

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) เป็นการผสมผสานระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยได้แก่ ๑. เพื่อศึกษาสภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๓. เพื่อเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๒๖ รูป/คน และการสนทนากลุ่มโดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ รูป/คน การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร การสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา เพื่อจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา (Category) เพื่อหาประเด็นร่วมหรือประเด็นหลักและอธิบายเนื้อหา และเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๒๑๕ ฉบับ และของ รวมแบบสอบถามที่เก็บคืนได้ รวม ๑๙๖ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๙๑.๑๖ ของแบบสอบถามทั้งหมด ผู้วิจัยนำผลคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสถิติสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยการสรุปได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ผู้วิจัยได้สรุปการวิจัยตามลำดับของข้อมูล ดังนี้

๕.๑.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๒๖ รูป/คน

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน ๙ รูป/คน

๕.๑.๒ ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรสายบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๒๑๕ ฉบับ รวมแบบสอบถามที่เก็บคืนได้ รวม ๑๙๖ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๙๑.๑๖ ของแบบสอบถามทั้งหมด ผู้วิจัยนำผลคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสถิติสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

๒. สถานภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพเป็นบรรพชิต จำนวน ๕๓ รูป คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๐๔ และเป็นฆราวาส จำนวน ๑๔๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๙๖

๓. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ๔๑-๕๐ ปี จำนวน ๙๑ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๔๓ มีอายุมากกว่า ๕๑ ปี จำนวน ๗๘ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๗๙ รองลงมาได้แก่มีอายุ ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๒๗ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๗๘ ตามลำดับ

๔. ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโทจำนวน ๑๑๓รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๖๕ รองลงมา มีการศึกษาปริญญาเอก จำนวน ๔๑ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๙๘ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๓๑ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๘๒ และมีระดับการศึกษาอนุปริญญา จำนวน ๕ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒.๕๕ ตามลำดับ

๕. ตำแหน่งบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับต้น จำนวน ๙๖ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๐๐ รองลงมาได้แก่ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน ๕๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๐๔ และเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน ๔๕รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๙๖ ตามลำดับ

๖. รายได้ต่อเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ ๓๐,๐๐๐-๕๐,๐๐๐บาท จำนวน ๑๓๓รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๖๗.๘๖ รองลงมามีรายได้ต่อเดือน ๕๐,๐๐๐-๗๐,๐๐๐บาท จำนวน ๓๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๘๔ รองลงมามีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า ๓๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๖ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๒๗ รองลงมามีรายได้ต่อเดือน ๙๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป จำนวน ๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑.๕๓ รองลงมามีรายได้ต่อเดือน ๗๐,๐๐๐-๘๐,๐๐๐ บาทจำนวน ๑ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๐.๐๕ ตามลำดับ

๗. ประสบการณ์ในการทำงานเป็นระยะเวลา ๒๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๗๕ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๒๖, ระยะเวลาในการทำงาน ๑๑-๑๕ ปี จำนวน ๔๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๕๕, ระยะเวลาในการทำงาน ๖-๑๐ ปี จำนวน ๓๖ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๓๗, ระยะเวลาในการทำงาน ๑-๕ ปี จำนวน ๑๐ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๑๐ ตามลำดับ

๘. สถานที่ปฏิบัติงานที่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนกลาง จำนวน ๑๑๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๖๕, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต จำนวน ๗๒ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๗๓, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ จำนวน ๑๑ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๖๑ ตามลำดับ

๕.๑.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” นี้ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยในเชิงคุณภาพและในเชิงปริมาณ โดยมีประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ ๓ ข้อ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ : เพื่อศึกษาสภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยผลการวิจัย พบว่า มีปัญหาการมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัย โดยการเก็บรวบรวม

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้ให้ข้อมูลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นได้ ๔ ด้าน ประกอบด้วย

๑) สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการให้ข้อมูลในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า ส่วนร่วมระดับการให้ข้อมูลในด้านปรัชญา ปณิธาน เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์มหาวิทยาลัย อัตลักษณ์บัณฑิต และรูปแบบการทำงานของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลการประชุมวิชาการต่างๆ ข้อกำหนดทางด้านจริยธรรม และบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการให้ข้อมูลในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ที่ควรเพิ่มเติมคือคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง ที่มหาวิทยาลัยจัดทำเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทจริงขององค์กร พร้อมทั้งสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้การควบคุมภายใน

๒) สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการเปิดรับความคิดเห็นในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการเปิดรับความคิดเห็นในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รูปแบบการทำงานของบริหารที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เป็นส่วนร่วมที่ทำให้ได้รับความรู้หลากหลาย มีผลต่อการปฏิบัติงาน การเปิดรับความคิดเห็นในเรื่องสำคัญต่างๆขององค์กร ความคิดเห็นเป็นเพียงในกลุ่มผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งประชุมกัน ไม่ได้กระจายไปยังผู้บริหารส่วนงานอื่นๆทำให้ผลการปฏิบัติงานในเรื่องสำคัญบางเรื่องไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร เนื่องด้วยมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ วัฒนธรรมองค์กร ถือความอาวุโส ลำดับอายุ ลำดับตำแหน่ง และความเกรงใจ การทำงานโดยการเปิดรับความคิดเห็น จึงมีน้อย และผู้บริหารระดับต้น บุคลากรทั่วไปก็ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น

๓) สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการวางแผนร่วมกัน และการตัดสินใจของการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการวางแผนร่วมกัน และการตัดสินใจของการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ร่วมวางแผนงบประมาณรายรับรายจ่าย แผนพัฒนา กำหนดยุทธศาสตร์ ออกระเบียบข้อบังคับ กำหนดแนวทางหลักเกณฑ์ ผู้รับผิดชอบ กำหนดกิจกรรมการควบคุม ทว่าการกำหนดกิจกรรมด้านการควบคุมภายในยังมิได้วางเป็นระบบ

๔) สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วมในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน พบว่า สภาพการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วมในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ผู้บริหารมีความตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการควบคุมต่างๆ ผู้บริหารมีการวางแผนจัดทำระบบสารสนเทศ ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้บริหารส่วนภูมิภาคบุคลากรส่วนงานต่างๆได้เข้าถึงข้อมูล ทว่าระบบสารสนเทศยังมีสมบูรณียังอยู่ระหว่างดำเนินการ และสภาพภาระงานที่ล้นมือของผู้บริหาร

วัตถุประสงค์ข้อที่ ๒ : เพื่อศึกษาองค์ประกอบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การควบคุมภายในประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ได้แก่

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม คือ การสร้างจิตสำนึกและบรรยากาศของการควบคุมภายในซึ่งปัจจัยหลายๆ ปัจจัยที่นำมาพิจารณารวมกันส่งผลให้เกิดความมีประสิทธิภาพของมาตรการหรือวิธีการควบคุมในองค์กร ๑) ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ใช้แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในยุทธศาสตร์ที่ ๖ พัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเป้าประสงค์ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ ๖ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ พัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ มีตัวชี้วัด คือ ๑) จำนวนโครงการพัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ๒) จำนวนทุนและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ๓) มีการวิเคราะห์ ทบทวนเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของบุคลากร ๔) มีหลักเกณฑ์กำหนดภาระงานมุ่งเน้นในแต่ละภารกิจ จำแนกงานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการของบุคลากรอย่างเหมาะสม ๕) มีกระบวนการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของบุคลากร

มหาวิทยาลัยออกระเบียบและประกาศอำนวยการอำนวยความสะดวกในการบริหารงาน เพื่อปรับปรุง พัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

๑) มีการจัดทำ ปรับปรุง พัฒนาระเบียบว่าด้วยการจัดตั้ง การขยาย การย้าย การยกฐานะ และการยุบส่วนงาน

๒) มีกระบวนการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่โครงการจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร ระดับต้น และระดับกลาง โครงการจัดการความรู้และบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน มี ๓ ตัวชี้วัด คือ

๑) มีการสนับสนุนระบบสำนักงานอัตโนมัติ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

๒) มีระบบและกลไกการบริหารบุคคลเพื่อการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

๓) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหาร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม สรุปลผลการดำเนินการ ดังนี้

๑) มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการนำระบบงานสารบัญมาใช้ในสำนักงานมหาวิทยาลัยได้นำ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) มาใช้ ประกอบด้วยระบบย่อย ๘ ระบบ ได้แก่ ระบบบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ระบบควบคุมพัสดุ ระบบงบประมาณ ระบบการเงิน ระบบการบัญชี ระบบรักษาความปลอดภัย

๒) กลไกการบริหารบุคคลประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ๓) ฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย (๑) ฐานข้อมูลระบบทะเบียนนิสิต (๒) ฐานข้อมูลบุคลากร ฐานข้อมูลหลักสูตร ฐานข้อมูลงบประมาณ การเงินบัญชี (๓) ฐานข้อมูลภาวะการณ์มีงานทำของบัณฑิต

กลยุทธ์ที่ ๒๒ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา มี ๓ ตัวชี้วัด คือ ๑) มีแผนพัฒนาส่วนงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาระยะยาวของมหาวิทยาลัย ๒) มีการจัดตั้งและบริหารเงินกองทุนภายในส่วนงานตามระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด ๓) มีการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว ๑๕ ปี สรุปผลการดำเนินการ ดังนี้ ๑) มหาวิทยาลัยบันทึกแจ้งทุกส่วนงานจัดทำแผนพัฒนาส่วนงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยยึดตามกรอบยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในแผนฯ เป็นแนวทางในการจัดทำและปรับปรุงแผนพัฒนาส่วนงาน ๒) มหาวิทยาลัยจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยดำเนินการมาตั้งแต่ พุทธศักราช ๒๕๔๔

