

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ซึ่งมีประเด็นสำคัญประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการบัญชี และหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

๒.๔ หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยง

๒.๕ การกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของการเงินและบัญชี

๒.๖ แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒.๗ สภาพพื้นที่ที่ศึกษา

๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความหมายที่เป็นเชิงแนวทางการบริหารงานในภาพรวมขององค์การที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจนทั้งนโยบาย จุดมุ่งหมาย แนวทางปฏิบัติ และทรัพยากร เพื่อดำเนินงานให้บรรลุผลงาน โดยแนวทางดำเนินงานมีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมและทรัพยากร ตลอดจนทั้งมีการเตรียมการเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยที่หน่วยงานดำเนินงานจะต้องมีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อให้บรรลุผลงานตามที่ได้ตั้งเอาไว้

กลยุทธ์ มีความหมายเหมือนคำว่า ยุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบมาจากภาษาอังกฤษว่า Strategy ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง ศิลปะใน

^๑บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ CEO, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุชมและบุตร, ๒๕๔๗), หน้า ๑.

การวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์มาจาก ภาษากรีกว่า Strategic หมายถึง การบัญชาการกองทัพ (Generalship) ด้วยจุดมุ่งหมายต้องการพิชิตศัตรูใน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์และยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการรบเช่นเดียวกัน อันได้แก่ ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบ และ ยามสงครามกลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้เรามักจะใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ สำหรับการรบหรือการสงคราม โดยยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้อง กับพื้นที่ทั้งหมดในการรบ ระยะเวลาการสู้รบที่ยาวนาน การเคลื่อนย้ายกำลังต่อสู้ขนาดใหญ่และการวางแผนไว้ล่วงหน้าก่อนการรบจริง ดังนั้น ถ้าหากเราพูดถึงแผนการรบจะใช้คำว่า แผนยุทธศาสตร์ ต่อมาการวางแผนยุทธศาสตร์ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจและในภาษาไทยเรามักจะนิยม ใช้คำว่า กลยุทธ์ มากกว่า ยุทธศาสตร์ โดยให้ความหมายว่า วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งขัน หรือเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้^๒ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงการใช้คำทั้งสองในบริบทของการพัฒนาหรือการบริหารแล้ว จะสามารถสังเกตความแตกต่างของการใช้คำทั้งสองภายใต้บริบทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ โดยทั่วไปแล้ว คำว่า “กลยุทธ์” นิยมใช้ในบริบทของการพัฒนาหรือดำเนินการในระดับองค์กร แต่ก็มีใช้ในระดับประเทศบ้าง ซึ่งมักใช้ในลักษณะที่เป็นส่วนย่อยของแผนหรือยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ คำว่า กลยุทธ์ในบริบทนี้จะแสดงถึงแนวทางหรือมาตรการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภาพรวม ในขณะที่คำว่า “ยุทธศาสตร์” มักจะไม่ นิยมใช้ในระดับองค์กร แต่จะใช้ในกรณีของการพัฒนาหรือการบริหารในระดับประเทศ^๓ ซึ่งการใช้คำ ทั้งสองคำนี้ในภาษาไทยอาจใช้สลับกันไปบ้าง แต่ให้เข้าใจไว้ร่วมกัน ณ ที่นี้ว่า กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ มีความหมายเหมือนกัน^๔ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) ivaว่า แบบแผนที่ชี้นำพฤติกรรมปัจเจก บุคคลหรือองค์การในการปฏิบัติการในปัจจุบันหรือในอนาคต ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์นั้นเป็นแผนที่ ชี้นำพฤติกรรมหรือปฏิบัติการของบุคคล องค์การหรือกลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ พร้อม กันนั้น ก็ได้แยกให้เห็นว่ากลยุทธ์มีอยู่ ๒ ลักษณะคือ มีลักษณะที่เป็นแนวคิด (Concept) และการ กระทำ (Strategic Implementation) หมายถึงแนวทางหรือวิธีการที่องค์การหรือหน่วยงานจะ

^๒เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, การคิดเชิงวิเคราะห์, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ชัคเชสมิเดีย, ๒๕๔๙), หน้า ๒.

^๓ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล, ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศกับการบริหารภาครัฐ ในประมวลสาระ ชุดวิชาการบริหารภาครัฐ หน่วยที่ ๔, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (นนทบุรี: ๒๕๕๒), หน้า ๑๘๗-๑๙๐.

^๔เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, การคิดเชิงวิเคราะห์, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ชัคเชสมิเดีย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

ดำเนินการเพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผล^๕ สรุปความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ไว้ว่าหมายถึง การตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น เพื่อให้วิธีการดำเนินการนั้นได้ถูกนำไปใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการจะเกิดขึ้นในระยะยาว

ตารางที่ ๒.๑ ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (๒๕๔๗, หน้า ๑)	กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความหมายที่เป็นเชิงแนวทางการบริหารงานในภาพรวมขององค์การที่สร้างความเชื่อมโยงที่ชัดเจนทั้งนโยบาย จุดมุ่งหมาย แนวทางปฏิบัติ และทรัพยากร เพื่อดำเนินงานให้บรรลุผลงาน โดยแนวทางดำเนินงานมีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมและทรัพยากร
เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (๒๕๔๙, หน้า ๒)	กลยุทธ์ หมายถึง ศิลปะในการวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู
ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล (๒๕๕๒, ๑๘๙)	กลยุทธ์แสดงถึงแนวทางหรือมาตรการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภาพรวม ในการพัฒนาหรือการบริหารในระดับประเทศ
ชลธิศ ชีระฐิติ (๒๕๕๑, หน้า ๑๘๙-๑๙๐)	กลยุทธ์นั้นเป็นแผนที่ชี้นำพฤติกรรมหรือปฏิบัติการของบุคคล องค์การหรือกลุ่มคน มีอยู่ ๒ ลักษณะคือ มีลักษณะที่เป็นแนวคิด (Concept) และการกระทำ (Strategic Implementation)
จุมพล หนีมพานิช (๒๕๕๐, หน้า ๒๗๐)	กลยุทธ์ ไว้ว่าหมายถึงแนวทางหรือวิธีการที่องค์การหรือหน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผล

^๕จุมพล หนีมพานิช, การวิเคราะห์นโยบาย : ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗๐.

๒.๑.๒ กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

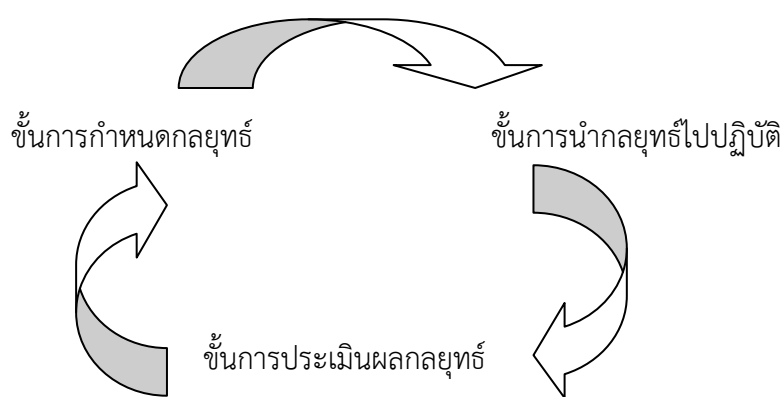
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วย ๓ ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นตอนกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนประเมินผลกลยุทธ์ โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

๑) ขั้นตอนกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

๒) ขั้นตอนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและใช้ระบบการจัดการข้อมูล

๓) ขั้นตอนประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข^๒

กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แสดงได้ดังภาพที่ ๒.๑



แผนภาพที่ ๒.๑ แสดงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

^๒เฟรด อาร์ เดวิด (R. David Fred) อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, “การศึกษานโยบายสาธารณะของไทยกรณีศึกษานโยบายการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดี” ใน **ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะ หน่วยที่ ๘** สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๓), หน้า ๓๖๔.

โดยสรุป การแบ่งขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหรือจุดแบ่งแต่ละขั้นตอน แต่ก็ถือว่าไม่มีความแตกต่างกันเพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็จะมีขอบเขตดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด

ความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร ๔ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

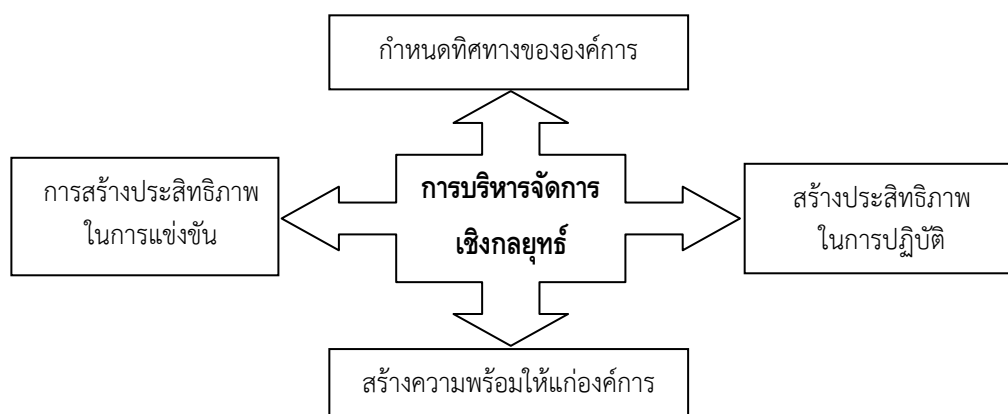
๒. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

๓. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

๔. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจ และแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และคู่แข่ง^๗

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แสดงได้ดังภาพที่ ๒.๒

^๗จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๘), หน้า ๑๖-๑๘.



แผนภาพที่ ๒.๒ แสดงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (๒๕๔๕ : ๑๘)

จะเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์จะทำให้องค์การภาครัฐมียุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ชี้ทิศทางของการบริหารองค์การในระยะยาวได้อย่างชัดเจน โดยทุกยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาจะถูกใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญมากเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้ โดยองค์การที่มีการนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ จะทำให้เกิดการทำงานในเชิงรุกที่จะมุ่งสร้างผลสำเร็จให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ในระยะยาว จะทำให้มีการประสานแผนต่าง ๆ ในองค์การให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จะทำให้เกิดการระดมสรรพกำลังของหน่วยงานต่าง ๆ และทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติหรือการนำแต่ละยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ให้เห็นอย่างชัดเจน พร้อมทั้งจะต้องมีการแปลงยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์การออกมาเป็นแผนงานโครงการที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยจัดทำออกมาเป็นแผนดำเนินงานประจำปี อีกทั้งจะต้องมีการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์หรือแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกนำไปใช้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐให้เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการตัดสินใจในกำหนดแนวทางดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งนำกลยุทธ์ไปใช้ และควบคุมกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการจะเกิดขึ้นในระยะยาว ดังนั้น การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความแตกต่างจากการบริหารงานตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไป โดยที่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้น

ความเป็นเลิศ หรือความสำเร็จ มีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยเริ่มจากความพยายามในการศึกษา และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่มุมต่าง ๆ ที่จะมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์การในภาครัฐหรือธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่องค์การจะสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดโอกาสหรือช่องทางในการดำเนินงานให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลต่อไป สรุปได้ดังตารางที่ ๒.๒

ตารางที่ ๒.๒ การจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Fred R. David อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (๒๕๕๓, หน้า ๓๖๔)	การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วย ๓ ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์
จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ ขจรนันท์ (๒๕๔๘, หน้า ๑๖-๑๘)	การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อองค์การ ๔ ประการ ๑. กำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) ๒. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) ๓. สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) ๔. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency)

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ดังเช่น “การบริหารคือการทำให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น” เป็นการระบุว่าผู้บริหารไม่ได้ลงมือทำงานด้วยตัวเองแต่ทำงานโดยการสั่งให้คนอื่นทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวมานี้ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักที่จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม “การบริหารคือกิจกรรมในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล” ตามความหมายนี้การบริหารได้แก่กิจกรรมในการวางแผนการจัดองค์การการจูงใจและการควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรวัตถุให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยดี “การบริหารคือกระบวนการทำงานกับคนและวัตถุเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ”การบริหารหมายถึงกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การการมีส่วนร่วมและการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกองค์การและการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้^๘ การบริหาร (Administration) หมายถึง กระบวนการจัดการและดำเนินการทุก ๆ ด้านเพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวกเสริมสร้างความผาสุกความถูกต้อง ความเป็นระเบียบเรียบร้อยดีงามและแสดงความเมตตาอนุเคราะห์ต่อปวงชนปรากฏชัดทั้งทางรูปธรรมและนามธรรม^๙ นอกจากนี้การบริหารยังเป็นกระบวนการของการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยผู้บริหารเป็นผู้นำทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาการบริหารจัดการใช้ทั้งภายในหน่วยงานและบุคลากรของภาครัฐและภาคเอกชนเป็นการผสมผสานแนวคิดการบริหารภาครัฐและการจัดการภาคเอกชนเข้าด้วยกันถ่วงน้ำหนักไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้ชัดเจนมากขึ้นอาจใช้คำว่าบริหารจัดการภาครัฐ^{๑๐} การบริหารจัดการการบริหารการพัฒนาและการบริหารการบริการ แต่ละคำมีความหมายใกล้เคียงกัน ที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย ๓ ส่วน คือ

๑. แนวทางหรือวิธี การบริหารงานภาครัฐที่ หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ

๒. กระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอนคือการคิดหรือการวางแผนการดำเนินงานและการประเมินผล

๓. มีจุดหมายปลายทางคือการพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงเพิ่มขึ้นรวมทั้งทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

สำหรับส่วนที่แตกต่างกันคือแต่ละคำมีจุดเน้นต่างกันกล่าวคือการบริหารจัดการเน้นเรื่อง การนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการเช่นการมุ่งหวังผลกำไรการแข่งขันความรวดเร็วการตลาดการประชาสัมพันธ์การจูงใจด้วยผลตอบแทนการลดขั้นตอนและการลดพิธีการเบรคตัน ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนา

^๘ สมยศ นาวิการ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า, ๒๕๓๘), หน้า ๑๘.

^๙ พระธรรมวรนายก, (โสภาส นิรุติเมธี), ธรรมปริทัศน์ ๔๖, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๓.

^{๑๐} วิรัช วิรัชนิการวรรณ, การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหารการจัดการการบริหารการพัฒนาและการบริหารจัดการ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.wiruch.com> [๑๗ มกราคม ๒๕๕๗].

นโยบายแผนงานโครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ สวนการบริหาร การบริการเนรื่องการ
อำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน^{๑๑}

สำหรับ Gulick and Urwick โดยได้เสนอกระบวนการบริหารจัดการไว้เป็น ๗ ขั้นตอน
หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า “POSDCoRB” ซึ่งในที่นี้จะอธิบายความหมายของแต่ละขั้นตอนพอเป็น
สังเขป ดังนี้

P = Planning การวางแผน หมายถึง การเตรียมการเพื่อจะดำเนินการในอนาคต
เป็นการคิดก่อนที่จะปฏิบัติ ซึ่งการวางแผนนี้จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การ
จัดทำโครงการและการประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับ

O = Organizing การจัดองค์กร รวมไปถึงการจัดการ หมายถึง การจัดการและ
ประสานงานระหว่างผู้ดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

S = Staffing การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการบริหารงาน
บุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน และต้องให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีใน
หมู่ผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

D = Directing การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การศึกษาถึงกระบวนการตัดสินใจ
วิธีการควบคุมงานการฝึกฝนทักษะและศิลปะในการบริหารงาน

Co = Coordinating หรือการประสานงาน หมายถึง การร่วมมือประสานงานกัน
เพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสาร
การสร้างทีมเวิร์ค (Team Work) ระบบการให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

R = Reporting การรายงานผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การศึกษาถึงวิธีการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการทำงาน รวมไปถึงการประชาสัมพันธ์ในกิจการที่
ดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อแถลงข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงานให้
ผู้สนใจและที่เกี่ยวข้องทราบ

B = Budgeting งบประมาณ หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินในการ
บริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดเตรียม อนุมัติ และบริหารงบประมาณ เพื่อให้มีการใช้จ่ายเป็นไปตาม
เป้าหมายของการบริการ^{๑๒}

กระบวนการบริหารจัดการตามแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) กล่าวไว้ ๕
ประการ เช่นเดียวกันการบริหารจัดการ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

^{๑๑}วิช วิชันิภาวรรณ, การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ
และหน่วยงานของรัฐ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

^{๑๒}ทับทิม วงศ์ประยูร และคนอื่น ๆ, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ,
(กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรสยามการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๗.

(๑) ด้านการวางแผน (P=Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ เพื่อสำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคตและเป็นหน้าที่สำคัญของนักบริหารที่จะต้องทำสำหรับกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใด ความสำเร็จของการวางแผนขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต การตัดสินใจในปัจจุบันและการประเมินสภาพแวดล้อมของอนาคต

(๒) ด้านการจัดองค์การ (O=Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำต้องให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสม ในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้หรือเป็นการจัดระเบียบโดยการนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกันในรูปของส่วนรวม เพื่อให้การใช้อำนาจบริหารงานและเป็นศูนย์อำนวยการ ให้งานดำเนินลุล่วงเป้าหมายที่กำหนดไว้

(๓) ด้านการบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้สำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีจะต้องเข้าใจคนงานของตน

(๔) ด้านการประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นหลักสำคัญของการวางแผน นักบริหารเห็นว่าเป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำ เพราะจะต้องหาทางเลือกอยู่ตลอดเวลาว่าจะทำอะไร ใครเป็นคนทำ ทำที่ไหน เมื่อไร และบางครั้งก็ต้องคิดว่าทำอย่างไร

(๕) ด้านการควบคุม (C=Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้ล่วงหน้า เป็นวิธีการที่จะเน้นให้ความสำคัญกับการใช้กลไกด้านการตลาด เช่น ราคาและส่วนแบ่งการตลาด เพื่อให้ควบคุมกิจกรรมในการดำเนินงานของหน่วยเศรษฐกิจและสามารถใช้สร้างเป็นมาตรฐานในการควบคุมระบบได้ ผู้บริหารที่ดำเนินการกับหน่วยเศรษฐกิจเหล่านี้ อาจถูกประเมินได้จากพื้นฐานด้านกำไรและขาดทุน^{๓๓}

การบริหารที่มีหลักเกณฑ์และการบริหารพื้นฐานที่มีอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๑๔ ประการ คือ

๑) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ฟาโยได้เสนอว่าคนงานควรจะได้รับภาระมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้นหรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้นซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การยุคปัจจุบันได้

^{๓๓} เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol), อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกาอังกฤษฝรั่งเศสญี่ปุ่นและไทย, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพเพซ, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙.

๒) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) แวปเบอร์ และฟายโได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของ แวปเบอร์จะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชาส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical Knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนเห็นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

๓) การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) ฟาโยกล่าวว่าคำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานเช่นการรายงานจะมีความเกี่ยวข้องในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชาและทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของ อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยากและผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชามักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔) สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การความสัมพันธ์ของการจำกัด ความยาวของสายการบังคับบัญชาโดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดในการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่างรวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลงและองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นภายในองค์การ ได้มีการแบ่งแยกแผนกต่าง ๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลาง และระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนกต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันใน แผนกอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้นเนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่นและรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้นสำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงาน ข้ามสายซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕) การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชาแต่เป็นการกำหนดว่าควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าใดอย่างไรและมีการกระจาย อำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไรสิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญเนื่องจากว่าจะมี ผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖) การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การองค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผลซึ่งจะไม่มีการณ์มุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคลแต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นที่ร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่ากิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗) หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘) การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุดและเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนและเป็นการชี้ชัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคน อาจจะมีการเลื่อนขึ้นได้ในอนาคตการวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบันเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคนและทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙) ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำการต่าง ๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้นับถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การเนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงานและความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุลซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐) ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอร้อง (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมาสำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชาความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลาย ๆ คน ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การและเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑) ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัสและแผนการแบ่งกำไรเป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่

พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์การรวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัล

๑๒) ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาวเมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานานโดยพยายามพัฒนาทักษะและปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓) ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกคนหรือของทุกกลุ่มในองค์การในขณะที่ยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การและสมาชิกภายในองค์การ

๑๔) ความสามัคคี (Sprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่มในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การและสิทธิในการสั่งการหรือการบริโภคและความร่วมมือกันถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนาความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหาร^{๑๔}

การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี 5 ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ

P คือ Planning หมายถึง การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กรเป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากรเป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

^{๑๔}W. Frederick Taylor, อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า๔๗-๔๘.

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร^๕

สรุปได้ว่า การบริหารเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร โดยการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด มีคัดเลือกและพัฒนาคนงานโดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับให้อิโกลาสการทำงาน และความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน สรุปได้ดังตารางที่ ๒.๓ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระธรรมวรนายก, (โกลาส นิรุติเมธี) (๒๕๔๖, หน้า ๗๓)	มีความก้าวหน้าสามารถอำนวยความสะดวกเสริมสร้างความผูกพัน ความจำเป็นระเบียบเรียบร้อยดีงาม
สมยศ นาวิการ (๒๕๓๘, หน้า ๑๘)	กระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การมีส่วนร่วมและการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกองค์การและการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จ
วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (๒๕๔๘, หน้า ๕)	การบริหารเป็นกระบวนการรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยผู้บริหารเป็นผู้นำทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาเป็นการผสมผสานแนวคิดการบริหารภาครัฐและการจัดการภาคเอกชนเข้าด้วยกัน
Henry Fayol	กระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย (๑) การวางแผน (P=Planning) (๒) การจัดองค์การ (O=Organizing) (๓) การบริหารงานบุคคลากร (S=Staffing) (๔) การอำนวยการ (D=Direction) (๕) การควบคุม (C=Controlling)

^๕พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

ตารางที่ ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Gulick and Urwick	กระบวนการบริหารจัดการไว้เป็น ๗ ขั้นตอน หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า “POSDCoRB” P = Planning หรือการวางแผน O = Organizing การจัดองค์กร S = Staffing หรือ การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน D = Directing หรือ การวินิจฉัยสั่งการ Co = Coordinating การประสานงาน R = Reporting การรายงานผลการปฏิบัติงาน B = Budgeting หรือการงบประมาณ
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (๒๕๔๙, หน้า ๓-๕)	การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น มี ๕ ประการ “POSDC” ดังนี้ คือ P คือ Planning หมายถึง การวางแผน O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแลเป็น การควบคุม

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงาน ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๖}

^{๑๖} อัญชลี ชัยศรี, หลักการบริหารจัดการ : โครงการมหาวิทยาลัยชีวิต, คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์, (มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ๒๕๕๓).

๒.๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงได้เริ่มมีการนำมาใช้ในธุรกิจประกันภัยตั้งแต่ ค.ศ. ๑๙๕๐ เพื่อใช้ในการประเมินและคำนวณเบี้ยประกันภัยหรือความเสี่ยงที่จะสามารถรับผู้ทำประกันได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการทำประกัน เป็นการป้องกันการสูญเสียรายได้ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้แพร่หลายไปยังธุรกิจอื่น ๆ และให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในทุกด้านโดยในปี ๑๙๕๖ Russell Gallagher ได้เสนอแนวคิดการบริหารความเสี่ยงใหม่จากมุมมองของนักวิชาการหลายท่านอาทิ Wayne Snider แนะนำว่าผู้จัดการธุรกิจประกันภัยมืออาชีพควรเป็นผู้จัดการความเสี่ยงด้วย และ Herbert Denenberg ได้ริเริ่มแนวความคิดการบริหารความเสี่ยงโดยพัฒนาจากทฤษฎีของ Henry Fayol ว่าเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ต้องใช้เวลามากกว่า ๒๐ ปี ต่อมาในปี ค.ศ. ๑๙๘๙ เหตุการณ์ที่ตลาดหุ้นของสหรัฐอเมริกาตกอย่างรุนแรงที่สุด หรือ “Black Monday” เมื่อวันที่ ๑๙ ตุลาคม ๑๙๘๗ ทำให้นักลงทุนทั่วโลกตระหนักถึง ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent risk) และ ความผันผวนของตลาดหุ้น และในปีเดียวกัน Vernon Grose ได้นำเสนอหนังสือ “Manage risk : systematic loss prevention for executives” ซึ่งถือว่าเป็นหนังสือเกี่ยวกับการประเมินและการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุดเล่มหนึ่ง ในปี ค.ศ. ๑๙๙๓ บริษัท GE Capital ได้แต่งตั้ง James Lam เป็น “Chief Risk Officer” ซึ่งถือว่าเป็น chief risk officer คนแรก โดยมีหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารความเสี่ยง การดำเนินงานในสำนักงาน การวางแผนธุรกิจและการเงิน และในปี ค.ศ. ๑๙๙๕ กลุ่มบริษัทชั้นนำในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ได้ร่วมมือกันพัฒนามาตรฐานการบริหารความเสี่ยง Risk Management Standard ต่อมาเหตุการณ์ก่อการร้ายเกิดขึ้นที่อเมริกาเมื่อวันที่ ๑๑ กันยายน ๒๐๐๑ ส่งผลให้ธุรกิจหลายประเภทเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น โดยเฉพาะความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง^{๑๗}

สืบเนื่องจากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลกและเหตุการณ์ความล้มเหลวของธุรกิจขนาดใหญ่และหรือมีประวัติการก่อตั้งที่ยาวนานตามที่ทราบกันดี เช่น ธนาकरแบริง จำกัด บริษัท เอนรอน จำกัด บริษัท เวิร์ลคอม จำกัด เป็นต้นอย่าง ที่สะท้อนให้เห็นถึงความล้มเหลวของระบบควบคุมภายในขององค์กรเหล่านั้น และความไม่มีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายใน อันเป็นบทเรียนให้กับองค์กรอื่น ๆ ที่จะต้องป้องกันตนเองจากความล้มเหลวและสูญเสียทางธุรกิจ จึงมีการผลักดันให้กระบวนการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในมีความสำคัญเพิ่มสูงขึ้นโดยการออกกฎระเบียบจากหน่วยงานกำกับดูแลให้องค์กรที่อยู่ภายในภายใต้การกำกับปฏิบัติตาม ซึ่งในต่างประเทศ

^{๑๗} วัฒนพรณ ไสนวรรณ, “การพัฒนาแบบการบริหารความเสี่ยงแบบมีส่วนร่วมในหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕).

หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับได้มีการประกาศให้องค์กรที่อยู่ภายใต้การกำกับนำหลักการและแนวปฏิบัติตามแนวทางของ Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)^{๑๘} มาใช้เป็นกรอบในการจัดวางการควบคุมภายใน

สำหรับประเทศไทยนั้นได้มีความตระหนักและตื่นตัวมากยิ่งขึ้นโดยประเทศไทยได้นำแนวคิดและหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้น รวมทั้งภาคราชการได้แก่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้จัดทำคำแนะนำการนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๔๔ โดยนำหลักการ ๕ องค์ประกอบมาใช้คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมสารสนเทศ และการสื่อสาร รวมไปถึงเฝ้าติดตามประเมิน ในปี พ.ศ. ๒๕๔๖ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้จัดทำหนังสือ “แนวทางการบริหารความเสี่ยง” ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ๘ ด้าน คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้เหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และการติดตามผล อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้นส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐจะมีความแตกต่างไปจากความเสี่ยงขององค์กรภาคเอกชน เนื่องจากวิสัยทัศน์และพันธกิจแตกต่างกันอย่างชัดเจน แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรภาคเอกชนจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างกำไรสูงสุด องค์กรภาครัฐมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองนโยบายรัฐจึงเกี่ยวกับความเสี่ยงเชิงนโยบายและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งความเสี่ยงทางการเงินนับเป็นหนึ่งในปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบให้หน่วยงานราชการไม่สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้สำเร็จเช่นเดียวกัน^{๑๙}

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ (COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)^{๒๐}

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้

^{๑๘} Kloman H.F. elix, **Risk Management Milestones : 1900–1999**. March 2001, [Online], accessed 23 November 2007, Available from <http://www.siliconrose.com.au/Articles/HistoryofRiskManagement.htm>.

