ให้สามารถ ร่วมประชุมสนทนาโต้ตอบกันได้พร้อมทั้งเห็นภาพผู้เข้าร่วมประชุม และยังสามารถแสดงภาพต่างๆ ประกอบ การประชุมได้อีกด้วย นอกเหนือจากการประชุมหรือสัมมนา แล้ววิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ยังสามารถนำไปใช้ ในการฝึกอบรม และช่วยสนับสนุนการนำเสนอต่างได้ ) แต่ยังไม่ได้นำมาใช้งาน<sup>๑๖๖</sup> ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรด้านต่างๆ ในแต่ละวิทยาเขตต้องเดินทางมาประชุม ณ.ส่วนกลาง จังหวัดอยุธยาเป็นประจำทุกๆ เดือน ผลเสียคือเกิดความเสี่ยงทั้งในการเดินทาง และมีค่าใช้จ่ายในการเดินทาง<sup>๑๖๗</sup> การจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ยังไม่ครบถ้วน และไม่เป็นปัจจุบัน เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบต่างๆ มหาวิทยาลัยการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไม่ครบถ้วนในหน่วยย่อย ซึ่งทางมหาวิทยาลัยก็พยายามดำเนินการอยู่<sup>๑๖๘</sup>

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการตัดสินใจตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย

๑. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนการสอน

- ระบบทะเบียนและวัดผล
- ระบบ E learning

<sup>๑๖๔</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี ดร.รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๖๕</sup> สัมภาษณ์ นางสาวอรพินธุ์ ขาดีอุปสร คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๖๖</sup> สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร.รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๖๗</sup> สัมภาษณ์ พระมหาปริตตา ขนดีโสภณ,ดร. ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ วิทยาเขตนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๙ ตุลาคม ๒๕๕๗

<sup>๑๖๘</sup> สัมภาษณ์ นางสาวลักขณ์ ประเสริฐศิลป์ รองผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

๒. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารห้องสมุด

- ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ (VTLS)

๓. ระบบสารสนเทศด้านการวิจัย

- ระบบฐานข้อมูลงานวิจัย
- ระบบฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์
- ระบบสืบค้น ฐานข้อมูล ThaiLIS

๔. ระบบสารสนเทศบริหารงานบุคคล (MIS)

๕. ระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชี (MIS)

คณะกรรมการดำเนินการการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยนำข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารไปใช้ในการประกันคุณภาพ ซึ่งระบบสารสนเทศบริหารงานบุคคล (MIS) และระบบงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชี (MIS) อยู่ระหว่างดำเนินการ

สภามหาวิทยาลัยประเมินผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยอย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นเทคนิคและแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ เพื่อค้นหาเทคนิคและวิธีการจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศประจำกองวิชาการ จำนวน ๓ ครั้ง ระหว่างวันที่ ๗ มกราคม - ๓ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ โดยมีบุคลากรกองวิชาการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มหาวิทยาลัยเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีไปสู่คณาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรสายปฏิบัติการผ่านทางเว็บไซต์การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย

**๕. การติดตามประเมินผล (Monitor)** คือ การติดตามประเมินผลทางการควบคุมภายใน เป็นการประเมินผลตามหลักการควบคุมโดยเริ่มตั้งแต่ การประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การประเมินกิจกรรมการควบคุม การประเมินสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งมหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผล (Monitor) ทางการศึกษาแล้ว<sup>๑๗๔</sup> ส่วนการติดตามผลของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปที่ใช้อยู่เป็นแบบ (Follow up) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของการแผนงาน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน ว่ามีมากน้อยเพียงใด<sup>๑๗๕</sup> เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณภาพของการทำงาน การเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผล ไม่สม่ำเสมอ<sup>๑๗๖</sup> ส่งผลให้การทำงานไม่จริงจังและไม่ต่อเนื่อง การปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ ส่วนการประเมินผลอาจจะประเมินได้ในทุกช่วงของแผนงาน/โครงการ นับตั้งแต่ก่อน ตัดสินใจจัดทำ แผนงาน/โครงการ ขณะดำเนินงานในจุดต่าง ๆ

<sup>๑๗๔</sup> สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ รศ. ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๑๗๕</sup> สัมภาษณ์ พระราชสีมาภรณ์ รองอธิการบดีวิทยาเขตนครราชสีมา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๑๗๖</sup> สัมภาษณ์ พระมหาทองคำ ฐิตเปโม ผู้อำนวยการกองกิจการวิทยาเขต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๙ ตุลาคม ๒๕๕๗

และเมื่อสิ้นสุดแผนสิ้นปีงบประมาณ หรือแผนงาน/โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขยังไม่ทันกาลเนื่องด้วยปัจจัยหลายอย่าง จำนวนบุคลากรที่จะคอยติดตามประเมินผลไม่เพียงพอ ภาระงานที่ล้นมืออยู่แล้ว องค์ความรู้ที่จะติดตามอย่างมีระบบ ระเบียบวิธียังไม่เพียงพอ<sup>๑๗๗</sup>

การติดตามประเมินผลการตรวจสอบภายนอกของมหาวิทยาลัย โดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นผู้สอบบัญชีและงบการเงินของมหาวิทยาลัยในรอบปีตามมาตรา ๔๕ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ มาตรการติดตามและตรวจสอบในการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ ผู้บริหารมีส่วนร่วมโดยได้รับแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานพัฒนานิสิต เพื่อจัดทำและประเมินแผนการจัดโครงการและจัดกิจกรรมพัฒนานิสิต ผลการประเมินแผนการจัดโครงการและกิจกรรมพัฒนานิสิตประจำปีการศึกษา ๒๕๕๖ ตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่ ๑ ร้อยละของโครงการ/กิจกรรม พัฒนานิสิตที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย มีเป้าหมายตามแผน ร้อยละ ๘๐ มีผลการดำเนินงานร้อยละ ๘๖.๒๑ บรรลุเป้าหมาย ตัวบ่งชี้ที่ ๒ จำนวนมาตรฐานผลการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติที่มีการดำเนินการผ่านโครงการ/กิจกรรมการพัฒนานิสิต มีเป้าหมายตามแผน ๕ ด้าน ผลการดำเนินงาน ๖ ด้าน บรรลุเป้าหมาย ตัวบ่งชี้ที่ ๓ จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่นิสิตได้ดำเนินการตามกระบวนการคุณภาพ PDCA มีเป้าหมาย ๒๕ โครงการ/กิจกรรม ผลการดำเนินโครงการ ๑๐ ไม่บรรลุเป้าหมาย

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยแบ่งออกเป็นระดับการมีส่วนร่วม ๔ ระดับ ที่อยู่ใน ๕ องค์ประกอบของการควบคุมภายใน เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๑๕ รูป/คน ซึ่งเป็นแบ่งออกเป็น ผู้บริหารบริหารระดับต้น ผู้บริหารบริหารระดับกลาง และ ผู้บริหารบริหารระดับสูง ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างคำนวณได้ตามสูตรของ Taro Yamane รวมแบบสอบถามที่เก็บคืนได้ รวม ๑๙๖ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๙๑.๑๖ ของแบบสอบถามทั้งหมด ผู้วิจัยนำผลคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสถิติสำเร็จรูป นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ประกอบด้วย

#### ๔.๒.๑. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับ สถานภาพ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ ระยะเวลาในการทำงาน สถานที่ทำงาน มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ที่นำเสนอในการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

<sup>๑๗๗</sup> สัมภาษณ์ นางมาลีรัตน์ พัฒนตั้งสกุล รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

| สถานภาพ | จำนวน | ร้อยละ |
|---------|-------|--------|
| บรรพชิต | ๕๓    | ๒๗.๐๔  |
| ฆราวาส  | ๑๔๓   | ๗๒.๙๖  |
| รวม     | ๑๙๖   | ๑๐๐.๐๐ |

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ผู้บริหารมีสถานภาพเป็นฆราวาส จำนวน ๑๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๙๖ และเป็นบรรพชิต จำนวน ๕๓ รูป คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๐๔

ตารางที่ ๔.๒ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

| จำแนกตามอายุ | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------|-------|--------|
| ๒๐-๓๐ ปี     | -     | -      |
| ๓๑-๔๐ ปี     | ๒๗    | ๑๓.๗๘  |
| ๔๑-๕๐ ปี     | ๙๑    | ๔๖.๔๓  |
| ๕๑ ปีขึ้นไป  | ๗๘    | ๓๙.๗๙  |
| รวม          | ๑๙๖   | ๑๐๐.๐๐ |

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ผู้บริหารมีอายุ ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๙๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๔๓ รองลงมา มีอายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๗๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๗๙ และมีอายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๗๘

ตารางที่ ๔.๓ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

| จำแนกระดับการศึกษา | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------|-------|--------|
| อนุปริญญา          | ๕     | ๒.๕๕   |
| ปริญญาตรี          | ๓๑    | ๑๕.๘๒  |
| ปริญญาโท           | ๑๑๓   | ๕๗.๖๕  |
| ปริญญาเอก          | ๔๗    | ๒๓.๙๘  |
| รวม                | ๑๙๖   | ๑๐๐.๐๐ |

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ผู้บริหารสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน ๑๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๖๕ รองลงมา ปริญญาเอก จำนวน ๔๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๙๘ ระดับปริญญาตรี จำนวน ๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๘๒ และอนุปริญญา จำนวน ๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๕๕

ตารางที่ ๔.๔ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง

| จำแนกตำแหน่ง       | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------|-------|--------|
| ผู้บริหารระดับต้น  | ๙๘    | ๕๐.๐๐  |
| ผู้บริหารระดับกลาง | ๕๓    | ๒๗.๐๔  |
| ผู้บริหารระดับสูง  | ๔๕    | ๒๒.๙๖  |
| รวม                | ๑๙๖   | ๑๐๐.๐๐ |

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ผู้บริหารมีตำแหน่งทางการบริหาร ระดับต้น จำนวน ๙๘ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๕๔ รองลงมา ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน ๕๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๐๔ และผู้บริหารระดับสูง จำนวน ๔๕ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๙๖