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีหน่วยงานจัดการศึกษาเป็นจำนวนมากถึง ๑ส่วนกลาง ๑๐ วิทยาเขต ๑๒ วิทยาลัยสงฆ์ ๕ ห้องเรียน ๑๑ หน่วยวิทยบริการ ในประเทศไทย ในการดำเนินการตามแผนงาน การจัดอบรมสัมมนาต่างๆขององค์กรจึงจำเป็นต้องใช้งบประมาณมาก การดำเนินการตามแผนงานและโครงการก็ทำได้เฉพาะกับงบประมาณที่รัฐจัดสรรให้มา ถ้ามีโครงการใหม่ๆขึ้นมาจะลำบากที่จะหางบประมาณมาสนับสนุน ทำให้ไม่สามารถเริ่มโครงการได้ เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับงบประมาณ ในด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านนโยบายของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นลักษณะบนลงล่าง (Top down to bottom) นโยบายบริหารที่กำหนดจากผู้บริหารระดับสูงสั่งการลงมายังผู้บริหารระดับกลาง และต้นตามลำดับ มหาวิทยาลัยได้ออกนโยบายไว้หลายนโยบาย บางนโยบายก็ปฏิบัติได้และบางนโยบายปฏิบัติไม่ได้ ในเรื่องของการแปลงนโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติเข้าใจตรงกันหรือไม่ การสื่อสารภายในองค์กรมีส่วน คือรวบรวมความเห็นในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อไปเป็นนโยบายในการปฏิบัติ ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร การกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถบุคลากร การรับบรรจุพนักงานไม่ตรงสายงาน มีความรู้ไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาด้านฐานข้อมูลส่วนตัวบุคคล เอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งปัจจุบันใช้ตาม กพ. การแจ้งเวียนทราบด้านการโยกย้าย ปรับเปลี่ยนภาระงานอย่างเป็นทางการล่าช้า เนื่องด้วยขั้นตอนการทำงาน การระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ทักษะ และความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน การแจ้งเวียนในมหาวิทยาลัยยังไม่ทั่วถึง แผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม การฝึกอบรมมีน้อยมากไม่เพียงพอต่อความต้องการ การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง การประเมินผล ยังพิจารณาเฉพาะกลุ่ม ทำให้บุคลากรบางส่วนเกิดความเสียกำลังใจส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน

โครงสร้างองค์กรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการจัดกลุ่มบุคลากรตามสายงานที่ต้องรายงานและรับผิดชอบ การจัดองค์กรที่ดีจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ จัดโครงสร้างองค์กรตามความเหมาะสมซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดองค์กรและวิธีดำเนินงาน ตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัยเป็นโครงสร้างการสั่งการแบบระดับบนลงระดับล่างเป็นการรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูง

ที่สุดการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไประหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางเป็นหลัก ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยนั้นจะกำหนดนโยบายและแผนงานไว้อย่างกว้าง ๆ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจ การแบ่งส่วนงานออกเป็นหลายกอง หลายฝ่ายและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนงานซับซ้อนขึ้น การจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ โครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยและยังไม่ชัดเจน

การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจทุกอย่างด้วยตัวเอง จึงต้องมอบความรับผิดชอบบางส่วนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการมอบอำนาจหน้าที่ ความล้มเหลวในการมอบอำนาจหน้าที่ หรือการมอบอำนาจหน้าที่อย่างไม่มีประสิทธิภาพก็จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารหน่วยงาน เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการมอบอำนาจหน้าที่ ในภารกิจเฉพาะ ให้กับคนอื่น การมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง บุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญในเรื่องนั้นๆ การมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ การมอบอำนาจหน้าที่จะมอบตามภาระงานตามตำแหน่งเป็นหลัก แต่ก็มีจำนวนไม่น้อยที่มีการมอบอำนาจหน้าที่ตามความสนิทใกล้ชิด

นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร การกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึกอบรมพนักงานทุกคนไม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง และไม่เพียงพอ เนื่องจากปัญหาในหลายๆด้าน ทั้งขาดแคลนบุคลากรที่สามารถจัดฝึกอบรม ขาดงบประมาณ เพราะการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งต้องใช้งบประมาณสูง เนื่องด้วยเรามีหน่วยการศึกษาย่อยจำนวนมาก กระจายอยู่ทั่วประเทศ ต้องมีค่าใช้จ่ายทางการเดินทาง และที่พักอาศัย อีกทั้งภาระงานที่ล้นมือ ของพนักงานบางหน่วยงานทำหลายหน้าที่ ทำบัญชีและการเงิน ทำวาระการประชุม การเลื่อนตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ยังไม่มีหลักเกณฑ์เป็นรูปธรรมชัดเจน บุคลากรบางคนอาจรู้สึกไม่มีความยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม อยู่ระหว่างดำเนินการ การลงโทษทางวินัย และแก้ไขปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรมนั้นเป็นการรับรู้ผิดชอบชั่วดี และจิตสำนึกส่วนตัวบุคคล จึงไม่มีบทลงโทษที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

กลไกในการวัดการประเมินและตรวจสอบประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินการ การติดตามและตรวจสอบการทำงานของมหาวิทยาลัย ยังขาดความต่อเนื่อง เนื่องด้วยงบประมาณ และ บุคลากรจากส่วนกลางที่จะส่งไปคอยดูแลติดตามมีจำนวนไม่เพียงพอ ระบบและกลไกสำคัญที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนงาน/แผนปฏิบัติการไปใช้ในการกำกับปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจ ๕ ข้อ ๑.ผลิตบัณฑิต ๒. ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าวิจัยให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ๓. ให้บริการในรูปแบบที่หลากหลาย ๔. ส่งเสริมการศึกษาผสมผสานทางวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในประชาคมโลกด้านพระพุทธศาสนา ๕. บริการและพัฒนาบุคลากร โดยยึดหลักการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล มีคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ และมีการกำกับ

ดูแล การปฏิบัติงานภายในองค์กรตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด ยังขาดความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ปัจจุบันหน่วยงานยังไม่ได้จัดทำเรื่องแนวคิดการจัดวางระบบการควบคุมภายใน เพียงแต่เป็นการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบข้อบังคับ ของหน่วยงาน ซึ่งยังไม่ได้นำหลักการดังกล่าวมาเป็นหลักการแนวคิดการควบคุมภายในที่เป็นคู่มือหรือแนวปฏิบัติ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากนัก

ปัจจุบัน สำนักงานตรวจสอบภายในของหน่วยงาน กำลังทำการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ ซึ่งเป็นการทำงานที่จะต้องถือเป็นภารกิจอย่างหนึ่ง เนื่องจากโครงสร้างส่วนงานเพิ่มเริ่มก่อตั้งเมื่อปี ๒๕๕๗ ที่ผ่านมา แต่ส่วนตรวจสอบก็ยังมีได้ทำหน้าที่ตรวจสอบอย่างเต็มตัว เนื่องด้วยต้องช่วยทางการเงินของมหาวิทยาลัยให้เป็นปัจจุบัน

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนักและบรรยากาศของการควบคุม ให้อุคลากรภายในของมหาวิทยาลัย เกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ และเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทั้ง ๓ ระดับ โดยสภาพแวดล้อมของการควบคุม สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้ ๑. Soft Control เป็นการควบคุมโดยการสร้างจิตสำนึกและคุณภาพที่มองไม่เห็น เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส การมีภาวะความเป็นผู้นำ การมีจริยธรรม นั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมทางการให้ข้อมูล และการมีส่วนร่วมในการเปิดรับความคิดเห็น เพื่อช่วยในการกำหนดทิศทาง ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมในการแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา หรือประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ๒. Hard Control เป็นการควบคุมโดยกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัตินั้น ต้องการการมีส่วนร่วมทางการให้ข้อมูล และการมีส่วนร่วมในการเปิดรับความคิดเห็นเป็นหลัก การเพิ่มองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้ชัดเจนและแพร่หลายมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนที่สามารถนำไปใช้ได้จริงจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

๒. การประเมินความเสี่ยง

เพื่อทราบถึงกระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ และการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง ปัญหาความเข้าใจในเรื่องของความเสี่ยง ปัญหาความรู้ในการจัดการความเสี่ยง เป็นส่วนร่วมที่เกี่ยวกับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับ การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ชัดเจน ปฏิบัติได้ วัดผลได้ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน และวัดผลได้ มหาวิทยาลัยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ชี้ทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้วมอบหมายผู้รับผิดชอบการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และยังขาดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์และรายงานผลแก่ผู้บริหารยังไม่มีแบบแผนกำหนดชัดเจน ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยง แต่ยังไม่มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงเพื่อนำไปประยุกต์ใช้งาน คณะอาจารย์มีการประชุมตกลงเนื้อหา แนวทางการสอน เอกสารตำราการสอน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีหน่วยการศึกษาย่อยมากมาย อาจารย์จำนวนมาก พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ชัดเจนว่า ผู้บริหารระดับสูง

ตั้งแต่อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการต่าง ๆ ต้องเป็นพระสงฆ์ เมื่อเป็นพระสงฆ์แล้วเมื่อได้รับการบรรจุเป็นบุคลากรผู้ที่เข้ามาใหม่ มีประสบการณ์น้อย การจะขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ยังไม่มีประสบการณ์ มหาวิทยาลัยยังไม่มีจัดการฝึกอบรมให้เป็นระบบว่าคนที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ควรจะต้องผ่านหลักสูตรการอบรมอย่างไรมา ซึ่งเป็นข้อจำกัดมหาวิทยาลัยที่จะหาบุคลากรที่เป็นพระสงฆ์ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรนั้นหลักสูตรนี้มาดำรงตำแหน่งสำคัญได้

วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม อย่างชัดเจน ปฏิบัติได้ มหาวิทยาลัยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ชี้ทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้วมอบหมายผู้รับผิดชอบการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และยังขาดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์และรายงานผลแก่ผู้บริหารยังไม่มีแบบแผนกำหนดชัดเจน ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับ การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ชัดเจน ปฏิบัติได้ วัดผลได้การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน และวัดผลได้ มหาวิทยาลัยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ชี้ทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ และเป้าหมายแล้วมอบหมายผู้รับผิดชอบการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และยังขาดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์และรายงานผลแก่ผู้บริหารยังไม่มีแบบแผนกำหนดชัดเจน ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยง แต่ยังไม่มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในในระดับสถาบัน (สกอ.) จะพบว่า ผลการประเมินในมุมมองตาม ๙ องค์ประกอบคุณภาพ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “พอใช้” มีจำนวน ๒ องค์ประกอบ คือ ด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน และด้านการเงินและงบประมาณ ส่วนองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ต้องปรับปรุง” จำนวน ๑ องค์ประกอบ คือ ด้านการวิจัย ส่วนผลการประเมินในมุมมองตามมาตรฐานการอุดมศึกษายังพบว่า มาตรฐานที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ “ต้องปรับปรุง” มีจำนวน ๑ มาตรฐานคือ ด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ และผลการประเมินในมุมมองตามการบริหาร พบว่า ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ “พอใช้” มีจำนวน ๑ ด้าน คือ ด้านการเงิน และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ “ต้องปรับปรุง” มีจำนวน ๑ ด้าน คือ ด้านบุคลากร การเรียนรู้ และวัฒนธรรม ส่วนในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงภาพรวมทั่วมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับที่ ๑๑ สาเหตุคือไม่มีการทำในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยก็คือความไม่เข้าใจตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมา แม้แต่ในส่วนกลางก็ตาม และเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรเป็นเรื่องที่ยังไม่คุ้น และไม่เห็นความสำคัญ ส่วนงานต่างๆ ไม่ทำเกณฑ์การชี้วัดของงานประกัน คือ ต้องมีการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ส่วนงานส่วนใหญ่ที่ประเมินที่ทำงานที่สุดคือตั้งคณะกรรมการอย่างเดียวและกรรมการไม่ประชุม เพราะว่าแค่หนึ่งคะแนน เพราะว่าข้อต่อไปทำยาก จะต้องประชุมระบุความเสี่ยงสูงสุด ที่ไม่ทำเพราะไม่เข้าใจความเสี่ยง เพราะ

ผู้บริหารมองแล้วว่าใช่ปัญหาเพราะว่าความเสี่ยงยังไม่เกิด แต่ส่วนใหญ่จะมองว่าอะไรที่เป็นปัญหาแล้วสำคัญกว่า

การระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม มหาวิทยาลัยยังระบุความเสี่ยงไม่ทันต่อสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนไปเนื่องด้วยลำดับขั้นตอนหลายขั้นตอนในการทำงานระบบการอนุมัติให้ดำเนินการต่างๆยังไม่คล่องตัว ถ้าเราสามารถจัดกรู๊ปหน่วยงานหรือกิจกรรมที่มีลักษณะเดียวกัน การกำหนดปัจจัยเสี่ยงและเกณฑ์ความเสี่ยงก็จะเหมาะสม หรือเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มหน่วยงาน เช่น หน่วยงานวิชาการ หน่วยงานดำเนินการ กิจกรรมจัดซื้อจัดจ้าง กิจกรรมการเงิน การจัดทำแผนกลยุทธ์ การสื่อสารแผน การติดตามประเมินผลในปีแรก ๆ ของการทำ Risk Assessment เพื่อวางแผน อาจใช้ปัจจัยเพียงไม่กี่ตัวก่อนก็ได้ โดยพยายามให้ครอบคลุม ๕ องค์ประกอบของการควบคุม และเมื่อมีการลงไป Audit Finding ก็ควรสะสมและจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการประเมินความเสี่ยงในโอกาสต่อไป ในทางปฏิบัติ ท่านสามารถใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีการจัดเก็บอยู่แล้ว ได้แก่ สำนัก กอง ศูนย์ ที่มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลดังกล่าว เช่น กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาฯ ฝ่ายแผนและประเมินผล เป็นต้น

๓. กิจกรรมการควบคุม การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง ควรเพิ่มองค์ความรู้ด้านการควบคุม การกำหนดวิธีการควบคุม ส่วนงานตรวจสอบที่รับผิดชอบยังไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ เนื่องจากมีภาระงานอื่นที่ต้องทำก่อน เพิ่มองค์ความรู้ในการติดตามผล กำหนดวิธีการควบคุม จะช่วยลดระดับความเสี่ยงลงได้ แต่อย่างไรก็ตามภายหลังการลดความเสี่ยงลงแล้วก็ควรมีการประเมินความเสี่ยงอีกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าวิธีการดังกล่าวสามารถลดความเสี่ยงลงได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย จะเป็นหลักประกันส่วนหนึ่งที่สามารถ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากการบริหาร ความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์ในอนาคตภายใต้หลักเหตุและผลเพื่อกำหนดหลักการและวิธีการ

การกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ กิจกรรมควบคุมเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการ ซึ่งทำให้องค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ กิจกรรมควบคุมไม่ได้ทำให้ง่ายสำหรับผลประโยชน์ของตนเอง หรือเพราะว่าเป็นเหมือนการทำสิ่งที่ถูกต้องหรือเหมาะสม ผู้บริหารจำเป็นต้องทำเพื่อให้แน่ใจว่าได้บรรลุเป้าหมาย กิจกรรมควบคุมเป็นเหมือนกลไกสำหรับการบริหารความสำเร็จของวัตถุประสงค์และถูกสร้างในกระบวนการบริหารโดยตรง การแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน สืบเนื่องจากหน่วยการศึกษาย่อย จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ บุคลากรตำแหน่งการเงินและบัญชีเป็นคนเดียวกัน จึงทำให้เกิดการทุจริตได้ และข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่มี แต่การบังคับใช้ยังไม่จริงจังและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

อีกประการการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ยังไม่ได้มีการจัดวางอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการควบคุมจึงยังไม่สามารถกระทำได้อย่างเต็มที่ กิจกรรมควบคุมจะป้องกันความเสี่ยง จะเกิดขึ้นตลอดองค์กรในทุกระดับชั้นและในทุกหน้าที่ กิจกรรมควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน การเงิน การคลัง พัสดุ กระบวนการซึ่งองค์กรต้องการเพื่อจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จบรรลุพันธกิจขององค์กร

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

การจัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ข้อมูลสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร หน่วยงานยังไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการดังกล่าว (Management Information System : MIS) ทำให้ขาดเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร เสียเวลา ทิศทางการทำงานไม่ตรงกัน เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ยังไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการเงินการบัญชี ทรัพย์สิน ติดตามประเมินผล ว่าในแต่ละหน่วยการศึกษามีการปฏิบัติการถูกกฎระเบียบหรือไม่ ที่มีข้อบกพร่อง และมีการทุจริต ข้อมูลสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร ระบบสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยได้ลงทุนไปนั้นยังใช้ได้ไม่เต็มที่ ระบบสารสนเทศของเรารองรับการใช้ วิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ (การนำระบบสื่อสารผ่านดาวเทียมมาใช้ในการสื่อสารภาพ เสียงและข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการประชุมทางธุรกิจหรือสัมมนาระยะไกลระหว่างกลุ่มบุคคลที่อยู่ต่างสถานที่ให้สามารถ ร่วมประชุมสนทนาโต้ตอบกันได้พร้อมทั้งเห็นภาพผู้เข้าร่วมประชุม และยังสามารถแสดงภาพต่างๆ ประกอบ การประชุมได้อีกด้วย นอกเหนือจากการประชุมหรือสัมมนาแล้ววิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ยังสามารถนำไปใช้ ในการฝึกอบรม และช่วยสนับสนุนการนำเสนอต่างได้) แต่ยังไม่ได้นำมาใช้งาน ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรด้านต่างๆ ในแต่ละวิทยาเขตต้องเดินทางมาประชุม ณ ส่วนกลาง จังหวัดอยุธยาเป็นประจำทุกๆเดือน ผลเสียคือเกิดความเสี่ยงทั้งในการเดินทาง และมีค่าใช้จ่ายในการเดินทาง การจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ยังไม่ครบถ้วน และไม่ปัจจุบัน เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบต่างๆ มหาวิทยาลัยการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไม่ครบถ้วนในหน่วยย่อย ซึ่งทางมหาวิทยาลัยก็พยายามดำเนินการอยู่

๕. การติดตามประเมินผล (Monitor) คือ การติดตามประเมินผลทางการควบคุมภายใน เป็นการประเมินผลตามหลักการควบคุมโดยเริ่มตั้งแต่ การประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง การประเมินกิจกรรมการควบคุม การประเมินสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งมหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผล (Monitor) ทางการศึกษาแล้ว ส่วนการติดตามผลของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปที่ใช้อยู่เป็นแบบ (Follow up) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของการแผนงาน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับภาระเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงควมมีคุณภาพของการทำงาน การเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผล ไม่สม่ำเสมอ ส่งผลให้การทำงานไม่จริงจัง และไม่ต่อเนื่อง การปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ ส่วนการประเมินผลอาจจะประเมินได้ในทุกช่วงของแผนงาน/โครงการ นับตั้งแต่ก่อน ตัดสินใจจัดทำ แผนงาน/โครงการ ขณะดำเนินงานในจุดต่าง ๆ และเมื่อสิ้นสุดแผนสิ้นปีงบประมาณ หรือแผนงาน/โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ กรณีผลการ

ดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขยังไม่ทันกาลเนื่องด้วยปัจจัยหลายๆอย่าง จำนวนบุคลากรที่จะคอยติดตามประเมินผลไม่เพียงพอ ภาระงานที่ล้นมืออยู่แล้ว องค์ความรู้ที่จะติดตามอย่างมีระบบ ระเบียบวิธียังไม่เพียงพอ

วัตถุประสงค์ข้อที่ ๓ : เพื่อเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากการเก็บรวบรวมข้อมูลสรุปอภิปรายผลรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน จากสภาพของการมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า ในองค์ประกอบทั้ง ๕ องค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในควรมีการจัดทำองค์ความรู้ต่างๆ (KM) มากมายที่จะต้องทำความเข้าใจ และศึกษาให้ถ่องแท้ เพื่อสร้างประสิทธิภาพของการมีส่วนร่วม

๕.๑.๑ สภาพแวดล้อมการควบคุม ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในระดับการให้ข้อมูลมากที่สุดในด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมการควบคุม ได้แก่ องค์ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร, องค์ความรู้ด้านโครงสร้างองค์กร, องค์ความรู้ด้านจริยธรรมและคุณธรรม, องค์ความรู้ด้านการวางนโยบายองค์กร, องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ, องค์ความรู้ด้านปรัชญารูปแบบของผู้บริหาร, องค์ความรู้ของการจัดระบบการควบคุมภายใต้โครงสร้างขององค์กร, องค์ความรู้เกี่ยวกับการกำกับดูแล, องค์ความรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบ เป็นต้น องค์ความรู้เหล่านี้จะหลอมรวมให้การจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๕.๑.๒ การประเมินความเสี่ยง ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในระดับการเปิดรับการแสดงความคิดเห็น มากที่สุดในด้าน องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ องค์ความรู้เกี่ยวกับการระบุปัจจัยความเสี่ยง องค์ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความเสี่ยง องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