^{๑๙} วันเพ็ญ ฤทธิผล, “เอกสารประกอบการเสวนา การบริหารจัดการความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”, ๓ พฤษภาคม ๒๕๕๐.

^{๒๐} องค์การคลังสินค้า, ส่วนงานบริหารความเสี่ยง, สำนักแผนยุทธศาสตร์, **กำจัดจุดอ่อน สร้างเสริมจุดแข็ง อดส. ร่วมแรงพิชิตความเสี่ยง : คู่มือบริหารความเสี่ยง ปี ๒๕๕๓**. หน้า ข-ค.

องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงานซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้หน่วยงาน/องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหนเมื่อใดเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไมทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึงการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่งหรือจะเรียกว่าความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้

ผลกระทบ (Impact) ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบโดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางด้านการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน

การจัดระดับความเสี่ยง (Risk Rating) คือนำความเสี่ยงที่ประเมินได้มาจัดซึ่งมีอยู่ ๔ ระดับคือต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารสำหรับการเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีระดับความสำคัญก่อน

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) คือหน่วยงานที่ทำให้เกิดความเสี่ยงหรือหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากความเสี่ยงที่ถูกระบุขึ้นและเป็นผู้ประเมินความเสี่ยง/จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง/ให้ข้อเสนอแนะรวมทั้งติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ผลการบริหารความเสี่ยงบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

แผนผังความเสี่ยง (Risk Map) คือแผนผังที่แสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรความเสี่ยงกับความเสี่ยงสาเหตุกับความเสี่ยงสาเหตุกับสาเหตุและระดับความรุนแรง/ผลกระทบเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI : Key Risk Indicator) คือมาตรวัดหรือจุดเตือนภัย (Trigger Point) ของระดับหรือสถานะความเสี่ยงเพื่อใช้ประเมินสถานะของความเสี่ยงและประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยงและต้องสอดคล้องกับ Risk Appetite และ Risk Tolerance

ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) คือการกำหนดระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่องค์กรจะสามารถยอมรับความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยงโดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือตามตัวชี้วัดขององค์กรซึ่งไม่ควรต่ำกว่าค่า “ระดับ ๓” ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือการกำหนดค่าช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยังสามารถยอมรับได้เช่น +๕ หรือ +๑ เป็นต้น โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือตามตัวชี้วัดขององค์กรซึ่งอาจจะเท่ากับหรือต่ำกว่าค่า “ระดับ ๓” ได้

ความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk) คือระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (ก่อนที่จะมีการควบคุม) ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) คือระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากใส่การควบคุมที่มีอยู่เข้าไปในการบริหารงานแล้วซึ่งหากยังคงเหลืออยู่ในระดับสูง-สูงมากหน่วยงานก็ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษและจัดทำแผนเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อไป

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงนั้นเริ่มมีมาตั้งแต่สืบเนื่องจากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลกและเหตุการณ์ความล้มเหลวของธุรกิจขนาดใหญ่ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความล้มเหลวของระบบควบคุมภายในขององค์กร และความไม่มีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในอันเป็นบทเรียนให้กับองค์กรอื่น ๆ ที่จะต้องป้องกันตนเองจากความล้มเหลวและสูญเสียทางธุรกิจ ประเทศไทยมีความตระหนักและตื่นตัว โดยนำแนวคิดและหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้น รวมทั้งภาคราชการได้แก่ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้จัดทำคำแนะนำการนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ โดยนำหลักการ ๕ องค์ประกอบมาใช้คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมสารสนเทศ และการสื่อสาร รวมไปถึงเฝ้าติดตามประเมิน สามารถสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๔

ตารางที่ ๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยง

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Herbert Denenberg (อ้างใน อัญชลี ชัยศรี, ๒๕๕๓).	แนวความคิดการบริหารความเสี่ยงโดยพัฒนาจากทฤษฎีของ Henry Fayol ที่ยอมรับในวงกว้าง ต้องใช้เวลามากกว่า ๒๐ ปี จากเหตุการณ์ที่ตลาดหุ้นของสหรัฐอเมริกาตกอย่างรุนแรงที่สุด
Kloman H.F. elix, (1900–1999, March 2001)	จากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลกและเหตุการณ์ความล้มเหลวของธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น ธนาคารแบริง จำกัด บริษัท เอนรอน จำกัด บริษัท เวิร์ลคอม จำกัด ที่สะท้อนให้เห็นถึงความล้มเหลวของระบบควบคุมภายในขององค์กรและความไม่มีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายใน อันเป็นบทเรียนให้กับองค์กรอื่น ๆ ที่จะต้องป้องกันตนเองจากความล้มเหลวและสูญเสียทางธุรกิจ จึงมีการผลักดันให้กระบวนการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในมีความสำคัญเพิ่มสูงขึ้นโดยการออกกฎระเบียบ จากหน่วยงานกำกับดูแลให้องค์กรที่อยู่ภายในภายใต้การกำกับปฏิบัติตาม

๒.๓.๒ ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ อย่างเช่น การจัดทำโครงการเป็นชุดของกิจกรรม ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๒๑} ความเสี่ยงมีความหมายในหลากหลายแง่มุม เช่น ความเสี่ยง คือ

^{๒๑}อัญชลี ชัยศรี, หลักการบริหารจัดการ : โครงการมหาวิทยาลัยชีวิต, คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์, (มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ๒๕๕๓).

๑. โอกาสที่เกิดขึ้นแล้วธุรกิจจะเกิดความเสียหาย (Chance of Loss)
๒. ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายต่อธุรกิจ (Possibility of Loss)
๓. ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น (Uncertainty of Event)
๔. การคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์ (Dispersion of Actual Result)

ภัย (Peril) คือ สาเหตุของความเสียหาย ซึ่งภัยสามารถเกิดขึ้นได้จากภัยธรรมชาติ เช่น เกิดพายุ สึนามิ น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น ภัยนอกจากจะเกิดขึ้นได้จากภัยธรรมชาติแล้ว ภัยนั้นยังเกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ เช่น อัคคีภัย จลาจล ฆาตกรรม เป็นต้น สำหรับสาเหตุสุดท้ายที่จะเกิดภัยได้นั้นคือภัยที่เกิดขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจ เพราะภัยที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจ เป็นอีกสาเหตุที่สำคัญ เพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้วคนทั้งประเทศ หรือทั้งภูมิภาคจะได้รับผลกระทบอย่างกว้างขวาง ความเสี่ยง (Risk) คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด แต่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อยในบริษัท

สภาวะที่จะทำให้เกิดความเสียหาย (Hazard) คือ สภาพเงื่อนไขที่เป็นสาเหตุที่ทำให้ความเสียหายเพิ่มสูงขึ้น โดยสภาวะต่าง ๆ นี้สามารถแบ่งออกได้เป็น สภาวะทางด้านกายภาพ (Physical) คือ สภาวะของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย เช่น ชนิดและทำเลที่ตั้งของสิ่งปลูกสร้าง อาจเอื้อต่อการเกิดเพลิงไหม้ สภาวะทางด้านศีลธรรม (Moral) คือ สภาวะของโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน เช่น การฉ้อโกงของพนักงาน และสภาวะด้านจิตสำนึกในการป้องกันความเสี่ยง (Morale) คือ สภาวะที่ไม่ประมาทและเลินเล่อ หรือการไม่เอาใจใส่ในการป้องกันความเสี่ยง เช่น การที่พนักงานปล่อยให้เครื่องจักรทำงานโดยไม่ควบคุม

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้^{๒๒} ความเสี่ยง เป็นโอกาสหรือเหตุที่ไม่พึงประสงค์อาจทำให้องค์กรต้องส่งผลกระทบให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์ (Objective และเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรกำหนดไว้เปี่ยงเบนไป

^{๒๒} ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, **กรอบการบริหารความเสี่ยง**, [ออนไลน์] แหล่งข้อมูล <www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf>, 20 January 2014.

หรือไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานใด ๆ ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ความเสี่ยงดังกล่าวอาจอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนงาน การตัดสินใจของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน และโครงการที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานภายในที่ทำการ การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น^{๒๓} ความเสี่ยง (Risk) จึงเป็นเหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ความเสี่ยงนั้น หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การปฏิบัติและไม่ปฏิบัติตามระเบียบ เป็นต้น) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับที่ ๑๑ (พ.ศ.๒๕๕๕-๒๕๕๙) ของมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน^{๒๔} ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) จำเป็นต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบ เพราะเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ที่อาจทำให้ความเสี่ยงสำคัญเมื่อต้องดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ เช่น

๑. การบริหารสภาพคล่อง (Liquidity Management)
๒. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
๓. การประเมินรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Evaluation)
๔. การประเมินการลงทุน (Investment Evaluation)
๕. การทำรายงานต่อทางการ (Regulatory Reporting)^{๒๕}

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงหมายถึง โอกาสที่จะเกิดและเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและไม่พึงประสงค์ที่ทำให้แผนงานหรือกระบวนการไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหาย อาจเป็นตัวเงิน บุคลากร ทรัพย์สินขององค์กร สามารถสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๕

^{๒๓} สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๕๗, หน้า ๒.

^{๒๔} คู่มือการบริหารความเสี่ยง, มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๗

^{๒๕} เจริญ เจษฎาวัลย์, การบริหารความเสี่ยง, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท พอดี จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า :

ตารางที่ ๒.๕ ความหมายของความเสี่ยง

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
อัญชลี ชัยศรี (มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, ๒๕๕๓)	ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (๒๐๑๕, V.๒)	ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหาย
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (๒๕๕๗, หน้า ๒)	ความเสี่ยง เป็นโอกาสหรือเหตุที่ไม่พึงประสงค์ อาจทำให้อนาคตส่งผลกระทบให้เกิดความเสียหาย ทำให้วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ที่องค์กรกำหนดไว้ไม่ประสบผลสำเร็จ ทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน การดำเนินงาน และกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
มหาวิทยาลัยมหิดล (๒๕๕๐, หน้า ๒)	ความเสี่ยง (Risk) เป็นเหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี
เจริญ เจษฎาวัลย์ (๒๕๕๖, หน้า ๓๗)	ความเสี่ยงทางการเงิน ประกอบด้วย ๑. การบริหารสภาพคล่อง (Liquidity Management) ๒. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) ๓. การประเมินรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Evaluation) ๔. การประเมินการลงทุน (Investment valuation) ๕. การทำรายงานต่อทางการ (Regulatory Reporting)

๒.๓.๓ สาเหตุของความเสี่ง

ความเสี่งแบ่งออกเป็น ๔ ด้านดังนี้

๑. ความเสี่งด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือความเสี่งที่เกิดจากกิจกรรมทางการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงาน

๒. ความเสี่งด้านการเงิน (Financial Risk) คือความเสี่งที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณการเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้น ๆ เป็นต้น

๓. ความเสี่งด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือความเสี่งที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศบุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๔. ความเสี่งด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือความเสี่งที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน^{๒๖}

ความเสี่งโดยทั่วไป ตามบทบาทของมหาวิทยาลัย ได้แก่

๑ ความเสี่งด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่)

๒ ความเสี่งด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

๓ ความเสี่งด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่งของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหาร งานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ

๔ ความเสี่งด้านบุคลากรและความเสี่งด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์ และบุคลากร

๕ ความเสี่งจากเหตุการณ์ภายนอก^{๒๗}

ความเสี่งของทุกองค์กร อาจแบ่งได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๑. ความเสี่งด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

๒. ความเสี่งด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

๓. ความเสี่งด้านการเงินและการรายงาน (Financial & Reporting Risk)

๔. ความเสี่งด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ต่าง ๆ (Compliance Risk)

ความเสี่งด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่งที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนขององค์กร

^{๒๖} สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ง ปีงบประมาณ ๒๕๕๗, หน้า ๒.

^{๒๗} คู่มือการบริหารความเสี่ง, มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๗.

แหล่งที่มาของความเสี่ยง

เหตุแห่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เป็นความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายโดยตรงหรือโดยอ้อม เนื่องจากการขาดระบบงาน การขาดการควบคุมที่ดี การจัดการภายในล้มเหลวจนทำให้เกิดความสูญเสีย และความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน โดยมีสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

๑. ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ได้แก่

• ความด้อยศักยภาพของพนักงาน

- การขาดความรู้ความชำนาญในงานที่ได้รับมอบ
- การขาดความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- การละเลยไม่ให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้า
- การขาดการทำงานแบบมืออาชีพ
- การขาดความสามารถในการวิเคราะห์หรือใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ
- การตีความข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานผิดพลาด

• การทุจริต

- การทุจริตหรือกระทำผิดจรรยาบรรณ
- การใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

• ความผิดพลาดของพนักงาน (Human Error)

- ความผิดพลาดของพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยมีได้มีเจตนาจะกระทำผิดหรือทุจริต
- ความประมาท เลินเล่อ หรือไม่รอบคอบ

• การบริหารและการจัดการบุคลากร

- การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม เช่น การมีพนักงานมาก-น้อยเกินไป
- การด้อยประสิทธิภาพในการสรรหา
- การมอบหมายงานไม่ตรงตามความสามารถ
- การขาดการอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญหรือเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

ปฏิบัติงาน

- การขาดเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กร

องค์กร

- การประเมินผลงานที่ไม่ยุติธรรม
- ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม
- การพึ่งพิงกับพนักงานหลักมากเกินไป

• การบริหารทรัพยากรขององค์กร

- การบริหารทรัพยากรขององค์กรไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีอุปกรณ์ที่ให้ความสะดวก หรือมีไม่เพียงพอต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

- อุปกรณ์ไม่อยู่ในสภาพที่ดีต่อการใช้งาน
- การมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับงานหรือล้าสมัย

๒. ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)

• ความบกพร่องของการบริหารองค์กรที่ได้คุณภาพ (Model / Methodology Error)

- ความบกพร่องของการวางแผนการใช้โปรแกรมเพื่อการบริหารและการจัดการ
แบบบูรณาการ (Plan – Do – Check – Act)

- ความผิดพลาดในการพัฒนากำหนดสูตรการคำนวณต่าง ๆ เช่น การกำหนดน้ำหนักของกลยุทธ์ พันธกิจ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ขององค์กรในการก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด
ในกรณีที่เป็นสถาบันการเงินก็จะเป็นความผิดพลาดจากการกำหนดอัตราส่วนทางการเงิน การประเมินมูลค่าหลักทรัพย์/ทรัพย์สิน/หนี้สิน และการประเมินมูลค่าหลักประกันผิดพลาด

- ข้อบกพร่องของวิธีการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

- การรายงานผลต่าง ๆ ไม่ถูกต้อง และขาดการติดตาม

• ผลลัพธ์และบริการที่ไม่เหมาะสม

- การกำหนดน้ำหนักของงบประมาณเพื่อขับเคลื่อนแผนงานของการบรรลุเป้าหมายที่ไม่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร

- การออกแบบ/พัฒนาและส่งเสริมผลลัพธ์และบริการไม่สอดคล้องกับทิศทางของพันธกิจและวิสัยทัศน์

- ผลลัพธ์/บริการมีความซับซ้อนหรือมีข้อบกพร่อง หรือไม่อาจวัดผลความสำเร็จที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ทำให้ผู้มีผลประโยชน์ร่วมไม่พึงพอใจ

• การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ของผู้กำกับ

- เกิดจากการกำกับดูแลและกฎระเบียบที่องค์กรเผชิญอยู่ หากองค์กรวางแผนการปฏิบัติต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดของทางการ หรือหน่วยงานที่กำกับดูแล

- ความเสี่ยงจากการตีความข้อกฎหมาย ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

• การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ (Communication)

- การเข้าใจไม่ตรงกันในการสื่อสารความเข้าใจที่ตีความผิดพลาด
- การสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง
- การขาดการประสานงาน/ร่วมมือที่ีระหว่างฝ่ายงาน
- ข้อมูลที่เผยแพร่ภายนอกองค์กรไม่ถูกต้อง ไม่สอดคล้องกันก่อให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือ โดยเฉพาะกรณีที่มีการนำข้อมูลไปใช้อ้างอิง

• ระบบงานมาตรฐานและการควบคุมที่ดี

- การขาดมาตรฐาน/คู่มือ/แนวทางและรายละเอียดในการปฏิบัติงาน
- การขาดระบบการตรวจสอบ/การควบคุม/การรักษาความปลอดภัยที่ดีหรือมีไม่เพียงพอ

๓. ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)

• การรักษาความปลอดภัยตามมาตรฐานที่ดี

- การขาดระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์ ตลอดจนการสำรองข้อมูล หรือมีแต่ด้อยประสิทธิภาพ

- การขาดมาตรการควบคุมและตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ
- การขาดแผนสำรองฉุกเฉิน

• ระบบงานมีข้อผิดพลาดหรือล้มเหลว

- ความผิดพลาด/ความสูญเสียของระบบ เนื่องจากอัคคีภัย ภัยธรรมชาติ
- ปัญหาด้านเทคนิค กระแสไฟฟ้าขัดข้อง
- ระบบสูญเสียความสามารถบางส่วน/ทั้งหมด จากการทำลายของไวรัสคอมพิวเตอร์

• ความบกพร่องของโปรแกรมคอมพิวเตอร์

- ความผิดพลาด/ไม่สมบูรณ์ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้

• ความบกพร่องของระบบการสื่อสาร

- การขัดข้องของระบบการสื่อสาร เช่น Computer Network , โทรศัพท์, โทรสาร

• สารสนเทศที่ใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานไม่น่าเชื่อถือ

- ข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ ไม่สมบูรณ์ ไม่ถูกต้อง
- ระบบข้อมูลไม่ถูกต้อง ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้งานได้
- การมีหลายระบบที่แสดงข้อมูลในลักษณะเดียวกัน แต่แสดงข้อมูลไม่สอดคล้อง/ไม่ตรงกัน

๔. ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)

- ความไม่แน่นอนของนโยบายของรัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- การสูญเสียที่เกิดขึ้นกับทรัพย์สินหรือรายได้อันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่าง ๆ ที่ไม่คาดคิด เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว

- ความเสียหายจากการที่คู่ค้าหรือคู่สัญญาขององค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามข้อตกลงหรือปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้กับองค์กรได้

- ความเสียหายจากการที่คู่ค้าหรือคู่สัญญาขององค์กร ใช้องค์กรเป็นเครื่องมือในการฟอกเงินและกระทำความผิดกฎหมาย

- การขาดแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ
- ไม่มีการทำประกันภัย ในธุรกรรมใด ๆ ที่มีความเสี่ยง^{๒๘}

^{๒๘} เมธา สุวรรณสาร, “บทบาทที่แตกต่างของผู้ตรวจสอบ”, คลินิก ไอเอ ครั้งที่ ๔/๒๕๕๖ วันเสาร์ที่ ๑๘ พฤษภาคม ๒๕๕๖, เวลา ๙:๐๐ – ๑๒:๐๐ ห้องสัมมนา ๑๑๐๔ ชั้น ๑๑ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถ.รัชดาภิเษก กทม. <http://www.itgthailand.com/download/>, 24 January 2015.

สาเหตุของการเกิดความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัยคือ

๑. ความเสี่ยงโดยทั่วไป (General categories of risk) เป็นการมองความเสี่ยงโดยภาพรวมขององค์กรนั้น ๆ อาจมองลึกลงไปต่อว่า จะมีความเสี่ยงต่อด้านใดบ้าง ดังนี้

๑.๑ ความเสี่ยงที่เกิดจากขนาดขององค์กร ขนาดขององค์กรจะเป็นตัวชี้วัดของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง กล่าวคือ องค์กรที่มีการแบ่งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก เช่น โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ นักเรียนจำนวนมาก ระบบการบริหารการจัดการย่อมยุ่งยากมากยิ่งขึ้นด้วย กล่าวคืองบประมาณ บุคลากร และการจัดการย่อมเปลี่ยนไปตามขนาด แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดระบบการบริหารจัดการ จากการสำรวจงานวิจัยที่ศึกษาถึงตัวแปรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ว่ามีผลต่อปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไรนั้น ส่วนมากไม่พบว่าขนาดจะมีปัญหาการบริหารจัดการมากนัก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดขององค์กรจะสัมพันธ์กับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีฝีมือมักจะอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่

๑.๒ ความเสี่ยงที่เกิดจากความสลับซับซ้อน ความสลับซับซ้อน ละเอียดย่อย และยุ่งยากย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้มากกว่า วิธีแก้ความเสี่ยงแบบกำปั้นทุบดินก็คือ อย่าให้องค์กรมีความสลับซับซ้อนมากนัก นักบริหารจัดการทราบกันดีว่า การทำสายการบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อน ไม่เป็นรูปแบบหรือพิธีการ ต้องกล้าเผชิญกับความเป็นจริง ต้องรู้สึกได้เร็ว นักวิชาการด้านนี้มักจะต่อต้านระบบราชการที่มีองค์การแบบทางการมากจนเกินไป จนลืมนึกถึงความสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่า องค์การระบบราชการเป็นองค์การที่ใหญ่สลับซับซ้อน ดูเหมือนไม่มีอะไรจะเสี่ยงมากนัก เพราะมีกฎระเบียบเป็นตัวกำหนด แต่ก็พบว่าองค์การราชการที่มีขนาดใหญ่มักมีความเสี่ยงสูงมาก

๑) ระบบการควบคุม องค์การขนาดใหญ่กว้างขวางจะต้องมีระบบการควบคุมที่ดี การสร้างระบบการควบคุมสำหรับองค์การที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งยาก ถ้าควบคุมไม่ดีพอย่อมเกิดความเสี่ยงได้ การคำนึงถึงรายจ่ายและผลที่ได้รับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงก็จะมีมากขึ้น

๒) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศองค์การที่มีระบบสารสนเทศที่สลับซับซ้อนและครอบคลุมข้อมูลขององค์การอย่างกว้างขวาง ก็อย่างยิ่งเพิ่มความเสี่ยงโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้นเท่านั้น

ทั้งระบบการควบคุมภายในและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความยุ่งยากก็จะเป็นการเพิ่มความเสี่ยงให้มากขึ้น โอกาสการเกิดข้อผิดพลาดบกพร่องจะมากขึ้นในองค์การจึงต้องเพิ่มการตรวจสอบติดตามระบบ (Monitor the system) มากยิ่งขึ้น นั่นจะเป็นโอกาสเกิดความเสี่ยงในเรื่องค่าใช้จ่ายมากขึ้น

๑.๓ ความเสี่ยงที่เกิดจากคุณภาพของระบบควบคุมภายในองค์การที่มีการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good governance) จะต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของภาครัฐ กล่าวคือ จะต้องให้มีระบบการตรวจสอบภายใน โดยมีคณะกรรมการผู้ตรวจสอบ (Audit committee) และอื่น ๆ ดูเหมือนว่ายิ่งมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของการควบคุมภายในก็ยิ่งมีมากขึ้น เพราะการออกแบบระบบควบคุมภายในและผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้ให้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่

ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ผลการละเมิดไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ย่อมเป็นความเสี่ยงที่ทำความเสี่ยงต่อองค์กรได้

๑.๔ ความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราการเจริญเติบโตขององค์กร อัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว บางองค์กรเป็นแบบก้าวกระโดด ย่อมนำมาซึ่งการบริหารจัดการอาจจะต้องเร่งรีบทำงานแข่งกันกับเวลา ระบบที่มีอยู่อาจจะต้องปรับปรุงให้ทัน ต้องรีบทำรีบตัดสินใจ บางครั้งก็นำมาซึ่งความผิดพลาดได้

๑.๕ ความเสี่ยงที่เกิดจากความสามารถของฝ่ายบริหาร ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น อาจขึ้นอยู่กับฝีมือของผู้บริหารเป็นสำคัญ ในทางการศึกษาอาจจะระบุว่า เพราะฝีมือผู้บริหารโรงเรียนจึงเจริญก้าวหน้า เพราะการวัดความสามารถผู้บริหาร บางครั้งก็วัดค่อนข้างยาก เพราะมีองค์ประกอบความสำเร็จมาจากแหล่งต่าง ๆ มากมาย และเป็นเป้าหมายของการศึกษา เป็นเป้าหมายที่กว้างและคลุมเครือ

๑.๖ ความเสี่ยงที่เกิดจากการทุจริตทางการบริหาร การทุจริตทางการบริหารจัดการเป็นความเสี่ยงที่อันตรายอย่างยิ่ง เพราะเกิดจากการกระทำของผู้บริหารที่ทุจริต ไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตน หากอยู่ในขั้นรุนแรงแล้วนับว่าเป็นความเสี่ยงอยู่ในขีดอันตราย พร้อมจะทำให้องค์กรถึงขั้นล่มสลายไปได้

๑.๗ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อม หากการควบคุมสภาพแวดล้อมภายในเปลี่ยนแปลงไป ย่อมส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรที่สำคัญได้ ได้แก่

๑) ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนระบบต่าง ๆ อันเนื่องมาจากนโยบายเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนระบบเกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง (High-risk areas) หรือพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสำคัญ (Significant areas) ขององค์กร ย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงอย่างรุนแรงได้เพราะการเปลี่ยนระบบ ถ้ากระทำโดยขาดความรอบคอบ เช่น การเปลี่ยนระบบการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัย จากการสอบเข้ามาเป็นการดูจากคะแนนพื้นฐาน (Ordinary national education test: O-NET) และคะแนนเฉพาะ (Advanced national education test: A-NET) อย่างรีบเร่ง โดยไม่ทดสอบให้แน่ใจก่อน ย่อมเกิดปัญหาโกลาหลและโอกาสผิดพลาดได้มาก

๒) การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ ในบางครั้งการเปลี่ยนตัวพนักงานที่รู้เรื่องดีอยู่แล้ว หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบดูแลกันหันหรือผิดจังหวะ ย่อมอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงได้

๑.๘ ความเสี่ยงที่เกิดจากการบุคลากรขาดคุณภาพ ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคล หากบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพต่าง ๆ ก็สัมฤทธิ์ผล ในทางตรงข้าม หากบุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ขาดความรับผิดชอบ ขาดจรรยาบรรณแล้ว นับว่าเป็นความเสี่ยงอย่างร้ายแรงขององค์กรที่จะก่อให้เกิดอาการของ ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ท้ายที่สุดก็จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ขาดการควบคุม เกิดการแตกความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก ดังนั้นควรให้ความสนใจในกระบวนการสรรหาให้มาก ให้ได้คนดีคนเก่ง เข้ามาทำงาน

๑.๙ ความเสี่ยงที่เกิดจากผลการดำเนินงานไม่ดี ผู้บริหารที่ละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ไม่น่าพอใจ หรือปล่อยให้การดำเนินงานของบุคลากรที่ไม่มี

ประสิทธิภาพ ไม่มีการดำเนินการ หรือมีก็ไม่มีประสิทธิภาพ จะนำมาซึ่งความสูญเสียเปล่าของค่าใช้จ่ายขององค์กรนั้น

๑.๑๐ ความเสี่ยงที่เกิดจากภาครัฐ องค์การอาจถูกอิทธิพลจากภายนอกที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐบาล ซึ่งส่งผลกระทบทั้งทางตรงหรือทางอ้อมต่อภารกิจขององค์กรนั้น ๆ เช่น

๑) ความไม่แน่นอนในนโยบายภาครัฐ รัฐบาลปรับเปลี่ยนไปมา ทำให้กระทบการบริหารจัดการของหน่วยงานได้

๒) การออกกฎระเบียบควบคุมอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ ได้ เช่น หน่วยงานมีแผนพัฒนาการไว้แล้ว เมื่อรัฐมาออกกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งขัดกับการพัฒนาได้

๒. ความเสี่ยงโดยเฉพาะที่ (Specific areas) การจำแนกประเภทความเสี่ยงอีกทางหนึ่ง คือ การพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ (Areas) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์การเป็นอย่างไร แล้วมุ่งแบ่งความเสี่ยงตามประเภท และพื้นที่หรือขอบข่ายขององค์กรนั้น ๆ ลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญในพื้นที่มีดังนี้

๒.๑ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุด และถือว่าเสี่ยงมากที่สุด ในระดับประถมและมัธยมศึกษา นั้นมักจะพบปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ส่วนระดับอุดมศึกษาจะเป็นเรื่องของคุณภาพของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ

๒.๒ การบริหารการเงิน (Financial management) การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายต้องอาศัยปัจจัยเงินเป็นหลัก ความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชีอาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย เช่น ความเสี่ยงเรื่องความปลอดภัยของเงินสดและทรัพย์สิน การทุจริตรายงานการเงิน การขาดงบประมาณ การใช้จ่ายเงินกับผลที่ได้รับ

๒.๓ การบริหารสินทรัพย์ (Asset management)

๑) การจัดซื้อจัดหา มักจะมีปัญหาทุจริตคอร์รัปชันหรือการยกยอกและฉ้อโกง ความเสี่ยงในพื้นที่อันสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ ความเสี่ยงเรื่องกำหนดราคา ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย ความเสี่ยงจากระบบ (E-procurement) ความเสี่ยงจากการทุจริต

๒) การบริหารงานพัสดุและครุภัณฑ์ การบริหารพัสดุเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการซื้อจัดหาโอกาสเสี่ยงตามพื้นที่ ได้แก่ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน ผู้ขายมีปัญหาล่าสมัย ระบบการควบคุมพัสดุมีจุดอ่อน ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ยังแบ่งด้วยความหุหุหุ ความฟุ่มเฟือย ความสูญเสีย และการสูญเสียโอกาสอีกด้วย

๒.๔ การบริหารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการ การบริหารและการจัดการนับว่ามีส่วนสำคัญหนึ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ ๆ ที่นำเข้ามาใช้ในการบริหารการจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ รวมถึงการบริหารโรงเรียนเป็นฐานและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ นับว่ามีความสำคัญ ความเสี่ยงที่สำคัญในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้คือความถูกต้องเหมาะสมกับการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ ความถูกต้องของข้อมูล การเปลี่ยนจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบ

ใหม่ การเข้าถึงผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบ ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ไวรัสมัลแวร์ การทุจริต การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี^{๒๙}

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงแบ่งเป็นหลายประเภทแล้วแต่ว่าองค์กรนั้นประเภทไหน เช่น ความเสี่ยงภายในและความเสี่ยงภายนอก ความเสี่ยงภายในได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับ นโยบาย กลยุทธ์ บุคลากร การทุจริต การปฏิบัติงานที่ผิดพลาด การบริหารที่ไม่เหมาะสม ความไม่พร้อมของทรัพยากรทางการบริหาร การให้บริการที่ไม่เหมาะสม กฎเกณฑ์ไม่ยืดหยุ่น ความเสี่ยงภายนอกองค์กร ได้แก่ การสื่อสารระหว่างองค์กร ความไม่แน่นอนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังตารางที่ ๒.๖

ตารางที่ ๒.๖ สาเหตุของความเสี่ยง

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (๒๕๕๗, หน้า ๒)	ความเสี่ยงแบ่งออกเป็น ๔ ด้านดังนี้ ๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ๒. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)
มหาวิทยาลัยมหิดล (๒๕๕๗)	๑. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่) ๒. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ๓. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ๔. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ๕. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
เมธา สุวรรณสาร (๒๕๕๖, หน้า ๘)	๑. ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ๒. ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk) ๓. ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk) ๔. ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)

^{๒๙} ธีร สุทธราชูท, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป, (กรุงเทพมหานคร: เนติพงษ์การพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๖๒-๑๖๔.