ตารางที่ ๔.๕ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

| จำแนกตามรายได้ต่อเดือน | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------|-------|--------|
| น้อยกว่า ๓๐,๐๐๐ บาท    | ๒๖    | ๑๓.๒๗  |
| ๓๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท      | ๑๓๓   | ๖๗.๘๖  |
| ๕๐,๐๐๑-๗๐,๐๐๐ บาท      | ๓๓    | ๑๖.๘๔  |
| ๗๐,๐๐๑-๘๐,๐๐๐ บาท      | ๑     | ๐.๕๐   |
| ๘๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป       | ๓     | ๑.๕๓   |
| รวม                    | ๑๙๖   | ๑๐๐.๐๐ |

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ผู้บริหารมีรายได้ต่อเดือน ๓๐,๐๐๑-๕๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๓๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๘๖, มีรายได้ต่อเดือน ๕๐,๐๐๑-๗๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๘๔, มีรายได้ต่อเดือน น้อยกว่า ๓๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๖ รูป/คน คิดเป็น ร้อยละ ๑๓.๒๗, มีรายได้ต่อเดือน ๘๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป จำนวน ๑ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๕๕ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๖ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

| จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------------|-------|--------|
| ๑ - ๕ ปี                   | ๑๐    | ๕.๑๐   |
| ๖ - ๑๐ ปี                  | ๓๖    | ๑๘.๓๗  |
| ๑๑ - ๑๕ ปี                 | ๔๔    | ๒๒.๔๕  |
| ๑๖ - ๒๐ ปี                 | ๓๑    | ๑๕.๘๒  |
| ๒๑ ปีขึ้นไป                | ๗๕    | ๓๘.๒๖  |
| รวม                        | ๑๙๖   | ๑๐๐.๐๐ |

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นระยะเวลา ๒๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๗๕ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๒๖, ระยะเวลาในการทำงาน ๑๑-๑๕ ปี จำนวน ๔๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๔๕, ระยะเวลาในการทำงาน ๖-๑๐ ปี จำนวน ๓๖ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๓๗, ระยะเวลาในการทำงาน ๑๖-๒๐ ปี จำนวน ๓๑ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๘๒, ระยะเวลาในการทำงาน ๑-๕ ปี จำนวน ๑๐ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๑๐ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๗ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานที่ทำงาน

| จำแนกตามสถานที่ทำงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| ส่วนกลาง             | ๙๘    | ๕๗.๖๕  |
| วิทยาเขต             | ๕๓    | ๓๖.๗๓  |
| วิทยาลัยสงฆ์         | ๔๕    | ๕.๖๒   |
| รวม                  | ๑๙๖   | ๑๐๐.๐๐ |

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ผู้บริหาร มีสถานที่ปฏิบัติงานที่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง จำนวน ๑๑๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๖๕, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตจำนวน ๗๒ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๗๓, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ จำนวน ๑๑ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๒ ตามลำดับ

#### ๔.๒.๒ ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของการควบคุมภายในซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามประเมินผลการควบคุม แบ่งเป็นหัวข้อย่อยสำคัญๆ โดยใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๘ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร (n=๑๙๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                                                                        | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย  |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|------------|--------|--------------|------|-----------|
|     |                                                                                                                                                | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$ .  | S.D. |           |
| ๑   | ท่านมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมิน ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก | ๑๔๐.๙๒    | ๗๑.๙   | ๒๗.๐๕ | ๑๓.๘   | ๒๒.๙๓ | ๑๑.๗   | ๕.๑        | ๒.๖    | ๓.๕๕         | ๐.๗๙ | มากที่สุด |
| ๒   | ท่านมีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการรายงานทางการเงิน งบประมาณ และการดำเนินงาน                                                                         | ๒๐.๙๗     | ๑๐.๗   | ๕๙.๐  | ๓๐.๑   | ๖๔.๐๙ | ๓๒.๗   | ๕๑.๙๔      | ๒๖.๕   | ๒.๒๕         | ๐.๙๗ | น้อย      |
| ๓   | ท่านมีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจ                                                                                          | ๖๑.๙๓     | ๓๑.๖   | ๔๐.๑๘ | ๒๐.๕   | ๘๒.๙๑ | ๔๒.๓   | ๑๐.๙๘      | ๕.๖    | ๓.๐๐         | ๐.๘๗ | มาก       |
| ๔   | ท่านมีทัศนคติที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และการพิจารณาวิธีการลดหรือป้องกันความเสี่ยง      | ๕๕.๘๖     | ๒๘.๖   | ๔๙.๐๐ | ๒๕     | ๗๖.๐๕ | ๓๘.๘   | ๑๕.๐๙      | ๗.๗    | ๒.๗๔         | ๐.๙๖ | มาก       |
| ๕   | ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน                                                                                     | ๑๔๓.๐๘    | ๗๓.๐   | ๑๖.๐๗ | ๘.๒    | ๒๖.๐๗ | ๑๓.๓   | ๑๐.๗๘      | ๕.๖    | ๓.๔๘         | ๐.๙๓ | มากที่สุด |
| รวม |                                                                                                                                                |           |        |       |        |       |        |            |        | ๒.๙๕         | ๐.๙๐ | มาก       |

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ทักษะคติของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายใน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๙๕ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมิน ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอกอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๕ ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันกลับพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๗๑.๙ รองลงมาเห็นอยู่ในระดับมากคิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๒.๖ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๙ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม (n=๑๙๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                                                   | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย  |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|------------|--------|--------------|------|-----------|
|     |                                                                                                                           | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$    | S.D. |           |
| ๑.  | ท่านมีข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และเวียนให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบเป็นครั้งคราว                   | ๒๐.๙๗     | ๑๐.๗   | ๕๑.๙๔ | ๒๖.๕   | ๗๔.๐๙ | ๓๗.๘   | ๔๙.๐๐      | ๒๕.๐   | ๒.๒๓         | ๐.๙๕ | น้อย      |
| ๒.  | พนักงานทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับและบทลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม และแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง | ๕๗.๐๓     | ๒๙.๑   | ๗๕.๐๗ | ๓๘.๓   | ๔๙.๙๘ | ๒๕.๕   | ๑๓.๙๒      | ๗.๑    | ๒.๘๙         | ๐.๙๑ | มาก       |
| ๓.  | ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม                                | ๕๕.๐๗     | ๒๘.๑   | ๔๕.๐๐ | ๒๓.๐   | ๗๔.๐๘ | ๓๗.๘   | ๒๑.๙๕      | ๑๑.๒   | ๒.๖๘         | ๑.๐๐ | มาก       |
| ๔.  | ฝ่ายบริหารมีการดำเนินการตามควรแก่กรณีเมื่อไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย วิธีปฏิบัติหรือระเบียบปฏิบัติ                          | ๑๓๘.๙๖    | ๗๐.๙   | ๑๖.๐๗ | ๘.๒    | ๒๙.๐๑ | ๑๔.๘   | ๑๑.๙๖      | ๖.๑    | ๓.๔๔         | ๐.๙๖ | มากที่สุด |

| ที่ | ข้อความ                                                                                                                            | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย   |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|------------|--------|--------------|------|----------|
|     |                                                                                                                                    | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$ .  | S.D. |          |
| ๕.  | ฝ่ายบริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้ และไม่สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ | ๑๐.๙๘     | ๕.๖    | ๓๑.๙๕ | ๑๖.๓   | ๑๔๓.๐๘ | ๗๓.๐   | ๙.๙๙       | ๕.๑    | ๒.๒๒         | ๐.๖๒ | น้อย     |
| ๖.  | ฝ่ายบริหารกำหนดสิ่งจูงใจที่ยุติธรรมและจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความซื่อสัตย์และถือปฏิบัติตามจริยธรรม                      | ๑๘.๐๓     | ๙.๒    | ๓๒.๙๓ | ๑๖.๘   | ๑๔๔.๐๖ | ๗๓.๕   | ๐.๙๘       | ๐.๕    | ๒.๓๕         | ๐.๖๕ | น้อย     |
| ๗.  | ฝ่ายบริหารดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์จริยธรรมของพนักงานเกิดขึ้น                          | ๒๓.๙๑     | ๑๒.๒   | ๑๗.๐๕ | ๘.๗    | ๑๔๖.๐๒ | ๗๔.๕   | ๙.๐๒       | ๔.๖    | ๒.๒๙         | ๐.๗๔ | น้อย     |
|     | รวม                                                                                                                                |           |        |       |        |        |        |            |        | ๒.๕๙         | ๐.๗๔ | มาก      |

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่าทัศนคติเกี่ยวกับข้อกำหนดด้านจริยธรรมและความซื่อสัตย์ โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๕๙ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับฝ่ายบริหารมีการดำเนินการตามควรแก่กรณี เมื่อไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือระเบียบปฏิบัติ ระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๔๔ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๗๐.๙ รองลงมาเห็นอยู่ในระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ ๑๔.๘ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๖.๑ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร (n=๑๙๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                                                                                           | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย   |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|------------|--------|--------------|------|------------|
|     |                                                                                                                                                                   | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$    | S.D. |            |
| ๑.  | มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ                                                                                                                         | ๑๓๔.๐๖    | ๖๘.๔   | ๒๓.๙๑ | ๑๒.๒   | ๒๙.๐๑  | ๑๔.๘   | ๙.๐๒       | ๔.๖    | ๓.๔๔         | ๐.๙๑ | มากที่สุด  |
| ๒.  | มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง และเป็นปัจจุบัน                                                                                               | ๑๑.๙๖     | ๖.๑    | ๒๖.๐๗ | ๑๓.๓   | ๓๑.๙๕  | ๑๖.๓   | ๑๒๖.๐๒     | ๖๔.๓   | ๑.๖๑         | ๐.๙๔ | น้อยที่สุด |
| ๓.  | มีการระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ทักษะ และความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน                                                                    | ๑๓.๙๒     | ๗.๑    | ๒๗.๐๔ | ๑๓.๘   | ๑๔๗.๙๘ | ๗๕.๕   | ๗.๐๖       | ๓.๖    | ๒.๒๔         | ๐.๖๓ | น้อย       |
| ๔.  | มีแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม                                                                                                        | ๑๙.๐๑     | ๙.๗    | ๒๓.๙๑ | ๑๒.๒   | ๑๔๔.๐๖ | ๗๓.๕   | ๙.๐๒       | ๔.๖    | ๒.๒๗         | ๐.๗๐ | น้อย       |
| ๕   | การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง | ๑๔๗       | ๗๕.๐   | ๑๙.๐๑ | ๙.๗    | ๒๒.๙๓  | ๑๑.๗   | ๗.๐๖       | ๓.๖    | ๓.๕๖         | ๐.๘๔ | มากที่สุด  |
| รวม |                                                                                                                                                                   |           |        |       |        |        |        |            |        | ๒.๖๔         | ๐.๘๐ | มาก        |