๕.๑.๓ กิจกรรมการควบคุม ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในระดับการวางแผนร่วมกันมากที่สุดในด้าน องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในองค์ประกอบของการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ได้แก่ องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับประเภทของการควบคุม, องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการควบคุม, องค์ความรู้ของระบบควบคุม ที่กำหนดขึ้นเพื่อลดความเสี่ยง, องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการควบคุมเชิงป้องกัน, องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการควบคุมทางการเงิน องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการควบคุมทางการเงิน องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการควบคุมในระบบ IT เป็นต้น

๕.๑.๔ สารสนเทศและการสื่อสาร ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้องในการมีส่วนร่วมในระดับการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ ความหมายของระบบ, สารสนเทศ ความหมายของระบบสื่อสาร, องค์ความรู้ในการสร้างระบบสารสนเทศองค์ความรู้ในการกำหนดระบบสื่อสาร, องค์ความรู้ในการเชื่อมโยงระบบ KM เข้าสู่ระบบสารสนเทศนำไปสู่ระบบ MIS เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทางการบริหาร, องค์ความรู้ในการสร้างควมมีอัจฉริยะจากฐานข้อมูล, องค์ความรู้ในการใช้ระบบสารสนเทศในการควบคุมระบบการควบคุมภายใน เป็นต้น

๕.๑.๕ การติดตามประเมินผล ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมด้านการให้ข้อมูล องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและติดตามผล ผู้ที่จะให้ข้อมูลในด้านนี้ได้เป็นอย่างดี คงไม่พ้นหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน การมีหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ การวางแผน

การประเมินระบบการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน การรายงานผลการประเมินของผู้ตรวจสอบภายใน ระบบการรายงานผลของผู้ตรวจสอบภายในล้วนเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญเป็นอันมาก นอกจากการประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายในแล้ว องค์ความรู้เกี่ยวกับการประเมินตนเองก็เป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยไปกว่าการประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน

จากองค์ความรู้ดังกล่าวข้างต้น การจัดการความรู้จะเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมากในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน การจัดการความรู้ด้านการควบคุมภายใน จะนำไปสู่การจัดวางระบบการควบคุมภายใน จากสภาพปัญหาของการมีส่วนร่วม พบว่าองค์ความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการมีส่วนร่วม จากแบบสอบถามผู้บริหารส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยมีความเห็นว่าการมีส่วนร่วมควรเป็นรูปแบบการให้องค์ความรู้ เกี่ยวกับการควบคุมภายใน เห็นควรให้มีการจัดการความรู้ด้านการควบคุมภายใน ซึ่งผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้ต่างๆ จากงานวิจัย และได้ทำการจัดการความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ โดยทำการจัดวางระบบการควบคุมภายในได้ ๗ ระบบ ดังปรากฏ อยู่ภาคผนวก

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

๕.๒.๑ รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

๑) ผู้บริหารมีส่วนร่วมระดับการให้ข้อมูล พบประเด็นดังนี้ ๑) การถ่ายทอดข้อมูล จากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค การแจ้งเวียนทราบ ข้อมูล พันธกิจ โครงสร้างองค์กร การแบ่งส่วนงาน การกำหนดความรับผิดชอบของส่วนงาน ข้อมูลด้านจริยธรรม ข้อมูลด้านการบริหารบุคลากร ข้อมูลรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ข้อมูลด้านการมีหน่วยตรวจสอบการเงิน ข้อมูลด้านการมีคณะกรรมการตรวจสอบ การให้ข้อมูลทางการควบคุมภายในเป็นการให้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อการจัดวางระบบการควบคุมภายในดำเนินเกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **จิราพร ผิวผาย** เรื่อง “การพัฒนากระบวนการควบคุมภายใน ของเทศบาลตำบลเทพาลัย อำเภอดง จังหวัดนครราชสีมา” ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ให้มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการคือพนักงานทุกคนต้องได้รับข้อมูลข่าวสาร และจัดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน^{๑๘๘} ๒) จัดทำ KM ข้อมูลทางการควบคุมภายในที่ถูกต้องและชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วีระ สิริเสรีภาพ** ในเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงตามแนวพระพุทธศาสนาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในเขตภาคเหนือตอนบน” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ในทุกระดับควรจัดทำ KM ภายในองค์กรแก้ไขข้อบกพร่องตามรายการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในหลายประการ ควรมีการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในสถาบัน เครือข่ายด้านการจัดการความรู้ ทั้งระหว่างหน่วยงานภายในสถาบันและภายนอกสถาบัน เพื่อให้เกิด วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ทั้งด้าน

^{๑๘๘} จิราพร ผิวผาย, “การพัฒนากระบวนการควบคุมภายใน ของเทศบาลตำบลเทพาลัย อำเภอดง จังหวัดนครราชสีมา”, รายงานวิจัย, (สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ๒๕๕๐).

งบประมาณ เวลา สถานที่^{๑๘๙} ในองค์ประกอบทั้ง ๕ องค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในควรมีการจัดทำองค์ความรู้ต่างๆ (KM) มากมายที่จะต้องทำความเข้าใจ และศึกษาให้่องแท้ เพื่อสร้างประสิทธิภาพของการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา นิยมภา เรื่อง “ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การให้ความรู้เรื่องหลักการควบคุมภายใน และวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน^{๑๙๐}

๒) ผู้บริหารมีส่วนร่วมระดับการเปิดรับความคิดเห็นและการแสดงความคิดเห็น พบประเด็นดังนี้ ๑) ผู้บริหารต้องเปิดรับความคิดเห็นในการจัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผศ. จินตวิทย์ เกษมสุข ได้วิจัยเรื่อง “การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม” ผลการวิจัยพบว่า หัวใจสำคัญของการมีส่วนร่วมนั้นคือ การระดมความคิด ซึ่งคือการกระจายอำนาจอย่างหนึ่ง กับความสัมพันธ์ที่เป็นแนวราบ เสมอภาคกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน^{๑๙๑} การร่วมระบุดังกล่าว กำหนดมาตรการและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง การสื่อสารทั้งสองทางให้ข้อมูลและเปิดรับความคิดเห็น จะช่วยสร้างความเข้าใจและเป็นที่ยอมรับเมื่อเกิดแผนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนูญ หวันหยี ได้วิจัยเรื่อง “บทบาทผู้นำชุมชน การมีผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีผลต่อการยอมรับโครงการพัฒนาพลังงานไฟฟ้าในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า ได้วิจัยเรื่อง “บทบาทผู้นำชุมชน การมีผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีผลต่อการยอมรับโครงการพัฒนาพลังงานไฟฟ้าในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า สำหรับการมีส่วนร่วมของชุมชนในระดับต่ำสุดนั้นต้องมีการสื่อสารทั้งสองทางโดยการเปิดโอกาสให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การชี้แจงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความห่วงใยของคนในชุมชนต่อผลกระทบสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากการที่มีโครงการ มาจัดตั้งในพื้นที่ของชุมชน ส่วนการมีส่วนร่วมในระดับที่สูงที่สุดคือตัวแทนทุกกลุ่มในชุมชนมีอำนาจในการตัดสินใจและตรวจสอบทั้งหมด^{๑๙๒}

๓) ผู้บริหารมีส่วนร่วมระดับการวางแผนร่วมกันและการตัดสินใจ พบประเด็นดังนี้ ผู้บริหารทั้ง ๓ ระดับได้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ตัดสินใจในการหามาตรการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง ตัดสินใจในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ตัดสินใจทำ

^{๑๘๙} วีระ สิริเสรีภาพ, “ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงตามแนวพระพุทธศาสนาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในเขตภาคเหนือตอนบน”, *พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต* สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๑๙๐} อัจฉรา นิยมภา, “การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” *ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต* สาขาบริหารการศึกษา, (จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐)

^{๑๙๑} ผศ. จินตวิทย์ เกษมสุข, *การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม, รายงานวิจัย*, (สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์, คณะนิเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๔)

^{๑๙๒} มนูญ หวันหยี, “บทบาทผู้นำชุมชนการมีผลประโยชน์และการมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีผลต่อการยอมรับโครงการพัฒนาพลังงานไฟฟ้าในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๕๐).

แผนพัฒนาบุคลากร ตัดสินใจทำแผนดำเนินงาน วางแผนงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **วีระ สิริเสรีภาพ** ในเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงตามแนวพระพุทธศาสนาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในเขตภาคเหนือตอนบน” ควรแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในทั้งระบบ โดยเฉพาะด้านการเงินบัญชี ป้องกันการรั่วไหล ใช้ประโยชน์กับโครงการผิวดุลประสงฆ์ ป้องกันการรั่วไหลไม่คุ้มทุน ตั้งคณะกรรมการทำการดำเนินการวิเคราะห์ทรัพยากรที่ต้องใช้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถาบันและทำการประเมินค่าทรัพยากรที่ต้องใช้งบประมาณดำเนินการตามแผนและกำหนดแหล่งที่มาของงบประมาณดังกล่าวซึ่งอาจจะเป็นงบประมาณแผ่นดิน เงินรายได้สถาบัน เงินบริจาค หรือสถาบันจะต้องจัดให้มีการระดมทุนจากแหล่งทุนต่างๆก่อนจัดทำงบประมาณประจำปี^{๑๙๓} โดยนำเอาข้อมูลที่ได้จากการมีส่วนร่วมในระดับเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **จิราพร ผิวผาย** เรื่อง “การพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลตำบลเทพาลัย อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา” ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ให้มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการ คือ การประเมินความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับภารกิจและให้ครอบคลุม มีการวิเคราะห์จัดลำดับความเสี่ยงผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดแนวทางในการป้องกัน และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดในกิจกรรมควบคุม^{๑๙๔}