ตารางที่ ๒.๖ สาเหตุของความเสียง (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ธรร สุทธรายุทธ (๒๕๕๔, หน้า ๑๖๒-๑๖๔)	สาเหตุของการเกิดความเสียงอาจเกิดจากปัจจัยหลัก ๒ ปัจจัยคือ ๑. ความเสียงโดยทั่วไป (General categories of risk) เป็นการมองความเสียงโดยภาพรวมขององค์กรนั้น ๆ เช่น ขนาดองค์กร ระบบการควบคุม ๒. ความเสียงโดยเฉพาะที่ (Specific areas) การจำแนกประเภทความเสียงอีกทางหนึ่งคือ การพิจารณาลักษณะความเสียงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ (Areas) ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร ลักษณะโครงสร้างการจัดองค์กรเป็นอย่างไร

๒.๓.๔ องค์ประกอบของการบริหารความเสียง

การบริหารความเสียง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสียงการวิเคราะห์ความเสียงและการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสียงการบริหารความเสียงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management : ERM) คือกระบวนการที่จัดทำโดยฝ่ายบริหารเพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กรซึ่งออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบกับองค์กรและจัดการความเสียงให้อยู่ในระดับยอมรับได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กรอบการบริหารความเสียงประกอบไปด้วย ๔ องค์ประกอบหลักดังนี้

- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- โครงสร้างการบริหารความเสียง (Structure)
- กระบวนการ (Process)
- ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)^{๓๐}

๑. การระบุชี้ว่าองค์กรกำลังมีภัยเป็นการระบุชี้ว่าองค์กรมีภัยอะไรบ้างที่มาเผชิญอยู่และอยู่ในลักษณะใดหรือขอบเขตเป็นอย่างไร นับเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสียง

๒. การประเมินผลกระทบของภัยเป็นการประเมินผลกระทบของภัยที่จะมีต่อองค์กรซึ่งอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การประเมินความเสียงที่องค์กรต้องเตรียมตัวเพื่อรับมือกับภัยแต่ละชนิดได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด

^{๓๐} สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง, แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสียง ปีงบประมาณ ๒๕๕๗, หน้า ๓.

๓. การจัดทำมาตรการตอบโต้ตอบความเสี่ยงจากภัยการจัดทำมาตรการตอบโต้ตอบความเสี่ยงเป็นมาตรการที่จัดเรียงลำดับความสำคัญแล้วในการประเมินผลกระทบของภัย มาตรการตอบโต้ที่นิยมใช้เพื่อการรับมือกับภัยแต่ละชนิด อาจจำแนกดังนี้

- มาตรการขจัดหรือลดความรุนแรงของความอันตรายของภัยที่ต้องประสบ
- มาตรการที่ป้องกันผู้รับภัยมิให้ต้องประสบภัยโดยตรง เช่น ภัยจากการที่ต้องปีนไปในที่สูงก็มีมาตรการป้องกันโดยต้องติดเข็มขัดนิรภัยกับการพลัดปลั่งตกลงมา ภัยจากไอรระเหยหรือสารพิษก็ป้องกันโดยออกมาตราการให้สวมหน้ากากป้องกันไอพิษ เป็นต้น
- มาตรการลดความรุนแรงของสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น กรณีเกิดเพลิงไหม้ในอาคารได้มีการขจัดและลดความรุนแรง โดยออกแบบตัวอาคารให้มีผนังกันไฟ กันเพลิงไหม้ลุกลามไปยังบริเวณใกล้เคียง และมีการติดตั้งระบบสปริงเกอร์ ก็จะช่วยลดหรือหยุดความรุนแรงของอุบัติเหตุลงได้
- มาตรการกักภัยก็เป็นการลดความสูญเสียโดยตรง ลงได้มาก
- มาตรการกลับคืนสภาพ ก็เป็นอีกมาตรการในการลดความเสียหายต่อเนื่องจากภัยหรืออุบัติเหตุแต่ละครั้งลงได้^{๓๑)}

ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ส่วนงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART คือ

- | | | |
|------------------|---|------------------|
| Specific | : | มีความชัดเจน |
| Measurable | : | สามารถวัดได้ |
| Achievable | : | สามารถปฏิบัติได้ |
| Reasonable | : | มีความสมเหตุสมผล |
| Time constrained | : | มีกรอบเวลา |

๒. การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีเหตุการณ์ความเสี่ยงใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยโดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยซึ่งจำแนกความเสี่ยงเป็น ๔ ด้านคือ

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้แก่การวางแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแผนกลยุทธ์ไม่

^{๓๑)} สำนักงานประกันคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์, “ความหมายการบริหารความเสี่ยง”, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : บทความ [๔ มีนาคม ๒๕๕๗].

สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงขาดแคลนทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จเช่น คน เงิน เครื่องมือ เป็นต้น

- **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานตัวอย่างความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้แก่การดำเนินโครงการ ล่าช้า/ล้มเหลว วัสดุ/อุปกรณ์/เครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ

- **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงทางการเงินที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์รวมถึงข้อมูลและการรายงานที่ถูกต้องที่นำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงินได้แก่การขาดสภาพคล่องทางการเงินรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องข้อมูลสำคัญผิดพลาดคลาดเคลื่อนขาดทุนจากการลงทุน

- **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับประกาศคำสั่งหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติทั้งของมหาวิทยาลัยและของหน่วยงานภายนอกรวมถึงการที่กฎระเบียบที่ถูกกำหนดขึ้นไม่ชัดเจนต้องใช้ดุลยพินิจหรือการตีความ

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยได้รับโดยการประเมินให้ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือเกณฑ์ที่ส่วนงานกำหนดขึ้นเองภายใต้บริบทของส่วนงานแต่ควรให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยซึ่งการประเมินจะใช้ข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตมาพิจารณาร่วมกัน โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ ซึ่งผลกระทบนั้นพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณได้แก่ผลเสียทางการเงินและผลกระทบเชิงคุณภาพได้แก่ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษาและประสิทธิผลของการดำเนินงาน^{๓๒} การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการควบคุม ติดตาม และตรวจสอบการทำงานขององค์กรเพื่อให้มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เหมาะสม^{๓๓} ความเสี่ยงคือเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้ หรือความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่องค์กรรับได้

^{๓๒} คู่มือการบริหารความเสี่ยง, มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๗.

^{๓๓} วรณีย์ สุรไพฑูรย์กร และชูชัย ศรีคันสนีย์, การบริหารความเสี่ยง, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมตลาดตราสารหนี้ไทย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๓.

ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ^{๓๔}

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงการวิเคราะห์ ความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงการบริหารความเสี่ยง แบบบูรณาการจากวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง การบริหาร กระบวนการ ปัจจัยพื้นฐานขององค์กร ดังตารางที่ ๒.๗

ตารางที่ ๒.๗ การบริหารความเสี่ยง

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (๒๕๕๗, หน้า ๓)	การบริหารความเสี่ยงประกอบไปด้วย ๔ องค์ประกอบ - วัฒนธรรมองค์กร (Culture) - โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Structure) - กระบวนการ (Process) - ปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure)
สำนักงานประกันคุณภาพ (๒๕๕๗, บทความ)	กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง ๑. การประเมินผลกระทบของภัย ๒. การจัดทำมาตรการตอบโต้ต่อความเสี่ยงจากภัย
มหาวิทยาลัยมหิดล (๒๕๕๗, คู่มือ)	๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ๒. การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event Identification) ๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
วันที สุรพิชญ์กร และ ชูชัย ศรีคันสนีย์ (๒๕๔๘, หน้า ๒๓)	การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็น กระบวนการควบคุม ติดตาม และตรวจสอบการทำงานขององค์กรเพื่อให้มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เหมาะสม

^{๓๔}เจเนเนตร มณีนาถ และคณะ, การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ ภาควิชาปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ฟินอล การพิมพ์จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

ตารางที่ ๒.๗ การบริหารความเสี่ยง (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
เจนเนตร มณีนาถ และคณะ (๒๕๔๘, หน้า ๕)	การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่องค์กรรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

๒.๓.๔ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ในการระบุความเสี่ยงเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจกับความหมายของความเสี่ยง (Risk) และปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ดังนี้

๑. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้องตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง

๒. การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึง สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงาน เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่น รูปแบบบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน

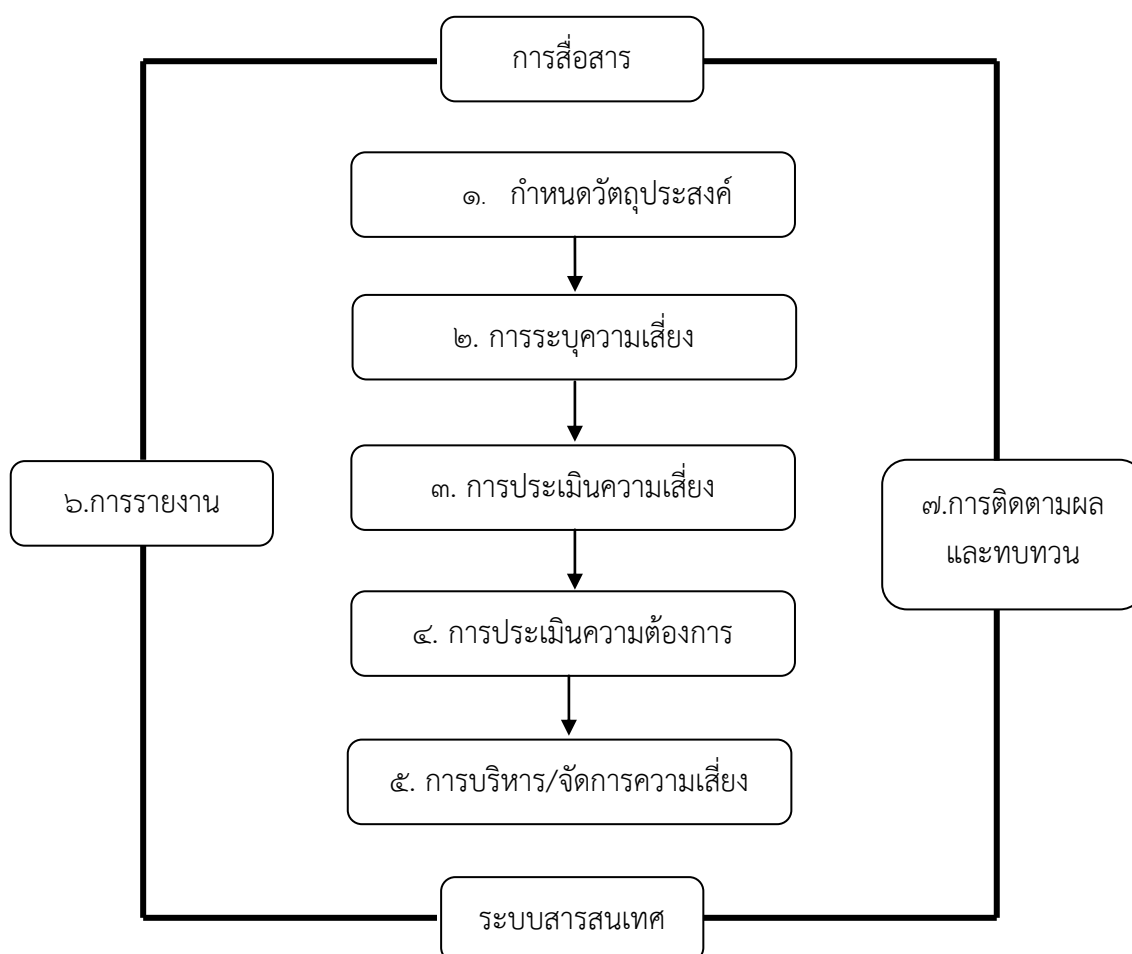
ปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม โดยการระบุของมหาวิทยาลัยใช้วิธีการระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย โดยการใช้เครื่องมือ Root cause analysis ซึ่งทำให้สามารถระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ๕ ด้าน จำนวนทั้งสิ้น ๑๗ ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

- ๑) บรรยากาศทางจริยธรรม
- ๒) ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ๓) ความรู้ ความสามารถของบุคลากร

- ๔) ราคา / มูลค่าของทรัพย์สิน
- ๕) ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- ๖) สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- ๗) กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- ๘) ระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ
- ๙) ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- ๑๐) ความเพียงพอและประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน
- ๑๑) นโยบายขององค์กร / การปฏิบัติงาน / เทคโนโลยี
- ๑๒) การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- ๑๓) การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
- ๑๔) การดำเนินการแก้ไข ฯลฯ^{๓๕}

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วม แนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุวิเคราะห์ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรรวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

^{๓๕} คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พ.ศ. ๒๕๕๖, หน้า ๑๔. (เอกสารเย็บเล่ม)



แผนภาพที่ ๒.๓ แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง

๒.๓.๕ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่าง ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้แผนประมาณกำลังหรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

โดยคณะกรรมการความเสี่ยงฯ ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนระดับการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงฯ เป็นผู้ให้คะแนน ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๒. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสียหายต่อมหาวิทยาลัยว่าก่อให้เกิดระดับของความเสียหายในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว นำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสียหายที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก และนำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ดังกล่าว มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้มีการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L) และผลกระทบ (Impact : I) ทั้งนี้เพื่อให้ครอบคลุมการประเมินทุกปัจจัยเสี่ยงมีความเหมาะสมและเป็นมาตรฐานมากขึ้น โดยในการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงจะพิจารณาจากโอกาสเกิด (Likelihood : L) และผลกระทบ (Impact : I) ของความเสี่ยง ซึ่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้กำหนดระดับการพิจารณาเป็น ๕ ระดับ เรียงจากลำดับจากโอกาสเกิดน้อยที่สุดจนถึงโอกาสมากที่สุดและผลกระทบจากน้อยที่สุดจนถึงผลกระทบรุนแรงสูงสุด^{๓๖} ดังนี้

^{๓๖} คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, หน้า ๑๗ – ๑๘, พ.ศ. ๒๕๕๖. (เอกสารแนบเล่ม)

โอกาสเกิด (Likelihood : L)				
โอกาสเกิดขึ้นน้อย มากหรือไม่น่าจะ เกิดขึ้น	โอกาสเกิดขึ้นน้อย หรืออาจเกิดขึ้นได้	โอกาสเกิดขึ้นปาน กลางหรือเป็นไปได้ ที่จะเกิดขึ้น	โอกาสเกิดขึ้นสูง หรือเป็นไปได้ที่จะ เกิดขึ้นสูง	โอกาสเกิดขึ้นสูง มากหรือมีความ แน่นอนที่จะ เกิดขึ้น
๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ = ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก หรือ มีความสำคัญ น้อยมาก	ผลกระทบรุนแรง น้อย หรือ มีความสำคัญ น้อย	ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง หรือ มีความสำคัญ ปานกลาง	ผลกระทบรุนแรง สูง หรือ มีความสำคัญ มาก	ผลกระทบรุนแรง มาก หรือ มีความสำคัญ มากที่สุด

ผลกระทบ (Impact : I)				
----------------------	--	--	--	--

ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง Likelihood (L)	5	M	H	E	E	E
	4	M	H	H	E	E
	3	L	M	H	H	E
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	L	M	M
		1	2	3	4	5

ผลกระทบของความเสี่ยง Impact (I)

หมายเหตุ

ระดับความเสี่ยง		ค่าช่วงคะแนน	สัญลักษณ์ ระดับความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low : L)	=	๑ - ๓	L
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium : M)	=	๔ - ๗	M
ระดับความเสี่ยงสูง (High : H)	=	๘ - ๑๔	H
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme : E)	=	๑๕ - ๒๕	E

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง คือการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรซึ่งประกอบด้วยรัฐบาลบุคลากรในหน่วยงาน

และหน่วยงานในสังกัดและประชาชนผู้รับบริการในปัจจุบันองค์กรต้องดำเนินงานภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาครัฐทั้งจากระบบเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการเปลี่ยนแปลงความต้องการสังคมการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าดังกล่าวนี้อาจมีผลกระทบจากความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกหน่วยงานและส่งผลกระทบให้คุณค่าที่ควรจะมีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องลดลงหรือหมดไปดังนั้นการจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรตลาดอย่างมีประสิทธิภาพก็จะช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่สำคัญให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหรือมีผลกระทบน้อยที่สุด

๒.๔ ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

นักวิชาการและหน่วยงานทางการศึกษาให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงไว้หลายประการ

การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายและลดอุปสรรค หรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้นทั้งในด้านผลกำไรและการปฏิบัติงานป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กรและสร้างความมั่นใจในรายงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบ การบริหารความเสี่ยงจึงมีประโยชน์ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร ให้มองเห็นความสอดคล้องระหว่างความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite) และกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้เป็นความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยที่องค์กรยังคงมีขีดความสามารถในการขับเคลื่อน องค์กรสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นปัจจัยที่สำคัญ ดังนั้นการประเมินทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงจึงช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

๒. การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการเจริญเติบโตของความเสี่ยงและผลตอบแทนขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงจึงมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและจัดการกับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเจริญเติบโตและผลตอบแทน เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

๓. การบริหารความเสี่ยง กระบวนการจัดการความเสี่ยงช่วยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากผลที่ได้จากการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมถึงเหตุการณ์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปใน

ทิศทางเดียวกัน โดยไม่จำกัดอยู่เพียงแต่สิ่งที่เป็นความเสียหาย จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๔. การบริหารความเสี่ยง คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินการลดความเสี่ยงและสิ่งที่ไม่คาดหวังในการดำเนินงานขององค์กร การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางเสียหาย ประเมินความเสี่ยงและกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการดำเนินการจัดการ ดังนั้นจึงลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อองค์กรได้

๕. การบริหารความเสี่ยงโดยรวมทั้งองค์กร จะเห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด องค์กรทุกแห่งต้องประสบกับความเสี่ยงมากมายซึ่งมีผลต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงานต่าง ๆ การบริหารความเสี่ยงจะทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน และการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้การบริหารงานสามารถมองเห็นความเสี่ยงที่มีอยู่และสร้างความเชื่อมโยง ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุ ทั้งจากปัจจัยภายในองค์กรและจากปัจจัยภายนอกองค์กร ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงทั้งหมดจึงควรมองในภาพรวมขององค์กร

๖. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างโอกาสให้กับองค์กร การพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยไม่จำกัดเฉพาะส่วนที่เป็นความเสี่ยงที่เป็นความเสียหายหรือความเสี่ยงในเชิงลบ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

๗. การบริหารความเสี่ยงช่วยในการพัฒนาองค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการบริหารความเสี่ยง ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

๘. การบริหารความเสี่ยงช่วยให้เกิดการพัฒนาด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง^{๓๗}

จากความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือทำให้องค์กรสามารถรู้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เพื่อให้สามารถบริหารความเสี่ยงและโอกาสของกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและพัฒนาการด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

^{๓๗} นิรภัย จันทรสวัสดิ์, การบริหารความเสี่ยง (RISK MANAGEMENT), (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔.

๒.๔ หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานหรือองค์กร ต้องอาศัยการร่วมมือจากหลายฝ่าย เนื่องด้วยการทำงานระบบการเงินที่เป็นเครื่องมือให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการร่วมวางแผน ร่วมติดต่อประสานงาน และติดตามควบคุม เพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง เพื่อความเจริญขององค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนาแล้วเห็นว่าหลักธรรมเพื่อการมีส่วนร่วมและเกิดความเจริญแก่องค์กร ได้แก่ หลักอปริหานิยธรรมซึ่งเป็นหลักธรรมที่เหมาะสม พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีทั้งหลายผู้ปกครองรัฐโดยระบอบสามัคคีธรรม (republic) ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่า เมื่อชาววัชชียังปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากจะใช้การเกลี้ยกล่อมหรือยุแยงให้แตกสามัคคี^{๓๘} ดังนั้น อปริหานิยธรรม จึงเป็นหลักการรับผิดชอบต่อสังคม และช่วยป้องกันไม่ให้อสังคมเสื่อม นำสังคมไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองด้วยความ มั่นประชุม พบปะ ประึกษา หรือกิจการงานโดยสม่ำเสมอ จะต้องมีความพร้อมเพรียงกัน ประชุม พร้อมเพรียงกันเล็กประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลายที่พึงทำร่วมกันจะต้องไม่ถืออำเภอใจใครต่อความสะดวก บัญญัติวางข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันมิได้ตกลงบัญญัติวางไว้ และไม่เหยียบย่ำ ล้มล้างสิ่งที่ตกลงวางบัญญัติกันไว้แล้ว จะต้องเห็นผู้นำหรือท่านผู้เป็นผู้ใหญ่มีประสบการณ์ยาวนาน ให้เกียรติเคารพนับถือท่านเหล่านั้น มองเห็นความสำคัญแห่งถ้อยคำของท่านว่า เป็นสิ่งอันพึงรับฟังจะต้องให้เกียรติและคุ้มครองกุลสตรี มิให้มีการข่มเหงรังแกและการส่งเสริมบทบาทสตรีในลักษณะต่าง ๆ จะต้องเคารพบูชาสักการะเจดีย์ ปุชนียสถาน อนุสาวรีย์ประจำชาติ อันเป็นเครื่องเตือนความทรงจำ เราให้ทำดี และเป็นที่รวมใจของหมู่ชน ไม่ละเลยพิธีเคารพบูชา อันพึงทำต่ออนุสรณ์สถานเหล่านั้นตามประเพณีและการจัดการให้ความอาทรรักษา บำรุง คุ้มครอง อันชอบธรรม แก่บรรพชิตผู้ทรงศีลทรงธรรมบริสุทธิ์ ซึ่งเป็นหลักใจและเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชน เต็มใจต้อนรับและหวังให้ท่านอยู่โดยผาสุก^{๓๙}

๒.๔.๑ ความหมายของอปริหานิยธรรมในพระพุทธศาสนา

ในพระสูตรตันตปิฎก ที่มณิกาย มหาวรรค มหาปรินิพพานสูตร พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับวัสสการพราหมณ์ ถึงอปริหานิยธรรม ไว้ว่า

พระผู้มีพระภาครับสั่งกะวัสสการพราหมณ์ อามตย์ ผู้ใหญ่ในนครรัฐว่า “ดูกรพราหมณ์ สมัยหนึ่งเราอยู่ที่สารันทเจดีย์เขตเมืองเวสาลีนี้ ณ ที่นั้นเราได้แสดงอปริหานิยธรรมทั้ง ๗ นี้ แก่พวกเจ้าวัชชี ก่ออปริหานิยธรรมทั้ง ๗ นี้ จักตั้งอยู่ในพวก

^{๓๘} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๘๙.

^{๓๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมบุญชีวิต, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๒๖.

เจ้าวัชชีและพวกเจ้าวัชชีจักสนใจในอปริหานิยธรรม ทั้ง ๗ นี้ อยู่เพียงใด พราหมณ์พึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อม เพียงนั้น”^{๔๐}

มีพระบาลีกล่าวไว้ในมหาปรินิพพานสูตรว่า “สตต โว ภิกขเว อปริหานิเย ฌมเม เทเสสสามิ” แปลว่า “ดูก่อนภิกษุทั้งหลายเราจักแสดง ซึ่งธรรมทั้งหลาย ไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เจ็ดประการ แก่เธอทั้งหลาย”^{๔๑}

ในพระมหาปรินิพพานสูตรที่พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสถึง อปริหานิยธรรม ที่ยกมาอ้างไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่า อปริหานิยธรรม หมายถึง ธรรมซึ่งทำให้เกิดความเจริญฝ่ายเดียว ไม่มีฝ่ายเสื่อม และนักปราชญ์ทางพระพุทธศาสนาได้อธิบายให้ความหมายไว้เช่นเดียวกัน ดังนี้

อปริหานิยธรรม กล่าวได้ว่า “ธรรมเป็นที่ตั้งของความไม่เสื่อม หรือธรรมไม่เป็นที่ตั้งของความเสื่อม”^{๔๒} ธรรมที่ทำให้ไม่เสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว”^{๔๓} จะไม่ประสบความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ยังมีการปฏิบัติตามธรรมเหล่านี้อยู่^{๔๔} เป็น ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความเจริญอย่างเดียว ไม่นำไปสู่ความเสื่อมเลย^{๔๕}

พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม อปริหานิยธรรม ๗ ของกษัตริย์วัชชี หรือ วัชชีอปริหานิยธรรม ๗ (ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับ หมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง things leading never to decline but only to prosperity; conditions of welfare)

๑. หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ (to hold regular and frequent meetings)

๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ (to meet together in harmony, disperse in harmony, and do their business and duties in harmony) ข้อนี้แปลอีกอย่างหนึ่งว่า : พร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลาย

^{๔๐}ที.ม. (ไทย) ๑๓/๖๙/๒๓๐.