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่าทัศนคติเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๖๔ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน มีระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๖ ทั้งนี้ ในประเด็นเดียวกันพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ๗๕.๐ รองลงมามีความเห็นอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ๑๑.๗ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๓.๖ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านโครงสร้าง

องค์กร

(n=๑๙๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                               | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย   |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|------------|--------|--------------|------|----------|
|     |                                                                                                       | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$    | S.D. |          |
| ๑.  | มีการจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงาน   | ๑๖.๐๗     | ๘.๒    | ๒๕.๐๘ | ๑๒.๘   | ๑๔๖.๐๒ | ๗๔.๕   | ๙.๐๑       | ๔.๖    | ๒.๒๔         | ๐.๖๗ | น้อย     |
| ๒.  | มีการประเมินผลโครงสร้างเป็นครั้งคราวและปรับเปลี่ยนที่จำเป็นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง | ๑๙.๙๙     | ๑๐.๒   | ๓๖.๐๖ | ๑๘.๔   | ๑๓๖.๐๓ | ๖๙.๔   | ๓.๙๒       | ๒.๐    | ๒.๓๗         | ๐.๖๙ | น้อย     |
| ๓.  | มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัยให้พนักงานทุกคนทราบ                                   | ๒๑.๙๕     | ๑๑.๒   | ๓๓.๙๑ | ๑๗.๓   | ๑๓๔.๐๖ | ๖๘.๔   | ๖.๐๘       | ๓.๑    | ๒.๓๘         | ๐.๗๒ | น้อย     |
|     | รวม                                                                                                   |           |        |       |        |        |        |            |        | ๒.๓๓         | ๐.๖๙ | น้อย     |

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๓๓ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัยให้พนักงานทุกคนทราบอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๒.๓๘ ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันกลับพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ ๖๘.๔ รองลงมาเห็นอยู่ในระดับมากคิดเป็นร้อยละ ๑๗.๓ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๓.๑ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านการมอบอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบ (n=๑๙๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                                            | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย  |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|------------|--------|--------------|------|-----------|
|     |                                                                                                                    | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$    | S.D. |           |
| ๑.  | มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ | ๑๔๔.๐๖    | ๗๓.๕   | ๒๙.๙๙ | ๑๕.๓   | ๑๖.๐๗ | ๘.๒    | ๕.๘๘       | ๓.๑    | ๓.๕๙         | ๐.๗๗ | มากที่สุด |
| ๒.  | ผู้บริหารมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมาย                                              | ๒๖.๐๗     | ๑๓.๓   | ๕๑.๙๔ | ๒๖.๕   | ๖๘.๙๙ | ๓๕.๒   | ๔๙.๐๐      | ๒๕.๐   | ๒.๒๘         | ๐.๙๙ | น้อย      |
|     | รวม                                                                                                                |           |        |       |        |       |        |            |        | ๒.๙๓         | ๐.๘๘ | มาก       |

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในด้านการมอบอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๙๓ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๙ ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันกลับพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๕ รองลงมามีความเห็นอยู่ในระดับมากคิดเป็นร้อยละ ๑๕.๓ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๓.๑ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในนโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร (n=๑๔๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                                            | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย  |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|------------|--------|--------------|------|-----------|
|     |                                                                                                                    | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$    | S.D. |           |
| ๑.  | มีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษาประสบการณ์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม | ๔๙.๐๐     | ๒๕.๐   | ๗๗.๐๓ | ๓๙.๓   | ๕๗.๐๔ | ๒๙.๑   | ๑๒.๙๓      | ๖.๖    | ๒.๘๓         | ๐.๘๘ | มาก       |
| ๒.  | มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึกอบรมพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง                               | ๕๒.๙๐     | ๒๗.๐   | ๕๐.๙๖ | ๒๕.๕   | ๗๑.๕๕ | ๓๖.๗   | ๒๐.๕๙      | ๑๐.๗   | ๒.๖๙         | ๐.๙๙ | มาก       |
| ๓.  | การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน                              | ๑๓๕.๐๔    | ๖๘.๙   | ๒๕.๐๘ | ๑๒.๘   | ๒๖.๘๗ | ๑๓.๘   | ๙.๐๑       | ๔.๖    | ๓.๔๖         | ๐.๙๐ | มากที่สุด |
| ๔.  | การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณารวมถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม                                        | ๑๙.๐๒     | ๙.๗    | ๕๘.๙๙ | ๓๐.๑   | ๖๘.๙๙ | ๓๕.๒   | ๔๙.๐๐      | ๒๕.๐   | ๒.๒๔         | ๐.๙๔ | น้อย      |
| ๕.  | มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไข้ปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม                             | ๕๗.๐๔     | ๒๙.๑   | ๗๗.๐๓ | ๓๙.๓   | ๔๘.๐๒ | ๒๔.๕   | ๑๓.๙๑      | ๗.๑    | ๒.๙๐         | ๐.๙๐ | มาก       |
| รวม |                                                                                                                    |           |        |       |        |       |        |            |        | ๒.๘๒         | ๐.๙๒ | มาก       |

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในเรื่องนโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๘๒ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๔๖ ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันกลับพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๖๘.๙ รองลงมามีความเห็นอยู่ในระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๔.๖ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๑๔ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านกลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน (n=๑๙๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                                                                                                 | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย  |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|------------|--------|--------------|------|-----------|
|     |                                                                                                                                                                         | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$ .  | S.D. |           |
| ๑.  | มีคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ และมีการกำกับดูแล การปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ | ๕๑.๙๔     | ๒๖.๕   | ๕๒.๙๒ | ๒๗.๐   | ๗๐.๙๕ | ๓๖.๒   | ๒๐.๑๙      | ๑๐.๒   | ๒.๗๐         | ๐.๙๗ | มาก       |
| ๒.  | มีผู้ตรวจสอบภายใน และมีการรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อหัวหน้าส่วนงาน                                                                                                      | ๑๔๐.๙๒    | ๗๑.๙   | ๒๓.๙๑ | ๑๒.๒   | ๒๓.๙๑ | ๑๒.๒   | ๗.๒๖       | ๓.๖    | ๓.๕๓         | ๐.๘๔ | มากที่สุด |
| รวม |                                                                                                                                                                         |           |        |       |        |       |        |            |        | ๓.๑๒         | ๐.๙๑ | มากที่สุด |

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในด้านกลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ๓.๑๒ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับการมีผู้ตรวจสอบภายใน และการรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อหัวหน้าส่วนงานอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๓ ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันกลับพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๗๑.๙ รองลงมามีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๑๒.๒ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๓.๖ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน (n=๑๙๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                        | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย   |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|------------|--------|--------------|------|----------|
|     |                                                                                | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$ .  | S.D. |          |
| ๑.  | มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและวัดผลได้ | ๑๐.๙๗     | ๕.๖    | ๑๘.๐๓ | ๙.๒    | ๑๕๗.๐๐ | ๘๐.๑   | ๑๐.๐๐      | ๕.๑    | ๒.๑๕         | ๐.๕๙ | น้อย     |
| ๒.  | มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน                     | ๑๑.๙๖     | ๖.๑๐   | ๒๑.๙๕ | ๑๑.๒   | ๑๕๒.๐๙ | ๗๗.๖   | ๑๐.๐๐      | ๕.๑    | ๒.๑๘         | ๐.๖๑ | น้อย     |
|     | รวม                                                                            |           |        |       |        |        |        |            |        | ๒.๑๗         | ๐.๖๐ | น้อย     |

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายใน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๑๗ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกันอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๒.๑๘ ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันกลับพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ ๗๗.๖ รองลงมาเห็นอยู่ในระดับมากคิดเป็นร้อยละ ๑๑.๒ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๕.๑ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๑๖ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (n=๑๔๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                                            | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย   |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|------------|--------|--------------|------|------------|
|     |                                                                                                                    | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$    | S.D. |            |
| ๑.  | มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน | ๑๔๓.๐๘    | ๗๓.๐   | ๒๕.๐๘ | ๑๒.๘   | ๒๕.๐๘  | ๑๒.๘   | ๒.๗๖       | ๑.๕    | ๓.๕๗         | ๐.๗๗ | มากที่สุด  |
| ๒.  | วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมชัดเจน ปฏิบัติได้และวัดผลได้                                                               | ๑๓.๙๒     | ๗.๑    | ๒๗.๐๕ | ๑๓.๘   | ๓๑.๙๕  | ๑๖.๓   | ๑๒๓.๐๘     | ๖๒.๘   | ๑.๖๕         | ๐.๙๗ | น้อยที่สุด |
| ๓.  | บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้การยอมรับ                                                       | ๑๘.๐๓     | ๙.๒    | ๑๙.๐๑ | ๙.๗    | ๑๕๓.๘๗ | ๗๘.๖   | ๕.๐๙       | ๒.๖    | ๒.๒๖         | ๐.๖๕ | น้อย       |
|     | รวม                                                                                                                |           |        |       |        |        |        |            |        | ๒.๔๙         | ๐.๘๐ | น้อย       |

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในด้านวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๔๙ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๗ ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันกลับพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๗๓.๐ รองลงมาเห็นอยู่ในระดับมากคิดเป็นร้อยละ ๑๒.๘ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๑.๕ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๑๗ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านการระบุปัจจัยเสี่ยง (n=๑๙๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                                                                                                               | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย   |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|------------|--------|--------------|------|-----------|
|     |                                                                                                                                                                                       | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$    | S.D. |           |
| ๑.  | ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง                                                                                                                              | ๘.๐๐      | ๔.๑    | ๒๕.๐๐ | ๑๒.๘   | ๑๕๔.๐๐ | ๗๘.๖   | ๙.๐๐       | ๔.๖    | ๒.๑๖         | ๐.๕๖ | น้อย      |
| ๒.  | มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น | ๑๓๙.๙๔    | ๗๑.๔   | ๒๓.๙๑ | ๑๒.๒   | ๒๗.๐๕  | ๑๓.๘   | ๕.๑๐       | ๒.๖    | ๓.๕๓         | ๐.๘๓ | มากที่สุด |
|     | รวม                                                                                                                                                                                   |           |        |       |        |        |        |            |        | ๒.๘๕         | ๐.๗๐ | มาก       |

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในด้านการระบุปัจจัยเสี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๘๕ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๓ ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันกลับพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๗๑.๔ รองลงมามีความเห็นอยู่ในระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๒.๖ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง (n=๑๙๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                                       | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย   |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|------------|--------|--------------|------|------------|
|     |                                                                                                               | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$    | S.D. |            |
| ๑.  | มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง                                                        | ๑๓.๙๒     | ๗.๑    | ๑๙.๐๑ | ๙.๗    | ๓๖.๐๖  | ๑๘.๔   | ๑๒๗.๐๑     | ๖๔.๘   | ๑.๕๙         | ๐.๙๓ | น้อยที่สุด |
| ๒.  | มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง | ๑๐.๙๘     | ๕.๖    | ๒๑.๙๕ | ๑๑.๒   | ๑๕๓.๐๘ | ๗๘.๑   | ๙.๙๙       | ๕.๑    | ๒.๑๗         | ๐.๖๐ | น้อย       |
| รวม |                                                                                                               |           |        |       |        |        |        |            |        | ๑.๘๘         | ๐.๗๗ | น้อย       |

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย ๑.๘๘ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับความสำคัญความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๒.๑๗ ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันกลับพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ ๗๘.๑ รองลงมามีความเห็นอยู่ในระดับมากคิดเป็นร้อยละ ๑๑.๒ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๕.๑ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๑๙ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง (n=๑๙๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                           | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย   |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย   |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|------------|--------|--------------|------|------------|
|     |                                                                                                   | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$    | S.D. |            |
| ๑.  | มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง  | ๕.๐๙      | ๒.๖    | ๒๕.๐๘ | ๑๒.๘   | ๑๕๕.๐๓ | ๗๙.๑   | ๑๐.๘๐      | ๕.๖    | ๒.๑๒         | ๐.๕๒ | น้อย       |
| ๒.  | มีการพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง | ๑๔๗.๐๐    | ๗๕.๐   | ๑๙.๙๙ | ๑๐.๒   | ๒๓.๙๑  | ๑๒.๒   | ๕.๑๐       | ๒.๖    | ๓.๕๘         | ๐.๘๐ | มากที่สุด  |
| ๓.  | มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง                    | ๑๓.๙๒     | ๗.๑    | ๑๘.๐๓ | ๙.๒    | ๓๙.๙๘  | ๒๐.๔   | ๑๒๔.๐๗     | ๖๓.๓   | ๑.๖๐         | ๐.๙๓ | น้อยที่สุด |
| ๔.  | มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง                       | ๑๖.๐๗     | ๘.๒    | ๑๙.๙๙ | ๑๐.๒   | ๑๔๘.๙๖ | ๗๖.๐   | ๑๐.๙๘      | ๕.๖    | ๒.๒๐         | ๐.๖๗ | น้อย       |
| รวม |                                                                                                   |           |        |       |        |        |        |            |        | ๒.๓๘         | ๐.๗๓ | น้อย       |

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในด้านการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๓๘ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับการพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๘ ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันกลับพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๗๕.๐๐ รองลงมามีความเห็นอยู่ในระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ ๑๒.๒ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๒.๖ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๒๐ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการ

ควบคุม

(n=๑๙๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                                                                      | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย   |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย   |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|------------|--------|--------------|------|------------|
|     |                                                                                                                                              | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$    | S.D. |            |
| ๑.  | กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง                                                                         | ๘.๐๓      | ๔.๑    | ๒๐.๙๗ | ๑๐.๗   | ๑๕๒.๐๐ | ๗๗.๖   | ๑๕.๐๐      | ๗.๗    | ๒.๑๑         | ๐.๕๘ | น้อย       |
| ๒.  | บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม                                                                                     | ๑๒๕.๐๕    | ๖๓.๘   | ๒๙.๐๑ | ๑๔.๘   | ๓๓.๙๑  | ๑๗.๓   | ๘.๐๓       | ๔.๑    | ๓.๓๘         | ๐.๙๑ | มากที่สุด  |
| ๓.  | มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร                                        | ๑๖.๐๗     | ๘.๒    | ๓๒.๙๓ | ๑๖.๘   | ๒๓.๙๑  | ๑๒.๒   | ๑๒๓.๐๙     | ๖๒.๘   | ๑.๗๐         | ๑.๐๒ | น้อยที่สุด |
| ๔.  | มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ                                                                                   | ๑๕.๐๐     | ๗.๗    | ๒๗.๐๕ | ๑๓.๘   | ๑๔๓.๐๘ | ๗๓.๐   | ๑๐.๘๗      | ๕.๖    | ๒.๒๓         | ๐.๖๗ | น้อย       |
| ๕.  | มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน | ๑๐.๙๘     | ๕.๖    | ๒๖.๐๗ | ๑๓.๓   | ๑๔๗.๐๐ | ๗๕.๐   | ๑๑.๙๕      | ๖.๑    | ๒.๑๘         | ๐.๖๒ | น้อย       |
| ๖.  | มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่                                          | ๑๒๑.๙๑    | ๖๒.๒   | ๒๒.๙๓ | ๑๑.๗   | ๔๑.๙๔  | ๒๑.๔   | ๙.๒๒       | ๔.๖    | ๓.๓๒         | ๐.๙๖ | มากที่สุด  |

| ที่ | ข้อความ                                                                      | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย  |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|------------|--------|--------------|------|------------|
|     |                                                                              | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$ .  | S.D. |            |
| ๗.  | มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ | ๒๖.๐๗     | ๑๓.๓   | ๑๙.๙๙ | ๑๐.๒   | ๒๘.๐๓ | ๑๔.๓   | ๑๒๑.๙๑     | ๖๒.๒   | ๑.๗๔         | ๑.๐๙ | น้อยที่สุด |
|     | รวม                                                                          |           |        |       |        |       |        |            |        | ๒.๓๘         | ๐.๘๔ | น้อย       |

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุม โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๓๘ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๓๘ ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันกลับพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๖๓.๘ รองลงมาเห็นอยู่ในระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ ๑๗.๓ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๔.๑ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (n=๑๙๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                                                              | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย   |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|------------|--------|--------------|------|------------|
|     |                                                                                                                                      | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$ .  | S.D. |            |
| ๑.  | จัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร                                                           | ๒๘.๐๓     | ๑๔.๓   | ๒๐.๙๗ | ๑๐.๗   | ๒๓.๙๑  | ๑๒.๒   | ๑๒๓.๐๙     | ๖๒.๘   | ๑.๗๗         | ๑.๑๒ | น้อย       |
| ๒.  | มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน | ๑.๙๖      | ๑.๐    | ๓๕.๐๘ | ๑๗.๙   | ๑๕๐.๙๒ | ๗๗.๐   | ๘.๐๔       | ๔.๑    | ๒.๑๖         | ๐.๔๙ | น้อย       |
| ๓.  | มีการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นหมวดหมู่                                        | ๑๗.๐๕     | ๘.๗    | ๒๙.๙๙ | ๑๕.๓   | ๑๔๐.๙๒ | ๗๑.๙   | ๘.๐๔       | ๔.๑    | ๒.๒๙         | ๐.๖๘ | น้อย       |
| ๔.  | มีการรายงานข้อมูลที่เป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ                                                                    | ๑๓๐.๙๓    | ๖๖.๘   | ๒๖.๐๗ | ๑๓.๓   | ๒๙.๐๑  | ๑๔.๘   | ๙.๙๙       | ๕.๑    | ๓.๔๒         | ๐.๙๒ | มากที่สุด  |
| ๕.  | มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล                                                           | ๑๖.๐๗     | ๘.๒    | ๒๕.๐๙ | ๑๒.๘   | ๓๐.๙๗  | ๑๕.๘   | ๑๒๔.๐๗     | ๖๓.๓   | ๑.๖๖         | ๐.๙๙ | น้อยที่สุด |

| ที่ | ข้อความ                                                                                                                                                  | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย   |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|--------|--------|------------|--------|--------------|------|-----------|
|     |                                                                                                                                                          | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$ .  | S.D. |           |
| ๖.  | มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายในปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข | ๑๕.๐๙     | ๗.๗    | ๒๙.๙๘ | ๑๕.๓   | ๑๔๖.๐๒ | ๗๔.๕   | ๔.๙๑       | ๒.๖    | ๒.๒๘         | ๐.๖๔ | น้อย      |
| ๗.  | มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร                                                         | ๑๓๓.๐๘    | ๖๗.๙   | ๒๕.๐๘ | ๑๒.๘   | ๓๑.๘๔  | ๑๖.๓   | ๖.๐๐       | ๓.๑    | ๓.๔๕         | ๐.๘๗ | มากที่สุด |
| ๘.  | มีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก อาทิ รัฐสภา ประชาชน สื่อมวลชน                                                                                 | ๒๑.๙๕     | ๑๑.๒   | ๒๐.๐๐ | ๑๐.๒   | ๑๔๑.๑๑ | ๗๑.๙   | ๑๒.๙๔      | ๖.๖    | ๒.๒๖         | ๐.๗๔ | น้อย      |
|     | รวม                                                                                                                                                      |           |        |       |        |        |        |            |        | ๒.๔๑         | ๐.๘๑ | น้อย      |

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๔๑ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็นอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๔๕ ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันกลับพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๖๗.๙ รองลงมา มีความเห็นอยู่ในระดับน้อยคิดเป็นร้อยละ ๑๖.๓ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๓.๑ เท่านั้น

ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและความหมายของข้อมูลองค์ประกอบที่สำคัญในการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผล (n=๑๙๖)

| ที่ | ข้อความ                                                                                                                                                                                                         | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย  |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|------------|--------|--------------|------|-----------|
|     |                                                                                                                                                                                                                 | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$ .  | S.D. |           |
| ๑.  | มีการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ                                                                                                    | ๑๔๕.๐๔    | ๗๔.๐   | ๒๗.๐๕ | ๑๓.๘   | ๑๗.๐๕ | ๘.๗    | ๖.๘๖       | ๓.๖    | ๓.๕๘         | ๐.๘๐ | มากที่สุด |
| ๒.  | กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาล                                                                                                                                                  | ๑๖.๐๐     | ๘.๒    | ๕๗.๐๐ | ๒๙.๑   | ๗๕.๐๐ | ๓๘.๓   | ๔๘.๐๐      | ๒๔.๕   | ๒.๒๑         | ๐.๙๑ | น้อย      |
| ๓.  | มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ                                                                                                                                       | ๕๒.๙๒     | ๒๗.๐   | ๗๐.๙๕ | ๓๖.๒   | ๕๘.๐๒ | ๒๙.๖   | ๑๔.๑๑      | ๗.๑    | ๒.๘๓         | ๐.๙๑ | มาก       |
| ๔.  | มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ                                                                                                                        | ๕๔.๑๐     | ๒๗.๖   | ๔๓.๙๐ | ๒๒.๔   | ๗๗.๐๓ | ๓๙.๓   | ๒๐.๙๗      | ๑๐.๗   | ๒.๖๗         | ๑.๐๐ | มาก       |
| ๕.  | มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง และ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ อย่างน้อยที่สุดปีละหนึ่งครั้ง | ๑๓๗.๐๐    | ๖๙.๙   | ๒๖.๐๗ | ๑๓.๓   | ๒๓.๙๑ | ๑๒.๒   | ๙.๐๒       | ๔.๖    | ๓.๔๘         | ๐.๘๘ | มากที่สุด |
| ๖.  | มีการรายงานผลการประเมินและรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ                                                                                                      | ๑๔.๘๙     | ๗.๗    | ๕๙.๐๐ | ๓๐.๑   | ๗๕.๐๗ | ๓๘.๓   | ๔๗.๐๔      | ๒๔.๐   | ๒.๒๑         | ๐.๙๐ | น้อย      |

| ที่ | ข้อความ                                                                                                                                                                                                            | มากที่สุด |        | มาก   |        | น้อย  |        | น้อยที่สุด |        | ระดับทัศนคติ |      | ความหมาย |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|-------|--------|-------|--------|------------|--------|--------------|------|----------|
|     |                                                                                                                                                                                                                    | จำนวน     | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | $\bar{X}$ .  | S.D. |          |
| ๗.  | มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลและการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน                                                                                                                                 | ๕๗.๐๔     | ๒๙.๑   | ๗๒.๙๑ | ๓๗.๒   | ๕๐.๙๖ | ๒๖.๐   | ๑๕.๐๙      | ๗.๗    | ๒.๘๘         | ๐.๙๒ | มาก      |
| ๘.  | มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันที ในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ | ๔๙.๙๘     | ๒๕.๕   | ๔๓.๙๐ | ๒๒.๔   | ๘๖.๐๔ | ๔๓.๙   | ๑๖.๐๘      | ๘.๒    | ๒.๖๕         | ๐.๙๕ | มาก      |
|     | รวม                                                                                                                                                                                                                |           |        |       |        |       |        |            |        | ๒.๘๑         | ๐.๙๑ | มาก      |

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๘๑ เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่า ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบอยู่ในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๘ ทั้งนี้ในประเด็นเดียวกันกลับพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๗๔.๐๐ รองลงมามีความเห็นอยู่ในระดับมากคิดเป็นร้อยละ ๑๓.๘ ส่วนความเห็นในระดับน้อยที่สุดมีผู้ตอบเพียงร้อยละ ๓.๖ เท่านั้น

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ องค์ประกอบการควบคุมภายใน ด้านสภาพแวดล้อม โดยรวมด้าน ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ทักษะ และความสามารถของบุคลากร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายวิธีด้านการบริหารบุคลากร กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ทั้ง ๗ ด้าน อยู่ใน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๗๗ สรุปองค์ประกอบการควบคุมภายใน ด้านความเสี่ยงโดยรวมด้าน วัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม การระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดวิธีควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง ทั้ง ๕ ด้านอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๓๕ สรุปองค์ประกอบการควบคุมภายใน ด้านกิจกรรมการควบคุม อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ย ๒.๓๘ สรุปองค์ประกอบการควบคุมภายใน ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร อยู่ในระดับน้อย โดยมี ค่าเฉลี่ย ๒.๔๑ สรุปองค์ประกอบการควบคุมภายใน ด้านการติดตามประเมินผล อยู่ในระดับมาก โดย มีค่าเฉลี่ย ๒.๘๑

#### **๔.๓ รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**

**๑. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการให้ข้อมูลในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดวางระบบการควบคุมภายใน** การจัดวางระบบการควบคุมภายในจะเกิดขึ้น ได้ ต้องมีความรู้ด้านการควบคุมภายในอย่างถูกต้องชัดเจนเป็นอันดับแรก

สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งส่งเสริม ให้องค์ประกอบการควบคุมภายใน อื่น ๆ มีประสิทธิผลในหน่วยงาน หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สภาพแวดล้อมการควบคุมทำให้เห็นทัศนคติ และการรับรู้ถึงความสำคัญ ของการควบคุมภายในของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงาน พร้อมทั้งมีความรู้ด้านการควบคุม ภายใน ปัจจัยสภาพแวดล้อมของการควบคุม ได้แก่ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร คณะกรรมการและคณะกรรมการตรวจสอบ ปรัชญาและรูปแบบการ บริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบนโยบายและวิธี บริหารงานบุคคล

กล่าวคือ สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกและ บรรยากาศของการควบคุมภายในซึ่งปัจจัยหลายๆ ปัจจัยที่นำมาพิจารณารวมกันส่งผลให้เกิดความมี ประสิทธิภาพของมาตรการหรือวิธีการควบคุมในองค์กร หรือทำให้มาตรการและวิธีการควบคุมที่ดีขึ้น โดยส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นของระบบการควบคุมภายในและเน้นการสร้าง บรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้คนขององค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติตามความ รับผิดชอบ ดังนั้น สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดีจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงความจำเป็นและ ความสำคัญของการควบคุมภายใน ทั้งนี้ ปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมประกอบ ด้วยความซื่อสัตย์และจริยธรรม เมื่อมีการให้ข้อมูลชี้แจงแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมของ มหาวิทยาลัยที่ดีแล้วนั้นก็จะสามารถกำหนดทิศทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายในชัดเจนขึ้น

**๒. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการเปิดรับความคิดเห็น และการแสดงความคิดเห็น เพื่อที่จะนำไปสู่การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ขององค์กร** ดังนั้น

การกำหนดและทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การจึงเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องกระทำเพื่อกำหนดหลักการและทิศทางในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

นอกจากนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีขึ้น ก่อนที่ผู้บริหารจะสามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ การบริหารความเสี่ยงทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนที่เหมาะสม และวัตถุประสงค์ที่เลือกนั้นสนับสนุนและสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) และอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพได้ว่าควรเลือกวัตถุประสงค์ใด แต่เป็นกระบวนการที่สร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่เลือกนั้นสอดคล้องกับภารกิจ กลยุทธ์ และอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป็นเป้าหมายระดับสูง (High-Level Goals) ขององค์การซึ่งสอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายขององค์การ วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์จัดเป็นวัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Company-Wide Objective) สะท้อนถึงวิธีการของผู้บริหารในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์โดยการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่เป็นทางเลือกทั้งหมดและพิจารณาผลกระทบจากความเสียหายเหล่านั้น ซึ่งเป็นเทคนิคการระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและการประเมินความเสี่ยงที่จะกล่าวต่อไป กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นลำดับต่อมาจะสนับสนุนวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ที่เลือกไว้ การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์และกลยุทธ์ที่ดีต้องแจ้งให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรทราบและมีตัวชี้วัดผลความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ขณะที่ภารกิจองค์กรและวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ถูกกำหนดไว้แล้ว กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องสามารถถูกปรับเปลี่ยนไปตามข้อจำกัดภายในและภายนอกที่มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา

๒. วัตถุประสงค์อื่นที่เกี่ยวข้อง (Other related objective) ผู้บริหารพัฒนาวัตถุประสงค์ในระดับปฏิบัติการ (Activity-level objective) ที่เกี่ยวข้องให้สนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ และมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมในองค์กรที่จำเป็นต่อความสำเร็จซึ่งแบ่งเป็น

๒.๑ วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติการ (Operation objectives) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์การในอันที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุด วัตถุประสงค์ด้านปฏิบัติการควรสะท้อนถึงการดำเนินงานขององค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การและวัดได้ วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจนและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ย่อย (Sub-Objective)

๒.๒ วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) รายงานที่เชื่อถือได้คือรายงานที่มีความถูกต้องและมีข้อมูลที่ครบถ้วนและเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารในการตัดสินใจ การติดตามกิจกรรมในองค์กรและผลการดำเนินงาน และการจัดทำรายงานที่มีความน่าเชื่อถือแก่บุคคลภายนอก

๒.๓ วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) องค์กรจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องตลาด ราคา ภาษี สิ่งแวดล้อม สวัสดิการปฏิบัติงาน และการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งถือเป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่องค์กรจะต้องปฏิบัติตาม การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร

วัตถุประสงค์ในแต่ละด้านมีความเกี่ยวพันกัน เช่น การมีสารสนเทศที่ถูกต้องเป็นวัตถุประสงค์ด้านการรายงาน แต่ก็ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งเป็น

วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงานด้วยหรือการให้สารสนเทศที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นวัตถุประสงค์ทั้งด้านการรายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการดำเนินงาน เป็นต้น

### ๓. การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

การระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น สถานะเศรษฐกิจ การเมืองการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ส่วนปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยี เป็นต้น

ในการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารต้องคำนึงถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์และความสำเร็จของวัตถุประสงค์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์และความสำเร็จซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยเหล่านั้นในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ภาวะการเมือง สังคม และเทคโนโลยี และปัจจัยภายใน เช่น เครื่องมือและอุปกรณ์ บุคลากร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยีในองค์กร เป็นต้น

#### ๓.๑ เทคนิคและวิธีการระบุเหตุการณ์

วิธีการแยกแยะเหตุการณ์ขององค์กรทั่วไป อาจประกอบด้วยเทคนิคกับเครื่องมือสนับสนุนหลาย ๆ เครื่องมือรวมกัน ซึ่งผู้บริหารเลือกวิธีการระบุเหตุการณ์ที่เหมาะสมกับปรัชญาการบริหารความเสี่ยงและความสามารถในการระบุความเสี่ยง ตลอดจนการระบุเหตุการณ์ เช่น ผู้บริหารอาจใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับเครื่องมือทางเทคโนโลยี เป็นต้น เทคนิคระบุเหตุการณ์เป็นการพิจารณาถึงเหตุการณ์ในอดีตและที่อาจจะเกิดในอนาคต เหตุการณ์ในอดีต ตัวอย่างเทคนิคการระบุเหตุการณ์ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูล ดัชนีมาตรฐานที่ใช้วัดความเสี่ยง (Escalation or threshold trigger) การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์กระบวนการ (Process flow analysis)

### ๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสหรือความถี่ (Likelihood) มากน้อยที่สุดเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อ (Impact) ต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Score) เพื่อจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากที่สุดกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้องค์กรทราบว่า เหตุการณ์ความเสี่ยง/ความไม่แน่นอน นั้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร โดยการวิเคราะห์ใน ๒ ด้าน คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

การประเมินความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบของความเสี่ยงถูกกำหนดโดยข้อมูลในอดีต ซึ่งจะให้ข้อมูลบนหลักความเป็นจริง ข้อมูลจากภายในองค์กรจะดีกว่าข้อมูลจากภายนอก เนื่องจากเป็นข้อมูลจากประสบการณ์โดยตรง ข้อมูลภายในนับเป็นข้อมูลนำเข้าขั้นต้น ส่วนข้อมูลภายนอกจะมีประโยชน์ในการวิเคราะห์ อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องระมัดระวังในการใช้ข้อมูลในอดีตเพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตเพราะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเหตุการณ์มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ผู้บริหารอาจใช้เทคนิคเดียวกันกับที่ใช้ในการระบุเหตุการณ์ เช่น สัมภาษณ์และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องใช้เทคนิคการประเมินเดียวกันในทุก ๆ องค์กร เนื่องจากแต่ละหน่วยมีความต้องการและมีวัฒนธรรมต่าง ๆ แต่วิธีที่ใช้ในแต่ละองค์กรนั้น ควรมีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยงของทั้งองค์กรด้วย

ความสัมพันธ์กันของเหตุการณ์ เหตุการณ์เพียงเหตุการณ์เดียวอาจส่งผลกระทบเพียงเล็กน้อยที่สุด เหตุการณ์หลายเหตุการณ์ร่วมกันอาจส่งผลกระทบที่รุนแรงมากกว่า ผู้บริหารจึงต้องประเมินว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร ผู้บริหารอาจใช้โมเดลข้างต้น เช่น Stress Testing ในการประเมินผลกระทบของเหตุการณ์ที่อยู่ในระดับร้ายแรง และใช้ Scenario Analysis ในการประเมินผลกระทบของเหตุการณ์อื่น ๆ ตัวอย่างเช่น องค์กรมีความเสี่ยงด้านความผันผวนของราคาไม้และราคาน้ำมัน ผู้บริหารต้องประเมินความเสี่ยงทางการตลาดที่แยกกัน เป็นต้น ผลการประเมินอาจแสดงในรูปของกราฟที่แสดงความน่าจะเป็นไปได้และผลกระทบ อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงที่อาจจะกระทบต่อหลายองค์กร ผู้บริหารอาจประเมินและจัดกลุ่มเหตุการณ์ดังกล่าวให้เป็นเหตุการณ์ตามปกติ ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยที่จะกระทบกับหลายองค์กรในสถาบันการเงิน เป็นต้น

การพิจารณาความสัมพันธ์ของความน่าจะเป็นเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์เป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหาร ในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งความเสี่ยงสืบเนื่อง และความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่หลังตอบสนองความเสี่ยงแล้ว ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เป็นสิ่งที่ต้องจัดอบรมสัมมนา

**๓. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการวางแผนร่วมกันและตัดสินใจในการวางกิจกรรมการควบคุม** เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจ และวางแผนกิจกรรมการควบคุม และเตรียมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม ระดับนี้มักใช้ในกรณีที่เป็นเรื่องซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งมาก เช่นการใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆที่เกี่ยวข้อง

ประเภทของกิจกรรมควบคุม คำอธิบายที่แตกต่างมากมายของประเภทกิจกรรมควบคุมถูกนำออกมาใช้รวมถึงการควบคุมเชิงป้องกัน การควบคุมเชิงสืบสวน คู่มือการควบคุม การควบคุมเชิงคอมพิวเตอร์ และการควบคุมเชิงบริหาร กิจกรรมควบคุมถูกแบ่งตามวัตถุประสงค์เฉพาะของการควบคุม เช่น ความมั่นใจในความสมบูรณ์และความถูกต้องของการประมวลผลข้อมูล

**ประเภทของการควบคุม** แบ่งเป็น ๔ ประเภทดังนี้

๑. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่นการอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การใช้พนักงานที่มีความรู้และจริยธรรม

๒. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับและการรายงานข้อบกพร่อง การตรวจสอบ ฯลฯ

๓. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

๔. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จโดยตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

กิจกรรมควบคุมจะเกิดขึ้นตลอดองค์กรในทุกระดับชั้นและในทุกหน้าที่ กิจกรรมควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการซึ่งองค์กรต้องการจะประสบความสำเร็จในเป้าหมายทางธุรกิจ โดยทั่วไปแล้วเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสองอย่างคือ นโยบายที่จัดตั้งขึ้น คือสิ่งที่ควรจะทำและกระบวนการที่รองรับนโยบาย กิจกรรมควบคุมมีกรรมถึงส่วนประกอบ ๒ ส่วน คือ นโยบายที่สร้างขึ้นว่าอะไรควรทำและขั้นตอนปฏิบัติให้บรรลุนโยบาย กิจกรรมการควบคุมกำหนดขึ้นเพื่อลดความเสี่ยง ดังนั้นความรู้เกี่ยวกับการควบคุมที่สัมพันธ์กับความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องขององค์ความรู้ที่ต้องจัดอบรมสัมมนา

#### ๔. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วมในด้านสารสนเทศและการสื่อสาร

ตามมาตรฐานการควบคุมภายในข้อที่ ๔ ซึ่งเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสารระบุว่า “ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอและสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสม ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา” วัตถุประสงค์ของมาตรฐานนี้เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาความเหมาะสมของระบบสารสนเทศและการสื่อสารต่อความต้องการของผู้ใช้และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ในการดำเนินงาน และการควบคุมจะต้องมีสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกที่ถูกต้องเชื่อถือได้และเกี่ยวข้องกับทั้งด้านการเงิน และด้านการดำเนินงาน ข้อมูลเหล่านี้ควรมีการบันทึกและสื่อสารไปยังฝ่ายบริหารและพนักงานอื่นใน องค์กรซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลนั้นในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบในรูปแบบที่เหมาะสมและทันกาล นอกจากนี้การสื่อสารควรครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร และใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ ความมั่นใจได้ว่าการสื่อสารนั้นเป็นประโยชน์ น่าเชื่อถือ และมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เป็นผลลัพธ์ของการประมวลผล การจัดดำเนินการ และการเข้าประเภทข้อมูลโดยการรวมความรู้เข้าไปต่อผู้รับสารสนเทศนั้น ปัจจุบันผู้คนพูดเกี่ยวกับยุคสารสนเทศว่าเป็นยุคที่นำไปสู่ยุคแห่งองค์ความรู้หรือปัญญา นำไปสู่สังคมอุดมปัญญา หรือสังคมแห่งสารสนเทศ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ว่าเมื่อพูดถึงสารสนเทศ เป็นคำที่เกี่ยวข้องในศาสตร์สองสาขา คือวิทยาการสารสนเทศและวิทยาการคอมพิวเตอร์ ซึ่งคำว่า “สารสนเทศ” ก็ถูกใช้บ่อยในความหมายที่หลากหลายและกว้างขวางออกไป และมีการนำไปใช้ในส่วนของ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการประมวลผลสารสนเทศ สิ่งที่ได้จากการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้มาประมวลผล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ตามจุดประสงค์สารสนเทศ จึงหมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการเลือกสรรให้เหมาะสมกับการใช้งานให้ทันเวลา และอยู่ในรูปที่ใช้ได้ สารสนเทศที่ดีต้องมาจากข้อมูลที่ดี การจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศจะต้องมีการควบคุมดูแลเป็นอย่างดี เช่น อาจจะมีการกำหนดให้ผู้ใดบ้างเป็นผู้มีสิทธิใช้ข้อมูลได้ ข้อมูลที่เป็นความลับจะต้องมีระบบขั้นตอนการควบคุม กำหนดสิทธิในการแก้ไขหรือการกระทำกับข้อมูลว่าจะกระทำได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้ข้อมูลที่เก็บไว้แล้วต้องไม่เกิดการสูญหายหรือถูกทำลายโดยไม่ได้ตั้งใจ การจัดเก็บข้อมูลที่ดีย่อมต้องการกำหนดรูปแบบของข้อมูลให้มีลักษณะง่ายต่อการจัดเก็บ และมีรูปแบบเดียวกันอย่างมีระบบ ข้อมูลแต่ละชุดควรมีความหมายและมีความเป็นอิสระในตัวเอง นอกจากนี้ไม่ควรมีการเก็บ

ข้อมูลซ้ำซ้อนเพราะจะเป็นการสิ้นเปลืองเนื้อที่เก็บข้อมูล องค์ความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเรื่องที่ต้องอบรมสัมมนาให้ความรู้ก่อนการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

**๕. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผล** การควบคุมภายในขององค์กรจะสมบูรณ์ไม่ได้หากขาดการติดตามและประเมินผล เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่า มาตรการและระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

๕.๑ การติดตามผลระหว่างการดำเนินงาน (On Going Monitoring) หมายถึง การสังเกต การติดตาม ระบบรายงานความคืบหน้าของงานรวมทั้งการสอบทานหรือการยืนยันผลงานระหว่างการปฏิบัติงาน

๕.๒ การประเมินผลอิสระ (Independent Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่แล้วแต่จะกำหนด หรือการประเมินอิสระอาจหมายถึง การประเมินโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความเห็นได้อย่างเป็นอิสระเช่น การประเมินจากผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

๕.๓ การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) เป็นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานผู้มีความรู้ด้านการควบคุม และผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมและประเมินผลร่วมกัน ในด้านที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงาน นั้นการรายงานผลการประเมินและการสั่งการแก้ไข ต้องจัดทำรายงานผลการประเมินที่สำคัญเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ เช่น การจัดทำรายงาน

เนื่องจากระบบการควบคุมภายในจะแทรกอยู่ในระบบการปฏิบัติงานประจำวันของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้ความมั่นใจว่าการควบคุมภายในเหมาะสมและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอผู้บริหารจึงต้องติดตามผลการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการปรับปรุงการควบคุม ภายในหรือเปลี่ยนแปลงการควบคุมภายในตามความเหมาะสม ถึงแม้ว่าผู้บริหารรวมทั้งผู้ตรวจสอบ ภายในเป็นผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในก็ตาม ผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติหรือ บุคลากรอื่นๆ ที่มีได้ดำรงตำแหน่งบริหารก็มีส่วนสำคัญในการติดตามผลการควบคุมภายในระหว่างการ ปฏิบัติงานประจำวันด้วย เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้ต้องปฏิบัติงานอยู่กับปัญหาจริงๆ เป็นประจำ จะปรับปรุงกระบวนการควบคุมจุดไหน อย่างไร เมื่อวางระบบองค์ประกอบทั้ง ๔ ด้านของการควบคุมภายในเรียบร้อยแล้วการประเมินติดตามผลการควบคุมภายในจึงจะเกิดขึ้น โดยทำการติดตามประเมินผลองค์ประกอบ๔ด้านที่วางไว้ การจัดวางระบบการควบคุมภายในจึงจะครบถ้วนสมบูรณ์ครบองค์ประกอบ

### ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ ( Focus Group Discussion )

ความสอดคล้องจากผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ ของมหาวิทยาลัย ลงกรณ์ราชวิทยาลัย สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และนักวิชาการ จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ ( Focus Group Discussion ) จากผู้ร่วมสนทนา ๙ ท่าน โดยผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ

๑. สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย มหาลงกรณ์ราชวิทยาลัย

๒. องค์ประกอบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผู้ร่วมสนทนาได้ให้ความเห็นคำแนะนำและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในหลายประเด็น ซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลคำแนะนำดังนี้

๑. สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ระดับการให้ข้อมูล สิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นประเด็นแรก คือความรู้ด้านการควบคุมภายใน เพื่อที่จะขับเคลื่อนให้การจัดวางระบบการควบคุมภายในเกิดขึ้นได้<sup>๑๗๘</sup> เนื่องจากองค์ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในยังไม่แพร่หลาย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีหน่วยงานย่อยอยู่มากภายในองค์กร<sup>๑๗๙</sup> การสร้างองค์ความรู้ด้านการควบคุมภายในให้แพร่หลายลงถึงหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อกระจายองค์ความรู้ด้านการควบคุมภายในให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร เข้าถึงได้จึงเป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีการให้ความรู้ด้านการควบคุมภายใน และควรมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการควบคุมภายในเสียก่อนการจัดวางระบบควบคุมภายในจึงจะเกิดขึ้นได้ โดยการให้ข้อมูลนั้นเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเบื้องต้น ข้อมูลนั้นย่อมเกิดจากการศึกษาสังเคราะห์ และก็มีการรวบรวม แล้วก็มีการจัดทำข้อมูลที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสภาพขององค์กร แต่ข้อมูลจะมีประโยชน์ได้ก็ต่อเมื่อมีความรู้ทางด้านการควบคุมภายใน การควบคุมภายในเป็นความรู้เกี่ยวกับปัจเจกบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นในกระบวนการบริหารจัดการต้องมีการจัดการความรู้มีkmเพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organisation) ให้ความรู้ระดับปัจเจกบุคคลเป็นสาธารณะชนมากขึ้น

ระดับการเปิดรับการแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดการประชุมต่างๆ การประชุมการเงินและทรัพย์สินเพื่อรับทราบและแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้านการเงินและบัญชี ความเสี่ยง แต่เนื่องด้วยวัฒนธรรมองค์กร ถือความอาวุโส ลำดับอายุ ลำดับตำแหน่ง และความเกรงใจ การทำงานโดยการเปิดรับความคิดเห็นและการแสดงความคิดเห็น จึงมีน้อยที่สุด<sup>๑๘๐</sup> หลังจากนั้นเมื่อทุกคนได้รับความรู้แล้วการเปิดรับความคิดเห็นนั้นก็ในส่วนขององค์กรก็คือเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและในตัวของผู้ที่เกี่ยวข้องก็ต้องระดมความคิดเห็นอาจจะเกิดจากปัจเจกบุคคล ระดมสมอง (Brain Stroming ) ในระดับปัจเจกบุคคล ในระดับหน่วยงาน ในระดับองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อเสนอความคิดเห็นเข้าไปสู่ส่วนงานหลัก หรือส่วนงานที่เกี่ยวข้อง โดยการจัดอบรมพร้อมทั้งเผยแพร่ความรู้ทางเว็บไซต์

<sup>๑๗๘</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาสุเทพ สุพนฺธิโต ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๘

<sup>๑๗๙</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาไพรัช ธมฺมทีโป ผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๘

<sup>๑๘๐</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสุนันทกิจ เทียงเดช เจ้าหน้าที่การเงิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๘

ระดับการวางแผนร่วมกัน และการตัดสินใจ ของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การกำหนดนโยบายและกำหนดแผนงานบริหารที่กำหนดจากผู้บริหารระดับสูงสั่งการลงมายังผู้บริหารเพียงทางเดียว ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ ไม่ชัดเจนเหมือนนโยบายไม่ชัดเจน ส่งผลให้หลายๆแผนงานปฏิบัติจริงไม่ได้ กำหนดกิจกรรมด้านการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง การวางแผนร่วมกัน ยังอยู่ระหว่างดำเนินการ<sup>๑๘๑</sup> การวางแผนร่วมกันในด้านวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุมในด้านมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมยังไม่เป็นระบบการจัดวาง หากองค์กรมีองค์ความรู้ด้านการควบคุมภายในที่แพร่หลายและเพียงพอจะสามารถวางแผนและตัดสินใจร่วมกันจัดทำแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน นำไปสู่การปฏิบัติขององค์กร ลองผิด ลองถูก ค้นพบปัญหาเมื่อนำไปใช้ ค้นพบวิธีแก้ปัญหา<sup>๑๘๒</sup>

ระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม การพัฒนาศักยภาพคือ ผู้บริหารนั้นตระหนักถึงการควบคุมภายใน ตระหนักถึงการมีส่วนร่วม คือ การตื่นตัวตื่นรู้และตระหนัก รู้ว่าการพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในนี้ จะนำไปสู่ศักยภาพองค์กรดังนั้น เราไม่ควรแสดงความคิดเห็นโดยที่ไม่มีความรู้ เพราะมันจะเป็นการปิดความรับผิดชอบ แต่ถ้าเราตระหนัก รู้ และมีความรู้ มันจะหมายถึงว่ามันเป็นภาระความรับผิดชอบของเราเองด้วย เราก็จะได้ทำตรงนี้ให้ดีและก็นำไปสู่การปฏิบัติขององค์กร มันถึงจะเป็นกระบวนการได้ทุกคนเมื่อมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องร่วมกันนั้นเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุดจะต้องพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโดยการตระหนักถึงความเกี่ยวข้องว่าเราเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ขององค์กรคุณภาพงานก็ต้องขึ้นอยู่กับศักยภาพหรือคุณภาพของผู้บริหาร<sup>๑๘๓</sup>

๒. องค์ประกอบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ความรู้ด้านการควบคุมภายใน สภาพแวดล้อมการควบคุม เนื่องจากองค์ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในยังไม่แพร่หลาย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีหน่วยงานย่อยอยู่มากภายในองค์กร การสร้างองค์ความรู้ด้านการควบคุมภายในให้แพร่หลายลงถึงหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อกระจายองค์ความรู้ด้านการควบคุมภายในให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร เข้าถึงได้จึงเป็นสิ่งสำคัญ<sup>๑๘๔</sup> ต้องมีการให้ความรู้ด้านการควบคุมภายใน และควรมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการควบคุมภายในเสียก่อนการควบคุมภายในจึงจะเกิดขึ้นได้ โดยการให้ข้อมูลนั้นเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเบื้องต้น เมื่อมีความรู้ด้านการควบคุมภายในที่แพร่หลายถูกต้องชัดเจนแล้ว เมื่อผู้บริหารเผยแพร่ความรู้และสร้างองค์ความรู้ในองค์กรเรียบร้อยแล้ว

<sup>๑๘๑</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ นางสาวณมลชพรพรรณ จันทรวงศ์จินดา กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๘

<sup>๑๘๒</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาดำรง สิริคุตโต ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๘

<sup>๑๘๓</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ นางอุไร ปันตระกูล ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการเงินและบัญชี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๘

<sup>๑๘๔</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๘

การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ระดมความคิดเห็นในการระบุความเสี่ยง ก็จะสามารถได้การระบุความเสี่ยงที่ถูกต้องและมีแบบแผนถูกต้องตามหลักการควบคุมภายในตามสำนักงานตรวจสอบแผ่นดิน กรมบัญชีกลาง<sup>๑๘๕</sup> ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยง แต่ยังไม่มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องประเมินระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงเพื่อนำไปประยุกต์ใช้งาน เมื่อเราได้รับรู้ถึงความเสี่ยงที่มีในองค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว การประชุมกำหนดกิจกรรมการควบคุมก็จะสามารถกระทำได้ตรงจุดปัญหา เมื่อเราได้กิจกรรมการควบคุมอย่างสมบูรณ์แล้วก็เผยแพร่ความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมต่าง ๆ เวียดนามทั้งองค์กรทางเว็บไซต์มหาวิทยาลัยเพื่อให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาคเข้าถึงข้อมูลได้<sup>๑๘๖</sup> เมื่อการควบคุมภายในมีครบทั้งองค์ประกอบ การติดตามประเมินผลทางการควบคุมภายในจึงจะเกิดขึ้นได้ การติดตามประเมินผลทางการควบคุมภายใน เป็นการประเมินผลตามหลักการควบคุมโดยเริ่มตั้งแต่ การประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การประเมินกิจกรรมการควบคุม การประเมินสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งมหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผล (Monitor) ทางการศึกษาแล้ว ส่วนการติดตามผลของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปที่ใช้เป็นแบบ (Follow up) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของการแผนงาน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน ว่ามีมากน้อยที่สุดเพียงใด<sup>๑๘๗</sup>