๔) การพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วม พบประเด็นดังนี้ ๑) การสร้างความเข้าใจ เรื่องการควบคุมภายในให้กับผู้บริหารและบุคลากร เป็นระดับขั้นที่สูงที่สุดของการมีส่วนร่วม คือเป็นระดับที่ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร และได้มีการพัฒนาสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการมีส่วนร่วมในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของบุคลากร ให้มากขึ้นจนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ และเกิดประโยชน์สูงสุด ๒) สร้างความเข้าใจในระบบสารสนเทศ และระบบสื่อสารของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งเพิ่มศักยภาพในการฝึกอบรมระบบสื่อสารขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **จิตทิพ ดาวภักดิ์** เรื่อง “การพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายหลักประกันสุขภาพจังหวัดหนองคาย” ผลการวิจัยพบว่า การนำเอาการพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วมมาใช้ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวางแผนแบบมีส่วนร่วมและทฤษฎีการบริหารจัดการ ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในภาคีเครือข่ายหลักประกันสุขภาพครั้งนี้ ทำให้บุคลากรภาคีเครือข่าย เปลี่ยนแปลงความสามารถด้านการจัดการดีขึ้นจากเดิม ดังนั้น จึงควรนำผลการวิจัยไปขยายผลและ ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในพื้นที่แห่งอื่นๆต่อไป^{๑๙๕} ๓) การเผยแพร่ข้อมูลด้านการควบคุมภายในให้ทุกส่วนงานเข้าถึงได้ เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และป้องกันความเสี่ยงต่างๆที่

^{๑๙๓} วีระ สิริเสรีภาพ, “ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงตามแนวพระพุทธศาสนาของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในเขตภาคเหนือตอนบน”, **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๑๙๔} จิราพร ผิวผาย, “การพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลตำบลเทพาลัย อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา”, **รายงานวิจัย**, (สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ๒๕๕๐).

^{๑๙๕} จิตทิพ ดาวภักดิ์, รายงานการวิจัยการพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายหลักประกันสุขภาพจังหวัดหนองคาย, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๔).

จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพ.กฤษฎี อธิธิธีรเกียรติ เรื่อง "ระบบสนับสนุนการตรวจสอบการควบคุมภายในโดยใช้กรอบงานโคบิต" ผลการวิจัยพบว่า หลายองค์กรเริ่มตระหนักและให้ความสำคัญกับการตรวจสอบการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญ ช่วยให้การดำเนินงานด้านไอทีภายในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักที่องค์กรได้กำหนดไว้ และช่วยลดความเสี่ยงที่เกิดจากช่องโหว่ต่างๆ ที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้สำหรับอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงานขององค์กรอีกด้วย การจัดการโครงการตรวจสอบ การวางแผนการตรวจสอบ การประเมินหัวข้อการควบคุมที่ใช้ในการตรวจสอบ การจัดการเอกสารการตรวจสอบ การจัดการประเด็นปัญหาที่ตรวจพบ การเรียกดูประวัติการตรวจสอบย้อนหลัง รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลความเสี่ยงทั้งหมดภายในองค์กร ระบบที่พัฒนาขึ้นได้ถูกทดลองใช้จริงโดยผู้ตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ซึ่งใช้กรอบงานโคบิตสำหรับงานตรวจสอบการควบคุมภายในด้านไอทีของธนาคาร ผลการประเมินเป็นที่น่าพอใจ^{๑๙๖}

๕.๒.๒ องค์ประกอบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การควบคุมภายในประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม

๑) ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ใช้แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙) ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในยุทธศาสตร์ที่ ๖ พัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าประสงค์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ ๖ กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ มีตัวชี้วัด คือ ๑) จำนวนโครงการพัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการปฏิบัติ งานของบุคลากรโดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ๒) จำนวนทุนและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ๓) มีการวิเคราะห์ ทบทวนเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของบุคลากร ๔) มีหลักเกณฑ์กำหนดภาระงาน มุ่งเน้นในแต่ละภารกิจ จำแนกงานสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการของบุคลากรอย่างเหมาะสม ๕) มีกระบวนการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของบุคลากร

มหาวิทยาลัยออกระเบียบและประกาศอำนวยความสะดวกในการบริหารงาน เพื่อปรับปรุง พัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

๑) มีการจัดทำ /ปรับปรุง พัฒนาระเบียบว่าด้วยการจัดตั้ง การขยาย การย้าย การยกฐานะ และการยุบส่วนงาน

๒) มีกระบวนการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่โครงการจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร ระดับต้น และระดับกลาง โครงการจัดการความรู้และบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน มี ๓ ตัวชี้วัด คือ

^{๑๙๖} นพ.กฤษฎี อธิธิธีรเกียรติ, "ระบบสนับสนุนการตรวจสอบการควบคุมภายในโดยใช้กรอบงานโคบิต", รายงานวิจัย, (สาขาวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓)

๑) มีการ สนับสนุนระบบสำนักงานอัตโนมัติและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

๒) มีระบบและกลไกการบริหารบุคคลเพื่อการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

๓) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหาร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม สรุปผลการดำเนินการ ดังนี้

๑) มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการนำระบบงานสารบัญมาใช้ในการสำนักงาน มหาวิทยาลัยได้นำ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) มาใช้ประกอบด้วยระบบย่อย ๘ ระบบ ได้แก่ ระบบบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ระบบควบคุมพัสดุ ระบบงบประมาณ ระบบการเงิน ระบบการบัญชี ระบบรักษาความปลอดภัย

๒) กลไกการบริหารบุคคลประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ๓) ฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย (๑) ฐานข้อมูลระบบทะเบียนนิสิต (๒) ฐานข้อมูลบุคลากร ฐานข้อมูลหลักสูตร ฐานข้อมูลงบประมาณ การเงินบัญชี (๓) ฐานข้อมูลภาวะการณ์มีงานทำของบัณฑิต

กลยุทธ์ที่ ๒๒ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา มี ๓ ตัวชี้วัด คือ ๑) มีแผนพัฒนาส่วนงานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาระยะยาวของมหาวิทยาลัย ๒) มี การจัดตั้งและบริหารเงินกองทุนภายในส่วนงานตามระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด ๓) มีการจัดทำ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว ๑๕ ปี สรุปผลการดำเนินการ ดังนี้ ๑) มหาวิทยาลัย บัณฑิตกึ่งทุกส่วนงานจัดทำแผนพัฒนาส่วนงานให้สอดคล้องกับแผน พัฒนามหาวิทยาลัย โดยยึดตาม กรอบยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในแผนฯ เป็นแนวทางในการจัดทำ และปรับปรุงแผนพัฒนาส่วนงาน ๒) มหาวิทยาลัยจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดำเนินการ มาตั้งแต่ พุทธศักราช ๒๕๔๔

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีหน่วยงานจัดการศึกษาเป็นจำนวน มากถึง ๑ส่วนกลาง ๑๐ วิทยาเขต ๑๒ วิทยาลัยสงฆ์ ๕ ห้องเรียน ๑๑ หน่วยวิทยบริการ ในประเทศ ไทย ในการดำเนินตามแผนงาน การจัดอบรมสัมมนาต่างๆขององค์กรจึงจำเป็นต้องใช้งบประมาณ มาก การดำเนินตามแผนงานและโครงการก็ทำได้เฉพาะกับงบประมาณที่รัฐจัดสรรให้มา ถ้ามีโครงการใหม่ๆขึ้นมาจะลำบากที่จะหางบประมาณมาสนับสนุน ทำให้ไม่สามารถเริ่มโครงการได้ เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับงบประมาณ ในด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านนโยบายของมหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นลักษณะบนลงล่าง (Top down to bottom) นโยบายบริหารที่กำหนด จากผู้บริหารระดับสูงสั่งการลงมายังผู้บริหารระดับกลาง และต้นตามลำดับ มหาวิทยาลัยได้ออก นโยบายไว้หลายนโยบาย บางนโยบายก็ปฏิบัติได้และบางนโยบายปฏิบัติไม่ได้ ในเรื่องของการแปลง นโยบายไปสู่ภาคปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติเข้าใจตรงกันหรือไม่ การสื่อสารภายใน องค์กรมีส่วน คือรวบรวมความเห็นในการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อไปเป็นนโยบายในการปฏิบัติ ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร การกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ บุคลากร การรับบรรจุพนักงานไม่ตรงสายงาน มีความรู้ไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาด้านฐานข้อมูล ส่วนตัวบุคคล เอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งปัจจุบันใช้ตาม กพ. การแจ้งเวียน ทราบด้านการโยกย้าย ปรับเปลี่ยนภาระงานอย่างเป็นทางการล่าช้า เนื่องด้วยขั้นตอนการทำงาน การ

ระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ทักษะ และความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน การแจ้งเวียนในมหาวิทยาลัยยังไม่ทั่วถึง แผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม การฝึกอบรมมีน้อยมากไม่เพียงพอต่อความต้องการ การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง การประเมินผล ยังพิจารณาเฉพาะกลุ่มทำให้บุคลากรบางส่วนเกิดความเสียกำลังใจส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน

โครงสร้างองค์กรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการจัดกลุ่มบุคลากรตามสายงานที่ต้องรายงานและรับผิดชอบ การจัดองค์กรที่ดีจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ จัดโครงสร้างองค์การตามความเหมาะสมซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดองค์กรและวิธีดำเนินงาน ตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัยเป็นโครงสร้างการสั่งการแบบระดับบนลงระดับล่างเป็นการรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุดการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไประหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางเป็นหลัก ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยนั้นจะกำหนดนโยบายและแผนงานไว้อย่างกว้าง ๆ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจ การแบ่งส่วนงานออกเป็นหลายกอง หลายฝ่ายและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนงานซับซ้อนขึ้น การจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ โครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยและยังไม่ชัดเจน

การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติภารกิจทุกอย่างด้วยตัวเอง จึงต้องมอบความรับผิดชอบบางส่วนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการมอบอำนาจหน้าที่ ความล้มเหลวในการมอบอำนาจหน้าที่ หรือการมอบอำนาจหน้าที่อย่างไม่มีประสิทธิผลก็จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารหน่วยงาน เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการมอบอำนาจหน้าที่ ในภารกิจเฉพาะ ให้กับคนอื่น การมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง บุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญในเรื่องนั้นๆ การมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคคลเหล่านี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ การมอบอำนาจหน้าที่จะมอบตามภาระงานตามตำแหน่งเป็นหลัก แต่ก็มีจำนวนไม่น้อยที่มีการมอบอำนาจหน้าที่ตามความสนิทใกล้ชิด