^{๔๑}ที.ม. (ไทย) ๑๓/๗๐/๒๓๒.

^{๔๒}สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์, ธรรมานุกรม, (กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๑๕), หน้า ๑๓๔.

^{๔๓}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : มหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๒๓๘.

^{๔๔}พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตตภาโณ), ธรรมาธิปไตย, (กรุงเทพมหานคร: กรมการศาสนา, ๒๕๓๕), หน้า ๑๔.

^{๔๕}พระเมธีธรรมาภรณ์ (จรรยา ชินวโร), เก็บเพชรจากคัมภีร์พระไตรปิฎก, (กรุงเทพมหานคร: มหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๖.

๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมันตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม (to introduce no revolutionary ordinance, or break up no established ordinance, but abide by the original or fundamental Vjjan norm and principles)

๔. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง (to honor and respect the elders among the vijjians and deem them worthy of listening to)

๕. บรรดากุลสตรีกุลกุมารีทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรืออุดคร่าขึ้นใจ (the women and girls of the families are to dwell without being forced or abducted)

๖. เคารพสักการบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่าง ๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป (to honor and worship the Vajjian shrines, monuments and objects of worship, both central and provincial, and do not neglect those righteous ceremonies held before for them)

๗. จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่า ขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มา พึงมาสู่แคว้นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแคว้นแคว้นโดยผาสุก (to provide the rightful protection, shelter and support for the Arahants and wish that the Arahants who have not come may enter the realm and those who have entered may dwell pleasantly therein)^{๔๖}

หลักอภิธานิยธรรม ๗ ประการได้แก่ ๑) หมั่นประชุมเนืองนิตย์ ๒) พร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ และไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ๔) ให้ความเคารพนับถือผู้ใหญ่ เห็นถ้อยคำว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง ๕) ไม่ข่มเหงล่วงเกินสตรี และให้ความคุ้มครองปกป้อง ๖) ให้ความเคารพ สักการบูชาสถานที่สำคัญและ ๗) จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกันอันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ (ผู้มีศีล) ทั้งหลาย^{๔๗}

หลักอภิธานิยธรรม ถือว่าเป็นหลักธรรมกับความสำเร็จและความมั่นคงขององค์กร โดยพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงพบสิ่งที่เป็นต้นเหตุแห่งความไม่เข้าใจกัน ต้นเหตุแห่งความกระทบกระทั่งกัน จนก่อให้เกิดเป็นปัญหาในการอยู่ร่วมกัน แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลมาจากการพูดจา การสื่อสาร การประสานงานที่ไม่เหมาะสม ความไม่เข้าใจความต้องการพื้นฐานนั้นไม่ใช่เป็นต้นเหตุแต่

^{๔๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, อ้างแล้ว.

^{๔๗} ติ.ม.(ไทย) ๑๐/๖๘/๘๖.

เป็นผล ซึ่งต้องเร่งแก้ไขเพื่อไม่ให้ปัญหานั้นบานปลายรุนแรงองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือสมาชิกในองค์กรต้องทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข หรือครอบครัวจะอยู่กันอย่างมีความสุขได้ สมาชิกในครอบครัวต้องให้ความสำคัญกัน ดังนั้นจึงต้องหมั่นมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ทั้งภายในครอบครัวและภายในองค์กร พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงให้หลักในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และสามารถทำงานเป็นทีมได้ด้วยหลักอปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้ ซึ่งเป็นธรรมะอันเป็นที่ตั้งแห่งความไม่รู้จักเสื่อม เป็นเหตุที่ตั้งแห่งความสามัคคี ความเป็นปึกแผ่นแห่งครัวเรือน หมู่คณะ และประเทศชาติ อันประกอบด้วย^{๔๘}

สรุปได้ว่า อปริหานิยธรรมที่กล่าวไว้ในพระไตรปิฎก และแนวคิดของนักปราชญ์ นักวิชาการทางพระพุทธศาสนาที่ได้ให้ความหมายอธิบายเอาไว้พอที่จะสรุปความหมายได้ว่า อปริหานิยธรรม หมายถึง ธรรมที่นำไปสู่ความเจริญของหมู่คณะอย่างเดียวย ครอบงำที่ยังมีการประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมอยู่ โดยที่ไม่พบความเสื่อมเลย

๒.๔.๒ หลักคำสอนเรื่องอปริหานิยธรรมในพระพุทธศาสนา

หลักอปริหานิยธรรมพระพุทธเจ้าตรัสไว้ในสารันททสูตรและมหาปริณิพพานสูตร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วนใหญ่ ๆ คือ ราชอปริหานิยธรรม หรือ วัชชอปริหานิยธรรม ซึ่งตรัสไว้สำหรับกษัตริย์แห่งแคว้นวัชชีซึ่งปกครองกันแบบสามัคคีธรรม และภิกษุอปริหานิยธรรม ซึ่งตรัสไว้สำหรับภิกษุ ธรรมสำคัญ ๒ หมวดนี้ พระพุทธเจ้าตรัสกับเจ้าลิจฉวีที่สารันททเจดีย์ ใกล้พระนครเวสาลี และตรัสเนื่องจากทรงปรารถนาพระดำริของพระเจ้าอชาตศัตรู กษัตริย์ผู้ครองแคว้นมคธ จะทำสงครามกับแคว้นวัชชี ได้ทรงส่งวัสสการพราหมณ์มาเฝ้าพระพุทธเจ้า ขณะประทับอยู่ที่ภูเขาคิชฌกูฏ เขตกรุงราชคฤห์ เพื่อขอทราบความเห็นของพระพุทธเจ้าเกี่ยวกับการทำสงครามกับแคว้นวัชชี^{๔๙} ซึ่งอปริหานิยธรรม ๒ ส่วนนี้สามารถแยกออกได้ดังนี้

๑. ราชอปริหานิยธรรมหรือวัชชอปริหานิยธรรม

ราชอปริหานิยธรรม เป็นธรรมที่พระพุทธเจ้าแสดงแก่เจ้าลิจฉวี แคว้นวัชชี เพื่อป้องกันความเสื่อม จากความสามัคคีที่มีมานานได้ จนทำให้บ้านเมืองมีความเจริญรุ่งเรืองไม่มีแคว้นใดกล้าที่จะเข้ามารุกราน ซึ่งหลักอปริหานิยธรรม ที่พระพุทธเจ้าแสดงแก่เจ้าลิจฉวีทั้งหลาย ในพระไตรปิฎกเรียกว่า “ราชอปริหานิยธรรม” หมายถึง อปริหานิยธรรม สำหรับพระราชผู้ปกครองบ้านเมืองหรือ “วัชชอปริหานิยธรรม” หมายถึงอปริหานิยธรรม สำหรับชาววัชชีที่ปกครองด้วยหลักสามัคคีธรรม

อปริหานิยธรรม พระพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ในสารันททสูตรแก่เจ้าลิจฉวีทั้งหลาย แห่งแคว้นวัชชีซึ่งปกครองกันแบบสามัคคีธรรม และวัสสการสูตรทรงตรัสแก่วัสสการพราหมณ์ อำมาตย์ ผู้ใหญ่ในมครรัฐ ดังมีรายละเอียดที่กล่าวถึงธรรม ๗ ประการ ในสารันททสูตรว่า

พระผู้มีพระภาคได้ตรัสกะเจ้าลิจฉวีเหล่านั้นว่า

^{๔๘} ชฎานิศ เขียวสด, อปริหานิยธรรม : หลักธรรมกับความสำเร็จและความมั่นคงขององค์กร ,[ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <file:///C:/Users/user/Downloads/pdf> [๑๙ ม.ค.๕๖].

^{๔๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๖.

ดูกรลิจฉวีทั้งหลาย เราจักแสดงอปริหานิยธรรม ๗ ประการ แก่ท่านทั้งหลาย ท่านทั้งหลายจงฟัง จงใส่ใจให้ดี เราจักกล่าว เจ้าลิจฉวีเหล่านั้นทูลรับพระผู้มีพระภาคแล้ว พระผู้มีพระภาคได้ตรัสว่า ดูกรลิจฉวีทั้งหลาย อปริหานิยธรรม ๗ ประการเป็นไฉน คือ ชาววัชชีจักหมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ เพียงใด ชาววัชชีพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น ชาววัชชีเมื่อประชุมก็จักพร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุม ก็พร้อมเพรียงกันเลิก ประชุมและจักพร้อมเพรียงช่วยกันทำกิจที่ควรทำเพียงใด ชาววัชชี พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น ชาววัชชีจักไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่บัญญัติ จักไม่ถอนสิ่งที่ท่านบัญญัติไว้แล้ว ประพฤติมั่นอยู่ในธรรมของชาววัชชีครั้งโบราณตามที่ท่านบัญญัติไว้ เพียงใด ชาววัชชีพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น ชาววัชชีจักสักการะ เคารพ นับถือ บูชาท่านวัชชีผู้ใหญ่ทั้งหลาย และจักสำคัญถ้อยคำแห่งท่านเหล่านั้นว่าเป็นถ้อยคำอันตนพึงเชื่อฟัง เพียงใด ชาววัชชีพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น ชาววัชชีจักไม่ข่มขืนบังคับปกครองหญิงในสกุล เพียงใดชาววัชชีพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น ชาววัชชียังคงสักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจติยสถานของชาววัชชี ทั้งภายในและภายนอก และไม่ลบหลู่พลีกรรมอันชอบธรรม ซึ่งเคยให้เคยทำแก่เจติยสถานเหล่านั้น เพียงใด ชาววัชชีพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น ชาววัชชีจักถวายความ อารักขา ความคุ้มครอง ป้องกันโดยชอบธรรมในพระอรหันต์ทั้งหลาย เป็นอย่างดี ด้วยหวังว่า ไฉนพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังไม่มาพึงมาสู่แว่นแคว้น และที่มาแล้วพึงอยู่เป็นสุข เพียงใด ชาววัชชีพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น

ดูกรลิจฉวีทั้งหลาย อปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้ จักตั้งอยู่ในชาววัชชี และชาววัชชี ยังปรากฏอยู่ใน อปริหานิยธรรม ๗ ประการนี้ เพียงใด ชาววัชชีพึงหวังความเจริญได้แน่นอนไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น ฯ^{๕๐}

ราชอปริหานิยธรรม หรือวัชชีอปริหานิยธรรมที่ยกมาอ้างข้างต้น พอสรุปได้ว่า อปริหานิยธรรม คือ ธรรมที่นำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองโดยส่วนเดียว ไม่มีผลไปในทางที่เสื่อม สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมืองมี ๗ ประการ ได้แก่

- ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ
- ๒) เมื่อคราวประชุมก็จักพร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิกประชุมและจักพร้อมเพรียงช่วยกันทำกิจที่ควรทำ
- ๓) จักไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่บัญญัติ จักไม่ถอนสิ่งที่ท่านบัญญัติไว้แล้ว ประพฤติมั่นอยู่ในธรรมอันดีงามแต่โบราณ ตามที่ท่านบัญญัติไว้
- ๔) จักสักการะ เคารพ นับถือ บูชาท่านผู้ใหญ่ทั้งหลาย และให้ความสำคัญแก่ถ้อยคำของท่านเหล่านั้น ว่าเป็นถ้อยคำที่ตนพึงเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

^{๕๐} อัง.สตุตทก. (ไทย) ๓๗/๑๘/๓๖-๓๗.

๕) จักไม่ข่มขืน บังคับปกครองสตรีทั้งหลาย

๖) จักยังคงสักการะ เคารพ นับถือ บูชาต่อปูชนียสถานทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอกและไม่ยกเลิกพิธีกรรมอันชอบธรรม ซึ่งเคยให้ เคยทำแก่ปูชนียสถานเหล่านั้น

๗) จักถวายการอารักขา คุ้มครอง ป้องกันโดยธรรมแก่นักบวชทั้งหลาย เป็นอย่างดี ด้วยหวังว่า ท่านเหล่านั้นที่ยังไม่มาสู่บ้านเมืองก็ขอให้มา และที่มาแล้วก็ขอให้อยู่เป็นสุข

๒. ภิกขุอธิปหานิยธรรม

ภิกขุอธิปหานิยธรรม พระพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ในภิกขุสูตรและมหาปริณิพพานสูตรแก่ภิกษุทั้งหลาย ณ ภูเขาคิฆภูฏ ใกล้พระนครราชคฤห์ ณ ที่นั้นพระพุทธเจ้าทรงตรัสเรียกภิกษุทั้งหลาย ให้มาประชุมเพื่อแสดงอธิปหานิยธรรม ซึ่งมี ๖ หมวด มีรายละเอียดที่กล่าวถึงแยกเป็นหมวด ได้ดังนี้

หมวดที่ ๑ มี ๗ ข้อ พระพุทธเจ้าตรัสในภิกขุสูตรว่า ภิกษุพึงหวังได้ว่าจะเจริญโดยฝ่ายเดียว หากความเสื่อมมิได้ ในพระสูตรกล่าวไว้ว่า

ดูกรภิกษุทั้งหลาย เราจักแสดงอธิปหานิยธรรม ๗ ประการแก่เธอทั้งหลาย เธอทั้งหลายจงตั้งใจฟัง จงใส่ใจไว้ให้ดีเราจักกล่าว ภิกษุเหล่านั้นทูลรับพระผู้มีพระภาคแล้ว พระผู้มีพระภาคได้ตรัสว่า ดูกรภิกษุทั้งหลาย ก่ออธิปหานิยธรรม ๗ ประการเป็นไฉน ภิกษุทั้งหลายหมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ เพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอนไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น ภิกษุทั้งหลายเมื่อประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิก จักพร้อมเพรียงช่วยกันทำกิจที่สงฆ์พึงทำ เพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลยเพียงนั้น ภิกษุทั้งหลายจักไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่ได้บัญญัติ จักไม่เพิกถอนสิ่งที่บัญญัติแล้ว จักประพฤตินั้นในสิกขาบทตามที่บัญญัติไว้แล้ว เพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอนไม่พึงหวังความเสื่อมเลยเพียงนั้น ภิกษุทั้งหลายยังสักการะ เคารพนับถือ บูชา ท่านผู้เป็นเถระ เป็นรัตตัญญู บวชมานาน เป็นสังฆปริณายก และจักสำคัญถ้อยคำแห่งท่านเหล่านั้นว่า เป็นถ้อยคำอันตนพึงเชื่อฟังเพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น ภิกษุทั้งหลายไม่ตกอยู่ในอำนาจตัณหาที่เกิดขึ้นแล้ว อันเป็นเหตุให้เกิดในภพต่อไป เพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น ภิกษุทั้งหลายจักพอใจอยู่ในเสนาสนะป่าเพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอนไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น ภิกษุทั้งหลายจักเข้าไปตั้งความระลึกถึงเฉพาะตนได้ว่า ไฉนหนอเพื่อนพรหมจรรย์ผู้มีศีลเป็นที่รัก ที่ยังไม่มา ขอจงมา และที่มาแล้วพึงอยู่เป็นสุข เพียงใด พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย เพียงนั้น ดูกรภิกษุทั้งหลาย อธิปหานิยธรรม ๗ ประการนี้ จักตั้งอยู่ในภิกษุทั้งหลาย และภิกษุทั้งหลายจักปรากฏในอธิปหานิยธรรม ๗ ประการนี้เพียงใด ภิกษุทั้งหลายพึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลยเพียงนั้น ฯ^{๕๐}

^{๕๐} ๒.๑.๒.๓.๔.๕.๖.๗.๘.๙.๑๐.๑๑.๑๒.๑๓.๑๔.๑๕.๑๖.๑๗.๑๘.๑๙.๒๐.๒๑.๒๒.๒๓.๒๔.๒๕.๒๖.๒๗.๒๘.๒๙.๓๐.๓๑.๓๒.๓๓.๓๔.๓๕.๓๖.๓๗.๓๘.๓๙.๔๐.๔๑.๔๒.๔๓.๔๔.๔๕.๔๖.๔๗.๔๘.๔๙.๕๐.

ภิกขุอุปหานิยธรรมที่ยกมาอ้างข้างต้น สรุปได้ว่า ภิกขุอุปหานิยธรรม คือ ธรรมที่ภิกษุทั้งหลายควรยึดมั่น ซึ่งจะนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองของหมู่คณะอย่างเดียว ไม่มีผลไปในทางที่เสื่อมสำหรับภิกษุทั้งหลาย มี ๗ ประการได้แก่

- ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์
- ๒) เมื่อประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และ จักพร้อมเพรียงช่วยกันทำกิจที่สงฆ์พึงทำ
- ๓) จักไม่บัญญัติสิ่งที่พระพุทธเจ้ามิได้ทรงบัญญัติไว้ จักไม่เพิกถอนสิ่งที่บัญญัติแล้ว จักประพฤตินั้นในสิกขาบทตามที่บัญญัติไว้แล้ว
- ๔) สักการะ เคารพ นับถือ บูชา ภิกษุผู้เป็นเถระ เป็นรัตตัญญู บวชมานาน เป็นสังฆบิดรเป็นสังฆปริณายก และถ้อยถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่า เป็นถ้อยคำที่ควรเชื่อฟัง
- ๕) ไม่ตกอยู่ในอำนาจตณหาที่เกิดขึ้น อันเป็นเหตุให้เกิดในภพต่อไป
- ๖) จักพอใจอยู่ในเสนาสนะป่า
- ๗) จักเข้าไปตั้งความระลึกละอู่เสมอว่า เพื่อนพรหมจรรย์ผู้มีศีลตั้งงามที่ยังไม่เคยมาขอให้มาและที่มาแล้วพึงอยู่เป็นสุข

สรุปได้ว่า อุปหานิยธรรม เป็นหลักปฏิบัติที่ไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม มีแต่ความเจริญฝ่ายเดียว แบ่งเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ ราชอุปหานิยธรรมหรือวัชชอุปหานิยธรรม เป็นธรรมสำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมืองมี ๗ ประการ และภิกขุอุปหานิยธรรม เป็นธรรมสำหรับภิกษุทั้งหลาย มี ๖ หมวด หมวดละ ๗ ประการ และภิกขุอุปหานิยธรรม เป็นธรรมที่ป้องกันความเสื่อมจากกุศลธรรมของภิกษุทั้งหลาย

๒.๔.๓ ความสำคัญของอุปหานิยธรรม

หลักคำสอนในพระพุทธศาสนามีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิต ทั้งตนเองและสังคมโดยรวม หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสามารถประยุกต์ใช้กับศาสตร์แขนงต่าง ๆ ได้มากมาย หลักอุปหานิยธรรมเป็นอีกหลักธรรมหนึ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะสามารถป้องกันการเสื่อมของครอบครัว ชุมชน องค์กรอื่นทางสังคม รวมถึงประเทศชาติ ในการอยู่ร่วมกันในสังคม อย่างสงบสุข โดยเฉพาะผู้นำผู้บริหารบ้านเมือง หัวหน้าองค์กร หน่วยงานต่าง ๆ จึงต้องนำหลักอุปหานิยธรรมมาบูรณาการในการป้องกันความเสื่อม หรือลดโอกาสการเกิดความเสี่ยง ดังนี้

การปฏิบัติตามหลักอุปหานิยธรรม

พระพุทธศาสนายังสอนผู้ที่จะเป็นนักปกครองได้แก่ รู้จักการสงเคราะห์ประชาชนภายในชาติ (ราชสังคหะ ๔) รู้จักการให้แก่สาธารณะชนทั้งหลาย ซึ่งเป็นคุณธรรมของพระเจ้าจักรพรรดิ (จักรวรรดิวัตร ๑๒) ที่จะต้องปฏิบัติอยู่ให้สม่ำเสมอ อันเป็นหลักการปฏิบัติตนของผู้ปกครอง ผู้บริหารชั้นดี นอกจากนี้ผู้ปกครองชั้นดีจะต้องปฏิบัติตามหลักที่ทรงใช้คำว่า “อุปหานิยธรรม” คือ ธรรมที่จะนำไปสู่ความเจริญอย่างเดียว จะไม่ประสพความเสื่อมเลย ตราบเท่าที่ยังมีการปฏิบัติตามธรรมเหล่านี้ อยู่ นั่นคือ ต้องมีความตั้งใจอย่างมั่นคงว่า

- ๑) เราจักหมั่นประชุมกันอยู่เสมอ
- ๒) เมื่อคราวประชุมก็จักพร้อมเพรียงกันประชุมเมื่อเลิกประชุมก็จักพร้อมเพรียงกันเลิกและจักพร้อมเพรียงกันทำกิจที่ควรทำเพื่อชาติบ้านเมือง

๓) จักไม่บัญญัติสิ่งที่ยังมิได้ปฏิบัติ จักไม่ยกเลิกสิ่งที่ตั้งงามที่ท่านบัญญัติไว้แล้ว จักดำรงมั่นคงอยู่ในสิ่งตั้งงามตามที่ท่านแต่โบราณได้บัญญัติไว้

๔) จักสักการะ เคารพ นับถือ บูชา ต่อท่านผู้ใหญ่ทั้งหลายและให้ความสำคัญแก่ถ้อยคำของท่านเหล่านั้นว่าเป็นสิ่งที่ตนจะต้องปฏิบัติตาม

๕) จักไม่ปกครอง ช่มชู้ บังคับ สตรีทั้งหลาย

๖) จักสักการะ เคารพนับถือ บูชาต่อปุษนียสถานทั้งหลายทั้งภายในเมืองและนอกเมือง ไม่ยกเลิกพิธีกรรมอันชอบธรรมซึ่งเคยให้เคยทำแก่ปุษนียสถานเหล่านั้น

๗) จักให้การอารักขา ค้ำครอง ป้องกันโดยธรรมแก่นักบวชทั้งหลายเป็นอย่างดี ด้วยการตั้งความหวังว่าท่านเหล่านั้นที่ยังไม่มาสู่บ้านเมืองก็ขอให้มา ที่มาแล้วก็ขอให้อยู่เป็นสุข^{๕๒}

การปกครองในแคว้นวัชชี เป็นการปกครองแบบสามัคคีธรรม พระพุทธเจ้าเสด็จมายังแคว้นวัชชีเป็นครั้งแรก โดยการที่สภาแห่งรัฐวัชชีได้มีมติให้กษัตริย์อาวุโสของวัชชีชื่อ “มหาลิ” เป็นผู้อาราธนาในมณฑล ในขณะที่พระพุทธเจ้าประทับอยู่ที่แคว้นมคธ เมื่อพระองค์เสด็จมาแล้วก็ได้ทรงแสดงธรรมชื่อ รัตนสูตร อันเป็นธรรมพื้นฐานของชาวพุทธ และแสดงหลักรัฐศาสตร์ในการปกครองตามแนวพุทธสำหรับการปกครองแบบสามัคคีธรรม ซึ่งเรียกว่า “อภิธานียธรรม ๗ ประการ” ทุกครั้งที่พระพุทธเจ้าได้เสด็จมายังแคว้นนี้ กษัตริย์ลิจฉวีจะนิมนต์ให้เสด็จมาแสดงธรรมในรัฐสภาวัชชี เมื่อกษัตริย์อาวุโสสิ้นสุดการฟังธรรมแล้ว ยุวกษัตริย์ที่อยู่ในวัยศึกษาศิลปวิทยา ก็จะมาเฝ้าเพื่อฟังธรรมต่อไป ด้วยการอบรมอย่างใกล้ชิดทั้งในด้านรัฐกิจและด้านคุณธรรมมาตั้งแต่เยาว์วัย กษัตริย์ของลิจฉวีจึงเฝ้ายาวพร้อมด้วยคุณภาพและคุณธรรม บริหารรัฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในตอนหลังถูกพระเจ้าอชาตศัตรูแห่งแคว้นมคธ ส่งวัสสการพราหมณ์เข้ามายุแหยจนเกิดแตกความสามัคคีกัน ทำให้แคว้นวัชชีถึงกับล่มสลายไปในที่สุด^{๕๓}

อภิธานียธรรมนี้ พระพุทธเจ้าตรัสแก่เจ้าลิจฉวีจำนวนมาก ที่เข้าเฝ้าพระองค์เมื่อประทับที่สารันทเจดีย์เมืองเวสาลี เจ้าลิจฉวีจัดการปกครองโดยสามัคคีธรรม มีสภาเป็นที่ประชุมเมืองเวสาลีเจริญรุ่งเรืองยืนนาน ประชากรเพิ่มพูนขึ้น ต้องขยายกำแพงเมืองหลายวาระ เมื่อเจ้าลิจฉวีเข้าเฝ้าถึงที่ประทับพระพุทธเจ้าทรงแสดงหลักความมั่นคงฝ่ายบริหารแผ่นดิน ๗ ประการ^{๕๔} ดังเมื่อครั้งที่วัสสการพราหมณ์ไปเข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า และพระพุทธเจ้าทรงตรัสถามพระอานนท์ว่า “ชาววัชชียังคงปฏิบัติตามอภิธานียธรรมอยู่หรือไม่” ซึ่งกล่าวถึงในมหาปรินิพพานสูตร^{๕๕} ตามที่อ้างไว้ในหัวข้อหลักคำสอนข้างต้นแล้ว จากที่ยกมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า แคว้นวัชชีปกครองแคว้นด้วยหลักอภิธานียธรรม ทำให้มีความมั่นคง เจริญรุ่งเรือง มีประชากรเพิ่มมากขึ้นต้องขยายอาณาเขตอยู่เรื่อย ๆ ซึ่งไม่มี

^{๕๒} พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ จิตตภาโณ), **ธรรมาธิปไตย**, หน้า ๑๔-๑๕.

^{๕๓} พระมหาเวชยันต์ กิตติโสภโณ (แก้วพวง), “การปกครองแบบธรรมรัฐแนวพุทธศาสนาเถรวาทกับการปกครองแบบอุดมรัฐของเพลโต : การศึกษาเปรียบเทียบ”, **วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๖.

^{๕๔} สุวรรณ เพชรนิล, รศ., **พุทธปรัชญาเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๙), หน้า ๒๐๑.

^{๕๕} ที.ม. (ไทย) ๑๓/๖๘/๒๒๘-๒๒๙.