สรุปการสนทนากลุ่มเฉพาะ ( Focus Group Discussion ) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ความคิดเห็นในประเด็นผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมให้มีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ด้านการควบคุมภายใน จัดทำองค์ความรู้ด้านการควบคุมภายใน เผยแพร่ทั่วทั้งองค์กรผ่านทางเว็บไซต์มหาวิทยาลัยเพื่อให้ส่วนงานภูมิภาค เข้าถึงได้เพื่อเป็นคู่มือการจัดวางระบบการควบคุมภายในใช้เป็นแนวทางเดียวกันในการปฏิบัติงาน

---

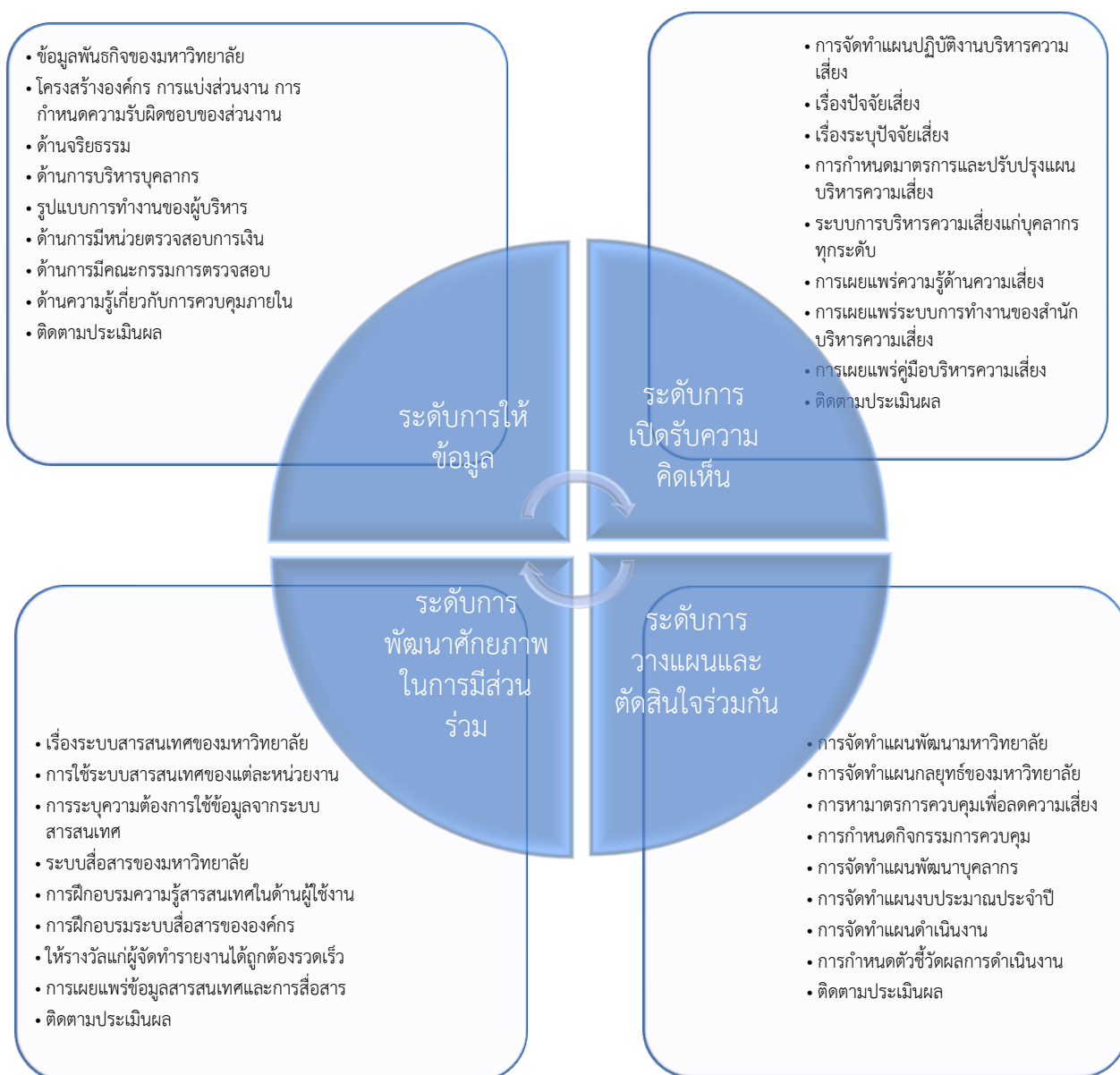
<sup>๑๘๕</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ นายฉัตรชัย บัวเกิด รองผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเฉพาะ, ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๘

<sup>๑๘๖</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ นางอุไร ปันตระกูล ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการเงินและบัญชี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๘

<sup>๑๘๗</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ นางบงกช บุญประมุข ที่ปรึกษารองอธิการบดี วิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโศสมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๘

#### ๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากการสังเคราะห์ (Synthesis) ในงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ผู้วิจัยสามารถนำเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants Indicators) ได้ตามแผนภูมิ ดังรูปภาพ ต่อไปนี้



จากแผนภาพที่ ๔.๑ แสดงให้เห็นว่า เมื่อมหาวิทยาลัยได้การมีส่วนร่วม ทั้ง ๔ ด้าน มาใช้ก็จะสามารถสร้างระบบการควบคุมภายในขึ้นได้

๑) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการให้ข้อมูลในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า ส่วนร่วมระดับการให้ข้อมูลเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นหลัก ต้องมีการจัดให้ข้อมูลพันธกิจของมหาวิทยาลัย ข้อมูลโครงสร้างองค์กร การแบ่งส่วนงาน การกำหนดความรับผิดชอบของส่วนงาน ข้อมูลด้านจริยธรรม ข้อมูลด้านการบริหารบุคลากร ข้อมูลรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ข้อมูลด้านการมีหน่วยตรวจสอบการเงิน ข้อมูลด้านการมีคณะกรรมการตรวจสอบให้ชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ถูกต้อง พร้อมทั้งสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้การควบคุมภายใน

๒) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการเปิดรับความคิดเห็นในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า ส่วนร่วมการเปิดรับความคิดเห็นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงเป็นหลัก รูปแบบการทำงานของผู้บริหารที่เปิดรับความคิดเห็น เป็นส่วนร่วมที่ทำให้ได้รับความรู้หลากหลาย มีผลดีต่อการปฏิบัติงาน การจัดวางระบบการควบคุมภายในจะเกิดขึ้นได้ ต้องเปิดรับความคิดเห็นในการจัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง เปิดรับความคิดเห็นในเรื่องปัจจัยเสี่ยง เปิดรับความคิดเห็นในเรื่องระบุปัจจัยเสี่ยง เปิดรับความคิดเห็นในการกำหนดมาตรการและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง เปิดรับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรทุกระดับ เปิดรับความคิดเห็นในการเผยแพร่ความรู้ด้านความเสี่ยง เปิดรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเผยแพร่ระบบการทำงานของสำนักบริหารความเสี่ยง เปิดรับความคิดเห็นในการเผยแพร่คู่มือบริหารเพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหาร การเปิดรับความคิดเห็นในเรื่องสำคัญต่างๆขององค์กร ความคิดเห็นเป็นเพียงในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งประชุมกัน ต้องกระจายไปยังผู้บริหารส่วนงานอื่นๆเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล

๓) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการวางแผนร่วมกัน และการตัดสินใจของการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการวางแผนร่วมกัน และการตัดสินใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเป็นหลัก การจัดวางระบบการควบคุมภายในจะเกิดขึ้นได้และมีประสิทธิภาพต้องมีการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ตัดสินใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ตัดสินใจในการหามาตรการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง ตัดสินใจในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ตัดสินใจในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ตัดสินใจในการจัดทำแผนงบประมาณประจำปี ตัดสินใจในการจัดทำแผนดำเนินงาน ตัดสินใจในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการกำหนดกิจกรรมด้านการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ

๔) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วมในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน พบว่า สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วมเป็นเรื่องเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสารเป็นหลัก ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในผู้บริหารต้องมีความตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญของกิจกรรมการควบคุมต่างๆ ผู้บริหารต้องวางแผนจัดทำระบบสารสนเทศ ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้บริหารส่วนภูมิภาคบุคลากรส่วนงานต่างๆได้เข้าถึงข้อมูล โดยการสร้างความเข้าใจในเรื่องระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย การสร้างความเข้าใจในการใช้ระบบสารสนเทศของแต่ละหน่วยงาน การระบุความต้องการใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศ การสร้างความเข้าใจในระบบสื่อสารของมหาวิทยาลัย การเพิ่มศักยภาพโดยการฝึกอบรม

ความรู้ด้านสารสนเทศในด้านผู้ใช้งาน การเพิ่มศักยภาพโดยการฝึกอบรมระบบสื่อสารขององค์กร การเพิ่มศักยภาพโดยให้รางวัลแก่ผู้จัดทำรายงานได้ถูกต้องและรวดเร็ว การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

เนื่องจากระบบการควบคุมภายในจะแทรกอยู่ในระบบการปฏิบัติงานประจำวันของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้ความมั่นใจว่าการควบคุมภายในเหมาะสมและมีประสิทธิผลอยู่เสมอผู้บริหารจึงต้องติดตามผลการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการปรับปรุงการควบคุม ภายในหรือเปลี่ยนแปลงการควบคุมภายในตามความเหมาะสม ถึงแม้ว่าผู้บริหารรวมทั้งผู้ตรวจสอบ ภายในเป็นผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในก็ตาม ผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติหรือ บุคลากรอื่นๆ ที่มีได้ดำรงตำแหน่งบริหารก็มีส่วนสำคัญในการติดตามผลการควบคุมภายในระหว่าง การปฏิบัติงานประจำวันด้วย เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้ต้องปฏิบัติงานอยู่กับปัญหาจริงๆ เป็นประจำ จะปรับปรุงกระบวนการควบคุมจุดไหน อย่างไร เมื่อวางระบบองค์ประกอบทั้ง ๔ ด้านของการควบคุมภายในเรียบร้อยแล้วการประเมินติดตามผลการควบคุมภายในจึงจะเกิดขึ้น โดยทำการติดตามประเมินผลองค์ประกอบ ๔ ด้านที่วางไว้ การจัดวางระบบการควบคุมภายในจึงจะครบถ้วนสมบูรณ์ครบองค์ประกอบ