นโยบายการบริหารด้านบุคลากร การกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษาประสบการณ์ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึกอบรมพนักงานทุกคนไม่สม่ำเสมอต่อเนื่อง และไม่เพียงพอเนื่องจากปัญหาในหลายๆด้าน ทั้งขาดแคลนบุคลากรที่สามารถจัดฝึกอบรม ขาดงบประมาณ เพราะการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งต้องใช้งบประมาณสูง เนื่องด้วยเรามีหน่วยการศึกษาย่อยจำนวนมากกระจายอยู่ทั่วประเทศ ต้องมีค่าใช้จ่ายทางการเดินทาง และที่พักอาศัย อีกทั้งภาระงานที่ล้นมือของพนักงานบางหน่วยงานทำหลายหน้าที่ทำบัญชีและการเงินทำวาระการประชุม การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ยังไม่มีหลักเกณฑ์เป็นรูปธรรมชัดเจน บุคลากรบางคนอาจรู้สึกไม่มีความยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณารวมถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม อยู่ระหว่างดำเนินการ การลงโทษทางวินัย

และแก้ไขปัญหา เมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรมนั้นเป็นการรับรู้ผิดชอบชั่วดี และจิตสำนึกส่วนตัวบุคคล จึงไม่มีบทลงโทษที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

กลไกในการวัดการประเมินและตรวจสอบประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินการ
การติดตามและตรวจสอบการทำงานของมหาวิทยาลัย ยังขาดความต่อเนื่อง เนื่องด้วยงบประมาณและ บุคลากรจากส่วนกลางที่จะส่งไปคอยดูแลติดตามมีจำนวนไม่เพียงพอ ระบบและกลไกสำคัญที่ดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนงาน/แผนปฏิบัติการไปใช้ในการกำกับปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจ ๕ ข้อ ๑.ผลิตบัณฑิต ๒. ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าวิจัยให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ๓. ให้บริการในรูปแบบที่หลากหลาย ๔. ส่งเสริมการศึกษามหาบัณฑิตทางวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในประชาคมโลกด้านพระพุทธศาสนา ๕. บริการและพัฒนาบุคลากร โดยยึดหลักการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล มีคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ และมีการกำกับดูแล การปฏิบัติงานภายในองค์กรตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด ยังขาดความต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ปัจจุบันหน่วยงานยังไม่ได้จัดทำเรื่องแนวคิดการจัดวางระบบการควบคุมภายใน เพียงแต่เป็นการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบข้อบังคับ ของหน่วยงาน ซึ่งยังไม่ได้นำหลักการดังกล่าวมาเป็นหลักการแนวคิดการควบคุมภายในที่เป็นคู่มือหรือแนวปฏิบัติ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากนัก

ปัจจุบัน สำนักงานตรวจสอบภายในของหน่วยงาน กำลังทำการศึกษาข้อมูลในด้านนี้ ซึ่งเป็นการทำงานที่จะต้องถือเป็นภารกิจอย่างหนึ่ง เนื่องจากโครงสร้างส่วนงานเพิ่มเริ่มก่อตั้งเมื่อปี ๒๕๕๗ ที่ผ่านมา แต่ส่วนตรวจสอบก็ยังไม่ได้ทำหน้าที่ตรวจสอบอย่างเต็มตัว เนื่องด้วยต้องช่วยทำงานการเงินของมหาวิทยาลัยให้เป็นปัจจุบัน

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมสภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนักและบรรยากาศของการควบคุม ให้บุคลากรภายในของมหาวิทยาลัย เกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ และเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทั้ง ๓ ระดับ โดยสภาพแวดล้อมของการควบคุม สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้ ๑. Soft Control เป็นการควบคุมโดยการสร้างจิตสำนึกและคุณภาพที่มองไม่เห็น เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส การมีภาวะความเป็นผู้นำ การมีจริยธรรม นั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมทางการให้ข้อมูล และการมีส่วนร่วมในการเปิดรับความคิดเห็น เพื่อช่วยในการกำหนดทิศทาง ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมในการแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา หรือประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ๒. Hard Control เป็นการควบคุมโดยกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัตินั้น ต้องการการมีส่วนร่วมทางการให้ข้อมูล และการมีส่วนร่วมในการเปิดรับความคิดเห็นเป็นหลัก การเพิ่มองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้ชัดเจนและแพร่หลายมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนที่สามารถนำไปใช้ได้จริงจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด จากผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผศ.ดร.อรนุช สูงสว่าง และ ศ.ดร.อุทัย ตันละมัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบบทบาทของระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบ และการประเมินเทียบเคียงในธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม” ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลไปด้วย ซึ่งระบบควบคุมภายใน ระบบการกำกับดูแลที่ดี และระบบประเมินเทียบเคียง เป็นระบบที่สร้างความเชื่อมั่น

ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ผลการวิจัยนำร่องพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งสองให้ผลการวิเคราะห์ที่ใกล้เคียงกัน โดยส่วนใหญ่มีหน่วยงานตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ มีระบบการกำกับดูแลที่ดี และระบบการควบคุมภายในอยู่ในระดับที่ชัดเจน อีกทั้งมีความเป็นอิสระระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ยังพบว่า กลยุทธ์วัฒนธรรมและกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในและความชัดเจนในระบบสร้างความเชื่อมั่นทั้งสามกล่าวคือ การที่องค์กรจะตัดสินใจใช้กลยุทธ์ใดนั้น จะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่น ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการและความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียงเช่นเดียวกันกับการวิจัยนำร่อง ผลการสำรวจบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยพบว่าองค์กรส่วนใหญ่เห็นว่าตนเองมีความชัดเจนในระบบสร้างความเชื่อมั่นทั้งสามระบบ และสภาพแวดล้อมของระบบควบคุมภายในทั้งระดับองค์กรและระดับผู้บริหารระดับต้นที่ดีมาก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า ความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นยิ่งมากเท่าใด ก็ยังมีสภาวะแวดล้อมของระบบการควบคุมภายในที่ดี อีกทั้งมีระดับความสำเร็จของการประเมินเทียบเคียงในขั้นสูง และการดำเนินการด้านการประเมินเทียบเคียงมากเท่านั้น ในแง่ของกลยุทธ์ไม่พบความแตกต่างระหว่างองค์กรที่ใช้หรือไม่ใช้กลยุทธ์กับความชัดเจนของระบบสร้างความเชื่อมั่นเท่าใดนัก การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ตรวจสอบภายในโรงพยาบาลและโรงแรมในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ทำตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ให้ไว้ โดยการใช้ระบบการตรวจสอบภายในตามหลักการของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) และมีการใช้แนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management หรือ ERM) โดยที่จะทำการตรวจสอบด้านการเงินและการดำเนินงานมากกว่าด้านกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบภายในส่วนใหญ่เป็นลักษณะการตรวจสอบเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎระเบียบในการทำธุรกิจขององค์กรอย่างถูกต้อง (Compliance) แต่ก็มีพยายามอย่างยิ่งที่จะตรวจสอบความเสี่ยงในด้านการเงิน และการดำเนินงานควบคู่กันไป สำหรับโรงพยาบาลซึ่งส่วนใหญ่มีการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ HA ผู้ตรวจสอบภายในจะพยายามมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพดังกล่าวเพื่อให้ได้ข้อมูลการตรวจสอบที่ลดความทับซ้อนลง และใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการตรวจติดตามได้ดีขึ้น และในส่วนของโรงแรมซึ่งถ้าใช้การทำสัญญาจ้างการบริหารงานของ chain นานาชาติ ก็จะมีการตรวจสอบภายในจากทั้งด้านของ chain ด้านของเจ้าของเอง ดังนั้นจึงมีความซับซ้อนพอควรแต่ก็ยังเน้นการตรวจสอบด้านการเงินและการดำเนินงานมากกว่าด้านกลยุทธ์เช่นกัน^{๑๙๗}

๒. การประเมินความเสี่ยง

เพื่อทราบถึงกระบวนการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ และการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการประเมินความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง ปัญหาความเข้าใจในเรื่องของความเสี่ยง ปัญหาความรู้ในการจัดการความเสี่ยง เป็นส่วนร่วมที่เกี่ยวกับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับ การ

^{๑๙๗} ผศ.ดร.อรนุช สูงสว่าง และ ศ.ดร.อุทัย ต้นละมัย, “การเปรียบเทียบบทบาทของระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบ และการประเมินเทียบเคียงในธุรกิจโรงพยาบาลและโรงแรม” รายงานวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี (โครงการงานวิจัยย่อย ๔, ๒๕๔๘).

กำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ชัดเจน ปฏิบัติได้ วัดผลได้ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน และวัดผลได้ มหาวิทยาลัยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ชี้ทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้วมอบหมายผู้รับผิดชอบการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และยังขาดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์และรายงานผลแก่ผู้บริหารยังไม่มีแบบแผนกำหนดชัดเจน ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยง แต่ยังไม่มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงเพื่อนำไปประยุกต์ใช้งาน คณาจารย์มีการประชุมตกลงเนื้อหา แนวทางการสอน เอกสารตำราการสอน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีหน่วยการศึกษาย่อยมากมาย อาจารย์จำนวนมาก พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำหนดไว้ชัดเจนว่า ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการต่าง ๆ ต้องเป็นพระสงฆ์ เมื่อเป็นพระสงฆ์แล้วเมื่อได้รับการบรรจุเป็นบุคลากรผู้ที่เข้ามาใหม่ มีประสบการณ์น้อย การจะขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ยังไม่มีประสบการณ์ มหาวิทยาลัยยังไม่มีจัดการฝึกอบรมให้เป็นระบบว่า คนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ควรจะต้องผ่านหลักสูตรการอบรมอย่างไรมา ซึ่งเป็นข้อจำกัดมหาวิทยาลัยที่จะหาบุคลากรที่เป็นพระสงฆ์ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรนั้น หลักสูตรนี้มาดำรงตำแหน่งสำคัญได้

วัตถุประสงค์ระดับหน่วยรับตรวจ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม อย่างชัดเจน ปฏิบัติได้ มหาวิทยาลัยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ชี้ทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้วมอบหมายผู้รับผิดชอบการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และยังขาดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์และรายงานผลแก่ผู้บริหารยังไม่มีแบบแผนกำหนดชัดเจน ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับ การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม ชัดเจน ปฏิบัติได้ วัดผลได้ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน และวัดผลได้ มหาวิทยาลัยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ชี้ทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้วมอบหมายผู้รับผิดชอบการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และยังขาดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์และรายงานผลแก่ผู้บริหารยังไม่มีแบบแผนกำหนดชัดเจน ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยง แต่ยังไม่มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยงจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับสถาบัน (สกอ.) จะพบว่า ผลการประเมินในมุมมองตาม ๙ องค์ประกอบคุณภาพ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “พอใช้” มีจำนวน ๒ องค์ประกอบ คือ ด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน และด้านการเงินและงบประมาณ ส่วนองค์ประกอบที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ “ต้องปรับปรุง” จำนวน ๑ องค์ประกอบ คือ ด้านการวิจัย ส่วนผลการประเมินในมุมมองตามมาตรฐานการอุดมศึกษายังพบว่า มาตรฐานที่มี

คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่ “ต้องปรับปรุง” มีจำนวน ๑ มาตรฐานคือ ด้านการสร้างและพัฒนาสังคม ฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ และผลการประเมินในมุมมองตามการบริหาร พบว่า ด้านที่มี คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ “พอใช้” มีจำนวน ๑ ด้าน คือ ด้านการเงิน และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ใน ระดับที่ “ต้องปรับปรุง” มีจำนวน ๑ ด้าน คือ ด้านบุคลากร การเรียนรู้ และวัฒนธรรม ส่วนในเรื่อง ของการบริหารความเสี่ยงภาพรวมทั่วมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับที่ ๑๑ สาเหตุคือไม่มีการทำในเรื่องของ การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยก็คือความไม่เข้าใจตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมา แม้แต่ในส่วนกลางก็ตาม และเป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรเป็นเรื่องที่ยังไม่คุ้น และไม่เห็นความสำคัญ ส่วนงานต่างๆ ไม่ทำ เกณฑ์การชี้วัดของงานประกัน คือ ต้องมีการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ส่วนงานส่วนใหญ่ที่ ประเมินที่ทำงานที่สุดคือตั้งคณะกรรมการอย่างเดียวและกรรมการไม่ประชุม เพราะว่าแค่หนึ่งคะแนน เพราะว่าข้อต่อไปทำยาก จะต้องประชุมระบุความเสี่ยงสูงสุด ที่ไม่ทำเพราะไม่เข้าใจความเสี่ยง เพราะ ผู้บริหารมองแล้วว่าใช่ปัญหาเพราะว่าความเสี่ยงยังไม่เกิด แต่ส่วนใหญ่จะมองว่าอะไรที่เป็นปัญหา แล้วสำคัญกว่า

การระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การปรับ ลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเศรษฐกิจ และสังคม มหาวิทยาลัยยังระบุความเสี่ยงไม่ทันต่อสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยน ไปเนื่องด้วยลำดับ ขั้นตอนหลายขั้นตอนในการทำงานระบบการอนุมัติให้ดำเนินการต่างๆยังไม่คล่องตัว ถ้าเราสามารถ จัดกรู๊ปหน่วยงานหรือกิจกรรมที่มีลักษณะเดียวกัน การกำหนดปัจจัยเสี่ยงและเกณฑ์ความเสี่ยงก็จะ เหมาะสม หรือเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มหน่วยงาน เช่น หน่วยงานวิชาการ หน่วยงานดำเนินการ กิจกรรม จัดซื้อจัดจ้าง กิจกรรม การเงิน การจัดทำแผนกลยุทธ์ การสื่อสารแผน การติดตามประเมินผลในปีแรก ๆ ของการทำ Risk Assessment เพื่อวางแผน อาจใช้ปัจจัยเพียงไม่กี่ตัวก่อนก็ได้ โดยพยายามให้ ครอบคลุม ๕ องค์ประกอบของการควบคุม และเมื่อมีการลงไป Audit Finding ก็ควรสะสมและ จัดเก็บข้อมูลดังกล่าวอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการประเมินความเสี่ยงในโอกาสต่อไป ในทาง ปฏิบัติ ท่านสามารถใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีการจัดเก็บอยู่แล้ว ได้แก่ สำนัก กอง ศูนย์ ที่มีหน้าที่ รวบรวมข้อมูลดังกล่าว เช่น กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาฯ ฝ่ายแผนและประเมินผล เป็นต้น

ความเสี่ยงเพื่อนำไปประยุกต์ใช้งาน คณะจารย์มีการประชุมตกลงเนื้อหา แนวทางการสอน เอกสารตำราการสอน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีหน่วยการศึกษาย่อยมากมาย อาจารย์จำนวนมาก สรุป การประเมินความเสี่ยงเพื่อทราบถึงกระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ และการบริหาร ความเสี่ยง มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน ยังไม่ชัดเจนพอใน ด้านหน้าที่รับผิดชอบ หรือระยะเวลาในการดำเนินงานที่แน่นอน ควรมีการดำเนินการสม่ำเสมอ มี คู่มือการปฏิบัติที่ชัดเจน และควรมีการสร้างองค์ความรู้ด้านความเสี่ยง การติดตามผลการ จาก ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระมหานพต เตชธมฺโม (ตีไทยสงค์)** ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสงขลในกำกับของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า ๑. มหาวิทยาลัยสงขลในกำกับของรัฐมีประเด็นความเสี่ยงอยู่ ๖ ด้าน ได้แก่ ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ พบว่า มีประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและแผนกลยุทธ์การดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กร และ ศักยภาพของบุคลากร ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน พบว่า มีประเด็นความเสี่ยงโดยอิงข้อมูลจาก ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับสถาบัน (สกอ.) ๔ องค์ประกอบ ซึ่งบางองค์ประกอบที่

มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “พอใช้” และ “ต้องปรับปรุง” ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า มีประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับดำเนินงานมาจากการใช้จ่ายเงินขององค์กรไม่เป็นไปตามแผน และศักยภาพของบุคลากรที่มีความรู้ไม่เพียงพอหรือการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรมาไม่ตรงสาย และการปิดงบประมาณที่ไม่เป็นปัจจุบัน ๔) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ พบว่า มีประเด็นความเสี่ยงจากการตีความในลักษณะที่มองต่างมุม การนำไปปฏิบัติ และการปรับแก้ไม่ทันเหตุการณ์ปัจจุบันและครอบคลุมการดำเนินงาน ๕) ความเสี่ยงด้านนโยบายของรัฐ พบว่ามีความเสี่ยงเกี่ยวกับการปรับรูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐดังได้ซ้ำ เพราะเป็นองค์กรใหญ่มีส่วนงานมากและมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ทั่วถึง และเข้าใจกันคนละประเด็น ๖) ความเสี่ยงด้านความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง พบว่า มีประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนมีการประชุมเสวนาในการเตรียมความพร้อมน้อยมาก ยังไม่มีการกำหนดนโยบายหรือมาตรการที่เป็นรูปธรรมในการดำเนินงาน และมีการรณรงค์ส่งเสริมหรือประชาสัมพันธ์น้อยไป แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในกำกับของรัฐได้นำเสนอกระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยใช้แนวคิด COSO-ERM ซึ่งมี ๘ ด้าน^{๑๙๘} สอดคล้องกับการควบคุมภายใน ตามหลัก CQSO ซึ่งมี ๕ ด้าน ที่ผู้วิจัยนำเสนอ

๓. กิจกรรมการควบคุม การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง ควรเพิ่มองค์ความรู้ด้านการควบคุม สอดคล้องกับงานวิจัยของ **อัจฉรา นิยามภา** เรื่อง “ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า ระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ๑. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การให้ความรู้เรื่องหลักการควบคุมภายใน และวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน^{๑๙๙}

การกำหนดวิธีการควบคุม ส่วนงานตรวจสอบที่รับผิดชอบยังไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ เนื่องจากมีภาระงานอื่นที่ต้องทำก่อน เพิ่มองค์ความรู้ในการติดตามผล กำหนดวิธีการควบคุม จะช่วยลดระดับความเสี่ยงลงได้ แต่อย่างไรก็ตามภายหลังการลดความเสี่ยงลงแล้วก็ควรมีการประเมินความเสี่ยงอีกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าวิธีการดังกล่าวสามารถลดความเสี่ยงลงได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย จะเป็นหลักประกันส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากการบริหาร ความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์ในอนาคตภายใต้หลักเหตุและผล เพื่อกำหนดหลักการและวิธีการ

การกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของ

^{๑๙๘} พระมหานพดล เตชธมโม (ดีไทยสงค์), “การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในกำกับของรัฐ”, **พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์(บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๑๙๙} อัจฉรา นิยามภา, “การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” **ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** สาขาบริหารการศึกษา, (จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐)

ผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ กิจกรรมควบคุมเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการ ซึ่งทำให้องค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ กิจกรรมควบคุมไม่ได้ทำให้ง่ายสำหรับผลประโยชน์ของตนเอง หรือเพราะว่าเป็นเหมือนการทำให้สิ่งที่ถูกต้องหรือเหมาะสม ผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้แน่ใจว่าได้บรรลุเป้าหมาย กิจกรรมควบคุมเป็นเหมือนกลไกสำหรับการบริหารความสำเร็จของวัตถุประสงค์และถูกสร้างในกระบวนการบริหารโดยตรง การแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน สืบเนื่องจากหน่วยการศึกษาย่อย จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ บุคลากรตำแหน่งการเงินและบัญชีเป็นคนเดียวกัน จึงทำให้เกิดการทุจริตได้ และข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่มี แต่การบังคับใช้ยังไม่จริงจังและเป็นมาตรฐานเดียวกัน อีกประการการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ยังไม่ได้มีการจัดวางอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการควบคุมจึงยังไม่สามารถกระทำได้อย่างเต็มที่ กิจกรรมควบคุมจะป้องกันความเสี่ยง จะเกิดขึ้นตลอดองค์กรในทุกระดับชั้นและในทุกหน้าที่ กิจกรรมควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน การเงิน การคลัง พัสดุ กระบวนการซึ่งองค์กรต้องการเพื่อจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จบรรลุพันธกิจขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ **สรินยา สุภัทรานนท์ และ ยุพิน มีใจเจริญ** เรื่อง “การพัฒนาหลักปฏิบัติทางการบัญชีและการควบคุมภายในของผู้ผลิต ผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในเขตอำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก ๒๕๕๒” ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำบัญชีส่วนใหญ่จะไม่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำบัญชี และส่วนใหญ่จะขอคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่จากพัฒนาชุมชน ในส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะควรจะมีการจัดอบรมให้กับผู้จัดทำบัญชีของกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการบันทึกบัญชีอย่างง่ายเพื่อให้ผู้จัดทำบัญชีเข้าใจพื้นฐานและไม่รู้สึกรู้ว่าการทำบัญชีเป็นเรื่องที่ยุงยาก^{๒๐๐}

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร

การจัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ข้อมูลสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร หน่วยงานควรพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการดังกล่าว (Management Information System : MIS) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร ประหยัดเวลา ทิศทางการทำงานตรงกัน การทำงานไม่ซ้ำซ้อน พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการเงินการบัญชี ทรัพย์สิน ติดตามประเมินผล ว่าในแต่ละหน่วยการศึกษามีการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือไม่ ที่มีข้อบกพร่อง และมีการทุจริต ข้อมูลสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร ระบบสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยได้ลงทุนไปนั้นยังใช้ได้ไม่เต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **นันทา วิฑูมศักดิ์** เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏในทศวรรษหน้า” ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา การให้บริการสารสนเทศ มีความสำคัญ ควรให้เกิดเป็นอันดับแรก พร้อมทั้งให้ความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณ จัดสรรงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด สำหรับพัฒนา

^{๒๐๐} สรินยา สุภัทรานนท์ และ ยุพิน มีใจเจริญ, “การพัฒนาหลักปฏิบัติทางการบัญชีและการควบคุมภายในของผู้ผลิต ผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในเขตอำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก ๒๕๕๒” รายงานวิจัย โครงการวิจัยทุนสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก.

กระบวนการผลิตและบริการสารสนเทศท้องถิ่นเชื่อมโยงสากล เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาท้องถิ่น ด้านห้องสมุดสมัยใหม่ คือ จัดบริการอย่างหลากหลายและมีคุณภาพครบวงจร พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามแผนพัฒนา IT ภาควิชาการศึกษาและใช้เต็มศักยภาพ^{๒๐๑} ระบบสารสนเทศของเรารองรับการ ใช้ วิดีโอคอนเฟอร์เรนซ์ (การนำระบบสื่อสารผ่านดาวเทียมมาใช้ในการสื่อสารภาพ เสียงและข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการประชุมทางธุรกิจหรือสัมมนาในระยะไกลระหว่างกลุ่มบุคคลที่อยู่ต่างสถานที่ให้ สามารถ ร่วมประชุมสนทนาโต้ตอบกันได้พร้อมทั้งเห็นภาพผู้เข้าร่วมประชุม และยังสามารถแสดง ภาพต่างๆ ประกอบ การประชุมได้อีกด้วย นอกเหนือจากการประชุมหรือสัมมนาแล้ววิดีโอ คอนเฟอร์เรนซ์ยังสามารถนำไปใช้ ในการฝึกอบรม และช่วยสนับสนุนการนำเสนอต่างได้) แต่ยังไม่ได้นำมาใช้งาน ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรด้านต่างๆ ในแต่ละวิทยาเขตต้องเดินทางมาประชุม ณ ส่วนกลาง จังหวัดอยุธยาเป็นประจำทุกๆเดือน ผลเสียคือเกิดความเสี่ยงทั้งในการเดินทาง และมีค่าใช้จ่ายในการเดินทาง การจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ยังไม่ครบถ้วน และไม่ใช่ว่าปัจจุบัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของ กฎระเบียบต่างๆ มหาวิทยาลัยการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชี ไม่ครบถ้วนในหน่วยย่อย ซึ่งทางมหาวิทยาลัยก็พยายามดำเนินการอยู่ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ปาริชา มารี เคน** เรื่อง “อนาคตภาพที่เป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า” ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริการ วิชาการ จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อรับนโยบาย เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของชาติ การพัฒนาศูนย์การศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและ บุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาหอสมุดและศูนย์วิทยบริการให้เป็นศูนย์บริการวิชาการทั้งโดยตรง และผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเป็นศูนย์กลางการจัดการความรู้ของท้องถิ่น พร้อมทั้งพัฒนา เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ พร้อมทั้งการพัฒนาเครือข่าย ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในระดับ ท้องถิ่นและระดับชาติ^{๒๐๒} ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำองค์ความรู้ด้าน การจัดการระบบการควบคุมภายใน และเผยแพร่ผ่านระบบสารสนเทศให้ทั่วถึง สอดคล้องกับงานวิจัย ของ **วรรณวิมล ทศวัฒน์** เรื่อง “ความพึงพอใจของข้าราชการสำนักงานตรวจบัญชี กองทัพบกต่อ การจัดการระบบการควบคุมภายในของ COSO” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บังคับบัญชามองว่า ความสนใจ และให้ความสำคัญกับ การมีส่วนร่วมในการจัดการระบบการควบคุมภายใน และมุ่งเน้นในการ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร มีการสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการฯ ทั้งนี้เพื่อจะเป็นการสร้างความเข้าใจ และการยอมรับในเรื่องการควบคุมภายในของหน่วยให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

๕. การติดตามประเมินผล (Monitor) คือ การติดตามประเมินผลทางการควบคุม ภายใน เป็นการประเมินผลตามหลักการควบคุมโดยเริ่มตั้งแต่ การประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม

^{๒๐๑} นันทา วิฑูรย์ศักดิ์, การวางแผนกลยุทธ์ สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏในทศวรรษหน้า (๒๕๔๔- ๒๕๕๓), วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔).

^{๒๐๒} ปาริชา มารี เคน, อนาคตภาพที่เป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๕๔).

การประเมินความเสี่ยง การประเมินกิจกรรมการควบคุม การประเมินสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งมหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผล (Monitor) ทางการศึกษาแล้ว ส่วนการติดตามผลของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปที่ใช้เป็นแบบ (Follow up) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของการแผนงาน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับภาระงานที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณภาพของการทำงาน การเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มหาวิทยาลัยมีการติดตามประเมินผล ไม่สม่ำเสมอ ส่งผลให้การทำงานไม่จริงจัง และไม่ต่อเนื่อง การปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ ส่วนการประเมินผลอาจจะประเมินได้ในทุกช่วงของแผนงาน/โครงการ นับตั้งแต่ก่อน ตัดสินใจจัดทำ แผนงาน/โครงการ ขณะดำเนินงานในจุดต่าง ๆ และเมื่อสิ้นสุดแผนสิ้นปีงบประมาณ หรือแผนงาน/โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขยังไม่ทันกาลเนื่องด้วยปัจจัยหลายอย่าง จำนวนบุคลากรที่จะคอยติดตามประเมินผลไม่เพียงพอ ภาระงานที่ล้นมืออยู่แล้ว องค์ความรู้ที่จะติดตามอย่างมีระบบ ระเบียบวิธียังไม่เพียงพอ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **จิราพร ผิวผาย** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลตำบลเทพา อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา” ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลตำบลเทพา อำเภอคง ให้มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการ คือ ๑) มีการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมให้เหมาะสม ๒) การประเมินความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับภารกิจของเทศบาลและให้ครอบคลุม มีการวิเคราะห์ จัดลำดับความเสี่ยงผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ๓) ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดแนวทางในการป้องกัน และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด ในกิจกรรมควบคุม ๔) พนักงานทุกคนต้องได้รับข้อมูลข่าวสาร และจัดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ๕) การติดตามประเมินผลต้องมีการสอบถามและรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ รายงานตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ และให้มีการแก้ไขติดตามอยู่เสมอ^{๒๐๓}

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาวิจัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงเสนอแนะเชิงนโยบายดังนี้

๑. ผู้บริหารจัดให้มีการจัดการความรู้ด้านการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยจัดตั้งคณะทำงาน และเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านทางเว็บไซต์มหาวิทยาลัย
๒. กำหนดให้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นวาระเร่งด่วน

^{๒๐๓} จิราพร ผิวผาย, รายงานการวิจัยการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลตำบลเทพา อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐).

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากการเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงเสนอแนะเชิงปฏิบัติดังนี้

๑. ผู้บริหารจัดการให้ความรู้ โดยจัดอบรม เกี่ยวกับการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ให้ถูกต้องเป็นที่แพร่หลายทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยจัดทีมผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้ด้านการควบคุมภายใน เพื่อกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง

๒. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากร สะท้อนทัศนคติความคิด พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความกระจ่างเพิ่มเติมความเข้าใจให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และตระหนักถึงประโยชน์และความสำคัญของการควบคุมภายใน

๓. จัดตั้งคณะทำงานการจัดวางระบบการควบคุมภายในเพื่อเป็นเจ้าภาพ จัดประชุม ตัดสินใจและวางแผนการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยกำหนดปฏิทินการดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้ชัดเจน ร่วมกันในการกำหนดแผนการดำเนินงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

๔. เผยแพร่ระบบการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้หน่วยงานต่างๆขององค์กรทราบ โดยผ่าน Web site ของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วมให้แพร่หลาย

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

๑. ควรดำเนินการในเรื่องของการประเมินระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดวางไว้แล้ว เพื่อให้ทราบว่าควรมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง อะไรบ้าง เพราะเมื่อกาลเวลาเปลี่ยน ระบบการควบคุมภายในก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วย ผลการประเมินและรายงานการประเมินเมื่อนำเข้าฐานข้อมูล (Web site) ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมาก

๒. ควรใช้การจัดการความรู้ให้ครอบคลุมทุกภารกิจของหน่วยงาน เพื่อที่จะนำองค์กรเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๓. ควรสร้างเครือข่ายของข้อมูลระบบการควบคุมภายในกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๔. ควรศึกษาวิเคราะห์การนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาใช้บูรณาการเข้าใน ๕ องค์ประกอบของระบบการควบคุมภายใน เพื่อสร้างองค์ความรู้การควบคุมภายในแนวพุทธ เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานต่อไป