แคว้นใดสามารถทำลายความสามัคคี ทำลายแคว้นวัชชีให้พินาศลงได้ นอกจากใช้วิธีการทำให้เกิดการแตกแยก ยั่วยุให้แตกความสามัคคีกันอย่างเดียวเท่านั้น จึงจะสามารถทำให้แคว้นวัชชีล่มสลายลงได้ ดังที่วัสสการพราหมณ์ ที่มาเข้าเฝ้าพระพุทธเจ้าได้กราบทูลต่อพระพักตร์ของพระพุทธเจ้าไว้ ตอนหนึ่งว่า

วัสสการพราหมณ์กราบทูลว่า ข้าแต่พระโคตมผู้เจริญ ชาววัชชีประกอบด้วยอปริหานิยธรรม แม้แต่ละอย่าง ก็พึงหวังความเจริญได้แน่นอน ไม่พึงหวังความเสื่อมเลย จะกล่าวถึงชาววัชชีผู้ประกอบด้วยอปริหานิยธรรม ๗ ประการเล่า ข้าแต่พระโคตมผู้เจริญ อนึ่ง ชาววัชชีอันพระเจ้าแผ่นดินมคธ พระนามว่าชาตสัตรูเวเทหบุตรไม่พึงทำการต่อยุทธ์ด้วยได้ เว้นเสียจากการเกลี้ยกล่อม เว้นเสียจากการยุยงให้แตกกัน^{๕๖}

ในคำกราบทูลของวัสสการพราหมณ์ที่ยกมากล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การที่จะทำลายรูปแบบการปกครองแบบสามัคคีธรรมโดยยึดหลักอปริหานิยธรรมในการปกครองลงได้นั้น มีเพียงการเกลี้ยกล่อมให้เข้าพวก หรือปรองดองกัน หรือยุยงให้แตกความสามัคคีกันในหมู่คณะเท่านั้นแต่ถ้าหากยังคงยึดมั่นในหลักอปริหานิยธรรมอยู่ ความเสื่อมถอยของความสามัคคีในรัฐก็คงไม่มีแต่ความเจริญฝ่ายเดียว ซึ่งวิธีการนี้เองที่วัสสการพราหมณ์ได้ใช้เป็นกลอุบายเพื่อทำลายแคว้นวัชชีให้ล่มสลายในที่สุด

แต่ในภายหลังปรากฏว่ามีผู้ยุยงให้เกิดความแตกแยกภายใน และพ่ายแพ้ต่อศัตรูในที่สุด นี่คือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาแล้วในอดีตเมื่อ ๒,๕๐๐ กว่าปีล่วงมาแล้วแต่หลักธรรมคำสอนที่ว่านี้ ก็ยังปรากฏและคงความเป็นสัจธรรมมาจนถึงทุกวันนี้ และเชื่อได้ว่าถ้ามีการศึกษาทำความเข้าใจถ่องแท้ และปฏิบัติตามก็จะยังคงให้ผลไม่แตกต่างไปจากเดิม

ในอดีตสมัยรัฐบาล นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี คนที่ ๒๗ ของประเทศไทย ได้ประกาศใช้กฎ ๙ ข้อ เป็นแนวทางในการทำงานร่วมกับ ครม. กฎ ๙ ข้อมีอยู่หลายข้อที่เนื้อหาคล้ายคลึงกับหลักอปริหานิยธรรม ๗ ประการที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่กษัตริย์แห่งวัชชีจะแตกต่างก็เพียงข้อความที่ปรับเปลี่ยนไปตามภาวะแวดล้อมทางสังคมเท่านั้น ทั้งนี้จะเห็นได้จากการเปรียบเทียบดังต่อไปนี้

กฎ ๙ ข้อ คือ

๑) ให้ ครม. น้อมนำพระบรมราโชวาทในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่พระราชทานแก่ ครม. ในการถวายสัตย์ปฏิญาณ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานให้เกิดความเรียบร้อย และความสงบสุข ข้อนี้นสอดคล้องกับข้อ ๔ แห่งอปริหานิยธรรม

๒) ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ที่สำคัญคือจะต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคลากร ที่มาช่วยงานรัฐมนตรีด้วย

๓) ต้องถือว่านโยบายของรัฐบาลที่จะแถลงต่อรัฐสภาเป็นเป้าหมายร่วมของรัฐบาล หากรัฐมนตรีจะไปกำหนดนโยบายเพิ่มเติมในระดับกระทรวง หรือการแสดงความคิดเห็นต่อนโยบายต่อไป ก็ขอให้อ้างถึงนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้เกิดเอกภาพและความชัดเจนในทิศทาง ข้อนี้นสอดคล้องกับข้อ ๓ แห่งอปริหานิยธรรม

^{๕๖} อย.สตุตถก. (ไทย) ๓๗/๒๐/๔๘.

๔) การทำงานของรัฐบาล จะต้องเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เอกภาพ แม้จะเป็นรัฐบาลผสมเราต้องไม่เป็นรัฐบาลที่แบ่งพรรค และเป็นรัฐบาลที่รับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้นการประสานระหว่างกระทรวงจะเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะบทบาทของคณะกรรมการ รวมถึงบทบาทของตน และรองนายกรัฐมนตรีที่จะต้องเข้าไปกำกับดูแล และประสานงานเพื่อให้เป็นธรรมมากที่สุด จึงขอให้ทุกคนให้ความร่วมมือทำงานในระบบกรรมการ

๕) รัฐมนตรีทุกคนต้องเข้าร่วมประชุมสภาผู้แทนราษฎรอย่างสม่ำเสมอ ต้องไปรับฟังความคิดเห็น ทั้งการอภิปราย และรับฟัง ส.ส. ในพื้นที่ต่าง ๆ ที่สำคัญคือ กระทั่งถามสดทุกวันพุธ เวลา ๑๓.๐๐ น. จึงขอให้รัฐมนตรีมีนัดหมายใด ๆ ยกเว้นหลีกเลี่ยงไม่ได้จริง ๆ เพราะเป็นหน้าที่ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสภาฯ ข้อนี้สอดคล้องกับข้อ ๒ แห่งอภิธานิยธรรม

๖) รัฐมนตรีทุกคนเป็นบุคคลสาธารณะ ขอให้ทุกคนปฏิบัติตนโดยคำนึงถึงความรู้สึกของประชาชน ไม่อยากให้มีเงื่อนโซ่ที่นำไปสู่ความไม่เชื่อมั่น และไม่ศรัทธา

๗) จะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม โดยเฉพาะโครงการหรือนโยบายที่ยังไม่เป็นที่รับรู้ของประชาชน อย่าตั้งแง่กับการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

๘) รัฐบาลต้องพร้อมที่จะรับการตรวจสอบในเชิงนโยบาย และด้านอื่น ๆ นอกจากจะขอให้รัฐมนตรีต้องไม่สร้างอุปสรรคขัดขวางการตรวจสอบแล้ว แต่เมื่อใดที่มีการตรวจสอบในลักษณะการวิพากษ์วิจารณ์ ก็ขอให้ชี้แจงโดยใช้เหตุผล ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่รัฐมนตรีใช้ประกอบการตัดสินใจหรือการนำรัฐบาลหรือตนเองเข้าไปตอบโต้หรือทะเลาะนั้น ไม่สอดคล้องกับแนวทางที่รัฐบาลต้องการสร้างความสามัคคี

๙) รัฐมนตรีทุกคนไม่มีสิทธิเหนือประชาชนในแง่ของการปฏิบัติงานตามกฎหมาย แต่ความรับผิดชอบทางการเมืองมีมาตรฐานสูงกว่าความรับผิดชอบทางกฎหมาย ดังนั้น หากการดำรงตำแหน่งของรัฐมนตรีเป็นอุปสรรคต่อการแก้ไขปัญหาของบ้านเมือง แม้จะไม่ผิดกฎหมายหรือจะไม่ได้กระทำผิด ก็ขอให้รัฐมนตรีทุกคนรวมทั้งตนด้วย ต้องถือว่าประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน และประโยชน์ของรัฐบาล

จากการนำเอากฎ ๙ ข้อของนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ เปรียบเทียบกับหลักอภิธานิยธรรม ๗ ประการที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่กษัตริย์แห่งแคว้นวัชชีแล้ว จะเห็นได้ว่ากฎ ๙ ข้อ นอกจากจะมีเนื้อหาสาระในส่วนที่เกี่ยวกับการทำหน้าที่ของผู้ปกครองบ้านเมืองแล้ว ยังมีเนื้อหาสาระที่อธิบายขยายความถึงวิธีการทำงาน ที่ผู้บริหารบ้านเมืองในระบอบประชาธิปไตยจะต้องถือปฏิบัติไว้ก่อนข้างรอบคอบ และครอบคลุมในทุก ๆ ประเด็นที่นักการเมืองจะพึงปฏิบัติไว้ด้วย^{๕๗}

กล่าวได้ว่า “อภิธานิยธรรม เป็นแนวทางการหลักปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ความไม่เสื่อม หรือความเจริญก้าวหน้านั่นเองที่เป็นลักษณะของอภิธานิยธรรมความเจริญก้าวหน้าหรือความไม่เสื่อม

^{๕๗}อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ, “สู่บรรทัดฐานใหม่ทางการเมือง”, [ออนไลน์] ๙ มิถุนายน ๒๕๕๘. <<http://news.mthai.com/politics-news/117536.htm>> [9 June 2015]

ถอย” ที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนี้ สามารถอธิบายได้ตามแนวทางของพระพุทธศาสนาว่า การดำเนินงานที่จะมีความเจริญและก้าวหน้าไม่เสื่อมถอยนั้น จะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะของการบริหารการปกครองที่ดี เพราะผู้ปกครองนั้นไม่ว่าจะเป็นการปกครองในรูปแบบใด ๆ ก็ตาม หากผู้ปกครองไม่มีธรรมในการปกครอง การปกครองนั้นก็เป็นการปกครองที่ไม่ดี เป็นการปกครองที่นำประเทศชาติหรือองค์กรต่าง ๆ ไปสู่ความเสื่อมถอยได้ในที่สุด ฉะนั้น สาระสำคัญของความเจริญความไม่เสื่อมถอยในสังคม

ความสามารถในการจูงใจคนของพระพุทธเจ้า ตรงกับพระสมัญญาว่า คณาต หมายถึงคนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่างนั้น^{๕๔} พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมากเพราะทรงสอนให้รู้ (ยถาวาที) ทำให้ดู (ตถาการี) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาที ตถาการี)

สรุปได้ว่า หลักอปริหานิยธรรม ๗ เป็นหลักธรรมในพุทธศาสนา ที่มีการกล่าวถึงการเป็นไปเพื่อความเจริญ เป็นพุทธวิธีการบริหาร ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีที่ควรนำมาปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลที่ดีแก่หน่วยงาน พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ได้อธิบายเสริมความว่า อปริหานิยธรรม คือ ธรรมไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม, ธรรมที่ทำให้ไม่เสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักกฏอปริหานิยธรรม ๗ ว่า เป็นหลักธรรมอันนำมาซึ่งความสงบสุขของสังคม และเป็นหลักธรรมแห่งการอยู่ร่วมกัน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตและเอื้อประโยชน์ต่อบุคคลรอบข้าง ด้วยหลักธรรมนี้จะสามารถนำไปสู่วิถีทางแห่งการแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารระบบการเงินและบัญชี ถ้าทุกคนมีส่วนร่วมก่อนที่ปัญหาจะสะสมจนกระทั่งเป็นปัญหาระดับองค์กร

สรุปได้ว่า อปริหานิยธรรม เป็นหลักปฏิบัติที่เป็นไปเพื่อความไม่เสื่อม และเกิดความเจริญก้าวหน้า สำหรับลักษณะของอปริหานิยธรรมที่ทำให้มีความเจริญ โดยที่ไม่มีทางเสื่อมนั้น จะต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ ผู้นำเป็นผู้มีธรรม ผู้ตามเป็นผู้มีธรรม และมีหลักวิธีการบริหารที่ดี และการดำเนินงานตามหลักธรรมดังกล่าวนี้ เป็นหลักธรรมที่ทุกคน ทุกระดับ ควรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติและเป็นหลักธรรมที่สอนให้ดำเนินชีวิตอย่างมีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและต่อสังคมโดยรวมทำให้สามารถรู้วิธีการหรือหลักการที่จะดำเนินงานให้บรรลุถึงจุดประสงค์เพราะการเป็นบุคคลที่ดีในสังคมย่อมต้องอาศัย ความประพฤติ ทางกาย วาจา ใจ อยู่ในความเหมาะสมมีความมุ่งหมาย มีจุดหมาย รู้จักผลประโยชน์ขององค์กร และกลุ่มในสังคมที่ตนดูแลอยู่ ทำให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพรู้จักตนเองและประเมินตนตามความเหมาะสมกับหน้าที่ เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพที่รู้จักประมาณในการบริหารต่าง ๆ ทั้งของตน ผู้ร่วมงาน และองค์กรเกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพรู้จักเวลาจังหวะความเหมาะสมในการดำเนินงาน และการปฏิบัติตามอปริหานิยธรรม ตั้งแต่ข้อที่ ๑-๗ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการลดความเสี่ยงได้

^{๕๔}ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๑/๒๕๕.

๑) **กองกลาง** มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานพิธีการ และงานประชุม งานบริหารงานบุคคล งานพัฒนาบุคลากร งานสวัสดิการ และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๒) **กองกิจการนิสิต** มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานส่งเสริมกิจการนิสิต งานติดตามประเมินผลการปฏิบัติศาสนกิจและปฏิบัติงานบริการสังคมของนิสิต งานสวัสดิการนิสิต งานบริการหอพักนิสิต งานประสานงานพระธรรมจาริก งานบรรพชาและอบรมเยาวชนภาคฤดูร้อน และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๓) **กองกิจการวิทยาเขต** มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการประสานงาน ด้านการบริหารและวิชาการ จัดทำแผนงานโครงการ ติดตามประเมินผลและช่วยแก้ไขข้อขัดข้องในการบริหารจัดการวิทยาเขต วิทยาลัยและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๔) **กองคลังและทรัพย์สิน** มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานยานพาหนะ และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

(๑) กลุ่มงานการเงิน ปฏิบัติงานการเงินและควบคุมการเบิกจ่ายเงินตามประเภทให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี จัดเก็บรักษาตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับดำเนินการธุรกรรมทางการเงินและบัญชีเกี่ยวกับบัญชีเงินฝากธนาคารทุกประเภทของสถาบัน รวมทั้งบริหารจัดการการเงินเพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุด และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๒) กลุ่มงานบัญชี ปฏิบัติงานจัดทำเอกสารหลักฐาน บันทึกรายการบัญชี ปรับปรุงบัญชี การปิดบัญชี ตามระบบบัญชีและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดทำรายงานงบการเงินรวมของสถาบัน เพื่อจัดส่งส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามระเบียบและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๓) กลุ่มงานพัสดุ ปฏิบัติงานจัดวางระบบและปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดหา การซื้อ การจ้าง การควบคุม ปรับปรุง ซ่อมแซม การเก็บรักษา การเบิกจ่ายพัสดุและการจำหน่ายพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบ และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๔) กลุ่มงานอาคารสถานที่ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลงานสาธารณูปโภค งานภูมิทัศน์ งานสถาปัตยกรรม งานแบบแปลนอาคารสถานที่ งานผังแม่บท ระบบสุขาภิบาลและโยธา ระบบโทรทัศน์ ระบบเครื่องปรับอากาศ งานดูแลความสะอาดและปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๕) กลุ่มงานยานพาหนะ ปฏิบัติงานให้บริการยานพาหนะ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจัดยานพาหนะประเภทต่าง ๆ ให้เป็นไปตามระเบียบ

กฎเกณฑ์ ความเหมาะสม ดูแลบำรุงรักษายานพาหนะที่มีอยู่ให้มีสภาพพร้อมใช้งานอย่างปลอดภัย และปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๕) **กองนิติการ** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานกฎหมาย งานนิติกรรมและสัญญา และปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๖) **กองแผนงาน** มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย งานนโยบายและแผนงบประมาณ งานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ งานติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๑) กลุ่มงานนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ ปฏิบัติงานวิเคราะห์และจัดทำนโยบายและแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัย งานประเมินผลพัฒนามหาวิทยาลัย งานวิเคราะห์วางแผนและติดตามประเมินผลแผนงาน/โครงการ งานติดตามประเมินผลและงานรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี งานประกันคุณภาพภายในและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

(๒) กลุ่มงานแผนงานและงบประมาณ ปฏิบัติงานวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณ วิเคราะห์อัตราค่าจ้างเพื่อจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี งานระบบงบประมาณ รายงานผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานการใช้จ่ายงบประมาณ งานบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย

(๓) กลุ่มงานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ มีหน้าที่รับผิดชอบงานวิจัยสถาบัน การวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม และยกเลิกส่วนงานของมหาวิทยาลัย จัดทำรายงานประจำปี และเผยแพร่ งานจัดการความรู้ และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

๗) **กองวิชาการ** มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานหลักสูตรและส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน งานตำราและเอกสารวิชาการ งานคัมภีร์พระพุทธศาสนา และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

๘) **กองวิเทศสัมพันธ์** มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิเทศสัมพันธ์ งานพิธีการและงานสารนิเทศ งานองค์การพระพุทธศาสนานานาชาติ งานประสานงานกิจการนานาชาติ และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

๙) **กองสื่อสารองค์กร** มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารทำความเข้าใจกับประชาสัมพันธ์งานของมหาวิทยาลัยแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอกโดยการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสื่อพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

๑๐) **สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา** มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาทั้งระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

๑๑) **สำนักตรวจสอบภายใน** มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานตรวจสอบติดตาม ประเมินผล วิเคราะห์การดำเนินงานด้านงบประมาณ การเงิน บัญชี การพัสดุ และการดำเนินงานตามนโยบายมหาวิทยาลัย รวมทั้งควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยงของทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๑) กลุ่มงานตรวจสอบและควบคุมภายใน ปฏิบัติงานวางระบบการตรวจสอบและการควบคุมภายใน รวมทั้งประเมินผลการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย แล้วรายงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๒) กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง ปฏิบัติงานตามตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุ การบริหาร การจัดการ และด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง และประมวลผลการดำเนินงานตามแผน โครงการและกิจกรรม ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๓) กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง ปฏิบัติงานวางระบบบริหารความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง ตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

๑๒) **สำนักงานพระสอนศีลธรรม** มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสรรหาพระสอนศีลธรรมส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะของพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนงานติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอน งานบริหารงบประมาณโครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

๑๓) **สำนักงานสภามหาวิทยาลัย** มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัย และกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยรับมอบหมาย งานพัฒนากิจการสภามหาวิทยาลัย งานติดตามการดำเนินงานตามมติของสภามหาวิทยาลัย ประสานงานการประเมินสภามหาวิทยาลัย มีและปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย^{๕๔}

นโยบาย ระบบการเงินและการบัญชี ซึ่งมีระเบียบมหาวิทยาลัยว่าด้วยหลักเกณฑ์การรับเงิน การเก็บรักษาและการเบิกจ่ายเงินรายได้ พ.ศ. ๒๕๕๖ เพื่อให้การบริหารด้านการเงินของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายมหาวิทยาลัย

^{๕๔}ประกาศสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, เรื่อง ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๗, หน้า ๑-๗. (เอกสารอัดสำเนา)

อาศัยอำนาจตามมาตรา ๑๙(๑๑) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ และมติสภามหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ครั้งที่ ๙/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๖ สภามหาวิทยาลัยวางระเบียบไว้ดังนี้

ข้อ ๔ “ผู้มีอำนาจ”	หมายความว่า อธิการบดี หรือผู้ที่อธิการบดีมอบหมาย
“ส่วนการเงิน”	หมายความว่า กองคลังและทรัพย์สิน สำนักงานอธิการบดี ส่วนคลังส่วนทรัพย์สินของสำนักงานวิทยาเขต หรือวิทยาลัยในสังกัด
“หัวหน้าส่วนงานการเงิน”	หมายความว่า ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน ผู้อำนวยการส่วนคลังส่วนทรัพย์สินของ หรือผู้อำนวยการวิทยาลัย
“หัวหน้าส่วนการเงิน”	หมายความว่า หัวหน้ากลุ่มงานการเงินหรือผู้ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน
“บุคลากร”	หมายความว่า คณาจารย์ประจำ หัวหน้าและลูกจ้าง
“หลักฐานการเงิน”	หมายความว่า ใบเสร็จรับเงินหรืออนุโมทนาบัตร
“หลักฐานการจ่ายเงิน”	หมายความว่า หลักฐานที่แสดงได้ว่าการจ่ายเงินให้แก่ผู้รับเงินหรือเจ้าหน้าที่ตามข้อผูกพันโดยถูกต้องแล้ว
“ตู้নির্য”	หมายความว่า กำป็นหรือตู้เหล็กหรือหีบเหล็กอันมั่นคงที่ใช้สำหรับเก็บรักษาเงินของมหาวิทยาลัย

ข้อ ๕ การมอบอำนาจหรือการมอบหมายให้กระทำการใด ๆ ตามระเบียบนี้ ให้ทำเป็นลายลักษณ์อักษร

หมวด ๑ ทั่วไป

ข้อ ๖ การเบิกจ่ายเงิน การรับเงิน การเก็บรักษาเงินของโครงการขยายห้องเรียนและหน่วยวิทยบริการหรือหน่วยงานย่อยอื่นของมหาวิทยาลัย ให้ใช้ระเบียบนี้โดยอนุโลม

ข้อ ๗ การไม่ปฏิบัติตามระเบียบนี้โดยเจตนา หรือมีพฤติการณ์ส่อในทางทุจริต ถือเป็นการผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ข้อ ๘ บรรดาแบบพิมพ์ เอกสาร ทะเบียนคุม รายงาน ที่ใช้ในการรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเบิกจ่ายเงินยืมโดยตรงจ่ายและการเก็บเงินไว้เบิกเหลื่อมปี ตามระเบียบนี้ตลอดจนวิธีใช้ ให้เป็นไปตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ข้อ ๙ การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเบิกจ่ายเงินโดยตรงจ่ายและการกันเงินไว้เบิกเหลื่อมปีตามที่กำหนดในระเบียบนี้ ให้ใช้สำหรับการดำเนินการเกี่ยวกับเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย เว้นแต่เงินรายได้บางประเภทที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดวิธีปฏิบัติไว้เป็นการเฉพาะ

กลุ่มงานการเงิน

ปฏิบัติงานรับเงินและควบคุมการเบิกจ่ายเงินตามประเภทเงินให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี จัดเก็บรักษาเงินตามข้อบังคับ ระเบียบและกฎ ดำเนินการธุรกรรมทางการเงินเกี่ยวกับบัญชีเงินฝากธนาคารทุกประเภทของสถาบัน รวมทั้งบริหารจัดการการเงินเพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุด และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงาน

๑. ปฏิบัติงานด้านรายรับ
๒. ปฏิบัติงานด้านรายจ่าย
๓. ดำเนินการฝาก-ถอน และโอนเงินฝากธนาคารทุกประเภทของสถาบัน
๔. บริหารจัดการการเงิน เพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุด
๕. จัดเก็บรักษาเงินตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ
๖. ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ
๗. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

งานการเงิน

๑. รับเงินรายได้ค่าธรรมเนียมจากการจัดการศึกษา
๒. รับเงินบริจาคประเภทต่าง ๆ
๓. ทำฎีกาเบิกเงินงบประมาณแผ่นดินหมวดต่าง ๆ
๔. ตรวจเอกสารทำฎีกาเบิกเงินประเภทต่าง ๆ
๕. จ่ายเงินรายได้ประเภทต่าง ๆ
๖. ให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับระบบการขอเบิกจ่ายเงินทุกประเภท

งานลูกหนี้เงินยืมโดยตรง

๑. จัดทำทะเบียนคุมลูกหนี้เงินยืมโดยตรงจ่าย
๒. จัดทำทะเบียนคุมการคืนเงินยืมโดยตรงจ่ายพร้อมตัดคืนลูกหนี้
๓. ตรวจสอบสิทธิของผู้ยืมเงินโดยตรงจ่าย
๔. ตรวจสอบถูกต้อง ครบถ้วน เอกสารส่งคืนเงินยืมโดยตรงจ่าย
๕. จัดทำหนังสือยืนยันยอดลูกหนี้เงินยืมโดยตรงจ่ายคงค้างประจำปี

๖. จัดทำบันทึกทวงถามลูกหนี้เงินยืมทรองจ่ายคงค้าง
๗. จัดทำบันทึกข้อความขออนุมัติหักเงินเดือน

งานเช็คจ่าย

๑. สอบทานเอกสารเบิกจ่าย
๒. จัดทำเช็คจ่าย
๓. จัดทำทะเบียนคุมเช็คจ่าย
๔. ติดต่อประสานงานกับผู้รับเช็ค
๕. จ่ายโอนเงินผ่านระบบ (กรณีมีคำร้องขอ)
๖. จ่ายโอนเงินงบประมาณให้แก่ส่วนภูมิภาค ตามใบโอนเงินประจำงวด

งานจัดทำภาษีหัก ณ ที่จ่ายประจำเดือน

๑. จัดทำทะเบียนคุมลูกหนี้เงินยืมทรองจ่าย
๒. จัดทำทะเบียนคุมการคืนเงินยืมทรองจ่ายพร้อมตัดคืนลูกหนี้
๓. ตรวจสอบสิทธิของผู้ยืมเงินทรองจ่าย
๔. ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน เอกสารส่งคืนเงินยืมทรองจ่าย
๕. จัดทำหนังสือยืนยันยอดลูกหนี้เงินยืมทรองจ่ายคงค้างประจำปี
๖. จัดทำบันทึกทวงถามลูกหนี้เงินยืมทรองจ่ายคงค้าง
๗. จัดทำบันทึกข้อความขออนุมัติหักเงินเดือน

งานเงินสดย่อย (ด้านจ่าย)

๑. สอบทานเอกสารเบิกจ่าย
๒. จัดทำใบสำคัญจ่ายปะหน้าเอกสารเบิกจ่าย
๓. เสนอเอกสารให้ผู้บริหารลงนามอนุมัติใบสำคัญจ่าย
๔. ติดต่อประสานงานกับผู้รับเงินสดย่อย
๕. จ่ายเงินสดย่อยแก่ส่วนงานและบุคลากร
๖. จ่ายโอนเงินผ่านระบบ (กรณีมีคำร้องขอ)

งานการเงินธนาคาร

๑. จัดทำทะเบียนคุมบัญชีเงินฝากธนาคาร
๒. ประสานงานกับธนาคารในการปรับสมุดเงินฝาก
๓. สอบทานยอดเงินคงเหลือใน G/L กับทะเบียนคุม
๔. จัดทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร
๕. จัดทำใบเบิกถอน เบิกจ่ายตรงจากบัญชีโครงการ/กองทุน
๖. วางแผนการหารายได้จากเงินฝากธนาคาร ในเงินลงทุนระยะสั้น

งานจัดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค

๑. บันทึกบัญชีค่าสาธารณูปโภคหักผ่านบัญชีธนาคาร
๒. จัดทำทะเบียนค่าน้ำค่าสาธารณูปโภค
๓. ทำบันทึกขออนุมัติเบิกค่าสาธารณูปโภค
๔. ชำระค่าสาธารณูปโภค

งานงบประมาณ

๑. ขออนุมัติเงินประจำงวดพร้อมจัดทำรายละเอียดประกอบ
๒. โอนเงินงบประมาณระหว่างแผนงาน, งานโครงการ และหมวดรายจ่าย
๓. ขอเปลี่ยนแปลงรายการโดยจัดทำหนังสือขออนุมัติ พร้อมจัดทำรายละเอียดประกอบ
๔. ขออนุมัติใช้เงินเหลือจ่าย
๕. บันทึกเสนอความเห็นต่อผู้บริหารและส่วนงานภายในเกี่ยวกับระเบียบการบริหารเงินของมหาวิทยาลัย
๖. บันทึกวงเงินในแต่ละหมวดแต่ละรายการ
๗. บันทึกผูกพันงบประมาณที่ละรายการโดยบันทึกตามคณะ/สำนัก/สถาบัน/

สรุปได้ว่า โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ส่วนกลาง วิทยาเขต ๑๐ แห่ง วิทยาลัยสงฆ์ ๑๒ แห่ง ห้องเรียน ๕ แห่ง หน่วยวิทยบริการ ๑๘ แห่ง มีจำนวนมากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้ระบบการบริหารซับซ้อน

๒.๖ แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒.๖.๑ แผนบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๘

• การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงนั้น มุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

^{๖๐} http://www.mcu.ac.th/site/in_Rule.php [ออนไลน์]

• ความเสี่ยง

คือ เหตุการณ์/ การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ครบถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยวิเคราะห์คัดเลือกแผนงานที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ในประเด็นยุทธศาสตร์ มาดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน

มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) คือ

๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)
๒. การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification)
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๔. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)
๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities)
๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication)
๗. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ มหาวิทยาลัยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงาน

ภายในขององค์กร/ กระบวนการ/ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/ บุคลากร/ ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการดำเนินการผิดกฎหมาย การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ มหาวิทยาลัยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยง โดยมีการระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องตามบริบทของมหาวิทยาลัย ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหาร งานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์ และบุคลากร
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

๒.๖.๒ การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

- การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้อัตราของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงนั้น มุ่งเน้นแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการมีผลกระทบ สูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

- ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ถ้วนทุกประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยวิเคราะห์คัดเลือกแผนงานที่สำคัญและมีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ในประเด็นยุทธศาสตร์ มาดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนการดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) คือ ๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) ๒. การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ (Event Identification) ๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ๔. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) ๕. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Control Activities) ๖. ข้อมูลและการสื่อสารด้านบริหารความเสี่ยง (Information and Communication) 7. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ (Monitoring)

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ มหาวิทยาลัยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน

หรือการรวมมือกับองค์กรอิสระ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหา หรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในของ องค์กร/ กระบวนการ/ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/ บุคลากร/ ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และ

ไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C) เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ขอบบังคับต่าง ๆ รวมถึง การทำนิติกรรมสัญญา การวางสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่าง ๆ มหาวิทยาลัยพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยง โดยมีการระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องตามบริบทของ มหาวิทยาลัย ดังนี้

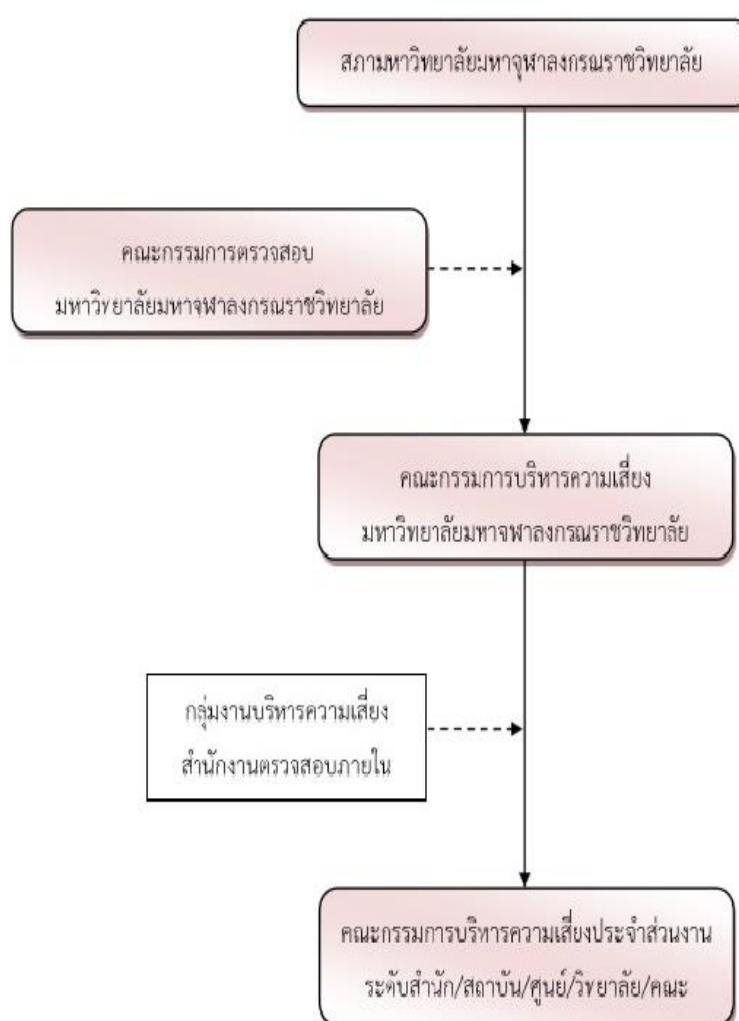
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ อาคาร สถานที่)
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบบังคับ
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหาร งานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะ จรรยาบรรณของอาจารย์ และบุคลากร
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และคณะทำงานบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีผู้บริหาร ระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยรวมเป็นคณะกรรมการและคณะทำงาน โดยมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน โดยในปีการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๖ มหาวิทยาลัยได้มีการทบทวนและมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยที่ ๙๖/๒๕๕๗ และ คำสั่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่ ๙๖/๒๕๕๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑.๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงถือว่ามีสำคัญมากเนื่องจากต้องจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับส่วนงาน ระดับมหาวิทยาลัย และระดับนโยบายได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบบทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบให้มีความชัดเจนมากที่สุด เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แสดงดังภาพที่ ๒ และคำอธิบายในตารางที่ ๓ ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๓ ภาพโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบ	อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ๒. ประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการตรวจสอบ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑. สอบทานความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน ๒. สอบทานการปฏิบัติงานของส่วนตรวจสอบภายในระดับนโยบาย ๓. สอบทานความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน ๔. สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ๕. สอบทานความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบภายนอกและภายใน ๖. สอบทานการดำเนินงานและเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑. จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ๒. จัดทำกำหนดมาตรการ และปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ๓. กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ๔. นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ต่อสภามหาวิทยาลัย ๕. จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการ บริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงานระดับสำนัก/ สถาบัน/ ศูนย์/ วิทยาลัย/ คณะ	๑. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ๒. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

	๓. ระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำส่วนงาน ๔. จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน ๕. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานแก่บุคลากรในสังกัด ๖. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน ๗. จัดทำรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน เสนอต่อกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนในการตอบสนองความเสี่ยง ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพิจารณาภายในระยะเวลาที่กำหนด ๘. รับทราบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน และนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับปรุง หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีการศึกษาถัดไป
กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน	ปฏิบัติงานวางระบบบริหารความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง ตรวจสอบและ ประเมินความเสี่ยง รวมทั้งนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อลดและ กำจัดความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเป็น ๒ ระดับคือ

๑. ระดับนโยบาย สภามหาวิทยาลัย เป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

๒. ระดับปฏิบัติการ แบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ

๒.๑ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนำนโยบายการ บริหารความเสี่ยงจากสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติตั้งแต่การทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย

๒.๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานโดยระบุประเด็นและปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำส่วนงานโดยวิเคราะห์โอกาสของความเสี่ยงและระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและรายงาน

แผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้ง ๒ ระดับนั้น มีกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายในเป็นผู้ประสานงานการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (MCU's Risk Management Process)

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้ง การมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO มาบูรณาการ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๘ ขั้นตอนประกอบด้วย

๑. กำหนดวัตถุประสงค์
๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
๓. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน
๔. วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง
๕. ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง
๖. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
๗. ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
๘. ติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ ๒.๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์

กำหนดวัตถุประสงค์ภายในมหาวิทยาลัยจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยจะต้องสอดคล้องกับปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย ส่วนงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดง ให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่มหาวิทยาลัยต้องการจะบรรลุไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงานซึ่งควรมีลำดับขั้นตอนดังนี้

๑. กำหนดพันธกิจของมหาวิทยาลัย

๒. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้

๓. กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับมหาวิทยาลัย

๔. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ระดับคือ

(๑) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรตามแผนปฏิบัติงานประจำปีและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

(๒) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับมหาวิทยาลัย การกำหนดที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้ วัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ได้แก่

Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Achievable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Reasonable : สมเหตุสมผลมีความเป็นไปได้

Time constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม หากส่วนงานมีการกำหนดตัวชี้วัดและภารกิจหลักของงานอยู่แล้วก็สามารถนำตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้มาใช้แทนวัตถุประสงค์ก็ได้

๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

เพื่อประกาศใช้ระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย นโยบายการบริหารความเสี่ยงจากสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติตั้งแต่การทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย รายละเอียด

๑) การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย มีอธิการบดีเป็นประธาน และรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี เลขานุการสำนักงานคณบดี ผู้อำนวยการระดับสำนัก/สถาบัน/ ศูนย์/ วิทยาลัย/ คณะ เป็นกรรมการ มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง ๑ ท่าน โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายในเป็นเลขานุการ

๒) ในคำสั่ง ให้ระบุรายละเอียดการทำงานของคณะกรรมการ นโยบาย หรือแนวทางในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

(๑) จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

(๒) จัดทำกำหนดมาตรการ และปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

(๓) กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

(๔) นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

(๕) จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย

๒.๓ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

เพื่อประกาศใช้ในส่วนงาน และเสนอให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยทราบ รายละเอียด

๑) การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน โดยเป็นคำสั่งภายในของส่วนงาน มีหัวหน้าส่วนงานเป็นประธาน และบุคลากรในส่วนงาน ๑ คน เป็นเลขานุการ บุคลากรที่เหลือเป็นกรรมการ

๒) ในคำสั่ง ให้ระบุรายละเอียดการทำงานของคณะกรรมการ นโยบาย หรือแนวทางในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

(๑) ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

(๒) จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

(๓) ระบุปัจจัยความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำส่วนงาน

(๔) จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

(๕) เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานแก่บุคลากรในสังกัด

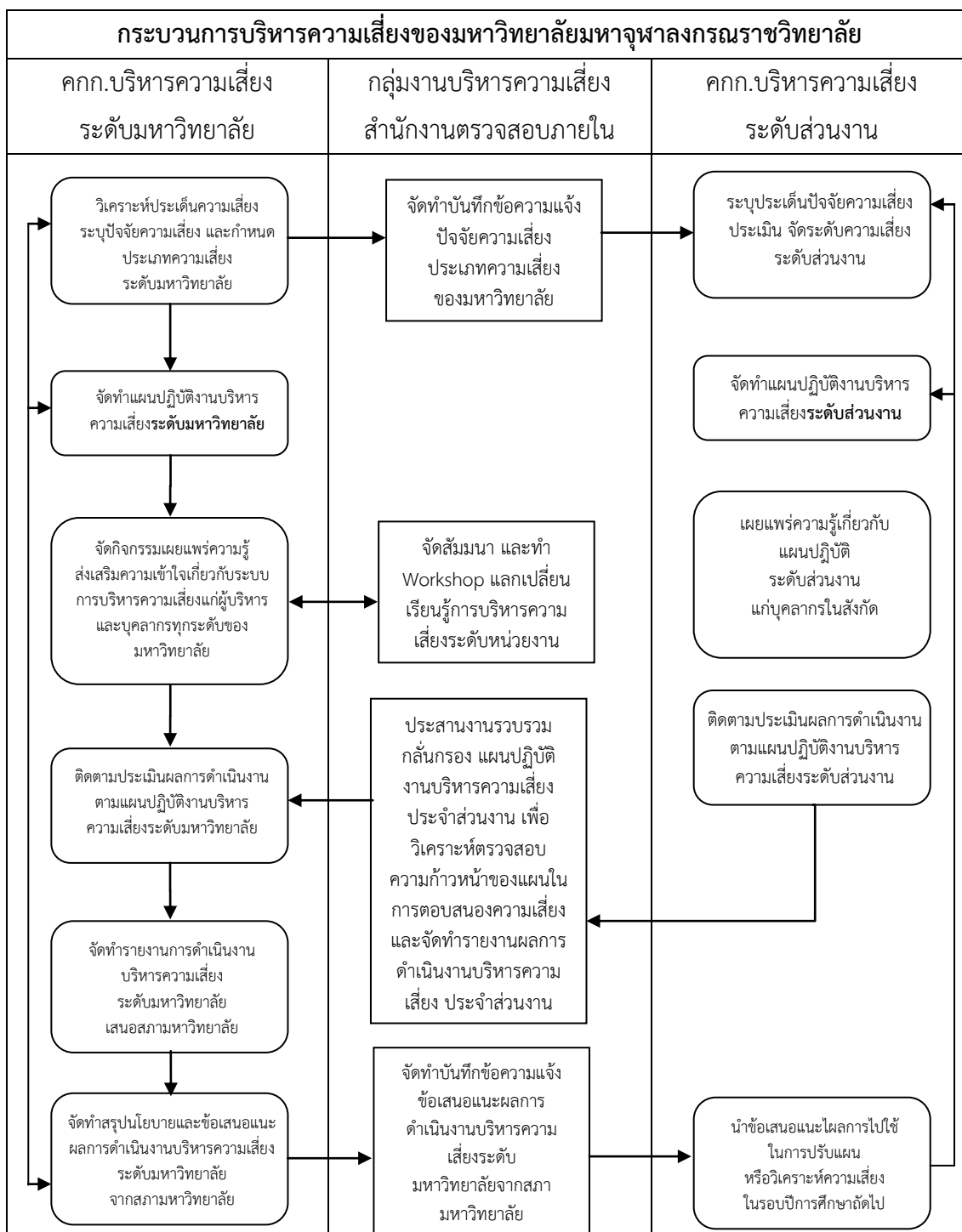
(๖) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

(๗) จัดทำรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน นำเสนอต่อกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อวิเคราะห์ ตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนในการตอบสนองความเสี่ยง ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพิจารณา ภายในระยะเวลาที่กำหนด

(๘) รับทราบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน และนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีการศึกษาถัดไป

๓) เมื่อเสร็จแล้ว ให้ทำบันทึกข้อความ แจ้งรายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ให้กับกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายในเพื่อทราบ

๒.๖.๓ การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย^{๖๑}



^{๖๑} กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หน้า ๓๔.

๒.๗ สภาพพื้นที่ที่ศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีพันธกิจดังนี้

๑. ผลิตบัณฑิต

ผลิตและพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ๙ ประการ คือ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์กว้างไกล มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง ให้เทียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

๒. วิจัยและพัฒนา

การวิจัยและค้นคว้า เพื่อสร้างองค์ความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนการสอน เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในพระไตรปิฎก โดยวิธีสหวิทยาการแล้วนำองค์ความรู้ที่ค้นพบมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา ศีลธรรม และจริยธรรมของสังคม รวมทั้งพัฒนาคุณภาพงานวิชาการด้านพระพุทธศาสนา

๓. ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม

ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม ตามปณิธานการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ด้วยการปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสานสอดคล้อง เอื้อต่อการส่งเสริม สนับสนุนกิจการคณะสงฆ์ สร้างความรู้ ความเข้าใจหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่ประชาชน จัดประชุม สัมมนา และฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพระสงฆ์และบุคลากรทางศาสนา ให้มีศักยภาพในการธำรงรักษา เผยแผ่หลักคำสอน และเป็นแกนหลักในการพัฒนาจิตใจในวงกว้าง

๔. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

เสริมสร้างและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้เอื้อต่อการศึกษา เพื่อสร้างจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย สนับสนุนให้มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ^{๖๒}

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยส่วนกลาง วิทยาเขต ๑๐ แห่ง วิทยาลัยสงฆ์ ๑๒ แห่ง ห้องเรียน ๕ แห่ง หน่วยวิทยบริการ ๑๘ แห่ง ดังนี้

๑. ส่วนกลาง

- วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ราชวรมหาวิหาร เขตพระนครกรุงเทพมหานคร
- เลขที่ ๗๙ หมู่ที่ ๑ หลักกิโลเมตรที่ ๕๕ ตำบลลำไทร อำเภอบึงนาราง จังหวัดพิจิตร ๓๖๑๗๐

^{๖๒}ประกาศสภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, เรื่อง การกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๗, หน้า ๑-๗. (เอกสารอัดสำเนา)

๒. วิทยาเขต (วข.)

- ๑) วข.หนองคาย
- ๒) วข.เชียงใหม่
- ๓) วข.นครศรีธรรมราช
- ๔) วข.ขอนแก่น
- ๕) วข.นครราชสีมา
- ๖) วข.อุบลราชธานี
- ๗) วข.แพร่
- ๘) วข.สุรินทร์
- ๙) วข.พะเยา
- ๑๐) วข.บาฬีศึกษาพุทธโฆส

๓. วิทยาลัยสงฆ์ (วส.)

- ๑) วส.นครสวรรค์
- ๒) วส.พุทธชินราช
- ๓) วส.เข็ญราย
- ๔) วส.นครน่าน
- ๕) วส.นครลำปาง
- ๖) วส.ศรีสะเกษ
- ๗) วส.พุทธโสธร
- ๘) วส.นครพนม
- ๙) วส.ลำพูน
- ๑๐) วส.ปัตตานี
- ๑๑) วส.เลย
- ๑๒) วส.บุรีรัมย์

๔. ห้องเรียนและหน่วยวิทยบริการ

ห้องเรียน ๕ แห่ง และหน่วยวิทยบริการ ๑๘ แห่ง สังกัดรวมอยู่ใน ส่วนกลาง วิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ที่เป็นต้นสังกัดนั้น ๆ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสาขาใน ๔๕ จังหวัด

๒.๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

๒.๘.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหาร

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ที่สามารถนำมาสรุปเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร ดังนี้

นฤนนท สุริยมณ และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “คุณธรรมจริยธรรมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล” ผลการวิจัยพบว่าจุดเด่นในการบริหารงานที่ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้รับรางวัลที่ ๑ ประเภทการบริหารจัดการที่ดีประจำปี ๒๕๔๗ ได้แก่ การบริหารจัดการ ส่วนหลักคุณธรรมองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมายอย่างเคร่งครัด ส่วนหลักความโปร่งใสองค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่ง มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีในทุก ๆ ทาง การสื่อสาร ส่วนหลักความรับผิดชอบต่อในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลจะสอบถามความเห็นของประชาชนโดยผ่านประชาคมหมู่บ้าน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของโครงการในแต่ละหมู่บ้านก่อนแล้วจึงนำมารวมกันเพื่อและจัดลำดับตามความจำเป็นเร่งด่วนในภาพรวมอีกครั้งและส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาท้องถิ่นจะมีการส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณ^{๖๓}

ประดิษฐ์ ดีวัฒนกุล ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารกรุงเทพมหานคร : ศึกษาการพัฒนา รูปแบบที่เหมาะสม” พบว่าการปฏิรูประบบการบริหารกรุงเทพมหานครแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือกลุ่มที่ ๑ มองว่ากรุงเทพมหานครใหญ่โตเกินไป ควรที่จะแบ่งหน่วยงานย่อยเพื่อความคล่องตัว กลุ่มที่ ๒ มองว่าได้อยู่แล้วแต่จะต้องปรับปรุงในส่วนขั้นตอนการบริหารและเพิ่มอำนาจหน้าที่ และกลุ่มที่ ๓ มองว่า จะต้องแบ่งอำนาจให้สำนักงานเขตรับผิดชอบมากขึ้นเพื่อการบริหารประชาชน ทางผู้วิจัยได้เสนอแนะว่ามีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนารูปแบบอีก ๓ ระยะ คือ ระยะสั้น ใช้รูปแบบเช่นเดิมแต่ควรกระจายอำนาจให้กับสำนักเขตมากขึ้น ระยะกลาง ควรแบ่งการบริหาร เป็น ๓ ระดับ ผู้ว่ากรุงเทพมหานคร ผู้ทรงคุณวุฒิสภากรุงเทพมหานคร และสภาเอกรูปประจำเขต และระยะยาว จะต้องจัดตั้งสำนักเขตบริหารท้องถิ่น มีประธานเขตและข้าราชการประจำหรือมาจากการเลือกตั้ง^{๖๔}

^{๖๓} คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล, รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง “คุณธรรมจริยธรรมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล”, (ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรมสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน), ๒๕๔๙), หน้า ก-ง.

^{๖๔} ประดิษฐ์ ดีวัฒนกุล, “การบริหารกรุงเทพมหานคร: ศึกษาการพัฒนา รูปแบบที่เหมาะสม”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๙).

ปรับปรุงระบบการประเมินผลงานให้มีความชัดเจนจนถึงระดับที่บุคลากรต้องการ ปัญหาความเหลื่อมล้ำของสิ่งจูงใจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติซึ่งควรปรับปรุงโดยการออกแบบเงินเพิ่มพิเศษผู้บริหารเสียใหม่โดยแยกเงินที่ใช้ปิดช่องว่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนออกจากเงินค่าตอบแทนตามผลงานและนำส่วนเงินค่าตอบแทนตามผลงานมารวมไว้กับเงินรางวัลเพื่อจัดสรรให้แก่ทุกคนตามผลงานด้วย

กल्याณี คุณมี ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารผลงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการไทย” พบว่า ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการจัดสรรสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐได้แก่ปัญหาการจัดสรรสิ่งจูงใจไม่ได้ให้ตามระดับผลงานอย่างแท้จริงซึ่งควรดำเนินการหลักเกณฑ์และวิธีการแบบเดียวกันและปัญหารูปแบบของรางวัลไม่เหมาะสมหน่วยงานควรทำหลายรูปแบบไปพร้อมกันทั้งรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงินและรูปแบบที่เป็นตัวเงิน (ซึ่งปัจจุบันจะเป็นที่นิยมมากที่สุด) เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและสนับสนุนให้ข้าราชการและลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ^{๖๕}

กิ่งดาว จินดาเทวิน ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาและพัฒนาารูปแบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดอุดรดิตถ์” พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยการวิเคราะห์ปัจจัยหลักและการสกัดปัจจัย พิจารณาค่าไอเกนมากกว่า ๑ ได้ ๗ ปัจจัยหลักและตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่มและแต่ละปัจจัยมีหลักความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และผลการประชุมผู้ให้ข้อมูลหลักสามารถพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับ อบต. ในจังหวัดอุดรดิตถ์ ได้ปัจจัยหลัก ๗ องค์ประกอบ ประกอบด้วย ปัจจัยหลักเดิม ๖ องค์ประกอบ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ปัจจัยหลักที่ค้นพบอีก ๑ องค์ประกอบ คือ หลักกัลยาณมิตรและผลจากการศึกษาสภาพการบริหารจัดการ ๒๔ อบต. โดยใช้ปัจจัยหลัก ๗ องค์ประกอบพบว่าโดยรวมแล้ว อบต. ในจังหวัดอุดรดิตถ์มีการบริหารจัดการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อบต. สามารถบริหารจัดการด้านหลักความคุ้มค่าได้ในระดับค่อนข้างดี^{๖๖}

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ : กุญแจสู่ความเป็นเลิศ” พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือและกลไกที่สำคัญที่ใช้

^{๖๕} กल्याณี คุณมี, “การบริหารผลงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการไทย”, รายงานการวิจัย, (คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒).

^{๖๖} กิ่งดาว จินดาเทวิน, “การศึกษาและพัฒนาารูปแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดอุดรดิตถ์”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, ๒๕๕๒).

ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร ความสำเร็จของแต่ละองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้นและสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ส่วนการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บูรณาการไปกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้เกิดการสนับสนุนต่อกกลยุทธ์ขององค์กร จึงจะทำให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยที่กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตระหนักว่าพนักงานคือทรัพยากรที่สำคัญตระหนักถึงคุณค่าของความเป็นมนุษย์และความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน ทำให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างพนักงานให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กรได้^{๖๗}

กรภัทร์ จารุกำเนิดกนก ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสาธารณประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี” ผลการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกรณีศึกษาปฏิบัติการผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ๑) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ๒) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ๔) ด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย และ ๕) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ ในภาพรวมวิธีปฏิบัติของกรณีศึกษาไม่ต่างจากภาครัฐและเอกชน มีจุดเด่นของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่แตกต่างในด้านวัฒนธรรมการอยู่แบบครอบครัวกล่าวคือ มีการช่วยเหลือกันทั้งในปัญหาเรื่องงานและเอื้อถึงเรื่องส่วนตัวและเรื่องครอบครัวด้วย^{๖๘}

พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา” พบว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการบุคคล จึงเป็นปัจจัยหลักที่มีศักยภาพมากที่สุดจะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล โดยใช้ระบบบริหารงานบุคคลเป็นกลไกขับเคลื่อน การได้มาซึ่งบุคคลกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องชัดเจน มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร พร้อมกับต้องพัฒนา

^{๖๗} เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: ภูมิจำลองความเป็นเลิศ”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).

^{๖๘} กรภัทร์ จารุกำเนิดกนก, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสาธารณประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).

บุคคลทุกระดับเสมอโดยวิธีการฝึกอบรมในรูปแบบขององค์กร ส่วนประเด็นที่องค์กรสมัยใหม่และองค์กรทางพระพุทธศาสนาเห็นต่างกัน ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นต้น^{๖๙}

สุขุมาลัย ประสมศักดิ์ ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน” พบว่า กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมในการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน พบว่า การวางแผนการดำเนินงานการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ในเครือข่ายภาคประชาชน โดยมีองค์กรที่รับผิดชอบ ส่วนการดำเนินงานการจัดการสิ่งแวดล้อมมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่ม แต่ละองค์กรด้วยว่าแต่ละแห่งมีภาระหน้าที่อะไรบ้างในการติดตามตรวจสอบประเมินผลนั้น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด เจ้าหน้าที่จากกรมควบคุมมลพิษ เจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งในการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องมีความจริงจังไม่ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ มีความเข้มงวดในการติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สำหรับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบประเมินผลจะต้องให้ประชาชนเห็นด้วยมีความพอใจ และตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง โดยเฉพาะรูปแบบวิธีการดำเนินงาน เป้าหมายการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนการทบทวนและปรับปรุงพัฒนาการจัดการสิ่งแวดล้อม ต้องเริ่มจากความชัดเจนของนโยบายภาครัฐเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมไปสู่การบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในการสนับสนุนงบประมาณให้กับการสร้างความเข้มแข็ง และการมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคประชาชนที่จะสร้างองค์ความรู้และการสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมให้นักเรียน เด็ก เยาวชนและนักศึกษารวมทั้งเครือข่ายภาคประชาชน ซึ่งเป็นหน้าที่ของโรงเรียนและมหาวิทยาลัยที่จะดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้^{๗๐}

จากการศึกษาค้นคว้า เอกสาร รายงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และการบริหาร ของนักวิจัยหลายท่านผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ ๒.๘

^{๖๙} พระมหาประสงค์ กิตติญาณ (พรหมศรี), “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๗๐} สุขุมาลัย ประสมศักดิ์, “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ตารางที่ ๒.๘ งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์และการบริหาร

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
นฤนนท์ สุริยมณ และคณะ (รายงานวิจัย, ๒๕๔๙)	“คุณธรรมจริยธรรมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล” พบว่าจุดเด่นในการบริหารงานที่ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้รับรางวัลที่ ๑ ประเภทการบริหารจัดการที่ดีประจำปี ๒๕๔๗ ได้แก่ การบริหารจัดการ ส่วนหลักคุณธรรมองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ที่ทำการศึกษารายงานใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมาย ส่วนหลักความโปร่งใส องค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่ง มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีทุกทางการสื่อสาร ส่วนหลักความรับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น จัดลำดับความสำคัญของโครงการในแต่ละหมู่บ้านและจัดลำดับตามความจำเป็นเร่งด่วน
ประติษฐ์ ดีวัฒนกุล (วิทยานิพนธ์, ๒๕๔๙)	“การบริหารกรุงเทพมหานคร: ศึกษาการพัฒนา รูปแบบที่เหมาะสม” พบว่าการปฏิรูประบบการบริหาร กรุงเทพมหานครแบ่งเป็น ๓ กลุ่มคือ กลุ่มที่ ๑ มองว่า กรุงเทพมหานครใหญ่โตเกินไป ควรที่จะแบ่งหน่วยงานย่อยเพื่อความคล่องตัว กลุ่มที่ ๒ มองว่า ด้อยอยู่แล้วแต่จะต้องปรับปรุงในส่วนขั้นตอนการบริหารและเพิ่มอำนาจหน้าที่ และ กลุ่มที่ ๓ มองว่า จะต้องแบ่งอำนาจให้สำนักงานเขตรับผิดชอบมากขึ้นเพื่อการบริการประชาชน ต้องพัฒนารูปแบบอีก ๓ ระยะ คือ ระยะสั้น ใช้รูปแบบเช่นเดิมแต่ควรกระจายอำนาจให้กับสำนักเขตมากขึ้น ระยะกลาง ควรแบ่งการบริหาร เป็น ๓ ระดับ ผู้ว่า กรุงเทพมหานคร ผู้ทรงคุณวุฒิสภา กรุงเทพมหานคร และสภาเอกรูปประจำเขต และระยะยาว จะต้องจัดตั้งสำนักเขตบริหารท้องถิ่น มีประธานเขตและข้าราชการประจำหรือมาจากการเลือกตั้ง

ตารางที่ ๒.๘ งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์และการบริหาร (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
กิ่งดาว จินดาเทวิน (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๒)	“การศึกษาและพัฒนารูปแบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดอุดรธานี” ได้ปัจจัยหลัก ๗ องค์ประกอบ ประกอบด้วย ปัจจัยหลักเดิม ๖ องค์ประกอบ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อและหลักความคุ้มค่า ปัจจัยหลักที่ค้นพบอีก ๑ องค์ประกอบ คือ หลักกัลยาณมิตร
กัลยาณี คุณมี (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๒)	“การบริหารผลงานและการจัดสรรสิ่งจูงใจต่อการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการไทย” ปัญหาและข้อเสนอแนะต่อการจัดสรรสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐได้แก่ปัญหาการจัดสรรสิ่งจูงใจไม่ได้ให้ตามระดับผลงานอย่างแท้จริงซึ่งควรดำเนินการหลักเกณฑ์และวิธีการแบบเดียวกันและปัญหารูปแบบของรางวัลไม่เหมาะสม ควรทำหลายรูปแบบไปพร้อมกันทั้งรูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงินและรูปแบบที่เป็นตัวเงิน (ซึ่งปัจจุบันจะเป็นที่นิยมมากที่สุด) เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและสนับสนุนให้ข้าราชการและลูกจ้างของหน่วยงานภาครัฐปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

ตารางที่ ๒.๘ งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์และการบริหาร (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๔)	“กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ : ภูมูแจสู่ความเป็นเลิศ” กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือและกลไกที่สำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร ความสำเร็จของแต่ละองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้นและสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บูรณาการไปกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
ภรณ์ทิพย์ จารุกำเนิดกนก (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๔)	“การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสาธารณประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี” พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๕ ด้านคือ ๑) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ๒) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ๔) ด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย และ ๕) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ วิธีปฏิบัติไม่ต่างจากภาครัฐและเอกชนจุดเด่นมีการช่วยเหลือกันทั้งเรื่องงานส่วนตัวและครอบครัว

ตารางที่ ๒.๘ งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์และการบริหาร (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สุขุมาลัย ประสมศักดิ์ (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๖)	“กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน” การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ในเครือข่ายภาคประชาชน โดยมีองค์กรรับผิดชอบ มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดและประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบประเมินผล ปรับปรุงพัฒนาการจัดการสิ่งแวดล้อม เริ่มจากนโยบายภาครัฐนโยบายภาครัฐเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมไปสู่การบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ส่วนเครือข่ายภาคประชาชนควรสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม แก่ เด็ก เยาวชน นักเรียน นักศึกษา

๒.๘.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี

งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมรายงาน วิทยานิพนธ์ ที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

ศักดาพินิจ ณรงค์ชาติโสภณ ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์นโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน” พบว่า ภาครัฐและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องยังไม่มีความจริงจังและจริงจังต่อการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่ควร นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติยังมีความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาลไม่ชัดเจน หรือมีการอาศัยช่องว่างของระเบียบกฎหมายในการยืดเวลาการถ่ายโอนภารกิจออกไป ผลของการกระจายอำนาจต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนยังไม่เห็นผลมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีงานทำตามต้องการ การลดรายจ่าย การลดการกู้หนี้ยืมสิน การชำระหนี้สิน และการมีเงินออม สำหรับด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่วนมากยังไม่มียุทธศาสตร์ในการเข้าร่วมเสนอปัญหาหรือความคิดเห็น การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา การแก้ไขปัญหาชุมชน การ

ประเมินผลการพัฒนา และการปรับปรุงการตั้งกระทรวงท้องถิ่นขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานที่จะช่วยสนับสนุนงานในความรับผิดชอบของเทศบาลต่าง ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทของเทศบาลให้มีการบริหารงานแบบเปิดและมีการประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งรับฟังข้อคิดเห็นสาธารณะมากขึ้น^{๗๑}

ปิติ ดิษยทัต และ ชญาวดี ชัยอนันต์ ได้วิจัยเรื่อง "ความท้าทายในการบริหารความเสี่ยงและความผันผวนในบริบทของประเทศไทยเกิดใหม่" พบว่า การมองถึงผลกระทบความเสี่ยงต่อกลุ่มคนที่เป็นฐานรากของเศรษฐกิจ นั่นก็คือ ผลกระทบจากความเสี่ยงทั้งภายนอกประเทศอย่าง การเคลื่อนย้ายเงินทุน และปัจจัยภายในประเทศอย่างการดำเนินงานนโยบายของภาครัฐซึ่งอาจจะทำให้การบริโภคของประชาชนมีความผันผวน โดยการลดความผันผวนของการบริโภคลงนั้นต้องพยายามสร้างกลไก และโครงสร้างที่จะรองรับกับความเสี่ยงต่าง ๆ ด้วยการพัฒนาทางการเงิน (Financial development) ให้มีตลาดการเงินรองรับ มีผลิตภัณฑ์ทางการเงิน และมีช่องทางให้คนเข้าถึงผลิตภัณฑ์ทางการเงินอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ในด้านสถาบัน (Institution) ก็ต้องมีความแข็งแกร่ง และมีนโยบายการเงินที่เหมาะสม เช่น ในด้านการคลัง ก็ควรจะมีตัวปรับอัตโนมัติทางการคลัง (Automatic Stabilizer) ที่สามารถทำงานได้เต็มที่ และสุดท้ายประเทศไทยควรสร้างกลไกการแบ่งสรรความเสี่ยง (Risk sharing mechanisms) เพื่อช่วยกระจายความเสี่ยงไม่ให้ตกอยู่ที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป^{๗๒}

ยรรยง ไทยเจริญ และคณะ ได้วิจัยเรื่อง "ช่างใหญ่ บ่อน้ำเล็กและการจัดการกับเงินทุนเคลื่อนย้าย เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้เศรษฐกิจไทย" พบว่า ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ประเทศต่าง ๆ ย่อมต้องการประโยชน์จากตลาดโลกทั้งในด้านการค้า และการเงินแต่การเปิดเสรีสู่ตลาดโลกนั้น ก็ต้องเผชิญกับความผันผวนของกระแสเงิน ที่อาจจะไหลเข้าและออกได้เป็นจำนวนมากเช่นกัน ดังนั้นจึงควรต้องปฏิรูประบบการเงินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากการเปิดเสรีไปพร้อมกับการมีเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงจากภาคการเงิน ไม่ให้ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจจริงอย่างเพียงพอ และสามารถเข้าถึงได้เพราะโดยหลักแล้วการได้รับประโยชน์จากเงินทุน และการลดความเสี่ยงจากความผันผวนนั้นเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนกันโดยสำคัญอย่างหนึ่งในการลดความเสี่ยงก็คือ การลดการบิดเบือนตลาดเพื่อให้กลไกตลาดสามารถทำงานได้เร็วขึ้น ซึ่งแม้ว่าการลดการบิดเบือนตลาดจะต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปแต่ก็ต้องมีทิศทางที่ชัดเจน อีกทั้งในการพัฒนาตลาดการเงินให้ได้ประโยชน์จากกระแสเงินทุนนั้น ไทยจะต้องพัฒนาตลาดให้มีสภาพคล่อง และมีความลึกมากขึ้นด้วยการให้มี

^{๗๑} ศักดาพนิจ ณรงค์ชาติโสภณ, “การวิเคราะห์นโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙).

^{๗๒} ปิติ ดิษยทัต และชญาวดี ชัยอนันต์, "ความท้าทายในการบริหารความเสี่ยงและความผันผวนในบริบทของประเทศไทยเกิดใหม่", ภารกิจนักเศรษฐศาสตร์ ธปท. กับการบริหารความเสี่ยงการเงิน, *รายงานการวิจัย*, ๒๕๕๐.

ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ทางการเงินและช่องทางที่จะเข้าถึงผลิตภัณฑ์ทางการเงินเหล่านั้นด้วย ซึ่งการทำให้ตลาดมีสภาพคล่อง และลึกขึ้นนี้เปรียบเสมือนกับการขยายบ่อน้ำให้กว้างขึ้น เพื่อรองรับกับช้างโขลงใหญ่ที่เข้าไปเล่นน้ำในบ่อ ซึ่งจะช่วยลดความผันผวนของระดับน้ำในบ่อได้ดีขึ้นกว่าการมีบ่อน้ำขนาดเล็ก^{๗๓}

ดอน นาครทรรพ และคณะ ได้วิจัยเรื่อง "ความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ไทย: มุมมองจากการวิเคราะห์โครงสร้างสินเชื่อบริการ" พบว่า ระบบสถาบันการเงินเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดส่วนหนึ่งของระบบการเงินไทย ซึ่งส่วนที่จะทำให้มีความเสี่ยงสูงสุดก็คือ การปล่อยสินเชื่อของภาคธุรกิจที่คิดเป็นสัดส่วนถึง ๘๐% ของสินเชื่อทั้งหมด โดยผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าหากพิจารณาจากด้านสินเชื่อแล้ว สถาบันการเงินไทยโดยรวมยังไม่มีอะไรที่น่ากังวล หรือเป็นจุดเปราะบาง และถึงแม้ว่าสถาบันการเงินแต่ละแห่งจะมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ยังไม่เท่าเทียมกัน แต่ที่เห็นได้ชัดคือ ทุกสถาบันการเงินมุ่งไปในทิศทางของการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพเหมือนกันโดยเฉพาะการที่สถาบันการเงินหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ก่อนปล่อยสินเชื่อ ด้วยการเลือกลูกค้าที่มีคุณภาพมากขึ้น ด้วยระบบการจัดกลุ่มสินเชื่อภายใน (Internal credit rating system) ซึ่งเป็นระบบที่วัดเกณฑ์ของลูกค้าแต่ละรายด้วยเกณฑ์ที่แตกต่างกันตามความเสี่ยงของลูกค้า และการมีวัฒนธรรมในการระมัดระวังการปล่อยสินเชื่อมากขึ้น รวมถึงการที่หน่วยงานด้านการเงินต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมงาน (Partner) กันมากขึ้นทั้งแง่ของสถาบันการเงินผู้ปล่อยกู้และผู้ขอสินเชื่อ และในแง่ของผู้กำกับอย่าง ธปท. และสถาบันการเงิน ซึ่งทำให้มีการติดตามและให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด^{๗๔}

เกียรติพงศ์ อริยปรัชญา และคณะ ได้วิจัยเรื่อง "ความมั่งคั่งและหนี้สินครัวเรือนไทย: การบริหารความเสี่ยงและการเข้าถึงบริการทางการเงิน" พบว่า ประชาชนส่วนใหญ่เข้าถึงบริการด้านเงินฝาก โดยคนที่เข้าถึงเงินฝากจะมีสาเหตุมาจากรายได้ไม่พอกับรายจ่าย ขณะที่บริการด้านสินเชื่อนั้นมีคนที่ไม่เข้าถึงสินเชื่อเป็นสัดส่วนถึง ๑๕-๑๖% โดยมีสาเหตุมาจากการที่ฐานะไม่ดีและไม่มีหลักประกัน การที่คนจะเข้าถึงบริการทางการเงินได้นั้นสิ่งที่สำคัญคือ จะต้องมีความร่วมมือจากทั้งครัวเรือน ภาครัฐและเอกชนในการทำให้คนมีความรู้ความเข้าใจทางการเงินเพิ่มมากขึ้น การเพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เหมาะสมกับคนทุกกลุ่ม และควรจะมีกลไกคัดเลือกให้คนที่ควรได้รับสินเชื่อเป็นผู้ได้รับสินเชื่อเพื่อให้มีศักยภาพที่จะใช้ และเกิดผลดีต่อระบบเศรษฐกิจแทนที่จะกลายเป็นผลเสีย

^{๗๓} ยรรยง ไทยเจริญ, อัคริน อาสุยา และสรา ชื่นโชคสันต์, "ช้างใหญ่ บ่อน้ำเล็กและการจัดการกับเงินทุนเคลื่อนย้าย เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้เศรษฐกิจไทย", การกิจนักเศรษฐศาสตร์ ธปท. กับการบริหารความเสี่ยงการเงิน, รายงานการวิจัย, ๒๕๕๐.

^{๗๔} ดอน นาครทรรพ และคณะ, "ความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ไทย: มุมมองจากการวิเคราะห์โครงสร้างสินเชื่อบริการ", การกิจนักเศรษฐศาสตร์ ธปท. กับการบริหารความเสี่ยงการเงิน, รายงานการวิจัย, ๒๕๕๐.

ทั้งต่อตัวเอง และระบบการเงินซึ่งในการพิจารณาให้สินเชื่อดังกล่าวการมีข้อมูล และกลไกในการแยกกลุ่มคนที่มีศักยภาพ และไม่มีศักยภาพจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ^{๗๕}

ทรงธรรม ปิ่นโต และคณะ ได้วิจัยเรื่อง "การประเมินความเปราะบางทางการคลัง: ความเสี่ยงทางการคลัง และนโยบาย" ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความเสี่ยงทางการคลังของไทยมาจากสองส่วนคือ ความเสี่ยงที่โครงสร้างรายได้ และรายจ่ายยังไม่สอดคล้องกันและความเสี่ยงจากภาระทางการคลังที่ซ่อนไว้ เช่น ความไม่โปร่งใสทางการคลัง โดยการบริหารความเสี่ยงทั้งสองนั้น สามารถทำได้ด้วยการปฏิรูประบบภาษี เพื่อให้มีรายได้เพิ่มพอกับรายจ่ายที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต ให้มีความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นให้มีความโปร่งใส รวมถึงการมีความโปร่งใสในการใช้เงินนอกงบประมาณต่าง ๆ^{๗๖}

กอบศักดิ์ ภูตระกูล และอนรรฆ เสรีเชษฐพงษ์ ได้วิจัยเรื่อง "ทางรอดของระบบประกันสังคมไทย: แนวทางการปฏิรูปสู่ความยั่งยืน" พบว่า ปัญหาว่ากองทุนประกันสังคมกรณีชราภาพ จะมีเงินไม่พอต่อการใช้จ่ายสิทธิประโยชน์ ให้กับสมาชิกในระยะต่อไป ทำให้สำนักงานประกันสังคมต้องเปลี่ยนแปลงนโยบาย เพื่อรองรับกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นเพราะไม่เช่นนั้นหากภาครัฐต้องเข้ามาดูแลจะกลายเป็นความเสี่ยงด้านการคลังของประเทศโดยวิธีที่จะแก้ไขปัญหากองทุนประกันสังคมมีเงินไม่เพียงพอสำหรับอนาคต สามารถทำได้โดยเริ่มจากการดูแลให้ระบบประกันสังคมมีการเก็บสะสมเงินที่เพียงพอตั้งแต่เนิ่น ๆ การปรับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้ประชากรเลือกเกษียณอายุช้าลงรวมถึงเตรียมปฏิรูปโครงสร้างของระบบการประกันสังคม และการออมของประเทศในระยะยาวไปพร้อมกันด้วย^{๗๗}

สมบัติ กุสุมาวสี ได้วิจัยเรื่อง“คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า” พบว่า ปัญหาของข้าราชการไทยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา ได้แก่ ค่านิยม ทักษะ และแรงจูงใจในการรับราชการ รวมถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของข้าราชการ และข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบราชการไทยในอนาคต ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างแบบใหม่โดยลดขนาดลง การใช้ระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ การพัฒนาภาพลักษณ์ของระบบราชการที่ทันสมัย (Re-Image) รวมถึง

^{๗๕} เกียรติพงศ์ อริยปรัชญา และคณะ, "ความมั่นคงและหนี้สินครัวเรือนไทย: การบริหารความเสี่ยง และการเข้าถึงบริการทางการเงิน", การศึกษานักเศรษฐศาสตร์ ธปท. กับการบริหารความเสี่ยงการเงิน, รายงานการวิจัย, ๒๕๕๐.

^{๗๖} ทรงธรรม ปิ่นโต และคณะ, "การประเมินความเปราะบางทางการคลัง: ความเสี่ยงทางการคลัง และนโยบายเชิงนโยบาย", การศึกษานักเศรษฐศาสตร์ ธปท. กับการบริหารความเสี่ยงการเงิน, รายงานการวิจัย, ๒๕๕๐.

^{๗๗} กอบศักดิ์ ภูตระกูล และอนรรฆ เสรีเชษฐพงษ์, "ทางรอดของระบบประกันสังคมไทย: แนวทางการปฏิรูปสู่ความยั่งยืน", การศึกษานักเศรษฐศาสตร์ ธปท. กับการบริหารความเสี่ยงการเงิน, รายงานการวิจัย, ๒๕๕๐.

ระบบราชการถูกตรวจสอบมากขึ้น มีการเรียนรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงระบบราชการที่ถูกรื้อเมืองแทรกแซง^{๗๘}

อุดม เศษโพธิ์ ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยรามคำแหงสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์” ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากทักษะการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการเงินและงบประมาณ ด้านระบบบัญชี ด้านระบบเอกสาร และประชาสัมพันธ์ และศักยภาพในการให้บริการแก่นักศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีสภาพไม่สมบูรณ์ ขาดการจัดบันทึกจ่าย และการใช้อุปกรณ์ การควบคุมบัญชีการเบิกจ่าย ไม่มีการบันทึกข้อมูลให้ครบถ้วน ในกลุ่มนักศึกษาปริญญาเอก พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับระบบการสื่อสารระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา การจัดทำเอกสารและการให้บริการคำปรึกษา^{๗๙}

พระมหานพดล เตชธมโม (ดีไทยสงค์) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” พบว่า ๑) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีประเด็นความเสี่ยงอยู่ ๖ ประเด็น คือ ด้านกลยุทธ์ พบว่ามีประเด็นความเสี่ยงด้านนโยบายและแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร และศักยภาพของบุคลากร ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน พบว่ามีประเด็นความเสี่ยงโดยอิงข้อมูลจากผลการประเมินคุณภาพภายในระดับสถาบัน (สกอ.) ๙ องค์ประกอบ ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่ามีประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงานมาใช้จ่ายในองค์กรไม่เป็นไปตามแผน และศักยภาพของบุคลากรที่มีความรู้ไม่เพียงพอ หรือการบรรจุคนไม่ตรงสายงาน และการปิดงบประมาณที่ไม่เป็นปัจจุบัน ๔) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ พบว่าประเด็นความเสี่ยงการตีความมองต่างมุม การนำไปปฏิบัติ และการปรับแก้ไม่ทันเหตุการณ์และครอบคลุมการดำเนินงาน ๕) ความเสี่ยงด้านนโยบายของรัฐ พบว่า มีความเสี่ยงเกี่ยวกับการปรับรูปแบบการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ องค์กรขนาดใหญ่ มีส่วนงานมาก และมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง มีการสื่อสารในองค์กรที่ไม่ทั่วถึง และเข้าใจคนละประเด็น ๖) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง พบว่ามีความเสี่ยงเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อต่อสู้กับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ยังไม่มีการกำหนดนโยบายหรือมาตรการที่เป็นรูปธรรมในการดำเนินงาน และมีการรณรงค์ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์น้อยไป^{๘๐}

^{๗๘} สมบัติ กุสุมาวดี, “คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า”, รายงานการวิจัย, (คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒), หน้า ข-ค.

^{๗๙} อุดม เศษโพธิ์, “การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยรามคำแหงสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์”, รายงานการวิจัย, (เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓).

^{๘๐} พระมหานพดล เตชธมโม (ดีไทยสงค์), “การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

จะเห็นได้ว่างานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยงชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่บกพร่องในปัจจุบัน และเสนอวิธีการแก้ไขที่ได้อย่างไร งานวิจัยต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำนโยบายต้องเปิดใจรับฟังและนำข้อเสนอจากงานวิจัยต่าง ๆ ไปคิดและปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมขึ้นมานั่นเอง สรุปได้ดังตารางที่ ๒.๙

ตารางที่ ๒.๙ งานวิจัยเกี่ยวกับด้านการเงินและบัญชี

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ศักดาพินิจ ณรงค์ชาติโสภณ (วิทยานิพนธ์, ๒๕๔๙)	“การวิเคราะห์นโยบายการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน” ภาครัฐและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องยังไม่มีความจริงจังและจริงจังต่อการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่ควร เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติยังมีความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล มีการอาศัยช่องว่างของระเบียบกฎหมาย
ปิติ ดิษยทัต และ ชญาวดี ชัยอนันต์ (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๐)	"ความท้าทายในการบริหารความเสี่ยงและความผันผวนในบริบทของประเทศตลาดเกิดใหม่" ผลกระทบจากความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกประเทศ อย่าง การเคลื่อนย้ายเงินทุน และปัจจัยภายในประเทศอย่างการทำนโยบายของภาครัฐซึ่งอาจจะทำให้การบริโภคของประชาชนมีความผันผวน โดยการลดความผันผวนของการบริโภคลงนั้นต้องพยายามสร้างกลไก และโครงสร้างที่จะรองรับกับความเสี่ยงต่าง ๆ ด้วยการพัฒนาทางด้านการเงิน (Financial development) ให้มีตลาดการเงินที่รองรับด้านสถาบัน (Institution) ก็ต้องมีความแข็งแกร่งและมีนโยบายการเงินที่เหมาะสม

ตารางที่ ๒.๙ งานวิจัยเกี่ยวกับด้านการเงินและบัญชี (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ยรรยง ไทยเจริญ และคณะ (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๐)	"ช่วงใหญ่ บ่อน้ำเล็กและการจัดการกับเงินทุนเคลื่อนย้าย เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้เศรษฐกิจไทย" ควรต้องปฏิรูประบบการเงินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากการเปิดเสรีไปพร้อมกับการมีเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงจากภาคการเงิน ไม่ให้ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจจริงอย่างเพียงพอ และสามารถเข้าถึงได้เพราะโดยหลักแล้วการได้รับประโยชน์จากเงินทุน และการลดความเสี่ยงจาก
ดอน นาครทรรพ และคณะ (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๐)	"ความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ไทย: มุมมองจากการวิเคราะห์โครงสร้างสินเชื่อธุรกิจ" พบว่า ระบบสถาบันการเงินเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด ส่วนหนึ่งของระบบการเงินไทย ซึ่งส่วนที่จะทำให้มีความเสี่ยงสูงสุดก็คือ การปล่อยสินเชื่อของภาคธุรกิจที่คิดเป็นสัดส่วนถึง ๘๐% ของสินเชื่อทั้งหมด
เกียรติพงศ์ อริยปรัชญา และคณะ (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๐)	"ความมั่งคั่งและหนี้สินครัวเรือนไทย: การบริหารความเสี่ยงและการเข้าถึงบริการทางการเงิน" ประชาชนส่วนใหญ่เข้าถึงบริการด้านเงินฝาก โดยคนที่เข้าไม่ถึงเงินฝากจะมีสาเหตุมาจากรายได้ไม่พอกับรายจ่าย ขณะที่บริการด้านสินเชื่อมีคนที่เข้าไม่ถึงสินเชื่อเป็นสัดส่วนถึง ๑๕-๑๖%
กอบศักดิ์ ภูตระกูล และคณะ (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๐)	"ทางรอดของระบบประกันสังคมไทย: แนวทางการปฏิรูปสู่ความยั่งยืน" พบว่าปัญหาว่ากองทุนประกันสังคมกรณีชราภาพ จะมีเงินไม่พอต่อการใช้จ่ายสิทธิประโยชน์ให้กับสมาชิกในระยะต่อไป ทำให้สำนักงานประกันสังคมต้องเปลี่ยนแปลงนโยบาย เพื่อรองรับกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น

ตารางที่ ๒.๙ งานวิจัยเกี่ยวกับด้านการเงินและบัญชี (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สมบัติ กุสุมาวดี (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๒)	“คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า” พบว่า ปัญหาของข้าราชการไทยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนา ได้แก่ ค่านิยม ทักษะ และแรงจูงใจในการรับราชการ รวมถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของข้าราชการ พัฒนาโครงสร้างโดยลดขนาดลง การใช้ระบบราชการ อิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ การพัฒนาภาพลักษณ์ของ ระบบราชการที่ทันสมัย (Re-Image) รวมถึง ระบบราชการ ถูกตรวจสอบมากขึ้น
พระมหานพดล เตชธมโม (ดีไทยสงค์) (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๖)	“การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” พบว่า ๑) ด้านกลยุทธ์ มีความเสี่ยงด้านนโยบายและแผน กลยุทธ์ การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร และ ศักยภาพของบุคลากร ๒) ด้านการดำเนินงาน มีความเสี่ยง โดยอิงข้อมูลจากผลการประเมินคุณภาพภายในระดับสถาบัน (สกอ.) ๙ องค์ประกอบ ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน มีความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงานมาใช้จ่ายในองค์กรไม่เป็นไปตาม แผน และศักยภาพของบุคลากรที่มีความรู้ไม่เพียงพอ หรือ การบรรจุคนไม่ตรงสายงาน และการปิดงบประมาณที่ไม่เป็น ปัจจุบัน ๔) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ พบว่า ประเด็นความเสี่ยงการตีความมองต่างมุม การนำไปปฏิบัติ และการปรับแก้ไม่ทันเหตุการณ์และครอบคลุมการ ดำเนินงาน ๕) ความเสี่ยงด้านนโยบายของรัฐ พบว่า มีความเสี่ยงเกี่ยวกับการปรับรูปแบบการบริหารของมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐในสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ องค์กรขนาดใหญ่ มีส่วนงานมากและมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง มีการ สื่อสารในองค์กรที่ไม่ทั่วถึง และเข้าใจคนละประเด็น ๖) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง พบว่ามีประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อ ต่อสู้กับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ยังไม่มีการกำหนด นโยบายหรือมาตรการที่เป็นรูปธรรมในการดำเนินงาน และมีการ อนุรักษ์ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์น้อยไป

ตารางที่ ๒.๙ งานวิจัยเกี่ยวกับด้านการเงินและบัญชี (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
อุดม เศษโพธิ์ (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๓)	“การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยรามคำแหงสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์” พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากทักษะการปฏิบัติงานทั้งด้านการเงินและงบประมาณ ด้านระบบบัญชี ด้านระบบเอกสาร และประชาสัมพันธ์ และศักยภาพในการให้บริการแก่นักศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีสภาพไม่สมบูรณ์ ขาดการจัดบันทึกจ่าย และการใช้อุปกรณ์ การควบคุมบัญชีการเบิกจ่ายไม่มีการบันทึกข้อมูลให้ครบถ้วน ปัญหาเกี่ยวกับระบบการสื่อสารระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา การจัดทำเอกสารและการให้บริการคำปรึกษา

๒.๘.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม

การนำหลักพุทธธรรมมาบูรณาการในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีเพื่อประสิทธิภาพและขีดความสามารถในปฏิบัติงานผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารงานวิจัย ซึ่งมีผู้วิจัยไว้หลายท่าน ดังนี้

นาคม ธีรสุวรรณจักร ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดราชบุรี” พบว่า รูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดราชบุรีพบว่า สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้านตามลำดับ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบ ส่วนผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของ

องค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดราชบุรีที่ได้พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบ^{๔๑}

ปณณพงค์ วงศ์ณาศรี ได้วิจัยเรื่อง “บูรณาการการดำเนินงานตามแนวอภิธานิยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา” ผลการวิจัยพบว่า

๑. การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ ๑) ด้านการบริหารงานบุคคล ๒) งานด้านการศึกษา ๓) งานด้านบริหารงบประมาณ ๔) งานด้านสาธารณสุข และ ๕) งานด้านการบริการสาธารณะ

๒. หลักอภิธานิยธรรม ในพระพุทธศาสนา หมายถึง ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความไม่เสื่อมมีแต่ความเจริญฝ่ายเดียวมี ๗ ประการ ได้แก่ ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้ ๔) เคารพนบถื้อท่านเหล่านั้นเห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรฟัง ๕) บรรดาภุคฺคสฺสทฺธิทั้งหลายให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง ๖) เคารพสักการบูชาเจตีย์ (ปูชนียสถาน ปูชนียวัตถุและ ตลอดจนอนุสาวรีย์ต่าง ๆ) ๗) จัดให้มีการอารักขาคุ้มครองป้องกัน อันชอบธรรมแก่อรหันต์ทั้งหลายรวมทั้งบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักของประชาชนทั่วไป

๓. บูรณาการการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด ด้วยหลักอภิธานิยธรรมในพระพุทธศาสนา

๑) ด้านการบริหารงานบุคคล มาบูรณาการด้วยหลักอภิธานิยธรรมข้อที่ว่าด้วย หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้ การเคารพผู้รู้หรือวิญญูชนที่ได้บัญญัติในเรื่องต่าง ๆ เพราะทำให้มีการวางแผนงานที่ดีมีระบบในการดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น สามารถทำให้เกิดความเป็นธรรมและเกิดความสามัคคี ความพร้อมเพรียง ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ควรบัญญัติไว้ ให้เกียรติกับบุคคลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ปกป้องคุ้มครองทุกคนในองค์กร ลดปัญหาความขัดแย้ง ลดภาวะความเสียหาย ความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ส่งผลให้เกิดผลดีขึ้น ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒) ด้านการศึกษามาบูรณาการด้วยหลักอภิธานิยธรรมข้อที่ว่าด้วย หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์, พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุมพร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำและไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้ เพราะทำให้มีการวางแผนงานที่ดีมีระบบในการดำเนินงาน ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้นสามารถทำให้เกิดความเป็นธรรมและเกิดความสามัคคี ให้เกียรติกับบุคคลทุกคนอย่าง

^{๔๑} นาคม ธีรสุวรรณจักร, “รูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของ องค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดราชบุรี”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนารพการณมนุษย์), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๔).

เท่าเทียมกันปกป้องคุ้มครองทุกคนในองค์กร ลดภาวะการฉ้อโกงโดยประสิทธิภาพการบริหาร ลดความเสียหายการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานเกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๓) ด้านบริหารงานงบประมาณมาบูรณาการด้วยหลักการบริหารนิยธรรม ข้อที่ว่าด้วย หนึ่งประชุมกันเนืองนิตย์ ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้ และเคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรฟัง มาใช้ในการดำเนินงานเพราะทำให้จัดสรรงบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุด อย่างคุ้มค่า เกิดความเป็นธรรมและเกิดความสามัคคี ให้เกียรติกับบุคคลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ปกป้องคุ้มครองทุกคนในองค์กร ลดปัญหาความขัดแย้ง ความไม่เสมอภาค เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดผลสำเร็จดียิ่งขึ้น

๔) ด้านสาธารณสุข มาบูรณาการด้วยหลักการบริหารนิยธรรม ข้อที่ว่าด้วย หนึ่งประชุมกันเนืองนิตย์ พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้ เคารพนับถือท่านเหล่านั้นเห็นถ้อยคำของท่านเหล่านั้นเป็นสิ่งอันควรฟัง มาใช้ในการดำเนินงาน เพราะทำให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน ด้านสุขภาพและจิตใจ และเป็นการลดภาวะความเสี่ยงต่อโรคร้ายไข้เจ็บการดำเนินงานเกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

๕) ด้านบริการสาธารณะมาบูรณาการด้วยหลักการบริหารนิยธรรมข้อที่ว่าด้วย หนึ่งประชุมกันเนืองนิตย์ พร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันเลิกประชุมพร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้มาใช้ในการดำเนินงานทำให้มีการวางแผนงานที่ดีมีระบบในการดำเนินงาน ด้านการบริการสาธารณะ ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น ลดภาวะความเสียหาย เสียเวลา ความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานเกิดประโยชน์ต่อประชาชนและประชาชนได้รับความพึงพอใจ^{๔๒}

พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา” พบว่า แนวคิดการบริหารงานบุคคลขององค์กรสมัยใหม่มีประเด็นที่เหมือนกันกับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ บุคคลจึงเป็นปัจจัยหลักที่มีศักยภาพมากที่สุดจะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล โดยใช้ระบบบริหารงานบุคคลเป็นกลไกขับเคลื่อน การได้มาซึ่งบุคคลกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องชัดเจน มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร พร้อมกับต้องพัฒนาบุคคลทุกระดับเสมอโดยวิธีการฝึกอบรมในรูปแบบขององค์กร เพื่อขจัดอุปสรรคที่เกิดจากตัวบุคคล ทั้งนี้มีหลักวินัยในการลงโทษผู้ทำผิดและมีการบำรุงรักษาบุคคลเสมอ รวมถึงผู้มีผลงานและการพ้นจากองค์กรเกิดจากการให้ออก ลาออก และการตาย ส่วนประเด็นที่องค์กร

^{๔๒} ปณณพงค์ วงศ์ณาศรี, “บูรณาการการดำเนินงานตามแนวการบริหารนิยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสงขลา”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

สมัยใหม่และองค์กรทางพระพุทธศาสนาเห็นต่างกัน ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ องค์กรสมัยใหม่มุ่งเน้นผลกำไร องค์กรทางพระพุทธศาสนามุ่งเน้นด้านคุณธรรมความหลุดพ้น ด้านระบบการบริหารงานบุคคล องค์กรสมัยใหม่ ใช้ระบบอุปถัมภ์กับระบบคุณธรรม แต่องค์กรทางพระพุทธศาสนาใช้ระบบวินัยและระบบธรรม ด้านการนำบุคคลเข้าสู่องค์กร องค์กรสมัยใหม่นำบุคคลเข้าสู่องค์กรได้จำนวนจำกัด แต่องค์กรทางพระพุทธศาสนาไม่จำกัดจำนวน ด้านการทดลองปฏิบัติงาน^{๘๓}

กาญจนา คำจตุ ได้วิจัยเรื่อง “การส่งเสริมการมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมของผู้นำชุมชนในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผู้นำชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามกิจกรรมดังต่อไปนี้ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ที่ได้จากการแก้ปัญหาเสพติดทำให้ชุมชนเข้มแข็ง มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน รองลงมาได้แก่ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการในการเข้าร่วมในกิจกรรมการเฝ้าระวัง ติดตาม และแก้ปัญหาเสพติดในชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการในการแก้ปัญหาเสพติดในชุมชน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ในระดับติดตามผลการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานครตามลำดับ

๒. ปัญหาและอุปสรรค การมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชนในการดำเนินการในระดับนโยบาย เรื่องการศึกษา ยาเสพติด สุขภาพและสวัสดิการสังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมงบประมาณ ผู้นำชุมชนเป็นเพียงผู้รับนโยบายมาปฏิบัติ กรุงเทพมหานครยังเป็นผู้กำหนดนโยบาย ปัญหาระดับชุมชนเป็นการมีส่วนร่วมแบบบางส่วน เช่น การแก้ปัญหาเสพติดในชุมชน เป็นปัญหาที่ชุมชนได้รับผลกระทบต่อตนเองและบุตรคนในชุมชน ที่ผู้นำชุมชนตัดสินใจแก้ปัญหา ดำเนินการจัดหางบประมาณ ตั้งคณะกรรมการสำรวจชุมชนในการสอดส่องดูแลแจ้งเบาะแส เพื่อหาทางป้องกันความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้นำชุมชนเกี่ยวกับระบบการทำงานของหน่วยงานราชการ ปัญหาของผู้นำชุมชน คือ การไม่ได้รับการยอมรับในศักยภาพ ความรู้ความสามารถ และไม่เห็นความสำคัญต่อบทบาทของผู้นำชุมชน ในการเข้าร่วมเสนอนโยบาย ปัญหา หรือความต้องการของชุมชน ทำให้ขาดโอกาสในการนำเสนอปัญหาและความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง ทำให้การแก้ปัญหาของไม่ได้รับความร่วมมือและไม่ต่อเนื่อง

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชน กรุงเทพมหานคร มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความทันสมัยทางวัตถุ และคาดหวังเรื่องงบประมาณจากกรุงเทพมหานคร ในการส่งเสริมกิจกรรมของชุมชน จึงนำหลักอภิธานิธรรมมาบูรณาการในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชน

^{๘๓} พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี), “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (พระพุทธศาสนา), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

รูปแบบการส่งเสริมการมีส่วนร่วมใน ๕ ประเด็น ที่เหมาะสมกับการมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชน คือ การให้การยอมรับ (Accept) การส่งเสริมต้องเริ่มต้นที่การให้การยอมรับการเป็นสมาชิกของชุมชน สังคม กลุ่ม และองค์กรต่าง ๆ ในการร่วมกันทำกิจกรรม เช่น กรุงเทพมหานครต้องยอมรับผู้นำชุมชน เป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น และเป็นตัวแทนระหว่างกรุงเทพมหานครกับประชาชนในแต่ละชุมชน การให้ความสำคัญ (Importance) โดยการให้ความสำคัญกับผู้นำชุมชน ผู้นำชุมชนเป็นผู้ที่มีบทบาทในการชักนำชุมชน และร่วมกันค้นหาสาเหตุของปัญหา เพราะเป็นเจ้าของพื้นที่ รู้ปัญหาในชุมชนดี เพื่อเข้าสู่กระบวนการแก้ปัญหาชุมชน และทุกคนในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การให้โอกาส (Opportunity) ให้โอกาสโดยการเข้าร่วมประชุม ปรึกษาหารือ หาแนวทางการดำเนินนโยบายของกรุงเทพมหานคร และนำเสนอปัญหา สาเหตุของปัญหา ความต้องการของชุมชน การให้ความรู้ (Knowledge) กรุงเทพมหานครต้องให้ความรู้แก่ผู้นำ เพื่อให้สามารถเป็นคนกลางเชื่อมโยงระหว่างกรุงเทพมหานครกับประชาชน การให้ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนทุกสังคม ในรูปแบบที่เหมาะสมต่อการส่งเสริมการมีส่วนร่วม คือ MBB Model ที่สามารถประยุกต์ใช้โดยให้มีการร่วมประชุม (Meeting) กันเป็นประจำภายในชุมชนและระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับฟังปัญหา รับรู้ข้อตกลงเงื่อนไขต่าง ๆ อย่างพร้อมเพรียงกัน ร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน (Board) เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้การยอมรับในการเข้าร่วมกิจกรรม ให้โอกาสในการนำเสนอความเห็น ปัญหา ความต้องการของชุมชน ให้ความสำคัญในการรับฟัง หาแนวทางป้องกัน แก้ไขให้ความรู้แก่ชุมชน และร่วมรักษาผลประโยชน์ (Benefits) ซึ่งเป็นผลจากการร่วมตั้งแต่กิจกรรม การตัดสินใจ ดำเนินการรับผลประโยชน์ และประเมินผล ไม่ให้เกิดความเสื่อม ในเรื่องของการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม สิ่งที่ดีงามเป็นเอกลักษณ์ เช่น วัฒนธรรม อาชีพเฉพาะชุมชน หรือบุคคลที่มีคุณประโยชน์ มีภูมิรู้ ในชุมชน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของชุมชน ให้ชุมชนเข้มแข็ง ทั้งในด้านการศึกษา ปัญหายาเสพติด สุขภาพและสวัสดิการชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม ผลประโยชน์ที่ชุมชนได้รับ เป็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาของชุมชน ให้สามารถพึ่งตนเองและบริหารจัดการได้โดยคนในชุมชน

๓. ข้อเสนอแนะเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชนในการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกรุงเทพมหานคร ๑) จัดให้มีการให้ความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยการฝึกอบรม/สัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ๒) เพิ่มงบประมาณ เช่น เบี้ยประชุม ค่าดำเนินกิจกรรมของชุมชน จัดตั้งเงินกองทุนชุมชนให้คณะกรรมการและชุมชนร่วมกันเป็นผู้รับผิดชอบ ๓) นโยบายเปิด Website ชุมชน ให้ชุมชนมีการเปิดรับข้อมูลจากสำนักงานเขต

แลกเปลี่ยนข้อมูลของชุมชนอื่น อบรมให้ความรู้ในการสื่อสาร หรือการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสื่อสารระหว่างกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต สถานีตำรวจ หรือระหว่างชุมชนด้วยกัน^{๔๔}

รักษา สุตเส้นผม ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” พบว่า

๑. องค์ประกอบของการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ๑) ด้านกฎหมาย อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ๒) นโยบายรัฐและการเมือง ๓) ด้านบุคลากรและสำนักงานอุปกรณ์ เครื่องมือ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ๔) ด้านงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ เพราะการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย จะสำเร็จลุล่วงได้นั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง หลายองค์ประกอบ เช่น องค์ประกอบด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ องค์ประกอบในด้านการเมืองและนโยบายของรัฐ องค์ประกอบในด้านงบประมาณและการเงินการคลัง และ ด้านบุคคล พื้นที่และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. หลักพุทธธรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า หลักอภิธานิยธรรมมาใช้ในการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหลักธรรมที่นำมาใช้ให้เกิดความเจริญทั้งส่วนตนและส่วนรวม ซึ่งเป็นการนำความเจริญมาสู่หมู่คณะ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การเคารพกฎกติกาของส่วนรวมซึ่งเป็นธรรมที่ใช้ในการปกครอง ป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมในหมู่คณะ เป็นหลักธรรมที่ใช้สำหรับผู้นำ ผู้บริหารบ้านเมือง รวมทั้งสามารถนำมาใช้กับการบริหารงานในส่วนท้องถิ่นได้ หากนำหลักธรรมดังกล่าวมาใช้ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จในการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

๓. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง นอกจาก กฎหมาย และนโยบายรัฐ และ งบประมาณ แล้ว ยังพบว่า ปัจจัยด้านกฎระเบียบกฎเกณฑ์ ในการกระจายอำนาจจะส่งผลดี ถ้าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีจิตสำนึกที่ดี แต่โดยทั่วไปส่วนมากการออกกฎต่าง ๆ มาจากด้านบนที่กำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ตลอดจนการให้การศึกษา ปัจจัยในด้านนี้ การให้การศึกษาเพื่อเข้าใจในสิทธิและหน้าที่กฎหมาย

^{๔๔} กาญจนา คำจตุ, “การส่งเสริมการมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมของผู้นำชุมชนในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

กฎระเบียบและผลประโยชน์เพื่อลดการขายสิทธิ ขายเสียงและลดการใช้อำนาจเกินขอบเขตและการใช้วาตะครอบงำกต^{๔๕}

ชยวนิศ เขียวสด ได้วิจัยเรื่อง “อุปธานิยธรรม : หลักธรรมกับความสำเร็จและความมั่นคงขององค์กร” ได้นำอุปธานิยธรรมมาใช้เป็นหลักการบริหารจัดการองค์กร องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือสมาชิกในองค์กรต้องทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข หรือครอบครัวจะอยู่กันอย่างมีความสุขได้ สมาชิกในครอบครัวต้องให้ความสำคัญกัน ดังนั้นจึงต้องหมั่นมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในครอบครัวและภายในองค์กร พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงให้หลักในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และสามารถทำงานเป็นทีมได้ด้วยหลัก อุปธานิยธรรม ๗ ประการ ซึ่งเป็นธรรมะอันเป็นที่ตั้งแห่งความไม่รู้จักเสื่อม เป็นเหตุที่ตั้งแห่งความสามัคคี ความเป็นปึกแผ่นแห่งครัวเรือน หมู่คณะ และประเทศชาติ^{๔๖}

ไพฑูรย์ ใจก้าวหน้า ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นลุ่มน้ำโขง” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไปการบริหารจัดการของด้านบุคลากรในแถบลุ่มน้ำโขง มีการบริหารงานตามหน้าที่การบริหาร POSDCoRB มีการวางแผนงานยุทธศาสตร์ การจัดองค์กร มีการตรวจสอบ มีการควบคุม ประเมินผล โดยมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีหลักการบริหารจัดการกับหลักอุปธานิยธรรม และนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหาร ซึ่งเป็นไปตามสภาพและบริบทขององค์กร มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ พัฒนา ความร่วมมือ สามัคคี รวมตัวประสานความร่วมมือด้านการบริหารทั้งภายในและภายนอก สามารถพัฒนาไปสู่ระดับความเข้มแข็งในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบได้ ด้านบุคลากรควรให้มีการเข้ารับการฝึกอบรมศึกษา ส่งเสริมพัฒนาความรู้เทคโนโลยีเพื่อรองรับในอนาคตนำมาใช้เพื่อการบริหารจัดการ ส่วนด้านการพัฒนาความก้าวหน้าของงานค้นพบว่าการประชุมบ่อย มีการเรียนรู้ร่วมกับทำงานเป็นทีม และด้านการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ มีการยึดมั่น รักษากฎระเบียบ ข้อบังคับการปฏิบัติตามสายงานบังคับได้อย่างดีจากองค์ความรู้ที่มีการปฏิบัติมายาวนาน แต่อย่างไรก็ตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับบางส่วนจะต้องมีการแก้ไข ปรับปรุง ให้ทันสมัยและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และบางส่วนจะต้องมีการจัดระเบียบ หมวดหมู่ของหน่วยงาน บางหน่วยงานให้เป็นระบบระเบียบที่ชัดเจนเพื่อความคล่องตัวในทางปฏิบัติในอนาคต

^{๔๕}รักษา สดแสนผม, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๔๖}ชยวนิศ เขียวสด, อุปธานิยธรรม : หลักธรรมกับความสำเร็จและความมั่นคงขององค์กร, นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ,กลุ่มพัฒนาการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ศูนย์อนามัยที่ ๖ : ออนไลน์, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล <:kcent er.anamai.moph.go.th/download>[23 June 2015].

๒. หลักพุทธธรรมที่เหมาะสม ที่ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของศุลกากร ได้แก่ หลักอุปทานิยธรรม ๗ มีการบูรณาการหลักอุปทานิยธรรมเข้าไปในทุกขั้นตอนของกระบวนการการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาการงานของศุลกากรก่อให้เกิดการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม ความสมัครสมานสามัคคี หลักอุปทานิยธรรม ๗ ประการ สามารถนำมาบูรณาการเข้ากับบริหารจัดการได้เป็นอย่างดีทั้งในด้านการบริหารจัดการบุคลากร (Staffing) การประสานงาน (Coordinating) และการจัดองค์กร (Organizing) และพบว่าอุปทานิยธรรม ๗ เป็นหลักป้องกันความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญของงานบริหารของด่านศุลกากร โดยได้นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

๓. รูปแบบในการบริหารงานศุลกากรตามหลักอุปทานิยธรรมของด่านศุลกากรลุ่มน้ำโขง พบว่าการนำหลักอุปทานิยธรรม ๗ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการบุคลากร (Staffing) การประสานงาน (Coordinating) และการจัดองค์กร (Organizing) โดยการร่วมแรงร่วมใจเป็นคณะของแต่ละฝ่าย ทุกขั้นตอนในกระบวนการของการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ร่วมกันการวางแผน ร่วมกันการจัดองค์กร การนำการสั่งการและการตรวจสอบควบคุมต้องยึดหลัก เคารพผู้ใหญ่ผู้เป็นประธาน ไม่รู้ทั้งกฎ ระเบียบที่ติงาม อารงรักษาประเพณีวัฒนธรรมอันดีงาม แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันด้วยความสมัครใจ จริงใจ และมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่จุดหมายตามวัตถุประสงค์ และผลประโยชน์จากการบริหารให้พัฒนางานศุลกากรในท้องถิ่นลุ่มน้ำโขงให้พัฒนายั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น ด้านสินค้าพื้นเมือง (OTOP) และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ได้ยกระดับและเพิ่มขีดการแข่งขันอย่างเข้มแข็งและมั่นคงต่อไปตามนโยบายของประเทศ^{๘๗}

^{๘๗}ไพฑูรย์ ใจก้าวหน้า, “การพัฒนาแบบการบริหารงานศุลกากรที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นลุ่มน้ำโขง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ตารางที่ ๒.๑๐ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรม

นักวิจัย	แนวคิดหลัก
นาคม อีรสุวรรณ์จักร (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๔)	“รูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดราชบุรี” พบว่า รูปแบบการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า
ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๕)	“บูรณาการการดำเนินงานตามแนวอธิปไตยขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา” ด้านการบริหารงานบุคคล บูรณาการด้วยข้อที่ว่าหมั่นประชุม พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุม ด้านการศึกษาบูรณาการด้วยข้อที่ว่า หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ พร้อมเพรียงกันประชุม ด้านบริหารงานงบประมาณ บูรณาการด้วยข้อที่ว่าหมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้ ด้านบริหารงานงบประมาณ มาบูรณาการด้วยข้อที่ว่าหมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้ ด้านสาธารณสุข มาบูรณาการด้วยข้อที่ว่าหมั่นประชุมและพร้อมเพรียงกันประชุม ด้านบริการสาธารณะบูรณาการด้วยข้อที่ว่าด้วย หมั่นประชุม พร้อมเพรียงกันประชุมและเลิกประชุมทำกิจที่พึงทำ ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้มาใช้ในการวางแผนงานที่ดี
กาญจนา คำจตุ (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๖)	“การส่งเสริมการมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมของผู้นำชุมชนในการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของกรุงเทพมหานคร” พบว่า สามารถประยุกต์หลักการร่วมประชุม (Meeting) โดยให้การยอมรับ (Accept) ผู้นำชุมชนได้ร่วมประชุมเพื่อรับฟังปัญหา รับรู้ข้อตกลงเงื่อนไขต่าง ๆ อย่างพร้อมเพรียงกัน ร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือ

ตารางที่ ๒.๑๐ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรม (ต่อ)

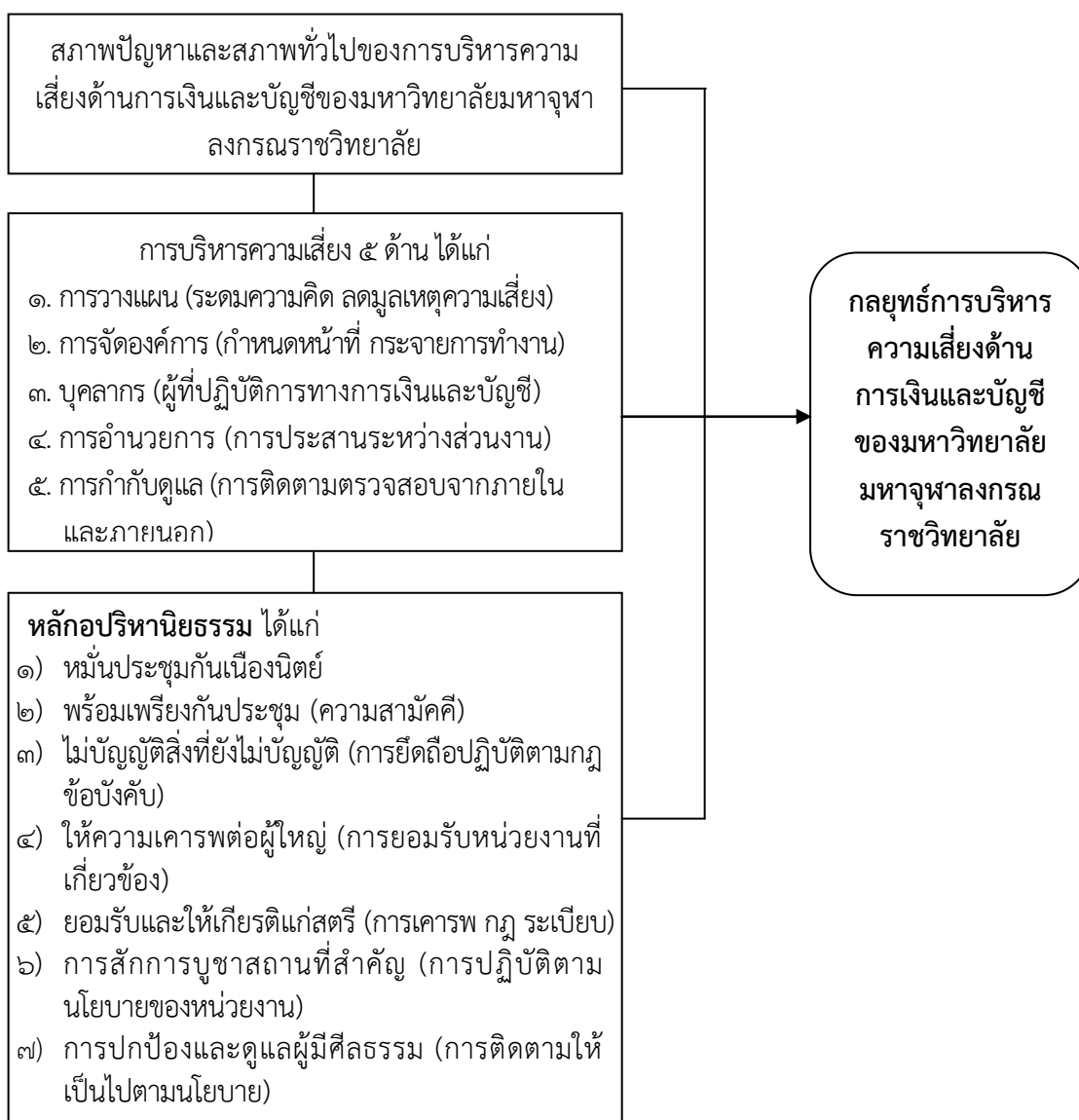
นักวิจัย	แนวคิดหลัก
	คณะทำงาน (Board) โดยการให้โอกาส (Opportunity) ในการนำเสนอความเห็น ปัญหา ความต้องการ ให้มีความสำคัญ (Importance) ในการรับฟังและหาทางป้องกัน แก้ไขปัญหา และร่วมรักษาผลประโยชน์ (Benefits) โดยการให้ความรู้ (Knowledge) ประกอบการตัดสินใจ
รักษา สุตเส้นผม (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๖)	“ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” พบว่าหลักอภิปธานิยธรรม เป็นหลักธรรมที่นำมาใช้ให้เกิดการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกิดความเจริญทั้งส่วนตนและส่วนรวม นำความเจริญมาสู่หมู่คณะ ในการมีความรับผิดชอบ การเคารพกฎกติกาของส่วนรวมซึ่งเป็นธรรมที่ใช้ในการปกครองป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมในหมู่คณะ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จในการกระจายอำนาจ สู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้
ชฎานิศ เขียวสด (รายงานการวิจัย, ๒๕๕๗)	“อภิปธานิยธรรม : หลักธรรมกับความสำเร็จและความมั่นคงขององค์กร” พบว่า การนำหลักอภิปธานิยธรรมมาใช้เป็นหลักการบริหารจัดการองค์กร จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้นั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือสมาชิกในองค์กรต้องทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข หรือครอบครัวจะอยู่กันอย่างมีความสุขได้ สมาชิกในครอบครัวต้องให้ความสำคัญกัน

ตารางที่ ๒.๑๐ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรม (ต่อ)

นักวิจัย	แนวคิดหลัก
ไพฑูรย์ ใจก้าวหน้า (วิทยานิพนธ์, ๒๕๕๗)	“การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นลุ่มน้ำโขง” พบว่าการบริหารงานตามหน้าที่การบริหาร POSDCoRB มีการวางแผนงานยุทธศาสตร์ การจัดองค์กร มีการตรวจสอบ มีการควบคุม ประเมินผล โดยมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีหลักการบริหารจัดการกับหลักอภิปธานิธรรม และนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการบริหารการบริหารงานบุคลากรตามหลักอภิปธานิธรรมของด้านบุคลากรลุ่มน้ำโขง พบว่าการนำหลักอภิปธานิธรรม ๗ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะในด้านการบริหารจัดการบุคลากร (Staffing) การประสานงาน (Coordinating) และการจัดองค์กร (Organizing) โดยการร่วมแรงร่วมใจเป็นคณะของแต่ละฝ่าย ทุกขั้นตอนในกระบวนการของการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ร่วมกันการวางแผน ร่วมกันการจัดองค์กร การนำการสั่งการและการตรวจสอบควบคุมต้องยึดหลัก เคารพผู้ใหญ่ผู้เป็นประธาน ไม่รื้อทิ้งกฎ ระเบียบที่ดีงาม อารงรักษาประเพณี วัฒนธรรมอันดีงาม แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันด้วยความสมัครใจ จริตใจ และมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่จุดหมายตามวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

๒.๙ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ทางด้านการเงินและบัญชี กล่าวว่า การบริหารให้สำเร็จ มี 5 ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ P คือ Planning หมายถึง การวางแผน O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการเป็นการสื่อสาร C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๕ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย