

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย ๕ ประเด็น ดังนี้คือ การบริหาร ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) การวางแผน (ระดมความคิด ลดมูลเหตุความเสี่ยง) ๒) การจัดองค์การ (กำหนดหน้าที่ กระจายการทำงาน) ๓) บุคลากร (ผู้ที่ปฏิบัติการทางการเงินและบัญชี) ๔) การอำนวยการ (การประสานระหว่างส่วนงาน) และ ๕) การกำกับดูแล (การติดตามตรวจสอบจากภายในและภายนอก)

โดยใช้หลักการบริหารนิยธรรม ๗ ประการ ประกอบด้วย ๑) หมั่นประชุมกันบ่อย ๆ (การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ) ๒) พြ้อมเพริรงกันประชุม (มีความสามัคคี) ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่บัญญัติ (การยึดถือปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ) ๔) ให้ความเคารพต่อผู้ใหญ่ (การยอมรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) ๕) ยอมรับและให้เกียรติแก่สตรี (การเคารพ กฎ ระเบียบ) ๖) การสักการบูชาสถานที่สำคัญ (การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน) และ ๗) การปกป้องและดูแลผู้มีศีล (การติดตามให้เป็นไปตามนโยบาย)

โดยแยกประเด็นในการวิเคราะห์ออกตามวัตถุประสงค์ ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาสภาพสภาพทั่วไปและปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒) เพื่อศึกษาการบริหารและหลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และ ๓) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

๔.๑ ข้อมูลทั่วไป

๔.๒ ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๑ ข้อมูลทั่วไป

การแสดงผลข้อมูลการวิจัยเรื่องนี้ ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่าง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสอบถามบุคลากร

ตอนที่ ๓ ผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสอบถามบุคลากร

ตอนที่ ๔ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากร จำนวน ๒๘๖ รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ มาดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อคำนวณหาค่าสถิติสำหรับตอบวัตถุประสงค์การวิจัยให้ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้ มีลำดับขั้นตอนดังนี้

๔.๑.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายข้อมูล จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

๔.๑.๒ ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอการวิจัยในรูปแบบตาราง โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน ใช้การวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

ตอนที่ ๒ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๕ ด้าน จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ๑) การวางแผน (ระดมความคิด ลดมูลเหตุความเสี่ยง) ๒) การจัดองค์การ (กำหนดหน้าที่ กระจายการทำงาน) ๓) บุคลากร (สายปฏิบัติการทางการเงินและบัญชี) ๔) การอำนวยการ (การประสานระหว่างส่วนงาน) และ ๕) การกำกับดูแล (การติดตามตรวจสอบ) และจากการสำรวจโดยแจกแบบสอบถามจากบุคลากรด้านการเงินและบัญชี โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ ๓ วิเคราะห์การบูรณาการหลักการบริหารนิยธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย ๑) หมั่นประชุมกันบ่อย ๆ (ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน) ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม (มีความสามัคคี) ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่บัญญัติ (การยึดปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ) ๔) ให้ความเคารพต่อผู้ใหญ่ (การยอมรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) ๕) ยอมรับและให้เกียรติแก่สตรี (การเคารพ กฎ ระเบียบ) ๖) การสักการบูชาสถานที่สำคัญ (การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน) และ ๗) การปกป้องและดูแลผู้มีศีล (การติดตามให้เป็นไปตามนโยบาย) และจากการสำรวจโดยแจกแบบสอบถามจากบุคลากรด้านการเงินและบัญชี โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ ๔ วิเคราะห์ผลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แก่ ๑) การวางแผน (ระดมความคิด ลดมูลเหตุความเสี่ยง) ๒) การจัดองค์การ (กำหนดหน้าที่กระจายการทำงาน) ๓) บุคลากร (สายปฏิบัติการทางการเงินและบัญชี) ๔) การอำนวยการ (การประสานระหว่างส่วนงาน) และ ๕) การกำกับดูแล (การติดตามตรวจสอบ)

๔.๒ ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

ตอนที่ ๑ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบูรณาการหลักพุทธธรรม ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ได้แก่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑ รูป รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๐ รูป/คน ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ จำนวน ๕ รูป/คน และหัวหน้าหน่วยวิทยบริการจำนวน ๗ รูป รวมทั้งหมด ๒๓ รูป/คน

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยเรื่องนี้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ บุคลากรฝ่ายการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งมีคุณลักษณะข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล คือ สถานภาพ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน ใช้การวิเคราะห์โดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยายดังปรากฏในตาราง

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n = ๒๘๖)

สถานภาพ	จำนวน (รูป/คน)	ร้อยละ
พระภิกษุ	๖๓	๒๒.๐
คฤหัสถ์	๒๒๓	๗๘.๐
เพศ		
ชาย	๑๘๗	๖๕.๔
หญิง	๙๙	๓๔.๖
อายุ		
ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๒๓	๘.๐
๒๕ – ๔๐ ปี	๑๕๔	๕๓.๘
๔๑ – ๕๕ ปี	๙๗	๓๓.๙
๕๖ ปีขึ้นไป	๑๒	๔.๒
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๒๒	๗.๗
ปริญญาตรี	๑๕๘	๕๕.๒
ปริญญาโท	๙๕	๓๓.๒
ปริญญาเอก	๑๑	๓.๘
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	๓๓	๑๑.๕
อาจารย์	๗๖	๒๖.๖
เจ้าหน้าที่	๑๒๖	๔๔.๑
ลูกจ้าง	๕๑	๑๗.๘
ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่า ๕ ปี	๔๔	๑๕.๔
๕ – ๑๐ ปี	๑๐๒	๓๕.๗
๑๑ – ๑๕ ปี	๑๑๘	๔๑.๓
๑๖ ปี ขึ้นไป	๒๒	๗.๗
รวม	๒๘๖	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นคฤหัสถ์มากกว่าพระภิกษุ โดยเป็นคฤหัสถ์ จำนวน ๒๒๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๐ และพระภิกษุ จำนวน ๖๓ รูป คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๐

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศชาย จำนวน ๑๘๗ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๔ และเพศชาย จำนวน ๙๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๖

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ๒๕-๔๐ ปี จำนวน ๑๕๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๘ อายุ ๔๑-๕๕ ปี จำนวน ๙๗ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๙ อายุ ต่ำกว่า ๒๕ ปี จำนวน ๒๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๐ และอายุ ๕๐ ปี ขึ้นไป จำนวน ๑๒ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๔.๒

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๕๘ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๒ ปริญญาโท จำนวน ๙๕ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๒ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๒๒ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๗ ปริญญาเอก จำนวน ๑๑ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓.๘

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ จำนวน ๑๒๘ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๑ อาจารย์ จำนวน ๗๖ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๖ ลูกจ้าง จำนวน ๕๑ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๘ และระดับผู้บริหาร จำนวน ๓๓ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๕

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน ๑๑-๑๕ ปี จำนวน ๑๑๘ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๓ อายุ ๕-๑๐ ปี จำนวน ๑๐๒ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๗ ต่ำกว่า ๕ ปี จำนวน ๔๔ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๔ และ ๑๖ ปี ขึ้นไป จำนวน ๒๒ รูป/คน คิดเป็นร้อยละ ๗.๗

ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ และจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังนี้

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ข้อ ๑ เพื่อศึกษาปัญหาและสภาพทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) ดังนี้

การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบูรณาการหลักพุทธธรรม ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ได้แก่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑ รูป รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๐ รูป/คน ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ จำนวน ๕ รูป/คน และหัวหน้าหน่วยวิทยบริการ จำนวน ๗ รูป รวมทั้งหมด ๒๓ รูป/คน ที่ได้มาตรวจสอบและวิเคราะห์

ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ที่กำหนดนำมาแสดงในรูปของความเสี่ยงไว้ดังต่อไปนี้

๑. จากประเด็นคำถามที่ว่า “สภาพปัญหาและสภาพทั่วไปของบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นอย่างไร” พบว่า

สภาพปัญหาของบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

๑) **ด้านการวางแผน** จากการสัมภาษณ์ พบว่า ความประมาทเป็นความเสี่ยง โดยเฉพาะผู้รักษาการเงินการบัญชี ถ้าประมาทจะเกิดความเสี่ยง เพราะฉะนั้นหลักธรรมก็คือการไม่ประมาท ความประมาทเป็นทางแห่งความตาย การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๑) คือความไม่ประมาท มีสติ ๒) สกฺริย สกฺกิตฺตพณิ ให้ระแวงสิ่งที่ควรระแวง รุกขนิยา นาคคัมภีร์ ให้ระวังปัญหาที่จะตามมา เพราะฉะนั้นระแวงสิ่งที่ควรระแวง ระวังภัยที่จะตามมา ก็คือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยจะเกิดขึ้นด้วยอะไร สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สตง.ก็ได้แนะนำเรื่องการเงินการบัญชีไว้ คืออย่าให้คนคนเดียวทำทั้งด้านการเงิน และบัญชี ต้องถ่วงดุลกัน ถ้าเราไปเอาคนคนเดียวรับเงิน เก็บเงิน และทำบัญชี ก็จะทำให้ความเสี่ยงมาก เพราะฉะนั้นจะต้องกระจายความเสี่ยง จะต้องป้องกันความเสี่ยง ที่อาจเกิดความเสี่ยงจากการใช้อำนาจของผู้บริหาร หรือจากเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีจะไม่ตรงสาย เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงตามพระบาลีที่ว่าด้วยปธาน ๔ คือความเพียร ๔ อย่าง (สังวรปธาน ปหานปธาน ภาวนาปธาน อนรุรักษณาปธาน) ระบบการตรวจสอบ การตรวจสอบภายใน ระบบบัญชี มีคณะกรรมการรายงานต่าง ๆ มีคณะกรรมการติดตาม/ ตรวจสอบ มีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตรวจสอบ/ สอบทาน เพื่อป้องกันข้อเสียหายและถูกต้อง การทำตามระเบียบ ขั้นตอน ระเบียบ/ วิธีการเบิกจ่าย

สมัยก่อนมหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่ไม่ตรงตามสายงานปฏิบัติงานในด้านการเงินและบัญชี ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ^๑ สภาพทั่วไปของการบริหารงานในด้านการเงินและบัญชี รวมถึงการพัสดุ โดยรวมเป็นเรื่องของงบประมาณ ปัญหาการจัดทำงบประมาณยังไม่ได้เท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงบประมาณเกินดุล การจัดสรรงบประมาณที่เกินดุลทำให้มีปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของแผนงบประมาณประจำปีที่ไม่ทันต่อการบริหารจัดการ ส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยไม่สามารถมีแผนงบประมาณที่ชัดเจน การบริหารจัดการไม่เป็นไปตามกรอบที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเป็นปัญหาหลัก ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ที่ส่งผลให้การทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ปิดงบประมาณได้ไม่ทันตามเงื่อนไขเวลาที่จะต้องเป็น

^๑สัมภาษณ์ พระพรหมบัณฑิต, ศ.ดร., อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

แผนงบประมาณประจำปี อย่างเช่นแผนงบประมาณ ออกประกาศล่าช้ากว่ากำหนดซึ่งน่าจะออกในช่วงเริ่มต้นปีงบประมาณ และส่งผลกระทบมาถึงการบริหารเรื่องการเงิน รวมถึงเรื่องบัญชี การพัสดุ ปัญหาโดยภาพรวมที่ผ่านมาโดยเฉพาะคือ เมื่อฝ่ายวางแผนจัดสรรงบประมาณที่เกินดุล โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐส่วนหนึ่ง และส่วนหนึ่งก็คือเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย เงินรายได้และเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากภาครัฐ นำมารวมกันเพื่อจัดสรรเป็นแผนรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ปรากฏเมื่อตั้งเป็นประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย เงินรายได้จากส่วนงบประมาณรายได้ที่ไม่ได้ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และไม่ได้รับการปรับแผนเพื่อการปรับลดตามความเป็นจริงจากงบประมาณที่ได้รับ หน่วยงานที่ได้ดำเนินการตามแผนงบประมาณตามโครงการรายจ่ายต่าง ๆ อนุมัติเบิกจ่ายตามแผนงบประมาณที่จัดสรรไปนั้น ๆ ในขณะที่งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร และงบประมาณรายได้ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการทำให้เกิดปัญหาสภาพคล่องในการบริหารงบประมาณ และเป็นที่มาของการขาดสภาพคล่องทางการเงินและบัญชี ทำให้เกิดความเสี่ยงในด้านการเงินและบัญชีตามมา เป็นผลให้การเบิกจ่ายบางโครงการที่ได้เบิกล่วงหน้าไปแล้วไม่สามารถปรับให้เข้ากับการจัดสรรใหม่ตามรายได้ตามควรจะเป็น ทำให้เกิดปัญหางบประมาณรายจ่ายสะสมไปเรื่อย ๆ หรือบางส่วนงานที่มีรายรับแล้วไม่นำส่ง โดยนำรายรับดังกล่าวไปจ่ายแทน และการก่อหนี้ผูกพันในการบริหารจัดการโดยที่ยังไม่มีงบประมาณในการดำเนินการ เหล่านี้เป็นปัญหาความเสี่ยงของการบริหารด้านการเงินและบัญชีทั้งสิ้น

ประการหนึ่งมหาวิทยาลัยมีส่วนงานระดับภูมิภาค คือส่วนงานระดับวิทยาเขต วิทยาลัย สงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ จำนวนมากทั่วประเทศ ดังนั้นการบริหารงบประมาณ งบการเงิน การทำเอกสารการเบิกจ่ายและการลงรายการทางบัญชี ทำให้เกิดความล่าช้าตามมา เช่นการเสนอรายงานด้านงบการเงินล่าช้า สาเหตุหนึ่งมาจากความเข้าใจของบุคลากรไม่ตรงกัน รูปแบบการรายงานไม่สอดคล้องกัน เมื่อนำรายการจากแต่ละส่วนงานมารวมกันทำให้ภาพรวมของการจัดทำงบการเงินล่าช้า และล่าช้ากว่าปกติที่ควรจะเป็นซึ่งมหาวิทยาลัยได้เข้มงวดในเรื่องนี้โดยเฉพาะได้วางนโยบายผ่านคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ให้ดำเนินการเร่งรัดในเรื่องการจัดทำรายงานงบการเงินของส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้สามารถปิดงบการเงินให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการในส่วนนี้ใกล้เคียงบรรลุเป้าหมายที่ทางมหาวิทยาลัยต้องการ และอยู่ในขั้นตอนการเสนอให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตรวจสอบ การบริหารงานด้านพัสดุ ต้องมีการตั้งกรรมการขึ้นมาเพื่อการตรวจนับพัสดุประจำปี เพื่อเป็นการบริหารจัดการงานด้านพัสดุของมหาวิทยาลัย^๒

การวางแผนด้านการเงินและบัญชี มีทิศทางการบริหารที่ยังไม่ชัดเจน การตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามช่วงเวลา ยังไม่สามารถวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานได้ และทำให้เกิด

^๒ สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กันยายน ๒๕๕๘.

ปัญหาการวางแผนด้านการเงินและบัญชี ด้านกฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างทางการบริหาร (Rigid Structure) มหาวิทยาลัยมีกฎระเบียบ ข้อกำหนด ข้อบังคับ หรือโครงสร้างทางการบริหารที่ซับซ้อน ไม่ยืดหยุ่น การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และความจำเป็นทางการจัดการทำได้ยาก กิจกรรมการบริหารยังคงแยกออกจากกัน การประสานและสนับสนุนกัน การจัดการด้านการเงินและบัญชียังคงเป็นระบบต่างฝ่ายต่างทำ^๓ การวิเคราะห์ปัญหาด้านทรัพยากร แยกได้เป็น การเงินงบประมาณ ระบบสารสนเทศ อาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ ฯลฯ ทางมหาวิทยาลัยวิเคราะห์ว่าหน่วยงานมีความเสี่ยงในเรื่องของทรัพยากร เช่น ทรัพยากรด้านงบประมาณยังคงมีความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย นโยบายขององค์กรในภาพรวม^๔

โครงสร้างการบริหารงาน แผนบุคลากร แผนงบประมาณ แผนการรับจ่าย แผนพัฒนาในด้านต่าง ๆ จะต้องมีแผนชัดเจนและเป็นรูปธรรม ถ้าการบริหารองค์กรขาดแผนในด้านต่าง ๆ นั้นจะเกิดความเสี่ยงตามมาเพราะการบริหารจัดการต่าง ๆ นั้น ต้องอาศัยระบบการเงิน การบัญชี และงบประมาณ ซึ่งต้องสอดคล้องกันทั้งองค์กรส่วนกลาง และองค์กรส่วนภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ ถ้าองค์กรขาดแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เหล่านี้จะก่อให้เกิดความเสี่ยงในการบริหารตามมา^๕ การขาดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน การบัญชี และการงบประมาณ องค์กรโดยภาพรวมต้องเคร่งครัดในเรื่องเหล่านี้ เพราะเรื่องระบบการเงินการบัญชี ต้องมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนแน่นอน ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ คือการขาดการวางแผนกลยุทธ์^๖

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในหน่วยงานระดับภูมิภาค การวางแผนในการบริหารจัดการจะเป็นการวางแผนให้สอดคล้องกันมหาวิทยาลัยส่วนกลาง เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร ในส่วนของการวางแผนนั้นต้องเป็นไปตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย อีกประการหนึ่งทั้งในระดับการบริหารการศึกษา การบริหารองค์กร โดยเฉพาะการเปิดหลักสูตรทางด้านการศึกษา และการจัดกิจกรรมโครงการต่าง ๆ เช่น กิจกรรมหรือโครงการทางวัฒนธรรมต่าง ๆ^๗ การวางแผน โดยการนำยุทธศาสตร์การผลิตบัณฑิตและการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

^๓สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^๔สัมภาษณ์ พระราชวัชรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^๕สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^๖สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^๗สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จ.พิษณุโลก, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้บัณฑิตและบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ได้รับการศึกษาและการพัฒนานั้นเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมทางปัญญา มีทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความรับผิดชอบ มีทักษะการวิเคราะห์ และการสื่อสารในการปฏิบัติงาน โดยใช้กลยุทธ์การพัฒนาและการปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม กลยุทธ์การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่สังคมทุกระดับทุกกลุ่มเป้าหมาย กลยุทธ์การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเพื่อความเป็นสากล ในด้านการเงินและบัญชีโดยใช้กลยุทธ์ในการด้านบริหารจัดการมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์แผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนและประมาณการด้านงบประมาณการเงินและบัญชี เช่น ประมาณการด้านรายรับ ประมาณการด้านรายจ่าย แผนประมาณการด้านโครงการและกิจกรรม เป็นต้น^๔

สรุปได้ว่า ปัญหาที่ผ่านมาในภาพรวมก็คือ การจัดทำงานงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งออกไม่ทันตามเงื่อนไขเวลาที่จะเป็นส่วนงานต่าง ๆ ไม่สามารถมีแผนงบประมาณรองรับ ผู้บริหารไม่สามารถที่จะอนุมัติการเบิกจ่าย หรือสิ่งทีก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้การจัดสรรงบประมาณและรายได้ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดสรรและงบประมาณรายได้ ส่วนงานระดับวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ ที่มีจำนวนมากทั่วประเทศ การทำเอกสารการเบิกจ่ายและการบัญชีทำให้เกิดความล่าช้าตามมาด้วย และส่งผลกระทบต่อการเสนอรายงานด้านการเงินและบัญชี ซึ่งจะเป็นปัญหาที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี

๒) **ด้านการจัดองค์กร** จากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจุบันปีงบประมาณ ๒๕๕๘ การบริหารด้านการเงินและบัญชีในส่วนของงบการเงิน จะอยู่ในขั้นตอนของการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ เพื่อเสนอคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินและเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อขอความเห็นชอบ จากนั้นจะดำเนินการเสนอต่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เพื่อตรวจสอบต่อไป ซึ่งเป็นปัญหาโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นความเสี่ยงอีกประการหนึ่ง นอกจากปัญหาที่ผ่านมาเพื่อป้องกันการเกิดความเสี่ยงมหาวิทยาลัยได้มอบนโยบายให้สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ดำเนินการตั้งกรรมการเพื่อแก้ไขปัญหาความเสี่ยง ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารการเงิน ระบบบัญชี ระบบพัสดุ และในส่วนในเรื่องการเงินและบัญชี ซึ่งปัจจุบันได้แก้ไขปัญหามาเป็นที่น่าสนใจ

^๔สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการ วิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

และส่วนที่เป็นปัญหาต่อมาคือเรื่องการบริหารจัดการพัสดุ และเรื่องการบริหารงบประมาณ เป็นปัญหาที่เป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยและเป็นปัญหาที่มีความเสี่ยงอีกประการหนึ่ง^๙

การวางแผนด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญในการเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยคู่แข่ง ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และระยะเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติของบุคลากรได้^{๑๐} การจัดองค์กร ประเด็นหลักของการจัดองค์กรมี ๒ ประเด็น คือ งบประมาณ และบุคลากร ถ้าไม่สัมพันธ์กันก็เป็นความเสี่ยงขององค์กร ถ้างบประมาณไม่พอ งบประมาณน้อย ไม่เป็นตามแผนในการบริหารโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ถือว่าการบริหารจัดการองค์กรนั้นล้มเหลว และมีความเสี่ยง แต่ถ้ามหาวิทยาลัยมีงบประมาณเพียงพอ สำหรับการบริหารองค์กรนั้น แต่ความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพของบุคลากรไม่ตรงกับสายงานก็ถือว่าเป็นความเสี่ยงเช่นกัน และในขณะเดียวกันถ้าบุคลากรในองค์กรนั้น ตรงงานมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน เช่น ๑ คนสามารถทำได้หลายงาน ถือว่าไม่มีความเสี่ยง ดังนั้นงบประมาณกับบุคลากร ต้องสัมพันธ์กัน^{๑๑}

การบริหารถ้าไม่ครอบคลุมและไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย จะทำให้การบริหารจัดการขาดเสถียรภาพ เช่น ระบบรับเงิน การจ่ายเงิน ต้องรัดกุมทั้งในด้านการเบิก การจ่าย การตรวจสอบ และการคืน ด้านบุคลากรต้องมีบุคลากรที่ตรงสายปฏิบัติการ และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีส่วนภูมิภาคอยู่จำนวนมาก นอกจากจะบริหารจัดการให้เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติแล้วยังต้องบริหารจัดการในส่วนภูมิภาคอีกส่วนหนึ่ง เพื่อเกิดเป็นแนวปฏิบัติในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร^{๑๒} การจัดองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีความหลากหลายของพื้นที่ ซึ่งไม่ได้มีแค่ส่วนกลางเพียงแห่งเดียว ยังมีส่วนภูมิภาคต่าง ๆ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารและแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรมีไม่เท่าเทียมกัน^{๑๓} ดังนั้นขนาดขององค์กรก็จะเป็นตัวชี้วัดของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

^๙ สัมภาษณ์ พระราชวรมนูญ, ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๐} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๑} สัมภาษณ์ พระสุวรรณมณเฑียร, ผศ., รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๒} สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๓} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

จากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรต่อส่วนงานในระดับภูมิภาค เช่น วิทยาเขต วิทยาลัย สงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ ยังไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ส่วนงานในระดับภูมิภาคต้องอาศัยงบประมาณจากการบริจาคจากคณะสงฆ์และภาคเอกชนเป็นสำคัญ อีกประการหนึ่งซึ่งก็ขึ้นอยู่กับแรงศรัทธาของประชาชนพุทธศาสนิกชน และบางสถานการณ์ก็ไม่สามารถควบคุมการบริหารจัดการได้ จากสภาพงบประมาณต่อการการพัฒนาองค์กร ส่งผลให้การบริหารจัดการไม่เป็นไปในทิศทางควรจะเป็น การพัฒนาบุคลากรในสายงาน เช่น สายงานปฏิบัติการวิชาชีพด้านการเงินและบัญชี ยังไม่เพียงพอต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคล บุคลากรในสายงานที่จำเป็นขาดแคลน และขณะเดียวกันเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการปรับตัวไม่ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อความต้องการและการพัฒนาของบุคลากรในด้านนี้ยังไม่ครอบคลุมต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานเท่าที่ควรจะเป็น^{๑๔} สภาพปัญหาด้านการจัดองค์กร เช่น การกำหนดโครงสร้างไม่ชัดเจน ไม่กระจายอำนาจ และมีผลทำให้ระบบงานงานกระจุกตัว เป็นต้น^{๑๕} ระบบการบริหารโครงสร้าง คณะกรรมการระเบียบ/ข้อบังคับการจัดอัตราค่าจ้างพัฒนาระบบการเงินและงบประมาณแหล่งรายได้และการหารายได้ ระบบการเงินและบัญชีเพื่อรายงานการเบิกจ่ายและการรายงานทางการเงิน การวิเคราะห์ต้นทุน การจัดการด้านเอกสารเพื่ออนุมัติและเพื่อการขอตั้งงบ รวมถึงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ฐานข้อมูลบุคลากร ฐานข้อมูลงบประมาณ ฐานข้อมูลทางสังคมเพื่อพัฒนาบุคลากร การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรม เป็นต้น

การจัดองค์กรด้านการเงินและบัญชี จะอยู่ในรูปของอัตราค่าจ้าง เช่น บุคลากรด้านการเงินและไม่ตรงสายงานปฏิบัติการ หรือการพัฒนาบุคลากรด้านการเงินและบัญชียังไม่เพียงพอหรือบุคลากรขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในงานด้านการเงินและบัญชี หรือบุคลากรมีความรู้ด้านการเงินและบัญชีน้อย เป็นต้น^{๑๖} ความไม่ชัดเจนในเรื่องธรรมาภิบาลโดยเฉพาะด้านความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง ยังคงเป็นปัญหาทั้ง ๆ ที่เป็นสถาบันการศึกษาทางพระพุทธศาสนา ซึ่งอาจเป็นเพราะความรู้ความเข้าใจของบุคลากรที่ปฏิบัติการนั้น ๆ อย่างไม่ทั่วถึงตามด้วยวัฒนธรรมองค์กรแบบบรรพชิต และแบบคฤหัสถ์ จึงทำให้องค์กรสามารถควบคุมระบบการบริหารความเสี่ยงได้ดีกว่าหลาย ๆ หน่วยงาน ทั้งในด้านการบริหารงานการเงินการบัญชี และในด้านการบริหารจัดการองค์กร^{๑๗} ที่นอกเหนือจากแผนงบประมาณที่วางไว้ คือค่าใช้จ่ายที่นอกเหนือจากแผนงบประมาณที่มีการจัดสรร

^{๑๔} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จ.พิษณุโลก, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๕} สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๖} สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต, รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๗} สัมภาษณ์ พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ จังหวัดนครปฐม, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

แล้ว ต้องหางบประมาณส่วนอื่นมารองรับ ซึ่งอาจมาจากงบประมาณรายได้เองและจากเงินอุดหนุนหรือเงินบริจาคอื่น เป็นต้น เพื่อให้สามารถการบริหารจัดการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๘} ปัญหาการบริหารจัดการ การวางแผนองค์กรยังไม่รัดกุมเท่าที่ควร เงินงบประมาณจากการจัดสรรของรัฐบาลและเงินรายได้อื่น ๆ ที่ต้องใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ยังขาดการวางแผนที่ดี ขาดประสิทธิภาพ เช่น ในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีงบประมาณ ระบบการเงินไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการบริหาร และ ระบบเอกสารทางการเงินไม่ทันต่อสถานการณ์ที่ต้องบริหารจัดการ เช่น การเบิกจ่ายในกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน เงินที่ต้องใช้บริหารในโครงการที่หน่วยงานต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ในส่วนขององค์กรควรใช้ระบบ Put the right man on the right job กล่าวคือคนหรือบุคลากรต้องรอบรู้ในการปฏิบัติงาน ระบบการปฏิบัติงานในด้านบุคลากรต้องมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน บุคลากรมีความรู้ความสามารถในงานที่ตนเองปฏิบัติ เช่น การใช้คนให้ถูกกับงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความสามารถในสายงานที่ปฏิบัติ เป็นต้น^{๑๙} การขาดบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงาน และการไม่เข้าใจต่อระบบ ระเบียบต่าง ๆ ในทางด้านการเงินและบัญชี ยังขาดการพัฒนากระบวนการบันทึกบัญชี^{๒๐}

สรุปได้ว่า การจัดการองค์กร การบริหารจัดการพัสดุ และการบริหารงบประมาณ การวางแผนด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติของมหาวิทยาลัยอื่น เป็นความเสี่ยงขององค์กรอีกประการหนึ่ง ถ้างบประมาณไม่พอทำให้การจัดการองค์กรล้มเหลว บุคลากรด้อยประสิทธิภาพไม่ตรงกับสายงานก็ถือว่าเป็นความเสี่ยง งบประมาณกับบุคลากรต้องสัมพันธ์กัน การจัดสรรต่อส่วนงานในระดับภูมิภาค เช่น วิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ ยังไม่เพียงพอต่อการบริหาร หน่วยงานในระดับภูมิภาคต้องอาศัยงบประมาณจากการบริจาคเป็นส่วนสำคัญ สายงานปฏิบัติการวิชาชีพด้านการเงินและบัญชี ยังไม่เพียงพอต่อการบริหาร บุคลากรในสายงานที่จำเป็นขาดแคลน และขณะเดียวกันเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการปรับตัวไม่ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อความต้องการ องค์กรมีลักษณะเฉพาะตัว ปัญหาการบริหารจัดการ การวางแผนองค์กรยังไม่รัดกุมเท่าที่ควร เงินงบประมาณจากการจัดสรรของรัฐบาลและเงินรายได้อื่น ๆ ขาดการวางแผนที่ดี การเบิกจ่ายในกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

^{๑๘} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๙} สัมภาษณ์ พระราชวรมนี, ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๒๐} สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

๓) **ด้านงานบุคลากร** จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในการบริหารความเสี่ยงที่เป็นจุดอ่อน ทำให้มีระบบการตรวจสอบ หน่วยงานมีการตรวจสอบภายใน ระบบบัญชี มีคณะกรรมการรายงานต่าง ๆ การติดตามการตรวจสอบ มีสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เข้ามาตรวจสอบเพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบ ถูกต้องในขั้นตอน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะมีกระบวนการและนโยบายการป้องกัน เช่น การเบิกจ่ายเงินแต่ละครั้งจะมีการเซ็นเอกสารต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ถ้ามีการลดขั้นตอนการเบิกจ่าย อาจเกิดความเสี่ยงจากการใช้อำนาจของผู้บริหารได้^{๒๑} บุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งอาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีในส่วนงานนั้น ๆ ไม่ตรงสายปฏิบัติการ^{๒๒}

การบังคับบัญชาบุคลากร เป็นการดำเนินการตัดสินใจและสั่งการในการปฏิบัติงานของส่วนงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ทั้งในลักษณะงานทั่วไปและในลักษณะงานเฉพาะ ตลอดจนการให้คำแนะนำและควบคุมการปฏิบัติงานทุกภาคส่วนในด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สภาพปัญหาด้านการบังคับบัญชาเป็นเรื่องของอำนาจในการดำเนินการตัดสินใจและสั่งการในการปฏิบัติงานของส่วนงานต่าง ๆ^{๒๓} สายการบังคับบัญชา (Chain of command) ควรความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่าการติดต่อสื่อสารมีระบบอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร

สภาพปัญหาอาจเกิดจาก ๑) จำนวนระดับชั้นแต่ละสายงานมีจำนวนมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุม อาจทำให้งานค้างคั่งได้ ๒) สายบังคับบัญชามีลักษณะไม่ชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการและสั่งไปยังผู้ใด ในทำนองเดียวกัน ถ้าจะมีการรายงานจะต้องรายงานต่อใคร มีระบบไปในทิศทางใด ๓) สายการบังคับบัญชามีการก้าวท้าวกันหรือซ้อนกัน งานอย่างหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ถ้ามีผู้สั่งงานได้หลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกันทำให้การปฏิบัติงานเกิดความสับสน^{๒๔} ปัญหาการคาดคะเนความต้องการด้านกำลังคน คือ ไม่มีการวางแผนกำลังคนที่ดี ด้านบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล ซึ่งให้เห็นความสำคัญในการวิเคราะห์ความเสี่ยงในเรื่องของบุคลากร ตั้งแต่คุณภาพของบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ความมี

^{๒๑}สัมภาษณ์ พระพรหมบัณฑิต, ศ.ดร., อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๒๒}สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๒๓}สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๒๔}สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

จรรยาบรรณของบุคลากร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร เป็นต้น^{๒๕} ในด้านธรรมาภิบาล ให้วิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านความโปร่งใส ในการบริหารงานในหน่วยงาน การเปิดโอกาสบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน ความรับผิดชอบต่อองค์กรและประชาชน เป็นต้น^{๒๖} บุคลากรภายในหน่วยงานขาดแคลน บุคลากรที่มีคุณภาพที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องการเงินการบัญชีมีอัตราส่วนน้อย^{๒๗}

มีปัญหาด้านการสั่งการเป็นเรื่องของอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานส่วนต่าง ๆ ของฝ่ายการเงินและบัญชี ระบบการตรวจสอบ การตรวจสอบภายใน ระบบบัญชี มีคณะกรรมการมีการติดตามและการรายงานต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยในเรื่องการเบิกจ่ายเงินแต่ละครั้งจะมีการเซ็นเอกสารต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ถ้ามีการลดขั้นตอนการเบิกจ่าย อาจเกิดความเสี่ยงจากการใช้อำนาจของผู้บริหารได้ การบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารมีการควบคุมและรับผิดชอบ จำนวนระดับชั้นแต่ละสายมีจำนวนมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุม อาจทำให้งานค้างคั่ง สายบังคับบัญชามีลักษณะไม่ชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการและสั่งไปยังผู้ใด ต้องรายงานใคร สายการบังคับบัญชามีการก้าวถ่างกันหรือซ้อนกัน มีผู้สั่งงานได้หลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกันทำให้การปฏิบัติงานสับสน^{๒๘} บุคลากรด้านการเงินและบัญชีไม่ตรงสายงานปฏิบัติการ หรือ การพัฒนาบุคลากรด้านการเงินและบัญชียังไม่เพียงพอ หรือบุคลากรไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานด้านการเงินและบัญชี หรือบุคลากรมีความรู้ด้านการเงินและบัญชีน้อย เป็นต้น^{๒๙} มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์มีการบริหารงานโดยมีบุคลากรที่เป็นพระภิกษุสงฆ์เป็นส่วนใหญ่ ในส่วนการบริหารจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเงินและบัญชี จำเป็นต้องมีบุคลากรในสายวิชาชีพเฉพาะ และเนื่องจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยมี ๒ ลักษณะคือ พระภิกษุสงฆ์และคฤหัสถ์ในด้านการประสานงานระหว่างสองฝ่ายยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร^{๓๐}

^{๒๕} สัมภาษณ์ นางสาวณัฏฐลภพพรณ จันทร์ผ่องจินดา, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๒๖} สัมภาษณ์ พระสุวรรณเมธาภรณ์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๒๗} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๒๘} สัมภาษณ์ พระครูสังวรสุตกิจ, ผศ.ดร., รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๒๙} สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๓๐} สัมภาษณ์ พระราชวรมนี, ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

สรุปได้ว่า โครงสร้างอัตรากำลังด้านการเงินและบัญชีไม่ชัดเจน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางด้านการเงินและบัญชี ความเข้าใจของบุคลากรส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไม่ตรงกัน ทำให้รูปแบบการรายงานไม่สอดคล้องกัน ทำให้การจัดทำงบการเงินล่าช้ากว่าปกติ การตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานตามช่วงเวลายังไม่ชัดเจน และให้เกิดปัญหาการวางแผนด้านการเงินและบัญชี กิจกรรมการบริหารแยกออกจากกัน การประสานและสนับสนุนกันน้อย การจัดการด้านการเงินและบัญชีเป็นระบบต่างฝ่ายต่างทำ

๔) **ด้านการอำนวยการ** จากการสัมภาษณ์ พบว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะใช้หลักของธรรมาภิบาล ให้ความสำคัญกับการป้องกันโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ตั้งแต่เรื่องของการมีส่วนร่วม มีคณะกรรมการช่วยการตัดสินใจ ถ้าเป็นเรื่องการเงินจะมีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน โดยมีทั้งบุคคลภายนอก และบุคลากรภายในเป็นคณะกรรมการให้คำแนะนำ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้^{๓๑} คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินจะดำเนินการให้คำแนะนำ การทำงานจะเป็นในรูปของคณะกรรมการที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความโปร่งใส มีระเบียบรองรับ และสามารถอธิบายได้ว่าทำตามขั้นตอนอย่างไร ถ้ามีการฝ่าฝืนระเบียบจะเกิดปัญหาด้านความเสี่ยงตามมา มีพิจารณาตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ และให้มีการตรวจสอบโดย สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และระบบอื่น ๆ จากสำนักงานตรวจสอบภายใน^{๓๒}

ปัญหาต่อมาคือเรื่องการบริหารพัสดุ และเรื่องการบริหารงบประมาณ เป็นปัญหาที่เป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยและเป็นปัญหาที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง^{๓๓} สภาพปัญหาด้านการประสานงาน ประกอบด้วย ทักษะของการสื่อสาร เครื่องมือในการสื่อสาร ความเป็นปัจเจกบุคคล และระยะเวลาในการติดต่อประสานงาน บางกิจกรรมมีระยะเวลากระชั้นชิดมากเกินไป^{๓๔} การประสานงาน (Coordination) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหรือการประสานงานต่าง ๆ ของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยให้นำมารวมเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย สภาพปัญหาด้านการประสานงานของมหาวิทยาลัยคือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ขาดความ

^{๓๑}สัมภาษณ์ พระพรหมบัณฑิต, ศ.ดร., อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๓๒}สัมภาษณ์ นางสาวอรพินธ์ ขาดีอัปสร, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๓๓}สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๓๔}สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน เช่น การขอข้อมูลทางการเงินและบัญชีหลาย ๆ ครั้งทั้งที่เป็นข้อมูลที่ได้จัดส่งไปแล้วหลายครั้ง^{๓๕}

การอำนวยความสะดวกในส่วนขององค์กรมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่มีหน่วยงานจำนวนมาก ทั้งระดับสายบังคับบัญชา ทั้งระดับการบริหารงานตามสายงาน ทั้งการบริหารงานในหน่วยงานเอง ในด้านการประสานงานนั้นจะเป็นรูปแบบของการสื่อสาร^{๓๖} การสื่อสารภายในองค์กร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารที่ไม่เป็นระบบ การสื่อสารที่ไม่เป็นทีม การสื่อสารที่เป็นในลักษณะชี้หน้า การสื่อสารที่อิงในลักษณะตัวบุคคล นี่คือการเสี่ยงเป็นปัญหาความเสี่ยงด้านบังคับบัญชาคือการสื่อสารแบบไม่ทำงานเป็นทีม เอาผู้นำเป็นหลักมากเกินไป ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องตระหนักในเรื่องการทำงานเป็นทีม รวมถึงผู้บังคับบัญชาด้วย^{๓๗}

การอำนวยความสะดวกในส่วนของการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี มองว่าการประสานงานนั้นยังขาดประสิทธิภาพอยู่มาก ฝ่ายแผนงบประมาณและฝ่ายคลังส่วนการเงินและบัญชีไม่ค่อยมีการประสานงานกันหรือมีการประสานงานกันน้อย ซึ่งทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการและมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีส่วนภูมิภาคอยู่เป็นจำนวนมาก การประสานงานทั้งในด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี ระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค ยังเป็นปัญหาทั้งในด้านความล่าช้าในการเปลี่ยนถ่ายข้อมูลระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เช่นการจัดส่งงบประมาณ การจัดส่งบัญชีรายรับ รายจ่าย การจัดส่งงบการเงินประจำปี ไตรมาส ประจำปี การจัดส่งรายงานลูกหนี้เงินยืมทดรองจ่าย จากรายงานทางการเงินและบัญชี ส่วนภูมิภาคส่งรายงานรายไตรมาสล่าช้า เป็นต้น^{๓๘} ปัญหา คือ การขาดระบบแต่งตั้งผู้ประสานงานระบบงบประมาณ การเงิน การบัญชี โดยตรง เนื่องจากมีวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ จำนวนมาก ผู้ดูแลประสานงานต้องมีคุณสมบัติให้ชัดเจน^{๓๙}

เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีขนาดใหญ่ มีจำนวนหน่วยงานจำนวนมากทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ในการบริหารงานซึ่งจะต้องมีการสื่อสาร การประสานงาน ทั้งจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค จากส่วนงานระหว่างภูมิภาค หรือระหว่างบุคลากรเอง ในส่วนของการประสานงานนั้นบุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจระบบประสานงาน หรือไม่เข้าใจในความ

^{๓๕} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๓๖} สัมภาษณ์ พระราชรัตนาลกรณ์, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตหนองคาย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๓๗} สัมภาษณ์ พระสุวรรณเมธากรณ์, ผศ., รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๓๘} สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๓๙} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

รับผิดชอบหน้าที่ ซึ่งส่งผลให้เกิดความล่าช้า การบริหารงานในระยะเวลาสั้น ๆ จะทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งอาจไม่ทันต่อสถานการณ์บางประการ^{๔๐}

ในส่วนของการอำนวยการด้านการเงินและบัญชี เป็นการร่วมมือกันของบุคลากรในการปฏิบัติงานในส่วนของการการเงินและบัญชี ซึ่งมีการประสานงานในการจัดทำงบการเงินประจำไตรมาส ประจำปี และรายงานการรับ-จ่าย ของมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกเดือน ทุกไตรมาส และทุกปี โดยการติดต่อสื่อสารในช่องทางต่าง ๆ เช่น อีเมล โปรเซสส์ โทรศัพท์ รวมถึงการประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจต่าง ๆ ตามกรอบของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กรในด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปัญหางานด้านการอำนวยการในการประสานงานจะประกอบด้วย ทักษะด้านต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย ซึ่งอาจประกอบไปด้วยระยะเวลาในการดำเนินการเป็นสำคัญอีกประการหนึ่งด้วย^{๔๑} การประสานงานและการควบคุมการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ซึ่งส่วนงานมีทั้งการประสานงานภายในองค์กร การประสานงานภายนอกองค์กร และการประสานงานจากส่วนกลาง ในส่วนของการบริหารจัดการตามกระบวนการดำเนินงานนั้นจะยังแยกออกจากกันได้ยากมาก จึงอาจเกิดความสับสนเองระหว่างหน่วยงาน หรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เนื่องจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมีจำนวนมากทั้งที่ส่วนกลางและหน่วยงานภูมิภาค เช่น วิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ และในส่วนของภูมิภาคเองก็จะมีหน่วยงานในสังกัดอีกชั้นหนึ่ง เช่น วิทยาเขตมีหน่วยงานวิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการอีกชั้นหนึ่ง และวิทยาลัยสงฆ์ ก็จะมีหน่วยงานในสังกัดอีกชั้นหนึ่ง เช่น วิทยาลัยสงฆ์มีหน่วยงานห้องเรียน และหน่วยวิทยบริการอีกชั้นหนึ่ง ทำให้การประสานงานจากส่วนกลางลงไปสู่ส่วนภูมิภาค และส่วนภูมิภาคลงไปสู่หน่วยงานในสังกัดอีกชั้นหนึ่ง เป็นต้น^{๔๒}

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีหน่วยงานในระดับภูมิภาคที่หลากหลาย คือ มีวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ จำนวนมากจึงทำให้การประสานงานและการตรวจสอบไม่อาจจะเร่งรัดให้ได้ในระยะเวลาสั้น ๆ ได้ และความเป็นองคาพยพที่ใหญ่โตทำให้ระบบการประสานงานทั้งในด้านระบบการบริหารจัดการ และระบบการประสานงาน การสื่อสารในช่องทางต่าง ๆ ค่อนข้างทำได้ยาก^{๔๓} เป็นปัญหาทั่ว ๆ ไปขององค์กรที่มีส่วนงานกระจายไปสู่ภูมิภาคมีปัญหาคือ ๑) ความล่าช้า ๒) ไม่ทั่วถึง ในปัจจุบันมีระบบ ๑) MCU. Network ๒) MCU. Application ๓) IT System เป็นต้น เพื่อการบริหารจัดการมีปัญหาในการใส่เนื้อหา ในโปรแกรมไอที

^{๔๐} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมุณี, ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จ.พิษณุโลก, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๔๑} สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๔๒} สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๔๓} สัมภาษณ์ พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, รศ., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ จังหวัดนครปฐม, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

ต้องชี้ระบบตารางปฏิทิน ระยะเวลาให้ตรงกัน อัฟโหลดพร้อม ๆ กัน ให้เป็นระบบมีความถูกต้องชัดเจนทันสมัย^{๔๔}

ปัญหาเรื่องการอำนวยความสะดวกเหมือนหน่วยงานต่าง ๆ ที่มี การใช้ระบบ IT ถึงแม้โปรแกรมมีปัญหาอยู่บ้าง แต่ผลที่ได้รับน่าพึงพอใจ มีความยืดหยุ่น การทำงานในองค์กรทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความสุข มีความรวดเร็ว ไม่ตึงเครียดเกินไป มีบรรยากาศแห่งความสุข^{๔๕} เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีหน่วยงานจำนวนมากทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคโดยเฉพาะบุคลากรในฝ่ายบริหารงานหรือฝ่ายปฏิบัติงานหรือฝ่ายดำเนินการทั่วไป ต้องมีการชี้แจง กฎ ระเบียบ คำสั่งการ ปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ได้ เพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนการบริหารงานที่ถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร การติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กร การปฏิบัติงานร่วมกันทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เช่นการประชุมสัมมนา การอบรมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจต่าง ๆ การบริหารงานด้านเอกสารต่าง ๆ ที่ต้องส่งผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น^{๔๖}

สรุปได้ว่า ปัญหาด้านการอำนวยความสะดวก การขาดระบบแต่งตั้ง ผู้ประสานงานด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี โดยตรง เนื่องจากมีวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ จำนวนมาก ผู้ประสานงานต้องมีคุณสมบัติที่ชัดเจน การใช้ระบบ IT การใช้ทักษะการสื่อสาร เครื่องมือในการสื่อสาร การขาดร่วมมือปฏิบัติงานในการทำงานทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน การสื่อสารที่ไม่เป็นระบบ การสื่อสารที่ไม่เป็นทีม การสื่อสารในลักษณะขึ้นน้ำ อิงตัวบุคคล ความเสี่ยงคือไม่ทำงานเป็นทีม และขนาดขององค์กรที่ใหญ่โตทำให้ระบบการประสานงานทั้งในด้านระบบการบริหารจัดการ และระบบการประสานงาน การสื่อสารในช่องทางต่าง ๆ ค่อนข้างทำได้ยาก

๕) ด้านกำกับดูแล จากการสัมภาษณ์ พบว่า คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน โดยมีทั้งบุคคลภายนอกและบุคลากรภายในเป็นคณะกรรมการ ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ โดยคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินจะดำเนินการให้คำแนะนำ การทำงานการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความโปร่งใสมีระเบียบรองรับ และอธิบายได้ว่าทำตามขั้นตอนอย่างไร ถ้ามีการฝ่าฝืนระเบียบก็จะเกิดปัญหาด้านความเสี่ยงตามมา มีพิจารณาตามระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการตรวจสอบเอกสารต่าง ๆ และให้มีการตรวจสอบโดย สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และระบบอื่น ๆ จากสำนักงานตรวจสอบภายใน^{๔๗} การบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีในส่วนของงบ

^{๔๔}สัมภาษณ์ นางสาวณมลภพพรณ จันทร์ผ่องจินดา, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๔๕}สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๔๖}สัมภาษณ์ พระราชวรมนู, ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๔๗}สัมภาษณ์ พระพรหมบัณฑิต, ศ.ดร., อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

การเงิน จะอยู่ในขั้นตอนของการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ เพื่อเสนอคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินและเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อขอความเห็นชอบต่อไป จากนั้นจะดำเนินการเสนอต่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เพื่อตรวจสอบต่อไป ซึ่งเป็นปัญหาโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้น^{๔๘} การควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในด้านการเงินและบัญชี รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สภาพปัญหาด้านการควบคุมเป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติและความตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย โดยบุคลากรทุกคนเข้าใจความรับผิดชอบและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด^{๔๙} การประเมินผลการควบคุมภายใน เป็นการควบคุมการดำเนินการเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ประเมินว่ากิจกรรมการควบคุมที่จัดวางไว้เมื่อ ต้นปีงบประมาณมีการดำเนินการไปอย่างไรบ้าง เมื่อดำเนินการไปแล้วส่งผลต่อความเสี่ยงอย่างไรต่อมหาวิทยาลัย เช่น ขจัดความเสี่ยงได้หมด ลดความเสี่ยงได้บางส่วน ในกรณีที่ลดความเสี่ยงได้บางส่วนและยังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่ให้จัดทำกิจกรรมการควบคุมสำหรับปีงบประมาณต่อไปตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด^{๕๐}

หน่วยงานภายในซึ่งให้ความสำคัญกับองค์กรน้อย รวมถึงการขาดคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารงานล่าช้า การขาดบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงาน และการไม่เข้าใจต่อระบบระเบียบต่าง ๆ ในทางด้านการเงินและบัญชียังขาดการพัฒนาระบบการบันทึกบัญชี คู่มือปฏิบัติงานด้านการเงิน^{๕๑} บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนี้ต้องตรงตามสายงานและมีความเชี่ยวชาญ^{๕๒} มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีหน่วยงานภูมิภาคเป็นจำนวนมาก กระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย ในด้านการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ที่บริหารจัดการให้ทั่วถึงทุกภาคส่วนนั้นเป็นไปได้ยาก ซึ่งอาจเกิดจากระบบบริหารจัดการที่ยุ่งยากเพราะมีหลายสาขา หลายส่วนงาน และแต่ละส่วนงานนั้นมีความหลากหลายในด้านการบริหารจัดการ บุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งอาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีในส่วนงานนั้น ๆ ไม่ตรงสายปฏิบัติการ และการก่อกวนผู้ก่อกวนในการบริหารจัดการโดยที่ยังไม่มีงบประมาณในการ

^{๔๘} สัมภาษณ์ พระราชพรเมธี, ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๔๙} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๕๐} สัมภาษณ์ พระราชชวริเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๕๑} สัมภาษณ์ พระราชรัตนาลกรณ์, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตหนองคาย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๕๒} สัมภาษณ์ พระสุวรรณมธกรณ, ผศ., รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ดำเนินการ เหล่านี้เป็นปัญหาความเสี่ยงของการบริหารด้านการเงินและบัญชีทั้งสิ้น^{๕๓} ปัญหาการควบคุม เดิมฝ่ายทำหน้าที่ตรวจสอบภายในไม่มี ดังนั้นองค์กรต้องจัดให้มีผู้ตรวจสอบภายใน ที่ปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบและสอบทานเรื่องการเงิน การบัญชี ขึ้นตรงต่อผู้บริหารแต่ละแห่งเพราะการตรวจสอบภายในเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายจากการทุจริต^{๕๔} ส่วนกลางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการควบคุมสั่งการ ตรวจสอบ ประสานงาน อำนาจการ เป็นรูปธรรมอยู่แล้วทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินส่วนกลาง อนุกรรมการการเงินและทรัพย์สินระดับวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ เป็นต้น^{๕๕} การควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติของหน่วยงานจะปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ มติ ฯลฯ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นสำคัญ และยึดในหลักการธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ทั้งในส่วนของการบริหารจัดการหลักและในส่วนของการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี โดยการตรวจสอบการบริหารงาน เช่น การเบิกจ่าย การจัดโครงการและกิจกรรม จะมีการตรวจสอบตามอำนาจหน้าที่หลายขั้นตอนในการบริหารจัดการ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน รวมถึงการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด^{๕๖}

การกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ซึ่งมีการประสานงานภายในองค์กร การประสานงานภายนอกองค์กร และการประสานงานจากส่วนกลาง ในส่วนของการบริหารจัดการตามกระบวนการดำเนินงานนั้นจะยังแยกออกจากกันได้ยากมาก จึงอาจเกิดความสับสนเองระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เนื่องจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมีมากทั้งที่ส่วนกลางมีหน่วยงานภูมิภาค เช่น วิทยาเขต วิทยาลัย ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ จำนวนมาก และในส่วนภูมิภาคเองก็จะมีหน่วยงานในสังกัดอีกชั้นหนึ่ง เช่นวิทยาเขตมีหน่วยงานวิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ และวิทยาลัยสงฆ์ ก็จะมีหน่วยงานในสังกัดอีกชั้นหนึ่ง เช่น วิทยาลัยสงฆ์มีหน่วยงานห้องเรียน และหน่วยวิทยบริการอีกชั้นหนึ่ง เป็นต้น ทำให้การประสานงานจากส่วนกลางลงไปสู่ส่วนภูมิภาค และส่วนภูมิภาคลงไปสู่หน่วยงานในสังกัดอีกชั้นหนึ่ง^{๕๗} มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีระบบการควบคุมความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีที่ชัดเจน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตรวจสอบระบบบัญชีและระบบการเงินอย่างเป็นระบบ มีคณะกรรมการการเงินและ

^{๕๓} สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๕๔} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๕๕} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จ.พิษณุโลก, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๕๖} สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๕๗} สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ทรัพย์สินที่คอยทำหน้าที่ควบคุมกลั่นกรองการใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ในระดับคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินจะมีการประชุมเป็นประจำทุกเดือนเพื่อให้ระบบการเงิน และบัญชีเป็นปัจจุบัน และเป็นการปรับปรุงแก้ไขเนื่องมาจากการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี ของหน่วยงานระดับภูมิภาค^{๕๘}

การกำกับดูแลการเงินการบัญชี ในอดีตค่อนข้างมีปัญหา ส่วนภูมิภาคมีปัญหาการใช้เงิน อย่างไม่เป็นระบบ การควบคุมดูแลมีปัญหาตกร้าง เช่น ส่วนภูมิภาคมีความเข้าใจไม่ตรงกันในด้าน การบริหารการเงิน ซึ่งมหาวิทยาลัยควรให้องค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้ เช่น การใช้จ่ายเงินในงบ นอกงบ จะเป็นไปเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ^{๕๙} การกำกับดูแลเนื่องจากมหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็น มหาวิทยาลัยสงฆ์อีกส่วนหนึ่ง ในด้านการควบคุมองค์กรในการปฏิบัติงานมีทั้งบุคลากรที่เป็นพระภิกษุ สงฆ์ มีทั้งบุคลากรที่เป็นคฤหัสถ์ มีนิสิตนักศึกษาที่เป็นพระภิกษุ สามเณร และคฤหัสถ์^{๖๐} การบริหารจัดการนั้นจะต้องคำนึงถึงความเป็นวัฒนธรรมไทยส่วนหนึ่งที่ต้องให้ความเคารพต่อสถานภาพนั้น ๆ ด้วย และในส่วนของการบริหารงานขององค์กรก็ต้องบริหารงานทั้งที่ต้องบริหารงานด้านที่เป็น บรรพชิต และด้านที่เป็นคฤหัสถ์ไปพร้อมกัน ทั้งนี้ก็ต้องไม่ให้ไปกระทบต่อบทบัญญัติแห่งกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน^{๖๑}

สรุปได้ว่า การกำกับดูแลด้านการเงินและบัญชี มีคณะกรรมการทั้งภายในและภายนอก ในการติดตามและตรวจสอบ เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ขาดคู่มือการปฏิบัติงาน ในการควบคุมการบริหาร เพื่อป้องกัน ตรวจพบ ชี้แนะ แก้ไขและความพร้อม และคู่มือปฏิบัติงานด้าน การเงิน ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและไม่สนองต่อการบริหารจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ เสมอ และบุคลากรที่มีในส่วนงานนั้น ๆ ไม่ตรงสายปฏิบัติการ การตรวจสอบการบริหารงาน เช่น การ เบิกจ่าย การจัดโครงการและกิจกรรม จะมีการตรวจสอบตามอำนาจหน้าที่หลายขั้นตอนในการ บริหารจัดการ และขอบเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน รวมถึงการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และวิธีการ ทำงานต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด มหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ การควบคุมองค์กร ในการปฏิบัติงานมีทั้งบุคลากรที่เป็นพระภิกษุสงฆ์ มีทั้งบุคลากรที่เป็นคฤหัสถ์ มีนิสิตนักศึกษาที่เป็น พระภิกษุ สามเณร และคฤหัสถ์

^{๕๘} สัมภาษณ์ พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ, รศ., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ จังหวัด นครปฐม, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๕๙} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๖๐} สัมภาษณ์ นางสาวอรพินธ์ ขาดอัสพร, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๖๑} สัมภาษณ์ พระราชวรมนู, ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

สรุปได้ว่า สภาพปัญหาและสภาพทั่วไปการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แต่ละด้านดังนี้

ด้านการวางแผน การทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไม่ทันตามเงื่อนไขเวลาที่จะเป็น การจัดสรรและงบประมาณรายได้ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดสรรและงบประมาณรายได้ ส่วนงานระดับวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ มีจำนวนมากทั่วประเทศ การทำเอกสารการเบิกจ่ายและการบัญชี การเสนอรายงานด้านงบการเงินล่าช้า

ด้านการจัดองค์การ ปัญหาด้านโครงสร้างบุคลากร และระบบการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารไม่สอดคล้องกัน รายรับและงบประมาณมาจากหลายแหล่ง แต่ระบบการบริหารจัดการยังไม่สัมพันธ์กัน การจัดระบบเอกสาร ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบแต่ละหน่วยงานทำให้ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

ด้านงานบุคลากร โครงสร้างอัตรากำลังด้านการเงินและบัญชีไม่ชัดเจน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางด้านการเงินและบัญชี ความเข้าใจของบุคลากรส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไม่ตรงกัน ทำให้รูปแบบการรายงานไม่สอดคล้องกัน ทำให้การจัดทำ การรวบรวมเอกสารทางการเงินและบัญชี ทำให้การจัดทำงบการเงินล่าช้ากว่าปกติ

ด้านการอำนวยความสะดวก เป็นองค์กรขนาดใหญ่ กระจายไป ๔๕ จังหวัด ทำให้ระบบการประสานงานทั้งในด้านระบบการบริหารจัดการ และระบบการประสานงาน การสื่อสารในช่องทางต่าง ๆ ค่อนข้างทำได้ยาก ทำให้การใช้ระบบ IT การใช้ทักษะการสื่อสาร เครื่องมือในการสื่อสาร ขาดร่วมมือปฏิบัติงานในการทำงานทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน การสื่อสารที่ไม่เป็นระบบ การสื่อสารที่ไม่เป็นทีม

ด้านการกำกับดูแล การกำกับดูแลด้านการเงินและบัญชีส่วนภูมิภาค ขาดคู่มือการปฏิบัติงาน ในการควบคุมการบริหาร เพื่อป้องกัน ตรวจสอบ ชี้แนะ และแก้ไข และความพร้อม และคู่มือปฏิบัติงานด้านการเงิน ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ การควบคุมองค์กรยังไม่รัดกุมเท่าที่ควร เนื่องจากในการปฏิบัติงานมีทั้งบุคลากรที่เป็นพระภิกษุสงฆ์ มีทั้งบุคลากรที่เป็นคฤหัสถ์ มีนิสิตนักศึกษาที่เป็นพระภิกษุ สามเณร และคฤหัสถ์

จากการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า

ด้านจุดแข็ง พบว่า การตรวจสอบ สอบทาน การตรวจสอบภายใน ระบบบัญชี ต้องมีคณะกรรมการรายงานต่าง ๆ การมีการติดตาม การตรวจสอบ มีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เข้ามาตรวจสอบ ตามระเบียบ^{๒๒} ตามขั้นตอน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะมีกระบวนการป้องกันไว้เช่นกัน เช่น การเบิกจ่ายเงินแต่ละครั้งจะมีการเซ็นเอกสารต่าง ๆ ตาม

^{๒๒}สัมภาษณ์ พระพรหมบัณฑิต, ศ.ดร., อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ^{๖๓} ถ้ามีการลดขั้นตอนการเบิกจ่าย อาจเกิดความเสี่ยงจากการใช้อำนาจของผู้บริหารได้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ ทำให้มีต้นทุนทางสังคมสูง ในเรื่องงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากภาครัฐเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และตามภาระงานที่ทางมหาวิทยาลัยได้เสนอไป อีกส่วนหนึ่งเป็นงบรายได้เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีต้นทุนทางสังคมสูงไม่ว่าจะเป็นบริหารจัดการหรืองบประมาณอื่นจากคณะสงฆ์ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เข้ามาในรูปของเงินอุดหนุน เงินสนับสนุน หรือเงินบริจาค เป็นต้น และการมีส่วนงานระดับภูมิภาคเป็นจำนวนมากทำให้เกิดการครอบคลุมการบริหารงานทุกภาคส่วนทั่วประเทศ

การนำระบบการตลาด การบริหาร การเงิน การบัญชี การผลิต การวิจัยและพัฒนา มากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ตนเองมีความโดดเด่นหรือสร้างภาพลักษณ์ที่แตกต่างไปจากคู่แข่งได้แก่ คุณภาพของมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ฐานะทางการเงินที่มั่นคง^{๖๔} ปัจจัยต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยนั่นเอง ปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ มีการติดตามการเบิกจ่ายและจัดทำรายงานงบการเงินเสนอผู้บริหารให้ทราบ มีการวิเคราะห์ผลการเบิกจ่ายให้ถูกต้องและเข้าใจง่าย มีงบประมาณเพียงพอสำหรับการเบิกจ่าย

ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารการเงินของแผนงบประมาณ มีการเบิกจ่ายตามระเบียบกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง และข้อบังคับ ที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนด มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้านการเงินและบัญชี มีข้อมูลทางการเงินและบัญชีชัดเจน แบ่งตามรายละเอียด โปร่งใส และตรวจสอบได้^{๖๕} ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร การมีความพร้อมทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย บุคลากรมีความสามารถและพร้อมที่จะรับการพัฒนา บุคลากรมุ่งถึงผลสัมฤทธิ์ขององค์กรและมีจิตสำนึกในการให้บริการ การทำงานเป็นทีมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานทั้งในด้านการเงินและบัญชีและการบริหารงานทั่วไป^{๖๖}

มหาวิทยาลัยวิทยาลัยมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ การระดมทุนในการก่อสร้างถาวรวัตถุต่าง ๆ ทั้งทางพระพุทธศาสนา และทางด้านการบริหารกิจการมหาวิทยาลัยทำได้ง่าย เนื่องจากความมีต้นทุนทางสังคมสูง ระบบบริหารจัดการบุคลากรมีความตั้งใจในการบริการ มีความ

^{๖๓} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๖๔} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๖๕} สัมภาษณ์ พระราชวชิรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๖๖} สัมภาษณ์ พระราชรัตนาลกรณ์, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตหนองคาย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

ชื่อเสียงสุจริตต่อองค์กรเพราะบุคลากรมีทั้งพระภิกษุและฆราวาส ซึ่งมีการคานอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกันประกอบกับความเกรงใจในสถานที่และความเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์^{๖๗} เป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วยพระพุทธศาสนาซึ่งช่วยให้การดำเนินการในทางที่เหมาะสม ได้รับความร่วมมือ ได้หลักธรรมมาหล่อหลอมสร้างความน่าเชื่อถือ^{๖๘} ๑) ผู้บริหารเข้าใจระบบการบริหารทางการเงินและบัญชีสามารถตรวจสอบผลการใช้จ่ายเงินได้เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงาน ๒) บุคลากรทางการเงินสามารถรายงานผลการใช้จ่ายได้ ๓) หน่วยงานมีข้อมูลทางการเงินชัดเจนแบ่งตามรายละเอียดโปร่งใสตรวจสอบได้ ๔) การเบิกจ่ายตามระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ตามที่กำหนด ๕) การเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนงานต่าง ๆ ในระบบ ๓ มิติ ๖) แหล่งเงินรายได้ชัดเจน เพื่อบริหารจัดการนอกจากเงินงบประมาณอื่น ๆ เช่น เงินบริจาค เงินอุดหนุนอื่น ๆ เป็นต้น ๗) ความพอเพียงต่อการบริหารการเงินและงบประมาณแบบสมดุล ๘) การนำข้อมูลด้านการเงินและบัญชีมาวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีรวมทั้งการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร ๙) ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฯ ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ชัดเจนแน่นอน ๑๐) มีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เช่น กิจกรรม KM และการส่งบุคลากรเข้าร่วมการอบรมต่าง ๆ^{๖๙}

ปณิธานของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ เป็นสถาบันการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์สอดคล้องกับปรัชญาของมหาวิทยาลัย คือ จัดการศึกษาพระพุทธศาสนาบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ การบริหารจัดการจะเป็นเน้นหลักธรรมมาภิบาลเป็นสำคัญและเป็นเอกลักษณ์ ในด้านการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการบริหารการศึกษาและวิชาการ และด้านการบริหารการบริการ จะเป็นไปตามหลักธรรมมาภิบาล ซึ่งเป็นกลยุทธ์การบริหารที่สำคัญและเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย^{๗๐}

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยของคณะสงฆ์ไทย เป็นสถาบันทางการศึกษามหาวิทยาลัยในพระพุทธศาสนา มีจุดแข็งคือ ๑) มีทุนสำรองทางสังคมสูง มีรายได้ แหล่งดึงดูดใจในการหาทุนทรัพย์จากความศรัทธา ๒) สถานะสูงสุดของผู้บริหารเป็นพระสงฆ์ ความคิดทุจริต คดโกง ไม่มีในจิตใจ เป็น

^{๖๗}สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๖๘}สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๖๙}สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมุนี, ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จ.พิษณุโลก, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๗๐}สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

จุดแข็งด้านคุณธรรมจริยธรรม ๓) บุคลากรฝ่ายปฏิบัติการมีความผสมผสานมาจากพระสงฆ์กับฆราวาสทั่วไป มีลักษณะ บ้าน วัด ผสมผสานกัน การมีเมตตาธรรม ความโปร่งใส ในการบริหารจัดการทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานใหญ่ ๆ นี่คือนิยามของการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย^{๗๑}

มหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ มีต้นทุนทางสังคมสูง มีต้นทุนในด้านของศรัทธา ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะได้รับเงินงบประมาณจัดสรรจากรัฐบาลเป็นหลัก^{๗๒} แต่สภาพโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยซึ่งมีลักษณะโครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่ กล่าวคือ มีหน่วยงานเป็นจำนวนมากกระจายอยู่ทุกภาคส่วนของประเทศไทย งบประมาณในส่วนของงบลงทุนต่าง ๆ ทั้งในส่วนที่เป็นงบบุคลากรและในส่วนที่เป็นงบลงทุนการก่อสร้าง ยังไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ จึงต้องอาศัยงบประมาณจากการบริจาคจากศรัทธาของประชาชนทั่วไปเพื่อใช้ในการดำเนินการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญอีกประการหนึ่ง^{๗๓}

สรุปได้ว่า จุดแข็งของการบริหาร คือ การบริหารที่มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ มีต้นทุนทางด้านคุณธรรมทางสังคมสูง จากความศรัทธาในสถาบันที่มีคุณธรรมจริยธรรมนำการบริหารจัดการหรืองบประมาณอื่นจากคณะสงฆ์ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เข้ามาในรูปของเงินอุดหนุน เงินสนับสนุน หรือเงินบริจาค มีความพร้อมทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย ความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กรเพราะบุคลากรมีทั้งพระภิกษุและฆราวาส ประกอบกับความเกรงใจในสถานที่และความเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยสงฆ์

จุดอ่อน จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีหน่วยงานเป็นจำนวนมากทั้งในระดับส่วนกลาง และระดับภูมิภาค การบริหารและการจัดการทำให้เกิดความล่าช้า และจะมีจุดอ่อนในเรื่องของแผนงบประมาณที่ความล่าช้าส่งผลในเรื่องการบริหารงบประมาณการเงิน การบัญชี และมีผลต่อเนื่องทำให้ขาดสภาพคล่อง การจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชีไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา เรื่องการบริหารงานด้านพัสดุไม่ได้ตั้งกรรมการขึ้นมาเพื่อการตรวจนับ และการบริหารจัดการงานด้านพัสดุ ทำให้การล่าช้าต่อการบริหารและการตรวจสอบ^{๗๔} ปัญหาด้านบุคลากร มีบุคลากรที่ไม่ตรงตามสายงาน ทำให้การปฏิบัติงาน

^{๗๑} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๗๒} สัมภาษณ์ นางสาวนฤมลขพรณ จันทร์ผ่องจินดา, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๗๓} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๗๔} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ของบุคลากรของมีความล่าช้าในด้านการปฏิบัติงาน^{๗๕} กฎระเบียบภาครัฐที่ไม่คล่องตัว เนื่องจากมีลักษณะเป็นสถาบันสงฆ์ ส่งผลให้การทำงานของมหาวิทยาลัยมีอุปสรรคต่อการพัฒนาการดำเนินงาน เช่น ระเบียบของมหาวิทยาลัยไม่เอื้ออำนวยต่อการเบิกจ่ายของมหาวิทยาลัย บุคลากรของมหาวิทยาลัยทำเอกสารซ้ำซ้อน ทำให้ต้องมีการตรวจสอบเพิ่มการทำงานยิ่งล่าช้า ข้อกำหนดในระเบียบการปฏิบัติงานไม่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความล่าช้าของการตอบข้อหารือของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ความไม่มั่นคงทางการเมือง ส่งผลต่อการจัดการงบประมาณของหน่วยงาน^{๗๖} การที่บุคลากรมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มงาน ภาระงานของแต่ละฝ่ายที่ไม่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการเงิน และด้านการบัญชี การมอบหมายภาระงานยังไม่ตรงตามศักยภาพของบุคลากร และการที่บุคลากรมีจำกัด การขาดบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่เข้าใจระเบียบ ฯ การขาดคู่มือการปฏิบัติงาน ทำงานไม่ตรงตามภาระงานทำให้ผลิตผลงานช้า เป็นต้น^{๗๗} การเงินและบัญชี ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาและตัวบุคลากรตรงกับสายงานหรือไม่ หรือมีความถนัดแต่ว่าขบวนการในการปฏิบัติการณ์นั้นมาไม่ตรงสายงาน และผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ ด้วย จึงจะมีการสื่อสารกันเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน^{๗๘} เนื่องจากการบริหารจัดการที่ได้มาซึ่งงบประมาณที่หลากหลาย คือ ทั้งงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณจากการบริหารการศึกษา และงบประมาณในการบริจาคของประชาชน ทำให้มีการใช้จ่ายเงินจากงบประมาณในด้านต่าง ๆ นั้น ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การจัดระบบของการรับเงินและการจ่ายเงินนั้นมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ บุคลากรที่มีในสายงานด้านวิชาชีพมีบางส่วนที่ไม่ตรงกับสายงานที่ปฏิบัติ ทำให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญในการจัดระบบเหล่านั้น^{๗๙} บุคลากรภายในหน่วยงานขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่อง การเงินและบัญชี ในอัตราส่วนที่น้อย^{๘๐} ๑) ข้อมูลทางการเงินยังไม่ถูกต้องและยังไม่เป็นปัจจุบันเท่าที่ควรเนื่องจากขาดความเข้าใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานและขาดระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยต่อการรองรับการทำงาน ๒) การบริหารการเงินไม่คล่องตัวอันเนื่องมาจากการเป็นหน่วยงานภูมิภาคที่ต้องขึ้นอยู่กับ

^{๗๕} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๗๖} สัมภาษณ์ พระราชวัชรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๗๗} สัมภาษณ์ พระราชรัตนาลงกรณ์, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตหนองคาย มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๗๘} สัมภาษณ์ พระสุวรรณมธารณ์, ผศ., รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๗๙} สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรุง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๘๐} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ส่วนกลางส่งผลต้องงบประมาณที่ได้รับเพื่อการบริหารงานในหน่วยงาน ๓) งบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัยยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาตามแผนงานของวิทยาลัย ๔) การบริหารการเงินและบัญชีไม่คล่องตัวอันเนื่องมาจากการเป็นส่วนภูมิภาคต้องขึ้นอยู่กับส่วนกลางและต้องพึ่งพาเงินบริจาคต่าง ๆ เช่น เงินบริจาคจากคณะสงฆ์ เนื่องจากเงินที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ หน่วยงานต้องรับบริจาคจากพุทธศาสนิกชนในโอกาสต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทางมหาวิทยาลัยในด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น^{๔๑} เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีลักษณะเป็นทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยสงฆ์ ในด้านการบริหารจัดการก็จะมีลักษณะการจัดการทั้งที่เป็นในแบบของคณะสงฆ์ และแบบของฆราวาส ซึ่งการบริหารจัดการทั้งสองรูปแบบนี้จะยังแยกออกจากกันไม่สมบูรณ์นัก ทำให้ได้รับผลกระทบจากการบริหารงานต่าง ๆ

การบริหารงานด้านการเงินและบัญชีภายในของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ไม่สามารถกระทำได้ดีและรวดเร็วทันเวลาในการดำเนินการและส่งผลให้เกิดความเสียหายในการดำเนินการจัดการ เช่น ความคล่องตัว ทันเวลา เป็นต้น^{๔๒} บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ขาดองค์ความรู้ที่ชัดเจน บางเรื่องในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน การบัญชีเช่น ๑) การไม่เข้าใจในระเบียบฯ การขาดคู่มือฯ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเสี่ยงตามมา ๒) การมีบรรยากาศวัฒนธรรมองค์กร ทำงานแบบที่ขาดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ขาดนวัตกรรมใหม่ ๆ ๓) สถานะของผู้บริหารแต่ละส่วนงานเป็นพระภิกษุสงฆ์ เกิดความเสี่ยงเพราะขาดองค์ความรู้ทางด้านการเงินและบัญชี วัฒนธรรมองค์กรเสี่ยงที่จะถูกกล่าวหาจากสังคมภายนอก ขึ้นอยู่กับความซื่อสัตย์สุจริตของคนที่ทำงานให้ นี่จึงเป็นจุดอ่อนของการบริหารการเงินและบัญชี^{๔๓}

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์มีการบริหารงานโดยมีบุคลากรที่เป็นพระภิกษุสงฆ์เป็นส่วนใหญ่ การบริหารงานในส่วนการบริหารจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเงินและบัญชี จำเป็นต้องมีบุคลากรในสายวิชาชีพเฉพาะ และเนื่องจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยมี ๒ ลักษณะคือ พระภิกษุสงฆ์และคฤหัสถ์ ในด้านการประสานงานระหว่างสองฝ่ายยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร^{๔๔} ปัจจัยต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยที่ทำให้เกิดปัญหาและข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพภายใน หรือข้อเสียเปรียบด้านการเงินและบัญชีที่ไม่สามารถทำได้ดี และ

^{๔๑} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมุนี, ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จ.พิษณุโลก, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๔๒} สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๔๓} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๔๔} สัมภาษณ์ พระราชวรมนู, ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเกิดความเสียเปรียบในการดำเนินการจัดการได้ เช่น ขาดความเข้าใจในกฎระเบียบฯ และไม่มีคู่มือการปฏิบัติงานภายใน^{๘๕} การติดตามการคืนเงินยืมทดรองจ่ายทำให้ล่าช้าขาดสภาพคล่อง กฎระเบียบภาครัฐที่ไม่คล่องตัวส่งผลให้การทำงานของมหาวิทยาลัยมีอุปสรรคต่อการพัฒนาการดำเนินงานทางการเงิน เนื่องจากเงินหมุนเวียน มีน้อย คณะกรรมการอำนวยการไม่มีความเข้าใจระบบการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัย การจัดทำรายงานทางการเงิน เพื่อใช้ในการตัดสินใจยังขาดการวิเคราะห์และสรุปผล บุคลากรขาดความแม่นยำในกฎระเบียบด้านการเงินและบัญชีที่เกี่ยวข้อง และขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์^{๘๖}

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีหน่วยงานเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมีหน่วยงานจำนวนมากทั้งในระดับส่วนกลางและระดับภูมิภาค การบริหารและการจัดการ การรวบรวมข้อมูลการจัดกระจายทุกภาคส่วน ทำให้แผนงบประมาณล่าช้าออกไปอีก ส่งผลในเรื่องการบริหารงบประมาณการเงิน การบัญชี ขาดสภาพคล่อง การจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชีเกิดความล่าช้า ไม่ยืดหยุ่น มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การมอบหมายภาระงานยังไม่ตรงตามศักยภาพของบุคลากร การใช้จ่ายเงินจากงบประมาณในด้านต่าง ๆ นั้น มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ บรรยาภาควัฒนธรรมองค์กรในการทำงาน ขาดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

ด้านโอกาส จากการสัมภาษณ์พบว่า เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์และเป็นที่ยอมรับและการสนับสนุนทั้งส่วนที่เป็นภาครัฐ เอกชน และคณะสงฆ์ ในอนาคตตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยได้วางไว้คือเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาของโลก โดยได้จัดตั้งวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ด้านพระพุทธศาสนาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสังคมทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งได้มีการจัดทำพระไตรปิฎกเพื่อปริวรรตเป็นภาษาต่าง ๆ เช่นภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาทิเบต ภาษาล้านนา เป็นต้น^{๘๗}

การบริหารงานด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย หรืออาจหมายถึงผลกระทบที่เกิดจากการเงินและบัญชีภายนอกมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องมีการตรวจสอบสถานะการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของการบริหารงานด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัย เช่น การคาดคะเนตามภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย

^{๘๕}สัมภาษณ์ นางสาวอรพินธ์ ชาติอัปสร, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๘๖}สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๘๗}สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่เป็นระยะ ๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของภาวะการเงิน และบัญชีภายนอกของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย^{๘๘}

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (Opportunities) ปัจจัยต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยที่เอื้อประโยชน์ให้ซึ่งเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี เช่น มีงบประมาณสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการอบรมเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ทางวิชาชีพบัญชี มีกฎระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน การเชื่อมโยงฐานข้อมูลจากสำนักงบประมาณและกรมบัญชีกลาง เช่น ระบบ e-budgeting ระบบ GFMS ทำให้มหาวิทยาลัยมีข้อมูลในการตัดสินใจที่ดี นโยบายระดับประเทศ ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยและหน่วยงาน มีการบริหารจัดการที่ดี^{๘๙}

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรทุกสายงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสามารถพัฒนาตนเองไม่ล้าสมัยที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นทั้งในด้านการเงินและการบัญชี หรือด้านการบริหารงานด้านที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ^{๙๐} โอกาสการบริหารความเสี่ยง การพัฒนาต้องขึ้นต่อนโยบายของผู้บริหารที่ชัดเจน ต้องมีนโยบายที่แน่นอน คือตัวบุคลากรที่ดูแลเรื่องนี้ต้องตรงตามสายงาน มีความเชี่ยวชาญ เน้นที่บุคคลที่ตรงสายงานผู้บังคับบัญชาไว้วางใจได้ ความเสี่ยงในเรื่องความไม่มั่นคงของบุคลากรเหล่านี้ ทำให้องค์กรขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ^{๙๑}

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ ในด้านที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในทางด้านพระพุทธศาสนาจะเป็นจุดเด่นประการหนึ่งที่ทำให้ประชาชนหรือผู้มีความศรัทธาได้หันหน้าเข้ามาศึกษาเล่าเรียน หรือการประกอบกิจทางด้านพระพุทธศาสนาในส่วนต่าง ๆ เช่น การบริจาต การปฏิบัติธรรม การสัมนาททางวิชาการศาสนา ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ในด้านการบริหารองค์กร มหาวิทยาลัยได้สรรหาผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มาช่วยวางระบบการบริหารตลอดมา ประกอบกับมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน^{๙๒} ปัจจุบันนี้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำ MOU ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น คณะกรรมการป้องกันและ

^{๘๘} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๘๙} สัมภาษณ์ พระราชวัชรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๙๐} สัมภาษณ์ พระราชรัตนาลงกรณ์, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตหนองคาย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๙๑} สัมภาษณ์ พระสุวรรณมธารณ์, ผศ., รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๙๒} สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือกันป้องกันและปราบปรามการทุจริตในด้านต่าง ๆ^{๙๓} ๑) มีแหล่งงบประมาณจากรัฐบาลและการระดมเงินอุดหนุนในรูปของเงินบริจาค ที่ชัดเจน ๒) ได้รับความร่วมมือจากชุมชน วัด และหน่วยงานภายนอก ๓) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษากับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ๔) ประชาชนมีความต้องการที่จะเข้าศึกษาต่อทั้งระดับปริญญาตรี, ปริญญาโท, ปริญญาเอก ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมากขึ้น ๕) มีการบริการวิชาการ ทั้งในระดับในประเทศ และต่างประเทศ มากขึ้น ๖) มียุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ชัดเจน^{๙๔}

ลักษณะการบริหารงานเป็น ๒ ลักษณะ กล่าวคือ เป็นทั้งมหาวิทยาลัยทั่วไป (ในกำกับของรัฐ) และมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในส่วนของความเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์คือ ความเป็นเอกลักษณ์ของการเป็นระบบธรรมาภิบาล ในส่วนของความเป็นมหาวิทยาลัยทั่วไป คือ ความเป็นเอกลักษณ์ของการเป็นระบบของการเป็นสถาบันการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูง ทำให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยบริหารจัดการตามยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย และปรับปรุงกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้^{๙๕} เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอาศัยความศรัทธาเป็นทุน เพราะมหาวิทยาลัยมีความน่าเชื่อถือ ความเป็นธรรมาภิบาลที่ดีเป็นฐานในด้านการเงินการบัญชี มีโอกาสเปิดรับตลอดเวลาที่จะได้งบประมาณมาบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี^{๙๖}

จากการที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีลักษณะความเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทย และมีความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีต้นทุนทางสังคมสูง มีต้นทุนจากศรัทธาของประชาชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ^{๙๗} โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลอดเวลาที่ผ่านมารวม ๒๐ ปี ที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดประชุมงานวิสาขบูชาโลก โดยมีประเทศที่เข้าร่วมงานที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการร่วม ๑๐๐ ประเทศ และการระดมทุนในการบริจาคเพื่อใช้ในกิจการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยทั้งเพื่อการก่อสร้างและการดำเนินการ^{๙๘}

^{๙๓} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๙๔} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จ.พิษณุโลก, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๙๕} สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๙๖} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๙๗} สัมภาษณ์ นางสาวอรพินธ์ ขาดอัสพร, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๙๘} สัมภาษณ์ พระราชวรมนี, ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์และเป็นที่ยอมรับและการสนับสนุนทั้งส่วนที่เป็นภาครัฐ เอกชน และคณะสงฆ์ การเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนา โดยได้จัดตั้งวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ด้านพระพุทธศาสนาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสังคมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

อุปสรรค จากการสัมภาษณ์ พบว่า ระบบเอกสารซับซ้อน ข้อกำหนดในระเบียบการปฏิบัติงานไม่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความล่าช้าของการตอบข้อหารือของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความไม่มั่นคงทางการเมือง ล้วนเป็นอุปสรรคและก่อให้เกิดความเสี่ยง ขณะเดียวกันการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร หน่วยงาน ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ที่มหาวิทยาลัยมีเพื่อนำไปบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมทั้งด้านการเงินและบัญชี^{๙๙} ซึ่งเป็นผลกระทบทางด้านการเงินและบัญชีภายนอกของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีผลเสียต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย หรืออาจหมายถึงผลกระทบด้านลบของการเงินและบัญชีภายนอกของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องระมัดระวังในสิ่งที่เป็ข้อจำกัดของการดำเนินการ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลเสียหายได้ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขข้อจำกัดหรืออุปสรรคเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นได้ แต่ถ้ามมีการวิเคราะห์และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ก็จะสามารถหาทางป้องกันผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นให้น้อยลงไปได้ ตัวอย่างของอุปสรรคจากภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติต่าง ๆ ความแข็งแกร่งของคู่แข่ง ต้นทุนทางพลังงานที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย เป็นต้น^{๑๐๐} ปัจจัยต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี กฎระเบียบภาครัฐที่ไม่คล่องตัวส่งผลให้การทำงานของมหาวิทยาลัยมีอุปสรรคต่อการพัฒนาการดำเนินงาน เช่น ระเบียบของมหาวิทยาลัยไม่เอื้ออำนวยต่อการเบิกจ่ายของมหาวิทยาลัย ส่งผลต่อการจัดการงบประมาณของหน่วยงาน^{๑๐๑}

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทำให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้ขาดความมั่นคงต่อการจัดหาบุคลากรให้ตรงสายงานด้านการเงินและบัญชี ซึ่งส่งผลกระทบต่อมุมมองในด้านต่าง ๆ จากบุคคลหรือหน่วยงานภายในซึ่งไม่ให้ความสำคัญกับองค์กร รวมถึงการขาดคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้การ

^{๙๙}สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๐๐}สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๐๑}สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

บริหารงานล่าช้า การขาดบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงาน และการไม่เข้าใจต่อระบบ ระเบียบต่าง ๆ ในทางด้านการเงินและบัญชียังขาดการพัฒนากระบวนการบันทึกบัญชี คู่มือปฏิบัติงานด้านการเงินเป็นต้น^{๑๐๒} อุปสรรคในด้านการเงินและบัญชี ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาและตัวบุคลากร หรือมีความถนัดแต่ไม่ตรงสายงาน ผู้บังคับบัญชาต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ^{๑๐๓} เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการได้มาซึ่งงบประมาณหลายด้านประกอบกับมีการระดมทุนทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ได้มีการใช้จ่ายงบประมาณในด้านต่าง ๆ และการบริหารมุ่งไปในด้านวิชาการมากจนเกินไป ทำให้การบริหารองค์กรขาดประสิทธิภาพในด้านการเงินและบัญชี^{๑๐๔}

การดำเนินการด้านการเงินและบัญชีที่เป็นอยู่คือ ระบบการเงินที่ไม่เป็นปัจจุบันทำให้ไม่สามารถชี้แจงในการบริหารการเงินได้ชัดเจน^{๑๐๕} ๑) เป็นมหาวิทยาลัยในรูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ๒) เป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ มีส่วนภูมิภาคจำนวนมากทำให้มีสายบังคับบัญชามาก การประสานงานเป็นไปด้วยความล่าช้า ๓) สถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนภายนอกจำนวนมากทำให้เกิดการแข่งขันในการบริการการศึกษา ส่งผลกระทบด้านการบริการการศึกษาและวิชาการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย^{๑๐๖} กล่าวคือปัญหาด้านบุคลากรที่เชี่ยวชาญ และทักษะในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน อาจหมายถึงผลกระทบด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัย ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความระมัดระวังในสิ่งที่เป็นข้อจำกัดของการดำเนินการ และในส่วนของงบประมาณในการบริหารจัดการในภาคส่วนต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ทั้งในด้านของงบบุคลากร เพื่อการจัดสรรทรัพยากรบุคคล และงบลงทุน เพื่อการก่อสร้างอาคารสำนักงาน และระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ เป็นต้น^{๑๐๗} มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีจุดอ่อน เช่นองค์ความรู้ การบริหารการเงินและบัญชี ขาดความรู้ในการทำแผนการจัดทำแผน อุปสรรคในการบริหาร ผู้บริหารที่เป็นพระสงฆ์เกี่ยวข้องกับการอนุมัติเงินจำนวนมาก ๆ ถ้าขาดการกลั่นกรองที่ดีที่เป็นระบบจะเป็นการบริหารที่มี

^{๑๐๒} สัมภาษณ์ พระราชรัตนาลงกรณ์, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตหนองคาย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๑๐๓} สัมภาษณ์ พระสุวรรณมธารณ, ผศ., รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๐๔} สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๐๕} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๐๖} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จ.พิษณุโลก, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๐๗} สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงทางการเงิน^{๑๐๘} อุปสรรคของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีลักษณะการดำเนินงานในด้านการบริหารการศึกษาจะยังคงรูปแบบการศึกษาของคณะสงฆ์ไว้เป็นสำคัญ และภาวะการณ์ที่ประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นใหม่จำนวนมาก^{๑๐๙} และสถานศึกษาระดับต่าง ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก การแข่งขันการเปิดรับนิสิตนักศึกษาจึงกระจายไปสู่สถาบันการศึกษาต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ทำให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ อาจต้องประสบปัญหาการขาดแคลนนิสิตนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย^{๑๑๐}

สรุปได้ว่า ความซ้ำซ้อนของเอกสาร การประสานงานในการแก้ปัญหาการตอบข้อซักถาม ความรู้ความเข้าใจและการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติ ก่อให้เกิดอุปสรรคและเป็นความเสี่ยงในการบริหารการจัดการ มหาวิทยาลัยในรูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์ ทำให้ขาดความคล่องตัวในด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมหาวิทยาลัยจะใช้การบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงและการไปเพิ่มประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร หน่วยงาน ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

^{๑๐๘} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๐๙} สัมภาษณ์ นางสาวณฤมลทพพรณ จันทร์ผ่องจินดา, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๑๐} สัมภาษณ์ พระราชวรมนู, ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

ตารางที่ ๔.๒ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารความเสี่ยงของ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการวางแผน

การบริหาร ความเสี่ยง	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
ด้านการ วางแผน	- มีการระดมทุน ทรัพยากรได้ง่าย - มีคณะกรรมการ รายงานต่าง ๆ - มีการติดตาม - มีระบบการ ตรวจสอบ - มีหลักเกณฑ์การ เบิกจ่าย - แหล่งเงินรายได้ ชัดเจน	- การวางแผน งบประมาณล่าช้า - งบประมาณที่ ได้รับไม่เป็นไป ตามแผนพัฒนา - การบริหารงาน ด้านพัสดุไม่ได้ตั้ง กรรมการขึ้นมา เพื่อการตรวจนับ	- มีลักษณะเป็น มหาวิทยาลัยสงฆ์ - ได้รับการยอมรับ และการสนับสนุน ทั้งส่วนที่เป็น ภาครัฐ เอกชน และคณะสงฆ์ - เพื่อให้เกิดองค์ ความรู้ด้าน พระพุทธศาสนา สามารถนำไป ประยุกต์ใช้ใน สังคมทั้งใน ประเทศและ ต่างประเทศ - มีแหล่ง งบประมาณจาก รัฐบาลและการ ระดมเงินอุดหนุน ในรูปของเงิน บริจาค ที่ชัดเจน	- กฎระเบียบ ภาครัฐที่ไม่ คล่องตัว - ขาดความรู้ใน การจัดทำแผน - การบริหารมุ่งไป ในด้านวิชาการ มากจนเกินไป - การเงินและ บัญชีที่ไม่เป็น ปัจจุบัน

ตารางที่ ๔.๓ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารความเสี่ยงของ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการจัดองค์กร

การบริหาร ความเสี่ยง	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
ด้านการจัด องค์กร	- มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ได้รับศรัทธาทางสังคมสูง - ได้รับเงินทุนหลายด้าน เช่น เงินอุดหนุน เงินบริจาค - ภาพลักษณ์ที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง - มีข้อมูลทางการเงินชัดเจน - ผู้บริหารเป็นพระสงฆ์ มีจุดแข็งด้านคุณธรรมจริยธรรม	- เป็นองค์กรขนาดใหญ่ - มีหน่วยงานจำนวนมากกระจายอยู่ทุกภาคส่วนของประเทศไทย - ความรู้ความเข้าใจกฎระเบียบ - ความซ้ำซ้อนของเอกสาร - ความล่าช้าของการตอบข้อหารือ	- ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร - เป็นทั้งมหาวิทยาลัยทั่วไปและมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ - มีความเอกลักษณ์ของการเป็นระบบสถาบันการศึกษาพระพุทธศาสนา - มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษากับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ	- ปัจจัยภายในมหาวิทยาลัย - ความพร้อมของระบบการบริหาร - การเงินและบัญชียังขาดการพัฒนา ระบบการบันทึกบัญชี - ขาดความคล่องตัวในด้านการบริหาร

ตารางที่ ๔.๔ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารความเสี่ยงของ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านงานบุคลากร

การบริหาร ความเสี่ยง	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
ด้านงาน บุคลากร	- เป็นสถาบันสงฆ์ ได้รับความ ศรัทธาในเรื่อง คุณธรรม จริยธรรม - มีการเบิกจ่ายตาม ระเบียบ กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง และข้อบังคับ ที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนด	- มีบุคลากรจำกัด และภาระงานไม่ ชัดเจน - คณะกรรมการ อำนาจการไม่มี ความเข้าใจระบบ การเงินและบัญชี - การเงินและบัญชี ยังขาดการพัฒนา ระบบการบันทึก บัญชี - ทักษะของ บุคลากรต่อ องค์กร	- มีงบประมาณ สนับสนุน ค่าใช้จ่ายในการ อบรมเพื่อให้ บุคลากรได้พัฒนา ความรู้ทางวิชาชีพ บัญชี - ทำ MOU ความ ร่วมมือกับ หน่วยงาน ภายนอก (ป.ป.ช.)	- ขาดคู่มือการ ปฏิบัติงาน - บุคลากรขาด ความแม่นยำใน กฎระเบียบ

ตารางที่ ๔.๕ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารความเสี่ยงของ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการอำนวยความสะดวก

การบริหาร ความเสี่ยง	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
ด้านการ อำนวยความสะดวก	- มีทุนศรัทธาทางสังคมสูง - สถานะสูงสุดของผู้บริหารเป็นพระสงฆ์ - ความคิดทุจริต คดโกง ไม่มีในจิตใจ	- การบริหารการเงินล่าช้าไม่คล่องตัว - หน่วยงานภูมิภาคที่ต้องขึ้นอยู่กับส่วนกลาง - การประสานงานระหว่างสองฝ่ายยังไม่มีประสิทธิภาพ - การจัดทำรายงานทางการเงินยังขาดการวิเคราะห์และขาดการสรุปผลเพื่อเสนอต่อผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนเพื่อใช้ในการตัดสินใจ	- มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์และเป็นที่ยอมรับและการสนับสนุนทั้งส่วนที่เป็นภาครัฐ เอกชน - สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษากับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ - การเชื่อมโยงฐานข้อมูลจากสำนักงานงบประมาณและกรมบัญชีกลาง เช่น ระบบ e-budgeting	- เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีส่วนภูมิภาคจำนวนมาก - สายบังคับบัญชา - การประสานงานเป็นไปได้ด้วยความล่าช้า - ขาดความคล่องตัวในด้านการบริหารจัดการ

ตารางที่ ๔.๖ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการกำกับดูแล

การบริหารความเสี่ยง	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
ด้านการกำกับดูแล	- มีหน่วยงานจากภายนอกเข้าร่วมตรวจสอบ - มีคณะกรรมการรายงานต่าง ๆ - มีความพร้อมทางเทคโนโลยี - มีการตรวจสอบโดย สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) - ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารการเงินและบัญชี	- การติดตามการคืนเงินยืมทดรองจ่ายล่าช้าทำให้ขาดสภาพคล่อง - การจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชีเกิดความล่าช้า	- จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย - ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (ป.ป.ช.) (สตง.) ในการตรวจสอบ	- บรรยากาศวัฒนธรรมองค์กรในการทำงาน - การเบิกจ่ายที่ขาดวินัยทางการคลัง

สรุปได้ว่า การบริหารการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากการวิเคราะห์ SWOT พบดังนี้

จุดแข็ง ของการเงินและบัญชี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ ได้รับศรัทธาทางสังคมสูง
๒. ผู้บริหารระดับสูงเป็นพระสงฆ์
๓. มีการระดมทุนได้ง่าย แหล่งเงินได้ชัดเจน
๔. งบประมาณจากหลายแหล่ง
๕. ภาพลักษณ์ที่ไม่เหมือนคู่แข่ง
๖. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร
๗. การเบิกจ่ายตามระเบียบกระทรวงการคลัง
๘. มีหน่วยงานจากภายนอกในการตรวจสอบ (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน)

จุดอ่อน ของการเงินและบัญชี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. หน่วยงานขนาดใหญ่ กระจายทุกภาคส่วน
๒. เกิดความล่าช้าในการสื่อสาร การโต้ตอบระหว่างหน่วยงาน
๓. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน
๔. การบริหารงานพัสดุไม่มีคณะกรรมการตรวจนับ
๕. คณะกรรมการอำนวยการไม่เข้าใจระบบบัญชี
๖. การเงินและบัญชีขาดการพัฒนาการบันทึกข้อมูล
๗. การจัดทำรายงานทางการเงินล่าช้า ความผิดพลาดเกี่ยวกับเอกสารการรับ เบิก จ่าย
๘. ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินเพื่อเสนอต่อผู้บริหารประกอบการตัดสินใจ
๙. การติดตามเงินสำรองจ่ายเกิดความล่าช้า ทำให้การเงินและบัญชีขาดสภาพคล่อง
- ๑๐.การจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชีล่าช้า
- ๑๑.การให้ผู้รับจ้างดำเนินงานก่อนได้รับการอนุมัติ
- ๑๒.การมีรายได้ แต่ไม่ส่งเข้ามหาวิทยาลัย หรือนำไปใช้จ่ายในกิจกรรมอื่นโดยไม่แจ้ง
- ๑๓.มีการใช้สิทธิประโยชน์ซ้ำซ้อน ทำให้องค์กรสูญเสียรายได้

โอกาส ของการเงินและบัญชี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ ได้รับการสนับสนุนทั้งส่วนที่เป็นภาครัฐ เอกชน และคณะสงฆ์
๒. มีองค์ความรู้เฉพาะทาง ในการให้บริการสังคม
๓. มีงบประมาณจากหลายแหล่ง
๔. เป็นต้นแบบในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

อุปสรรค ของการเงินและบัญชี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. ขาดความคล่องตัวในการบริหาร
๒. ขาดความรู้ในการจัดทำแผน
๓. การบริหารที่ค่าใช้จ่ายมุ่งไปทางวิชาการ
๔. ระบบการเงินไม่เป็นปัจจุบัน
๕. ระบบบัญชียังขาดการพัฒนาระบบการบันทึกที่ทันสมัย
๖. คู่มือการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ
๗. บุคลากรขาดความแม่นยำในกฎระเบียบทางการเงิน
๘. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสาขากระจาย
๙. เกิดความซ้ำซ้อนและสายการบังคับบัญชามาก
- ๑๐.ขาดวินัยทางการเงิน

สรุปได้ว่า ความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นปัญหาและเป็นจุดอ่อน และอุปสรรคในการบริหาร

๑. ความเสี่ยงในการบันทึกข้อมูล
๒. ความเสี่ยงด้านหลักฐาน/เอกสารการเบิกจ่าย
๓. ความเสี่ยงจากการไม่มีวินัยทางการเงิน
๔. ความเสี่ยงจากการทำสัญญา/ ข้อตกลงต่าง ๆ
๕. ความเสี่ยงจากการรายงานทางการเงิน
๖. ความเสี่ยงในการติดตาม กำกับดูแลการเบิกจ่ายแต่ละกิจกรรม
๗. ความเสี่ยงในการวิเคราะห์รายได้ รายจ่าย ทางการเงิน
๘. ความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ทางการเงินและบัญชี
๙. ความเสี่ยงจากระบบบัญชีที่ไม่เป็นปัจจุบัน
๑๐. ความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดของระบบสารสนเทศในการบันทึกข้อมูล
๑๑. ความเสี่ยงจากการใช้จ่ายงบประมาณแบบเกินดุล
๑๒. ความเสี่ยงจากความล่าช้าของส่วนงานที่ต้องส่งรายงานการเบิกจ่าย
๑๓. ความเสี่ยงจากเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ไม่มีตรงสายงานและขาดความชำนาญ

ผลจากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์ เพื่อนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากบุคลากรสายการเงินและบัญชี ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากการสอบถามบุคลากร ดังนี้

การบริหารจัดการ ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) การวางแผน (ระดมความคิด ลดมูลเหตุความเสี่ยง) ๒) การจัดองค์การ (กำหนดหน้าที่ กระจายการทำงาน) ๓) บุคลากร (สายปฏิบัติการทางการเงินและบัญชี) ๔) การอำนวยการ (การประสานระหว่างส่วนงาน) ๕) การกำกับดูแล (การติดตามตรวจสอบจากภายในและภายนอก) โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๗ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวม

(n = ๒๘๖)

การบริหารความเสี่ยง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑. ด้านการวางแผน	๔.๐๘	๐.๓๙	มาก
๒. ด้านการจัดองค์การ	๔.๐๙	๐.๔๕	มาก
๓. ด้านงานบุคลากร	๔.๐๔	๐.๔๘	มาก
๔. ด้านการอำนวยการ	๓.๙๓	๐.๕๐	มาก
๕. ด้านการกำกับดูแล	๔.๐๑	๐.๔๓	มาก
รวม	๔.๐๔	๐.๓๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๔$, S.D.=๐.๓๔) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการจัดองค์การ ($\bar{X} = ๔.๐๙$, S.D.=๐.๔๕) รองลงมาได้แก่ ด้านการวางแผน ($\bar{X} = ๔.๐๘$, S.D.=๐.๓๙) ด้านงานบุคลากร ($\bar{X} = ๔.๐๔$, S.D.=๐.๔๖) ด้านการกำกับดูแล ($\bar{X} = ๔.๐๑$, S.D.=๐.๔๓) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการอำนวยการ ($\bar{X} = ๓.๙๓$, S.D.=๐.๕๐) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๘ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการวางแผน

(n = ๒๘๖)

ด้านการวางแผน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑) หน่วยงาน มีการระดมความคิดเห็นการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	๔.๑๓	๐.๕๘	มาก
๒) หน่วยงาน การบริหารงาน ยึดตามระเบียบข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัยฯ	๔.๒๐	๐.๖๐	มาก
๓) หน่วยงาน มีการจัดทำแผนงานเพื่อป้องกันความเสี่ยง	๔.๐๓	๐.๕๘	มาก
๔) หน่วยงาน มีการจัดทำแผนเพื่อลดมูลเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหาย	๔.๑๕	๐.๕๙	มาก
๕) หน่วยงาน มีการตรวจสอบการดำเนินงานทุกกระบวนการ	๓.๙๗	๐.๖๐	มาก
๖) หน่วยงานของท่าน มีการจัดทำแผนการเงินสอดคล้องการแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยฯ	๔.๐๒	๐.๕๙	มาก
๗) หน่วยงาน มีการวางแผนในการจัดสรรรายการการเงินตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	๔.๐๕	๐.๖๔	มาก
๘) หน่วยงาน มีการระดมความคิดเห็นการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	๔.๑๐	๐.๖๑	มาก
รวม	๔.๐๘	๐.๓๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๐๘$, S.D.=๐.๓๙) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ข้อ ๒ ที่ว่า “หน่วยงานมีการบริหารงาน ยึดตามระเบียบข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัยฯ” ($\bar{X}=๔.๒๐$, S.D.=๐.๖๐) รองลงมาได้แก่ข้อ ๔ ที่ว่า “หน่วยงานมีการจัดทำแผนเพื่อลดมูลเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหาย” ($\bar{X}=๔.๑๕$, S.D.=๐.๕๙) และข้อ ๕ ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อที่ว่า “หน่วยงาน มีการตรวจสอบการดำเนินงานทุกกระบวนการ” ($\bar{X}=๓.๙๗$, S.D.=๐.๖๐) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๙ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการจัดองค์กร

(n = ๒๘๖)

ด้านการจัดองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑) หน่วยงาน มีนโยบาย/แผนงาน บริหารความเสี่ยงขององค์กรชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที	๔.๐๙	๐.๖๐	มาก
๒) หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างบุคลากรเพื่อบริหารความเสี่ยง	๔.๐๓	๐.๖๔	มาก
๓) หน่วยงาน ในการบริหารงาน มีระบบการเบิกจ่ายที่ชัดเจน	๔.๑๑	๐.๖๓	มาก
๔) หน่วยงาน มีคณะกรรมการควบคุมระบบการเงิน การตั้งเบิก การเบิกจ่าย และการบันทึกบัญชี	๔.๑๒	๐.๖๕	มาก
๕) หน่วยงานของท่านมีระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชี	๔.๒๑	๐.๖๓	มากที่สุด
๖) หน่วยงานของท่าน มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง	๔.๐๗	๐.๖๖	มาก
๗) หน่วยงาน มีการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินและรายได้อื่น ๆ ที่หน่วยงานได้รับอย่างเป็นระบบ	๔.๐๘	๐.๖๕	มาก
๘) หน่วยงาน มีการจัดการให้ความรู้ด้านความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี ทุกปีงบประมาณ	๓.๙๘	๐.๖๗	มาก
รวม	๔.๐๙	๐.๔๕	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการจัดองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๙$, S.D.=๐.๔๕) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ข้อ ๕ ที่ว่า “หน่วยงาน มีระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชี” ($\bar{X} = ๔.๒๑$, S.D.=๐.๖๓) รองลงมาได้แก่ข้อ ๔ ที่ว่า “หน่วยงาน มีคณะกรรมการควบคุมระบบการเงิน การตั้งเบิก การเบิกจ่าย และการบันทึกบัญชี” ($\bar{X} = ๔.๑๒$, S.D.=๐.๖๕) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อ ๘ ที่ว่า “หน่วยงาน มีการจัดการให้ความรู้ด้านความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี ทุกปีงบประมาณ” ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D.=๐.๖๗) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านงานบุคลากร (n = ๒๘๖)

ด้านงานบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑) เจ้าหน้าที่มีการจัดทำรายงานการเงินส่งเข้าสู่ส่วนกลาง ตามกรอบระยะเวลา	๔.๑๒	๐.๖๒	มาก
๒) หน่วยงานมีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ควบคุมกิจกรรมหรือโครงการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	๓.๙๑	๐.๖๕	มาก
๓) หน่วยงานมีคณะกรรมการตรวจสอบการเงิน การรับจ่าย รายได้อื่น และการบัญชี	๔.๐๐	๐.๖๗	มาก
๔) หน่วยงานของท่าน มีคณะกรรมการรับผิดชอบการเบิกจ่าย การเงินและการบัญชี	๔.๐๖	๐.๖๔	มาก
๕) หน่วยงานจัดเจ้าหน้าที่ในการจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชี อย่างเป็นระบบตามภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ	๔.๑๔	๐.๖๒	มาก
๖) หน่วยงานมีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินทุกพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	๓.๙๘	๐.๖๗	มาก
๗) หน่วยงานมีเจ้าหน้าที่จัดทำรายละเอียดการใช้จ่ายทุกโครงการ ทุกพันธกิจ อย่างชัดเจน	๔.๐๗	๐.๖๖	มาก
๘) หน่วยงานมีคณะกรรมการตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่าย เพื่อลดความเสี่ยงขององค์กร	๔.๐๕	๐.๕๘	มาก
รวม	๔.๐๔	๐.๔๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านงานบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๔.๐๔$, S.D.=๐.๔๘) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ข้อ ๕ ที่ว่า “หน่วยงานมีเจ้าหน้าที่จัดทำรายงานทางการเงินและบัญชี อย่างเป็นระบบตามภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ” ($\bar{X}=๔.๑๔$, S.D.=๐.๖๒) รองลงมาได้แก่ข้อ ๑ ที่ว่า “หน่วยงานมีเจ้าหน้าที่จัดทำรายงานการเงินส่งเข้าสู่ส่วนกลาง ตามกรอบระยะเวลา” ($\bar{X}=๔.๑๒$, S.D.=๐.๖๒) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อ ๒ ที่ว่า “หน่วยงานมีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ควบคุมกิจกรรมหรือโครงการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง” ($\bar{X}=๓.๙๑$, S.D.=๐.๖๕) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๑ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการอำนวยความสะดวก

(n = ๒๘๖)

ด้านการอำนวยความสะดวก	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑) หน่วยงานมีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เบิกจ่ายร่วมพันธกิจเดียวกัน เพื่อลดการเบิกจ่ายซ้ำซ้อน	๓.๙๔	๐.๕๙	มาก
๒) หน่วยงาน มีการจัดตั้งคณะกรรมการจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบการบริหารงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	๓.๙๔	๐.๖๖	มาก
๓) หน่วยงาน มีการซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับเบิกจ่าย จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณ	๓.๙๗	๐.๖๔	มาก
๔) หน่วยงาน มีการจัดอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานทุกระดับในองค์กรใช้หลักเกณฑ์และหลักการเดียวกัน	๔.๐๑	๐.๖๖	มาก
๕) หน่วยงาน มีคณะกรรมการติดตาม “แผนงาน/โครงการ” จนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย	๓.๙๑	๐.๖๔	มาก
๖) หน่วยงานมีการประสานงานกับหน่วยงานส่วนกลาง ในด้านการเงินและบัญชี สม่่าเสมอ	๓.๘๗	๐.๖๘	มาก
๗) หน่วยงานในสังกัดเดียวกัน มีการจัดส่งรายงานทางการเงินและบัญชีเข้าสู่ส่วนกลางเป็น ทุกเดือนหรือรายไตรมาส	๓.๘๓	๐.๙๑	มาก
๘) หน่วยงานมีการประสานงานระหว่างวิทยาเขตกับส่วนกลางเพื่อการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบฯ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	๓.๙๘	๐.๖๗	มาก
รวม	๓.๙๓	๐.๕๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการอำนวยความสะดวก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = ๓.๙๓, S.D. = ๐.๕๐) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

ได้แก่อำเภอ ๔ ที่ว่า “หน่วยงาน มีการจัดอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงาน
ทุกระดับในองค์กรใช้หลักเกณฑ์และหลักการเดียวกัน” ($\bar{X} = 4.01$, S.D.=0.66) รองลงมาได้แก่อำเภอ ๘
ที่ว่า “หน่วยงานมีการประสานงานระหว่างวิทยาเขตกับส่วนกลางเพื่อการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบฯ
ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน” ($\bar{X} = 3.98$, S.D.=0.67) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่อำเภอ ๗ ที่ว่า
“หน่วยงานในสังกัดเดียวกัน มีการจัดส่งรายงานทางการเงินและบัญชีเข้าสู่ส่วนกลางเป็น ทุกเดือน
หรือรายไตรมาส” ($\bar{X} = 3.83$, S.D.=0.91) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๒ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการกำกับดูแล

(n = ๒๘๖)

ด้านการกำกับดูแล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑) หน่วยงานมีการจัดระบบบริหารภายใน “แผนงาน/โครงการ”เหมาะสมมีประสิทธิภาพ ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ	๔.๐๖	๐.๖๐	มาก
๒) หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับแต่ละขนาด “แผนงาน/โครงการ”	๔.๐๗	๐.๕๒	มาก
๓) หน่วยงานมีการจัดทำรายงานรายรับ จ่ายราย “แผนงาน/โครงการ” ที่ได้รับการอนุมัติ ตามกรอบระยะเวลาของ “แผนงาน/โครงการ” นั้น	๔.๐๐	๐.๖๕	มาก
๔) หน่วยงานมีการจัดทำบัญชี การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นหลักฐานประกอบการเบิกจ่าย พร้อมให้ตรวจสอบได้	๔.๐๑	๐.๖๐	มาก
๕) หน่วยงานมีแบบฟอร์ม บัญชี การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ประกอบการเบิกจ่ายตาม “แผนงาน/โครงการ”	๔.๐๐	๐.๖๑	มาก
๖) หน่วยงานมีการควบคุมรายการการเบิกจ่ายตั้งแต่เริ่ม “แผนงาน/โครงการ” จนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจ	๔.๐๕	๐.๖๑	มาก
๗) หน่วยงาน ให้มีการจัดทำหมวดการใช้จ่าย และ อัตราการเบิกจ่ายในแต่ละหมวด อย่างเป็นระบบ	๔.๐๘	๐.๖๕	มาก
๘) หน่วยงาน มีการจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชี เพื่อตรวจสอบตามกระบวนการของมหาวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพ	๓.๗๑	๐.๖๓	ปานกลาง
รวม	๔.๐๔	๐.๔๓	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการกำกับดูแล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, $S.D. = 0.43$) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อ ๗ ที่ว่า “หน่วยงาน ให้มีการจัดทำหมวดการใช้จ่าย และอัตราการเบิกจ่ายในแต่ละหมวดอย่างเป็นระบบ” ($\bar{X} = 4.08$, $S.D. = 0.65$) รองลงมาได้แก่ข้อ ๒ ที่ว่า “หน่วยงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับแต่ละขนาด “แผนงาน/โครงการ”” ($\bar{X} = 4.07$, $S.D. = 0.52$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อที่ ๖ ที่ว่า “หน่วยงาน มีการจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชี เพื่อตรวจสอบตามกระบวนการของมหาวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพ” ($\bar{X} = 3.71$, $S.D. = 0.63$) ตามลำดับ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ตามลำดับ โดยมีระดับการบริหารความเสี่ยง ด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แต่ละประเด็นดังนี้

โดยรวม บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, $S.D. = 0.34$) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการจัดองค์กร ($\bar{X} = 4.09$, $S.D. = 0.45$) รองลงมาได้แก่ ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.08$, $S.D. = 0.39$) ด้านงานบุคลากร ($\bar{X} = 4.04$, $S.D. = 0.46$) ด้านการกำกับดูแล ($\bar{X} = 4.01$, $S.D. = 0.43$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการอำนวยการ ($\bar{X} = 3.93$, $S.D. = 0.50$) ตามลำดับ

ด้านการวางแผน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, $S.D. = 0.39$) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อ ๒ ที่ว่า “หน่วยงานของท่าน การบริหารงาน ยึดตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยฯ” ($\bar{X} = 4.20$, $S.D. = 0.60$) รองลงมาได้แก่ข้อ ๔ ที่ว่า “หน่วยงานของท่าน มีการจัดทำแผนเพื่อลดมูลเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหาย” ($\bar{X} = 4.15$, $S.D. = 0.59$) และข้อ ๕ ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อที่ ๖ ที่ว่า “หน่วยงานของท่าน มีการตรวจสอบการดำเนินงานทุกกระบวนการ” ($\bar{X} = 3.97$, $S.D. = 0.60$) ตามลำดับ

ด้านการจัดองค์กร พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, $S.D. = 0.45$) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อ ๕ ที่ว่า “หน่วยงานมีระบบการจัดทำรายงานทางการเงิน และบัญชี” ($\bar{X} = 4.21$, $S.D. = 0.63$) รองลงมาได้แก่ข้อ ๔ ที่ว่า “หน่วยงาน มีคณะกรรมการควบคุมระบบการเงิน การตั้งเบิก การเบิกจ่าย และการบันทึกบัญชี” ($\bar{X} = 4.12$, $S.D. = 0.65$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อ ๘ ที่ว่า “หน่วยงาน

มีการจัดการให้ความรู้ด้านความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี ทุกปีงบประมาณ” ($\bar{X} = 3.98$, $S.D. = 0.67$) ตามลำดับ

ด้านงานบุคลากร พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน และบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านงานบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, $S.D. = 0.48$) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ข้อ ๕ ที่ว่า “หน่วยงาน มีเจ้าหน้าที่จัดทำรายงานทางการเงินและบัญชี อย่างเป็นระบบ ตามภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ” ($\bar{X} = 4.14$, $S.D. = 0.62$) รองลงมาได้แก่ข้อ ๑ ที่ว่า “หน่วยงาน มีเจ้าหน้าที่จัดทำรายงานการเงินส่งเข้าสู่ส่วนกลาง ตามกรอบระยะเวลา” ($\bar{X} = 4.12$, $S.D. = 0.62$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อ ๒ ที่ว่า “หน่วยงานมีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ควบคุมกิจกรรม หรือโครงการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง” ($\bar{X} = 3.91$, $S.D. = 0.65$) ตามลำดับ

ด้านการอำนวยความสะดวก พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน และบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, $S.D. = 0.50$) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ข้อ ๔ ที่ว่า “หน่วยงาน มีการจัดอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานทุกระดับในองค์กรใช้หลักเกณฑ์และหลักการเดียวกัน” ($\bar{X} = 4.01$, $S.D. = 0.66$) รองลงมาได้แก่ข้อ ๘ ที่ว่า “หน่วยงานมีการประสานงานระหว่างวิทยาเขตกับส่วนกลางเพื่อการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบฯ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน” ($\bar{X} = 3.98$, $S.D. = 0.67$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อ ๗ ที่ว่า “หน่วยงานในสังกัดเดียวกัน มีการจัดส่งรายงานทางการเงินและบัญชีเข้าสู่ส่วนกลางเป็น ทุกเดือน หรือรายไตรมาส” ($\bar{X} = 3.83$, $S.D. = 0.91$) ตามลำดับ

ด้านการกำกับดูแล พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน และบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, $S.D. = 0.43$) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ข้อ ๗ ที่ว่า “หน่วยงาน ให้มีการจัดทำหมวดการใช้จ่าย และอัตราการเบิกจ่ายในแต่ละหมวด อย่างเป็นระบบ ” ($\bar{X} = 4.08$, $S.D. = 0.65$) รองลงมาได้แก่ข้อ ๒ ที่ว่า “หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับแต่ละขนาด “แผนงาน/โครงการ”” ($\bar{X} = 4.07$, $S.D. = 0.52$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อที่ว่า “หน่วยงาน มีการจัดทำรายงานทางการเงิน และบัญชี เพื่อตรวจสอบตามกระบวนการของมหาวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพ” ($\bar{X} = 3.71$, $S.D. = 0.63$) ตามลำดับ

ตอนที่ ๓ วิเคราะห์การบูรณาการหลักการบริหารนิยธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยงการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย ๑) หมั่นประชุมกันบ่อย ๆ ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม (มีความสามัคคี) ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่บัญญัติ (การยึดปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ) ๔) ให้ความเคารพต่อผู้ใหญ่ (การยอมรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) ๕) ยอมรับและให้เกียรติแก่สตรี (การเคารพ กฎ ระเบียบ) ๖) การสักการบูชาสถานที่สำคัญ (การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน) และ ๗) การปกป้องและดูแลผู้มีศีล (การติดตามให้เป็นไปตามนโยบาย) และจากแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ข้อ ๒ เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การวิเคราะห์การบูรณาการหลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยงการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยการนำอธิปไตยมาบริหารซึ่งประกอบด้วย ๑) หมั่นประชุมกันบ่อย ๆ ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม (มีความสามัคคี) ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่บัญญัติ (การยึดปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ) ๔) ให้ความเคารพต่อผู้ใหญ่ (การยอมรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) ๕) ยอมรับและให้เกียรติแก่สตรี (การเคารพ กฎ ระเบียบ) ๖) การสักการบูชาสถานที่สำคัญ (การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน) และ ๗) การปกป้องและดูแลผู้มีศีล (การติดตามให้เป็นไปตามนโยบาย)

จากประเด็นคำถามที่ว่า “การบูรณาการหลักการบริหารนิยธรรมในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นอย่างไร”

จากผลการสัมภาษณ์หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยงการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจาก ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ รวมทั้งหมด ๒๓ รูป/คน โดยใช้หลักการบริหารนิยธรรม ๗ ประการ ดังนี้คือ ๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิย (การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ) ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม (มีความสามัคคี) ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่บัญญัติ (การยึดปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ) ๔) ให้ความเคารพต่อผู้ใหญ่ (การยอมรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) ๕) ยอมรับและให้เกียรติแก่สตรี (การเคารพ กฎ ระเบียบ) ๖) การสักการบูชาสถานที่สำคัญ (การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน) และ ๗) การปกป้องและดูแลผู้มีศีล (การติดตามให้เป็นไปตามนโยบาย) สรุปได้ดังนี้

๑) การบริหารความเสี่ยงด้านการวางแผน ตามหลัก “อธิปไตยธรรม”

จากการสัมภาษณ์ พบว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ มีการวางแผนการบริหารจัดการตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ตามพันธกิจ และ

การบริหารจัดการโดยทั่วไปจะเป็นการบริหารจัดการตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในความเป็น
รูปธรรมมหาวิทยาลัยในส่วนของการผลิตบัณฑิตจะผลิตบัณฑิตคู่คุณธรรม งานวิจัยและพัฒนาจะเป็น
การวิจัยทางพุทธศาสนาเป็นหลักเพื่อนำไปพัฒนาสังคม และงานบริการวิชาการด้านพุทธศาสนาแก่
สังคม โดยการประเมินคุณภาพการศึกษาจะได้คะแนนการประเมินเต็ม งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
ซึ่งสอดคล้องกับงานคณะสงฆ์และพระพุทธศาสนาในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ ๑๑ ก็คือ การบริหาร
จัดการตามหลักธรรมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วม การรับผิชอบ
โปร่งใส ตรวจสอบได้ การปฏิบัติตามพระธรรมวินัย กฎ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น^{๑๑๑} การ
วางแผน (Planning) เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต
ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนดทิศทางการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยหมั่นประชุมกันเป็นประจำ เจ้าหน้าที่บันทึกการรับ จ่าย ก็ต้องปฏิบัติ
อย่างต่อเนื่องประจำสม่ำเสมอ พร้อมเพรียงกันประชุมเพื่อหาข้อสรุปให้ได้และให้ทันต่อ
ปีงบประมาณ^{๑๑๒} การวางแผนเป็นงานที่ต้องทำก่อน กำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อ
ความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางการ
การเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยหมั่นประชุมกันเนื่องด้วย กิจใด
ควรทำก็ทำให้เป็นประจำ เช่นการลงบัญชีรับ จ่าย ต้องทำเป็นประจำทุกวัน ให้ทันต่อกิจกรรมการ
เบิกจ่ายของแต่ละกิจกรรม^{๑๑๓} ตามหลักการบริหารนิยธรรม หมั่นประชุมกันเนื่องด้วยเป็นหลักการของ
การทำงานเป็นทีม ถ้าตระหนักในเรื่องของการทำงานเป็นทีม มีปัญหาอะไรก็ต้องมีการประชุม การ
ทำงานเป็นทีมไม่มีใจทักไม่มีจำเลยและไม่มีคำพิพากษา ทุกปัญหาเป็นของทุกคนต้องร่วมกันแก้ไข คือ
ต้องร่วมกันประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา^{๑๑๔} ตามหลักการบริหารนิยธรรม ๑) การเงินการบัญชี ต้องหมั่นจัด
ประชุมกันเนื่องด้วย คือ การจัดอบรมต้องเข้มแข็ง เพราะมีหลักเกณฑ์หลักการค่อนข้างมาก ต้องใส่
ความรู้ให้ทั่วกันทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค รู้อย่างทั่วถึง และปฏิบัติเป็นประจำสม่ำเสมอ เช่น การ
ตรวจสอบยอดเงิน รับ จ่าย ในคลังจะต้องตรวจนับทุกวัน ๒) การได้มีโอกาสเราต้องปฏิบัติตาม
กฎเกณฑ์ เคารพกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด การบัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติ ที่มีปัญหาด้านการเงินการบัญชี
เพราะการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ บางครั้งการใช้อำนาจหน้าที่เป็นไปโดยความพึงพอใจของตนเป็น

^{๑๑๑} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๑๒} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬา
ลกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๑๓} สัมภาษณ์ พระราชวชิรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัด
กำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๑๔} สัมภาษณ์ พระสุวรรณมธารณ, ผศ., รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬา
ลกรณราชวิทยาลัย, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘.

หลักโดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องของหลักเกณฑ์ทางการเงิน การบัญชี ทำให้การบริหารงานด้านนี้เป็นปัญหา ดังนั้นต้องปฏิบัติตามสิ่งที่บัญญัติแล้ว

การบริหารจัดการเรื่องการเงิน การบัญชี และการพัสดุ ภาพรวมที่ผ่านมาเมื่อมีการจัดสรรงบประมาณที่เกินดุล คือได้รับการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐส่วนหนึ่ง และส่วนหนึ่งก็คือเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย และเงินรายได้และเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากภาครัฐ นำมารวมกันเพื่อจัดสรรเป็นแผนรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย เมื่อตั้งเป็นประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย เงินรายได้จากส่วนงบประมาณรายได้ที่ไม่ได้ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และไม่ได้รับการปรับแผนเพื่อการปรับลดตามความเป็นจริงจากงบประมาณที่ได้รับ หน่วยงานที่ได้ดำเนินการตามแผนงบประมาณ ตามโครงการรายจ่ายต่าง ๆ ขออนุมัติเบิกจ่ายตามแผนงบประมาณที่จัดสรรไปนั้น ๆ ตามหลักเกณฑ์ของแหล่งที่มาของงบประมาณ^{๑๑๕} เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์และเป็นที่ยอมรับและการสนับสนุนทั้งส่วนที่เป็นภาครัฐ เอกชน และคณะสงฆ์ ในอนาคตตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยได้วางไว้คือเป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาของโลก โดยได้จัดตั้งวิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติเป็นรูปธรรม ในกรณีที่เป็นเงินงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาคเอกชนหรือจากความศรัทธาของพุทธศาสนิกชน การบริหารความเสี่ยงก็ต้องให้เหมาะสมกับศรัทธาและความเคารพในมหาวิทยาลัย^{๑๑๖} การยึดถือกฎระเบียบตามแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย^{๑๑๗}

การกำหนดนโยบายผ่านคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ในการดำเนินการเร่งรัดในเรื่องการจัดทำรายงานงบการเงินของส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเพื่อให้สามารถปิดงบการเงินให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการในส่วนนี้ใกล้เคียงบรรลุเป้าหมายที่ทางมหาวิทยาลัยต้องการ และการเสนอให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตรวจสอบ เพื่อป้องกันการเกิดความเสี่ยงมหาวิทยาลัยได้มอบนโยบายให้สำนักงานตรวจสอบภายใน ได้ดำเนินการตั้งกรรมการเพื่อแก้ไขปัญหาความเสี่ยง ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารการเงิน ระบบบัญชี ระบบพัสดุ และในส่วนของเรื่องการเงินและบัญชี มีการประชุมคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน มีการตั้งคณะทำงานติดตามตรวจสอบ คืบเงินยืมทรองจ่าย เป็นการเฉพาะเพื่อปรึกษา แก้ไข ให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหาที่ยังมีอยู่ และพัฒนาในส่วนที่ต้องการเพิ่มเติม

^{๑๑๕} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๑๖} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๑๗} สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

การเงินการบัญชี ต้องหมั่นจัดประชุมกันการจัดอบรมต้องเข้มแข็ง เพราะมีหลักเกณฑ์ กฎระเบียบการเบิกจ่ายและหลักการค่อนข้างมาก ต้องให้ความรู้ให้ทั่วกันทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ให้รู้อย่างทั่วถึงเกี่ยวกับกฎระเบียบ เงื่อนไข กฎเกณฑ์ต่าง ๆ การได้มีโอกาสต้องปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์ เคารพกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ที่มีปัญหาด้านการเงิน การบัญชี เพราะการไม่ปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์ บางครั้งฝ่ายบริหารใช้อำนาจหน้าที่โดยความพึงพอใจไม่คำนึงถึงความถูกต้องของ หลักเกณฑ์ ทางด้านการเงินและการบัญชี ทำให้การบริหารงานด้านนี้มีปัญหา ดังนั้นต้องปฏิบัติตาม สิ่งที่ยกย่องแล้ว การปฏิบัติตามเกณฑ์ถือว่าปฏิบัติตามหลักธรรม^{๑๑๘} มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ เงินและทรัพย์สินส่วนกลาง อนุกรรมการการเงินและทรัพย์สินระดับวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ เป็นต้น เพื่อเป็นตัวแทนในการพิจารณาเกี่ยวกับการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นที่ยอมรับและสามารถลดความเสี่ยงได้ในระดับหนึ่ง^{๑๑๙} เมื่อมีกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน หรือ มหาวิทยาลัยควร จะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อวางกรอบแนวคิด กรอบในการดำเนินงาน กรอบในการบริหารจัดการงานนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตาม กฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ มติ ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย หรือตามกรอบแห่งกฎหมาย และหาผู้รับผิดชอบในลักษณะของการแต่งตั้งเป็น กรรมการ รวมถึงการให้ความเคารพในสถานที่ในการปฏิบัติงาน กิจกรรม หรือโครงการนั้น ๆ^{๑๒๐}

สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี ด้านการวางแผน โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมและร่วมกันประชุมอย่างพร้อมเพรียงกัน เพื่อปรึกษาหาแนวทางเกี่ยวกับ ระบบการเงินและบัญชี ร่วมกันประชุมเพื่อศึกษาปัจจัยที่เกิดความเสี่ยง หาสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง การวางแผนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีความพร้อมของข้อมูลสำหรับการวางแผน จากรายงานจาก นโยบายที่คาดไว้ในแต่ละปี แต่ละโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงได้ยึดตาม มติที่ประชุม มีการวางแผนเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยการฟัง ความเห็นจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น งานพัสดุ งานการคลัง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของ มหาวิทยาลัยและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และพร้อมเพรียงกันประชุมเพื่อหาข้อสรุปให้ งบประมาณพันต่อการใช้ โดยการยึดถือและปฏิบัติต่อนโยบายของมหาวิทยาลัยอย่างเคร่งครัด

^{๑๑๘} สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๑๙} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จ.พิษณุโลก, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๒๐} สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

๒) การบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการ ตามหลัก “อปริหานิยธรรม”

จากการสัมภาษณ์ พบว่า การปฏิบัติตามเกณฑ์ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ และเงื่อนไขทางการเงินและบัญชีถือว่าปฏิบัติตามหลักธรรม^{๑๒๑} มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยวิเคราะห์ต่อแผนงานที่สำคัญ และมีผลกระทบสูงต่อเป้าหมายการดำเนินงาน มาทำให้เป็นการจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมีการประชุมกันเป็นประจำทุกเดือน ในตารางแผนการบริหารจัดการองค์กร เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องและทันเหตุการณ์^{๑๒๒} จัดองค์กรตามโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามสายการบังคับบัญชา ในสายบริหาร และสายบริหารมีการประชุมตามในสายการบริหาร แล้วจัดทำรายงานการประชุมเสนอผู้บริหารระดับสูงตามสายการบังคับบัญชา มีการบังคับบัญชา ๒ สาย ตามโครงสร้าง คือ สายวิชาการ และสายบริหาร และมีการประชุมชี้แจงนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน หรือปัญหาการทำงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

การวางหลักการบริหารงาน กล่าวคือ หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ เพื่อซักซ้อมทำความเข้าใจให้ตรงกัน สามัคคีพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ กฎระเบียบแนวทางปฏิบัติใดที่ได้อยู่แล้วให้ปฏิบัติตามนั้น และไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา เห็นถ้อยคำว่าเป็นสิ่งที่ควรฟัง ไม่ขัดแย้งล่วงเกินกันและให้ความคุ้มครองกฎระเบียบ ความมีวินัยทางการเงิน ให้ความเคารพในสถานที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ซึ่งเป็นที่คาดหวังว่าระบบการเงินและบัญชีต้องมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ใจซื่อ มือสะอาด^{๑๒๓} จัดการให้ความอารักขา คุ้มครอง ป้องกันอันชอบธรรม การปฏิบัติของฝ่ายการเงินและบัญชีสนองงานให้เป็นไปตามนโยบาย พันธกิจของมหาวิทยาลัยนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นหลักพุทธธรรมในการบริหารงานได้อย่างสมบูรณ์ โดยทุก ๆ ข้อ ในหลักอปริหานิยธรรมนั้น มีความหมายในตัวอยู่แล้วโดยไม่ต้องอธิบายให้มากก็สามารถรู้ถึงความหมายของหลักการเคารพตามพุทธธรรมนั้นได้อย่างไม่ยากนัก ตัวอย่างเช่น เมื่อมีกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน หรือ มหาวิทยาลัยก็ควรจะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อวางกรอบแนวคิด กรอบในการดำเนินงาน กรอบในการบริหารจัดการงานนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตาม กฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ มติ ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย หรือตามกรอบแห่งกฎหมาย รวมถึงการให้ความเคารพในสถานที่ในการปฏิบัติงาน กิจกรรม หรือโครงการนั้น ๆ เป็นต้น เมื่อมีการตระหนักถึงเรื่องการบริหารจัดการ และให้สอดคล้อง

^{๑๒๑} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๒๒} สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต, รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๒๓} สัมภาษณ์ นางสาวนฤมลภพพรณ จันทร์ผ่องจินดา, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

กับหลักแห่งพุทธธรรมแล้วจะสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น และผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี ทั้งในด้านการจัดองค์การ ในด้านการบังคับบัญชา ในด้านการประสานงาน และในด้านการควบคุม ก็จะสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม^{๑๒๔} ควรมีการส่งเสริมให้นำแผนการปฏิบัติงานทั้งในระดับกิจกรรม หรือระดับโครงการเข้าที่ประชุมเพื่อพูดคุยปรึกษาหารือกันบ่อย ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของแผนบริหารความเสี่ยงนั้น คือใช้หลักการหมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ซึ่งจะสามารถลดปัญหาด้านความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นการบริหารจัดการวางแผน การใช้หลักอภิธานิยธรรม คือ ในระดับการพัฒนาองค์กรทำให้เกิดความโปร่งใส จะทำให้เกิดความเกรงใจต่อกันด้วยเหตุแห่ง บรรพชิตยาเกรงคฤหัสถ์ และคฤหัสถ์ยาเกรงบรรพชิต เป็นต้น จึงทำให้เป็นผลมุลที่สามารถลดความเสียหาย โดยใช้หลักในการให้ความเคารพต่อผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชา ในด้านการจัดองค์การ เป็นต้น^{๑๒๕} วางแผนการทำงาน ประชุม สรุปรงาน เป็นประจำมีมติเช่นไรมีการรายงานไปที่ส่วนต่าง ๆ ให้รับรู้ร่วมกัน ประสานงานกับภูมิภาค โดยใช้ระบบเอกสาร รายงานสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ^{๑๒๖} บริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กล่าวคือ เมื่อมีการบริหารงานในด้านการรับ-จ่าย ของหน่วยงาน และการบริหารกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ นั้น ควรจะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อให้กิจกรรมหรืองานของโครงการนั้น ๆ เกิดประโยชน์และไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งในด้านการบริหารงาน ทั้งในด้านการใช้จ่ายเงิน ทั้งในด้านการบัญชี เพราะเมื่อกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ มีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้แล้ว ปัญหาต่าง ๆ ที่ตามมาจะลดน้อยลงหรือไม่มีเลย ตามหลักธรรมข้ออภิธานิยธรรมที่ครั้งพุทธกาลกษัตริย์ชาววัชชีที่ได้ปฏิบัติสืบกันมานั้นเมื่อปฏิบัติแล้วจะเกิดความสามัคคี เกิดความเจริญ มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการบริหารองค์กร^{๑๒๗}

ตามโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้มีการแบ่งโครงสร้างตามสายสายบังคับบัญชา ตามสายงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งในส่วนของการบังคับบัญชาในด้านการเงินและบัญชี จะมีผู้บริหารที่รับผิดชอบที่รับคำสั่งการบริหารจัดการตามผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป เพื่อรับนโยบายนำไปปฏิบัติและสั่งการให้บุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ นำไปปฏิบัติ^{๑๒๘} มีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินที่คอยทำหน้าที่ควบคุมกลั่นกรองการใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

^{๑๒๔} สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๒๕} สัมภาษณ์ พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ, รศ., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ จังหวัดนครปฐม, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๒๖} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีรญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๒๗} สัมภาษณ์ พระราชวรมณี, ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๒๘} สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

จะมีการประชุมเป็นประจำทุกเดือนเพื่อให้ระบบการเงินและบัญชีเป็นปัจจุบัน และมีการปรับปรุงแก้ไขอันเนื่องมาจากการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีของหน่วยงานระดับภูมิภาค^{๑๒๙}

การไม่ถดถอยของเก่าบัญชีของใหม่ชัดเจน การแก้ไขสิ่งใดต้องดูสาระเดิมให้ชัดเจนให้ตรงกับธรรมชาติของมหาวิทยาลัย ระเบียบ ข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัยมีอยู่ชัดเจน การประชุมลงมติทำเป็นระบบปฏิบัติการใช้ KM เข้ามาช่วยในการบริหารความรู้ ถึงแม้ผู้นำที่เข้มแข็งมีบารมี มีภาวะผู้นำ ความเสี่ยงด้านการเงินการบัญชี เป็นเรื่องที่ประนีประนอมหย่อนยานไม่ได้ ต้องใช้ตำแหน่งในการสั่งการหาผู้นำที่คนเคารพยำเกรง^{๑๓๐} การบริหารงานทั้งที่ต้องบริหารงานด้านที่เป็นบรรพชิต และด้านที่เป็นคฤหัสถ์ไปพร้อมกัน ทั้งนี้ก็ต้องไม่ให้ไปกระทบต่อบทบัญญัติแห่งกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน^{๑๓๑}

การจัดการองค์กรควรเป็นไปตามแผนที่เกิดจากมติที่ประชุมของบุคลากรในองค์กร ประการสำคัญต้องทบทวนตลอดเวลาในหลักการบริหารงานในองค์กร การพิจารณาถึงอัตราค่าจ้าง การทบทวนถึงวิธีการบริหารกิจกรรมและโครงการ การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับหลักธรรมและหลักธรรมาภิบาล ตามสายงานและแผนงานที่ได้มาจากการประชุมมาทบทวน บุคลากรทุกส่วนงานให้ความเคารพกฎ ระเบียบขององค์กร ไม่นำอำนาจ ข้อบังคับ ระเบียบ มาใช้บังคับบัญชาการ กำหนดเวลาที่แน่นอน การทำงานไปตามลำดับความสำคัญไม่รวบรัดตัดตอน การเคารพนบนอบผู้ใหญ่มากกว่าไม่สร้างเงื่อนไขผูกตัวเองไว้กับบทบัญญัติที่มีในองค์กร การควบคุมการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย^{๑๓๒} มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรทุกสายงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมาย และการพัฒนาการบริหารไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นทั้งในด้านการเงินและการบัญชี เพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ^{๑๓๓}

การออกคู่มือประกอบการบริหารและจัดการด้านความเสี่ยง เพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวทางและแบบปฏิบัติเหมือน ๆ กัน^{๑๓๔} บุคลากรก็ต้องได้รับการอบรมคู่มือการใช้งานยิ่งถ้าบุคลากรไม่ตรงกับสายงานทำให้ขาดความชำนาญยิ่งขึ้นไปอีก ก็ถือว่ามีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

^{๑๒๙} สัมภาษณ์ พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ, รศ., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ จังหวัดนครปฐม, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๓๐} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๓๑} สัมภาษณ์ พระราชวรมนี, ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๓๒} สัมภาษณ์ พระราชวชิรมณี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๓๓} สัมภาษณ์ พระราชรัตนาลงกรณ์, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตหนองคาย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๑๓๔} สัมภาษณ์ พระสุวรรณมธกรณ, ผศ., รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ในขณะเดียวกันถ้าบุคลากรในองค์กรนั้น ตรงสายงานมีความเชี่ยวชาญ ๑ คน ทำงานได้หลายงาน ถือว่าอาจมีความเสี่ยง เนื่องจากปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไป อาจทำให้เกิดการค้างสะสม^{๑๓๕} ต้องปฏิบัติตามสิ่งที่บัญญัติแล้ว การปฏิบัติตามเกณฑ์ถือว่าปฏิบัติตามหลักธรรม^{๑๓๖} รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เช่น กิจกรรม KM และการส่งบุคลากรเข้าร่วมการอบรมต่าง ๆ เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการช่วยลดความเสี่ยง^{๑๓๗} เพื่อวางกรอบแนวคิด กรอบในการดำเนินงาน กรอบในการบริหารจัดการงานนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตาม กฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ มติ ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย หรือตามกรอบแห่งกฎหมาย รวมถึงการให้ความเคารพในสถานที่ในการปฏิบัติงาน กิจกรรม หรือโครงการนั้น ๆ เป็นต้น^{๑๓๘} โดยการใช้หลักอุปทานิยธรรม คือ การใช้หลักอารักขา ค้ำครอง ซึ่งเป็นการค้ำครองระบบการบริหารงาน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านการเงินและบัญชี ที่อยู่ภายใต้กรอบที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกำหนดเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน^{๑๓๙} ข้อที่ว่าด้วยการยกย่องสรรเสริญสตรีในเชิงบูรณาการ การให้เจ้าหน้าที่สตรีมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีระบบกลไกการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการมารับ เพื่อให้สตรีมีความก้าวหน้าให้มากกว่านี้^{๑๔๐}

การจัดการองค์กรควรเป็นไปตามแผนที่เกิดจากมติที่ประชุมของบุคลากรในองค์กร ประการสำคัญต้องทบทวนตลอดเวลาในหลักการบริหารงานในองค์กร การพิจารณาถึงอัตรากำลัง การทบทวนถึงวิธีการบริหารกิจกรรมและโครงการ การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับหลักธรรมและหลักธรรมาภิบาล ตามสายงานและแผนที่ได้มาจากการประชุมมาทบทวนบุคลากรทุกส่วนงานตลอดเวลาให้เกียรติบุคลากรขององค์กร ไม่นำอำนาจ ข้อบังคับ ระเบียบ มาใช้บังคับบัญชาในทางที่เสี่ยง การกำหนดเวลาที่แน่นอนการทำงานไปตามความจำเป็นและความสำคัญไม่ลัดดัดตอน การเคารพบนอบผู้ใหญ่มากว่าตน ใช้บทบัญญัติที่มีในองค์กรควบคุมการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย^{๑๔๑} มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเห็นความสำคัญต่อการพัฒนา

^{๑๓๕} สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรุง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๓๖} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๓๗} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมุนี, ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จ.พิษณุโลก, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๓๘} สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๓๙} สัมภาษณ์ พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ, รศ., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ จังหวัดนครปฐม, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๔๐} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๔๑} สัมภาษณ์ พระราชวชิรมณี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

บุคลากรทุกสายงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการงานและสามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมาย และการพัฒนาการบริหารไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นทั้งในด้านการเงินและภาษี เพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ^{๑๔๒} การมีคู่มือประกอบการบริหารและจัดการด้านความเสี่ยง เพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวทางและแบบปฏิบัติเหมือน ๆ กัน^{๑๔๓} ถ้าบุคลากรไม่ตรงกับสายงานก็ถือว่าเป็นความเสี่ยง ในขณะเดียวกันถ้าบุคลากรในองค์กรนั้น ตรงสายงานมีความเชี่ยวชาญ ๑ คน ทำงานได้หลายงาน^{๑๔๔} ต้องปฏิบัติตามสิ่งที่บัญญัติแล้ว การปฏิบัติตามเกณฑ์ถือว่าปฏิบัติตามหลักธรรม^{๑๔๕} รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เช่น กิจกรรม KM และการส่งบุคลากรเข้าร่วมการอบรมต่าง ๆ เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการช่วยลดความเสี่ยง^{๑๔๖} เพื่อวางกรอบแนวคิด กรอบในการดำเนินงาน กรอบในการบริหารจัดการงานนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตาม กฎระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ มติ ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย หรือตามกรอบแห่งกฎหมาย รวมถึงการให้ความเคารพในสถานที่ในการปฏิบัติงาน กิจกรรม หรือโครงการนั้น ๆ เป็นต้น^{๑๔๗} โดยการใช้หลักการบริหารนิยธรรม คือ การใช้หลักอารักขา คัมภีร์ ซึ่งเป็นการคุ้มครองระบบการบริหารงาน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านการเงินและบัญชี ที่อยู่ภายใต้กรอบที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน^{๑๔๘} ข้อที่ว่าด้วยการยกย่องสรรเสริญสตรีในเชิงบูรณาการ การให้เจ้าหน้าที่สตรีมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้มากกว่านี้^{๑๔๙}

สรุปได้ว่า การจัดองค์กรเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย แนวทางปฏิบัติ กฎระเบียบในการบริหารการเงินและบัญชี ตามหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะต้องมีการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างส่วนกลางกับหน่วยงานส่วนภูมิภาค ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงจะต้องมีการประชุมรายเดือนโดยพร้อมเพรียงกัน เพื่อหาแนวทางของการบริหารและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงขององค์กร และมี

^{๑๔๒} สัมภาษณ์ พระราชรัตนาลงกรณ์, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตหนองคาย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๑๔๓} สัมภาษณ์ พระสุวรรณมธารณ์, ผศ., รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๔๔} สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๔๖} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมณี, ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จ.พิษณุโลก, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๔๗} สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๔๘} สัมภาษณ์ พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ, รศ., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ จังหวัดนครปฐม, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๔๙} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

มัติให้ทุกหน่วยงาน วิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน และหน่วยวิทยบริการ ปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

๓) การบริหารความเสี่ยงด้านงานบุคลากร ตามหลัก “อปริหานิยธรรม”

จากการสัมภาษณ์พบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี เป็นเรื่องการบริหารจัดการ การบริหารการเงินและบัญชี โดยนำหลักอปริหานิยธรรมมาประยุกต์ใช้กับการบริหาร จะสามารถประยุกต์ใช้ได้ทุกข้อเนื่องจากอปริหานิยธรรม ถ้าปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดความเจริญไม่มีความเสื่อม เช่น การหมั่นประชุมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อวางแผนการทำงาน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง แผนการใช้จ่ายในกิจกรรม แผนงานต่าง ๆ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จะต้องมีการเกิดขึ้น เพราะฉะนั้นจะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อระดมปัญหาที่มีอยู่ แก้ปัญหาที่ค้างคามานาน และพัฒนาในส่วนที่ต้องการเพิ่มเติม ด้วยการให้ความรู้แก่บุคลากร โดยการจัดประชุม สัมมนา พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์ความรู้และเป็นส่วนสำคัญในการนำหลักอปริหานิยธรรมมาประยุกต์ใช้ในบริหารจัดการด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี การพัสดุ และการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย^{๑๕๐} การกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในมหาวิทยาลัย มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยหมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ พร้อมเพรียงกันประชุม การทำงานด้านการเงินและบัญชี จะต้องมีการประสานงานกับหลายฝ่ายในการที่จะให้กิจกรรม โครงการ หรือแผนงานต่าง ๆ เช่น การคลัง การพัสดุ สารสนเทศ พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ กฎเกณฑ์ของแต่ละแผนงานที่มีเงื่อนไข รอบการการเบิกจ่ายอาจต่างกัน แต่เราต้องยึดกฎความเป็นระเบียบทางการเงินและบัญชี มิใช่ตามผู้ใหญ่สั่ง คือไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา เห็นถ้อยคำว่าเป็นสิ่งที่ควรฟัง ไม่ขัดแย้งถ่วงเกิ่นกันและให้ความคุ้มครองปกป้อง ให้ความเคารพ ในมหาวิทยาลัย และจัดการให้ความอารักขา คุ้มครอง ป้องกันอันชอบธรรมแก่มหาวิทยาลัย^{๑๕๑} ควรจัดทำแผนตามมติที่ประชุม ทุกคนในที่ประชุมมีเกียรติมีศักดิ์ศรีควรฟังแล้วนำมาใคร่ครวญการจัดการองค์กรควรเป็นไปตามแผนที่เกิดจากมติที่ประชุมของบุคลากรในองค์กร ประการสำคัญต้องทบทวนตลอดเวลาในหลักการบริหารงานในองค์กร การพิจารณาถึงการประชุม^{๑๕๒} พร้อมเพรียงกันเลิกประชุมเกี่ยวเนื่องจากการประชุมกัน ไม่ใช่ต่างคนต่างมาประชุมต่างคนต่างเลิกประชุม

^{๑๕๐} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๕๑} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๕๒} สัมภาษณ์ พระราชวชิรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

ไม่ได้สนใจในปัญหาในเรื่องที่เป็นประเด็นที่นำมาพูดคุยร่วมประชุมปรึกษาหารือกัน^{๑๕๓} การเงินการบัญชี ต้องพร้อมเพรียงกันประชุม อบรม มีหลักเกณฑ์ หลักการที่แน่นอน ต้องให้ความรู้ให้ทั่วกันทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ให้รู้อย่างทั่วถึงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน^{๑๕๔} พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำเมื่อมีกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน หรือมหาวิทยาลัย ก็ควรจะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อวางกรอบแนวคิด กรอบในการดำเนินงาน กรอบในการบริหารจัดการ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตาม กฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ มติ ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้^{๑๕๕} การวางแผนงบประมาณรายรับ รายจ่าย ต้องมีการร่วมกันพิจารณาโดยการพร้อมเพรียงกันประชุมเพื่อหาแนวทางร่วมกัน และให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีได้ การบริหารจัดการตามโครงการต่าง ๆ ทั้งในรายการจ่ายด้านอาจารย์พิเศษ และการจ่ายด้านกิจกรรมโครงการของมหาวิทยาลัย^{๑๕๖} การใช้หลักอภิธานิธรรม ในการพัฒนาองค์กรและลดความเสี่ยง โดยความพร้อมเพรียงกันในการเข้าร่วมประชุมและเสนอแนะข้อคิดเห็นและแนวทางต่าง ๆ ในการวางแผนการบริหารเพื่อลดความเสี่ยงทางด้านการบริหารการเงินและบัญชี ทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ จึงทำให้เป็นผลมุลที่สามารถลดความเสียหาย โดยใช้หลักในการให้ความเคารพต่อผู้อาวุโสหรือผู้บังคับบัญชา^{๑๕๗} การบริหารการเงินการบัญชี มีการประชุม ติดตามงาน วางแผนงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ มีการรายงานเป็นรายเดือน และเป็นรายไตรมาส มีคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีการนำระบบไอทีมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง โดยการแบ่งการบริหารเป็นโซน ๆ ให้ชัดเจน การวางแผนการทำงาน มติของคณะทำงานเป็นเช่นไรมีการรายงานไปที่ส่วนต่าง ๆ ให้รับรู้ร่วมกัน ประสานงานกับภูมิภาค โดยใช้ระบบเอกสาร รายงานสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ โดยพร้อมเพรียงกันร่วมรับรู้ หาสาเหตุ แนวทางและลงมติในการนำไปปฏิบัติร่วมกันทุกภาคส่วนทั้งส่วนกลาง วิทยาเขต หน่วยวิทยบริการ เป็นต้น การประชุมลงมติทำเป็นระบบปฏิบัติการใช้ KM เข้ามาช่วยในการบริหารความรู้^{๑๕๘} การเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยในด้านการรับ-จ่าย ของหน่วยงาน และการบริหารกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ นั้น ควรจะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกัน ทั้งในด้านการใช้จ่ายเงิน ทั้งในด้านการบัญชี เพราะเมื่อกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ มีความยุติธรรม โปร่งใส

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ พระสุวรรณมธารณ, ผศ., รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๕๔} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๕๕} สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๕๖} สัมภาษณ์ พระครูสุริฐานพัฒนบัณฑิต, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๕๗} สัมภาษณ์ พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ, รศ., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ จังหวัดนครปฐม, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๕๘} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ตรวจสอบได้แล้ว ปัญหาต่าง ๆ ที่ตามมาจะลดน้อยลงหรือไม่มีเลย ตามหลักธรรมข้ออธิธานิยธรรม ที่ครั้งพุทธกาลกษัตริย์ชาววัชชีที่ได้ปฏิบัติสืบกันมานั้นเมื่อปฏิบัติแล้วจะเกิดความสามัคคี เกิดความเจริญ ความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการบริหารองค์กร^{๑๕๙}

การบริหารด้านการเงินและบัญชีในส่วนของงบการเงิน การบริหารงบประมาณ การบริหารการคลังและทรัพย์สิน ต้องยอมรับและให้เกียรติแก่หน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง โดยการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ เพื่อเสนอคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินและเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อขอความเห็นชอบต่อไป จากนั้นจะดำเนินการเสนอต่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เพื่อตรวจสอบต่อไป การใช้หลักอากรัษา คัมครอง ซึ่งเป็นการคัมครองระบบการบริหารงาน^{๑๖๐} ระบบการบริหารความเสี่ยง ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านการเงินและบัญชี เพื่อให้อยู่ในกรอบของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยการให้ความรู้แก่บุคลากร เช่น การจัดประชุม สัมมนา พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทำกิจกรรมร่วมกัน^{๑๖๑}

การให้ความรู้แก่บุคลากร โดยการจัดประชุม สัมมนา พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการทำกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงร่วมกัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์ความรู้และเป็นส่วนสำคัญในการนำหลักอธิธานิยธรรมมาประยุกต์ใช้ในบริหารจัดการด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี การพัสดุ และการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย^{๑๖๒} โครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในมหาวิทยาลัย มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจด้านการเงินและบัญชี การบริหารงานในหน่วยงาน การเปิดโอกาสบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน^{๑๖๓} ความรับผิดชอบต่อองค์กรและประชาชน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการบริหารการเงินและบัญชี หน่วยงาน มีการเบิกจ่ายตามระเบียบกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง และข้อบังคับที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนด มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้าน

^{๑๕๙} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๖๐} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๖๑} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๖๒} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๖๓} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

การเงิน^{๑๖๔} มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรทุกสายงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การบริหารความเสี่ยงของงานบัญชีและการเงิน^{๑๖๕}

สรุปได้ว่า การกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในมหาวิทยาลัย มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ควรจะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกัน ทั้งในด้านการใช้จ่ายเงิน ทั้งในด้านการบัญชี เพราะเมื่อกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ มีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้แล้ว และใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการบันทึกทางบัญชีอย่างสม่ำเสมอทุกวัน เพื่อให้สามารถส่วนงานที่อยู่เหนือขึ้นไปสามารถรวบรวมเอกสารต่าง ๆ เพื่อเสนอคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน และเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยได้

๔) การบริหารความเสี่ยงด้านการอำนวยการ ตามหลัก “อปฺริหานิยธรรม”

จากการสัมภาษณ์ พบว่า การอำนวยการในการประสานงานของวิทยาลัยสงฆ์ มีการประสานงานกันทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการ ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ส่วนงานต่าง ๆ ยึดถือปฏิบัติงาน จึงมีการประชุมชี้แจงนโยบายลงสู่ระดับปฏิบัติการให้ถือปฏิบัติ พร้อมทั้งติดตามผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด และมีการควบคุมของวิทยาลัยสงฆ์ มีการควบคุมในกลุ่มงานย่อยของฝ่ายต่าง ๆ ตามโครงสร้างการบริหารในการเสนออนุมัติตามสายการบังคับบัญชา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานต่อไป หลักพระพุทธธรรมตามหลักอปรินิยธรรมที่พระพุทธเจ้าพระองค์ได้ทรงวางหลักไว้ทั้ง ๗ ประการนั้น จากที่เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์^{๑๖๖} การบริหารกิจการมหาวิทยาลัยทำได้ง่าย ระบบบริหารจัดการบุคลากรมีทั้งพระภิกษุและฆราวาส มีการคำนึงอำนาจหน้าที่และความยำเกรงในสถานที่และความเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์^{๑๖๗} การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เคารพกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ด้านการเงินการบัญชี ต้องปฏิบัติตามสิ่งที่บัญญัติแล้ว การปฏิบัติตามเกณฑ์ถือว่าปฏิบัติตามหลักธรรม^{๑๖๘} การเบิกจ่ายตามระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ตามที่กำหนด^{๑๖๙}

^{๑๖๔} สัมภาษณ์ พระราชวชิรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๖๕} สัมภาษณ์ พระราชรัตนลงกรณ์, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตหนองคาย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๑๖๖} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมุนี, ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จ.พิษณุโลก, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๖๗} สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๖๘} สัมภาษณ์ ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๖๙} สัมภาษณ์ พระศรีรัตนมุนี, ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พุทธชินราช จ.พิษณุโลก, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๘.

การให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา เห็นถ้อยคำว่าเป็นสิ่งที่ควรฟัง สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นหลักพุทธธรรมในการบริหารงานได้อย่างสมบูรณ์ เช่น เมื่อมีกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน หรือ มหาวิทยาลัย ก็ควรจะต้องมีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อวางกรอบแนวคิด กรอบในการดำเนินงาน กรอบในการบริหารจัดการงานนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตาม กฎระเบียบ คำสั่ง ประกาศ ข้อบังคับ มติ ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย หรือตามกรอบแห่งกฎหมาย รวมถึงการให้ความเคารพในสถานที่ในการปฏิบัติงาน กิจกรรม หรือโครงการนั้น ๆ เป็นต้น เมื่อมีการตระหนักถึงเรื่องการบริหารจัดการ และให้สอดคล้องกับหลักแห่งพุทธธรรมแล้วจะสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น และผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ด้วยดีทั้งในด้านการจัดองค์การ ในด้านการบังคับบัญชา ในด้านการประสานงาน และในด้านการกำกับและควบคุม ก็จะสามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม^{๑๗๐}

การให้ความสำคัญกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ และคณะกรรมการตรวจสอบภายในต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงในด้านการเงินและบัญชี พบว่า ในการบริหารความเสี่ยง มีระบบการตรวจสอบ การตรวจสอบภายใน ระบบบัญชี มีคณะกรรมการ รายงานต่าง ๆ มีการติดตาม การตรวจสอบ มีสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เข้ามาตรวจสอบ การทำตามระเบียบ ขั้นตอน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะมีกระบวนการป้องกันไว้ค่อนข้างมาก เพราะเป็นวัฒนธรรมองค์กรก็จะเบิกจ่ายเงินแต่ละครั้งจะมีการเซ็นเอกสารต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ถ้ามีการลดขั้นตอนการเบิกจ่าย อาจเกิดความเสี่ยงจากการใช้อำนาจของผู้บริหารได้ เช่น จำนวนเงินเท่านี้ให้อำนาจรองอธิการบดีเป็นผู้อนุมัติโดยไม่ต้องถึงอธิการบดีเป็นผู้อนุมัติ จะเกิดความเสี่ยงถ้ารองอธิการบดีใช้อำนาจโดยไม่ระมัดระวังจะเกิดปัญหาได้ เพราะฉะนั้นปัจจุบันนี้อธิการบดีจะเป็นผู้ลงนามอนุมัติงบประมาณการเบิกจ่ายเป็นครั้งสุดท้าย เพราะต้องมีการกลั่นกรองตามลำดับขั้นอย่างเป็นระบบ และถ้ามีงบประมาณการเบิกจ่ายเกินอำนาจหน้าที่ของอธิการบดี ก็จะเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย^{๑๗๑} เพื่อให้การดำเนินการตัดสินใจและสั่งการในการปฏิบัติงานของส่วนต่าง ๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ทั้งในลักษณะงานทั่วไปและในลักษณะงานเฉพาะ ตลอดจนการให้คำแนะนำและควบคุมการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วนในด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นการบริหาร โดยการระดมความคิดและโดยคำนึงถึงความแตกต่างทางด้านการบริหารการเงิน^{๑๗๒} การคลัง วิชาการ งานบุคคล ว่ามีความแตกต่างกันในด้านการบริหารความเสี่ยงนั้น จะบังเกิดขึ้นในด้านการเงินจึงควรจัดทำแผนตามมติที่ประชุม โดยมีผู้ใหญ่ที่เคารพนับถือหรือผู้บริหารสูงสุดเป็นประธาน ทุกคนในที่ประชุมมีเกียรติมี

^{๑๗๐} สัมภาษณ์ พระราชธรรมสารสุธี, ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีสะเกษ, ๖ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๗๑} สัมภาษณ์ พระพรหมบัณฑิต, ศ.ดร., อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๗๒} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ศักดิ์ศรีควรพึงแล้วนำมาใคร่ครวญการจัดการองค์ควรจะเป็นไปตามแผนที่เกิดจากมติที่ประชุมของบุคลากรในองค์กร และต้องทบทวนตลอดเวลาในหลักการบริหารงานในองค์กร พิจารณาถึงอัตราค่าจ้าง การทบทวนวิธีการบริหาร และการพัฒนาบุคลากรตามสายงาน และแผนที่ได้มาจากการประชุมมาทบทวนนำไปปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ^{๑๗๓} เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ทุกสายงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสามารถพัฒนาตนเองไม่ล้าสมัยที่มุ่งขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้นทั้งในด้านการเงินและการบัญชี^{๑๗๔} ให้ความเคารพรับฟังผู้บังคับบัญชา ผู้ใหญ่ผู้อาวุโส ต้องประชุมกันด้วยความเคารพ รับฟังข้อปัญหาขอคำชี้แจงหรือซักถามอย่างมีเหตุมีผล^{๑๗๕}

สรุปได้ว่า การอำนวยการ การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานส่วนกลางกับหน่วยงานส่วนภูมิภาค ให้ความสำคัญกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ และคณะกรรมการตรวจสอบภายในต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงในด้านการเงินและบัญชี โดยการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร เช่น การจัดประชุม สัมมนา พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทำกิจกรรม ให้สามารถปฏิบัติตามหลักการทางการเงินและบัญชีได้จริงตามแผนและนโยบายของมหาวิทยาลัย

๕) การบริหารความเสี่ยงด้านการกำกับดูแล ตามหลัก “อภินิหารธรรม”

จากการสัมภาษณ์พบว่า การกำกับดูแล (Controlling) เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในด้านการเงินและบัญชี รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยหมั่นประชุมกันเนื่องนิยต์ พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ และไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา เห็นถ้อยคำว่าเป็นสิ่งที่ควรฟัง ไม่ขัดแย้งล่วงเกินกันและให้ความคุ้มครองปกป้อง ให้ความเคารพในมหาวิทยาลัย และจัดการให้ความอารักขาคุ้มครอง ป้องกันอันชอบธรรมแก่มหาวิทยาลัย^{๑๗๖}

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีระบบการตรวจสอบ การตรวจสอบภายในระบบบัญชี มีคณะกรรมการ รายงานต่าง ๆ มีการติดตามการตรวจสอบ มีสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เข้ามาตรวจสอบ โดยทำตามระเบียบขั้นตอน มีกระบวนการป้องกันการเบิกจ่ายเงิน

^{๑๗๓} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๗๔} สัมภาษณ์ พระราชรัตนลงกรณ์, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตหนองคาย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๑๗๕} สัมภาษณ์ พระสุวรรณธนากร, ผศ., รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๗๖} สัมภาษณ์ พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร., ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

แต่ครั้งจะมีการเซ็นเอกสารต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง^{๑๗๗} และมีการพัฒนาโดยการให้ความรู้แก่บุคลากร ด้วยการจัดประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี การพัสดุ และการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย^{๑๗๘} เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในมหาวิทยาลัย มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย^{๑๗๙} การกำหนดเวลาที่แน่นอน การทำงานไปตามลำดับและความสำคัญ โดยการเคารพนบนอบผู้ใหญ่มากว่าตน ไม่สร้างเงื่อนไขที่ไม่ใช่บทบัญญัติเดิม ที่ไม่มีในองค์กร การควบคุมการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามสายงานและแผนที่ได้รับเป็นนโยบายมาให้ปฏิบัติ ให้เกียรติบุคลากรขององค์กรในการปฏิบัติตาม ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ มาใช้บังคับบัญชา^{๑๘๐} การกำกับติดตามระบบงานการเงินและบัญชี ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติโดยการปฏิบัติตามคู่มือแผนการปฏิบัติงาน คุณภาพการประกันคุณภาพภายใน ขององค์กรประกอบที่ ๑ ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน เกณฑ์มาตรฐานที่ ๖ ที่ว่า “มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง และรายงานผลต่อผู้บริหาร”^{๑๘๑}

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการตรวจสอบร่วมกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ในการกำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน^{๑๘๒} มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการบริหารจัดการตามพันธกิจ โดยทั่วไปจะเป็นการบริหารจัดการตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ในความเป็นรูปธรรมมหาวิทยาลัยในส่วนของผลิตภัณฑ์จะผลิตบัณฑิตคู่คุณธรรม เพื่อพัฒนาสังคม และบริการวิชาการด้านพุทธศาสนาแก่สังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานคณะสงฆ์และพระพุทธศาสนาในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ ๑๑ ก็คือ การนำเอาหลักธรรมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วม การรับผิดชอบ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปฏิบัติ

^{๑๗๗} สัมภาษณ์ พระพรหมบัณฑิต, ศ.ดร., อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๗๘} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๗๙} สัมภาษณ์ พระราชรัตนลงกรณ์, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตหนองคาย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ธันวาคม ๒๕๕๘.

^{๑๘๐} สัมภาษณ์ พระราชวชิรเมธี, ดร., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการวิทยาสงฆ์นครสวรรค์ จังหวัดกำแพงเพชร, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๘๑} สัมภาษณ์ นางวารี เชื้อปรง, กรรมการการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๘๒} สัมภาษณ์ พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ, รศ., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ จังหวัดนครปฐม, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

ตามพระธรรมวินัย กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น^{๑๘๓} เป็นการกำหนดแนวทาง ในการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนด ทิศทางด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรมีความ เคารพซึ่งกันและกัน โดยไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ และไม่ลบล้างสิ่งที่บัญญัติ หรือกฎระเบียบที่ หน่วยงานหรือหน่วยตรวจสอบต่าง ๆ ได้ตั้งหลักเกณฑ์ไว้แล้ว ให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา เห็นถ้อยคำว่าเป็นสิ่งที่ควรฟัง ไม่ล่วงเกินกันและให้ความคุ้มครองปกป้อง ให้ความเคารพใน มหาวิทยาลัย โดยการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายใน มหาวิทยาลัย มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การใช้หลักการบริหารนิยธรรม คือ การใช้หลักอารักขา คุ้มครอง ซึ่งเป็น การคุ้มครองระบบการบริหารงาน ระบบการบริหารความเสี่ยง ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้าน การเงินและบัญชี ที่อยู่ภายใต้กรอบที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้เป็นไป ในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะมีกระบวนการป้องกันไว้ ก่อนข้างมาก มีการอารักขาคุ่มครองโดยมีคณะกรรมการ รายงานต่าง ๆ มีการติดตาม การตรวจสอบ มี สดง. เข้ามาตรวจสอบ ตามระเบียบขั้นตอน จากความรักสถาบัน ความรับผิดชอบ รวมถึงให้มีความ ภาคภูมิใจในการทำงาน เพื่อจะทำประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติ พระพุทธศาสนา และสังคม^{๑๘๔}

ศีล หมายถึงกฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติ ในการทำงานร่วมกัน หรือคนที่มีความรู้ ความสามารถ พบว่า การบริหารจัดการโดยทั่วไปจะเป็นการบริหารจัดการตามหลักธรรมทาง พระพุทธศาสนาในความเป็นรูปธรรม^{๑๘๕} มหาวิทยาลัยในส่วนของการผลิตบัณฑิตจะผลิตบัณฑิตคู่ คุณธรรม งานวิจัยและพัฒนาจะเป็นการวิจัยทางพุทธศาสนาเป็นหลักเพื่อนำไปพัฒนาสังคม และงาน บริการวิชาการด้านพุทธศาสนาแก่สังคมเป็นสำคัญ^{๑๘๖}

การยอมรับซึ่งกันและกัน ยอมรับในภูมิปัญญาของกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นของ กันและกัน ผิดถูกต้องรับฟังก่อนแล้วร่วมกันพิจารณาวิเคราะห์ ถ้าเราให้ความเคารพศรัทธาของกัน และกันจะได้ประโยชน์ ถ้าทุกคนคิดว่าตัวเองเก่งคิดว่าตัวเองเชี่ยวชาญในสิ่งที่ตัวเองทำก็จะทำให้เป็น ปัญหาในด้านของการเคารพยำเกรงซึ่งกันและกัน มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานอยู่ทั่วประเทศ การยอมรับ ซึ่งกันและกัน บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญนั้นอยู่ทั่วประเทศ อย่าพึงคิดเองว่าที่ใดเก่งที่ใดไม่เก่ง ต้อง

^{๑๘๓} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๘๔} สัมภาษณ์ พระพรหมบัณฑิต, ศ.ดร., อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๘๕} สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี, ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๘๖} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ยอมรับซึ่งกันและกัน จุดเด่นจุดแข็งมีอยู่ทุกที่ เพราะฉะนั้นต้องยอมรับความเสมอภาคแล้วจะสามารถทำงานร่วมกันได้ ทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัยต้องให้กำลังใจ ให้โอกาส ให้การส่งเสริมสนับสนุนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ไม่เกิดประโยชน์ต้องยอมรับคำแนะนำด้วยความเคารพ และด้วยความจริงใจ ฝ่ายที่ให้คำแนะนำ ต้องให้โอกาส ชี้แนะ ไม่ใช่เพ่งโทษจับผิด แต่ช่วยกันตรวจสอบ จะช่วยลดความเสี่ยงให้น้อยลงได้^{๑๘๗}

การเงินและงบประมาณรายรับ-รายจ่ายต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีมีระบบและกลไกในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและการตรวจสอบ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยร่วมกันทั้งในรูปของคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอก บุคลากรประจำทั้งที่เป็นคณาจารย์และบุคลากรประจำสายปฏิบัติการที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในวิชาชีพทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น^{๑๘๘} วัฒนธรรมองค์กรแบบบรรพชิต และแบบคุณุหัสส์ จึงทำให้องค์กรสามารถควบคุมระบบการบริหารความเสี่ยงได้ดีกว่าหลาย ๆ หน่วยงาน ทั้งในด้านการบริหารงานการเงินและบัญชี และในด้านการบริหารจัดการองค์กร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีระบบการควบคุมความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีที่ชัดเจน มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตรวจสอบระบบบัญชีและระบบการเงินอย่างเป็นระบบ มีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินที่คอยทำหน้าที่ควบคุมกลั่นกรองการใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ในระดับคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินจะมีการประชุมเป็นประจำทุกเดือนเพื่อให้ระบบการเงินและบัญชีเป็นปัจจุบันที่สุด และเป็นการปรับปรุงแก้ไขอันเนื่องมาจากการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชีของหน่วยงานระดับภูมิภาค โดยการใช้หลักอารักขาคุ้มครอง ซึ่งเป็นการคุ้มครองระบบการบริหารงาน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านการเงินและบัญชี ที่อยู่ภายใต้กรอบที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกำหนดเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน^{๑๘๙} ข้อที่ว่าด้วยสิ่งศักดิ์สิทธิ์มีการบริหารแบบพุทธบูรณาการมาใช้มีหลักธรรมาภิบาลอย่างสูง หลักธรรมความเชื่อเรื่องบุญบาป ในจิตสำนึกตลอดเวลา เคารพในหลักการทางพระพุทธศาสนา หลักศักดิ์สิทธิ์ สมณชีพราหมณ์ เป็นธรรมชาติของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีพระสงฆ์ในกระบวนการทำงาน มีความเคารพยำเกรงสิ่งศักดิ์สิทธิ์^{๑๙๐} เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อให้กิจกรรมหรืองานของโครงการนั้น ๆ เกิดประโยชน์และไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

^{๑๘๗} สัมภาษณ์ พระสุวรรณธมฺมธรรณ, ผศ., รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๘๘} สัมภาษณ์ พระครูสุวิธานพัฒนบัณฑิต, ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๑๘๙} สัมภาษณ์ พระมหาบุญเลิศ อินทปณฺโณ, รศ., ผู้อำนวยการหน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ จังหวัดนครปฐม, ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๘.

^{๑๙๐} สัมภาษณ์ พระศรีคัมภีรญาณ, รศ.ดร., รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ทั้งในด้านการบริหารงานทั้งในด้านการใช้จ่ายเงินทั้งในด้านการบัญชี เพราะเมื่อกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ มีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้แล้ว ปัญหาต่าง ๆ ที่ตามมาจะลดน้อยลงหรือไม่มีเลยตามหลักธรรมข้ออุปทานิยธรรมที่ครั้งพุทธกาลกษัตริย์ชาววัชชีที่ได้ปฏิบัติสืบกันมานั้นเมื่อปฏิบัติแล้วจะเกิดความสามัคคี เกิดความเจริญ มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการบริหารองค์กร ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องยอมรับมติของคณะทำงาน ให้ความเคารพในกฎ กติกา เงื่อนไขต่าง ๆ^{๑๙๑}

สรุปได้ว่า การปฏิบัติการและการบริหารทางการเงินและบัญชีบัญชี ต้องหมั่นจัดประชุมและจัดอบรมให้ความรู้ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค พร้อม ๆ กันเพราะมีหลักเกณฑ์ และต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เคารพกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด การเงินและงบประมาณรายรับ-รายจ่ายรายงานผลการดำเนินงานประจำปีมีระบบและกลไกในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและการตรวจสอบ โดยการใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยร่วมกันทั้งในรูปของคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอก บุคลากรประจำทั้งที่เป็นคณาจารย์และบุคลากรประจำสายปฏิบัติการที่ได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในวิชาชีพทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงเกิดประสิทธิภาพ

ผลวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการสอบถามบุคลากร ดังนี้

จากการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย ๗ ประเด็น ดังนี้คือ การบริหารจัดการ ๗ ด้าน ได้แก่ ๑) หมั่นประชุมกันบ่อย ๆ (การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ) ๒) พร้อมเพรียงกันประชุม (มีความสามัคคี) ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่บัญญัติ (การยึดถือปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ) ๔) ให้ความเคารพต่อผู้ใหญ่ (การยอมรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) ๕) ยอมรับและให้เกียรติแก่สตรี (การเคารพ กฎ ระเบียบ) ๖) การสักการบูชาสถานที่สำคัญ (การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน) และ ๗) การปกป้องและดูแลผู้มีศีล (การติดตามให้เป็นไปตามนโยบาย) โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

^{๑๙๑}สัมภาษณ์ พระราชวรเมธี,ดร., รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักการบริหารนิยธรรม โดยรวม

(n = ๒๘๖)

การบริหารความเสี่ยง ตามหลักการบริหารนิยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑) หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์	๔.๑๐	๐.๔๙	มาก
๒) พร้อมเพรียงกันประชุม (มีความสามัคคี)	๔.๒๗	๐.๔๗	มากที่สุด
๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (การยึดถือปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ)	๔.๒๒	๐.๔๗	มากที่สุด
๔) การให้เคารพนับถือผู้ใหญ่ (การยอมรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)	๔.๓๔	๐.๔๗	มากที่สุด
๕) ไม่ชมเชยคนชั่วในใจบรรดาทุลสตรี (การเคารพ กฎ ระเบียบ)	๔.๓๑	๐.๔๗	มากที่สุด
๖) เคารพสักการบูชาเจตีย์ (การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน)	๔.๓๐	๐.๔๙	มากที่สุด
๗) ให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรม (การติดตามให้เป็นไปตามนโยบาย)	๔.๔๒	๐.๔๖	มากที่สุด
รวม	๔.๒๘	๐.๓๓	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักการบริหารนิยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๒๘$, S.D.=๐.๓๓) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ข้อ ๗ ที่ว่า “ให้ความอารักขา ค้ำครอง ป้องกัน อันชอบธรรม (การติดตามให้เป็นไปตามกฎ กติกา)” รองลงมาได้แก่ข้อ ๔ ที่ว่า “การให้เคารพนับถือผู้ใหญ่ (การยอมรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)” ($\bar{X} = ๔.๓๔$, S.D.=๐.๔๗) ข้อ ๖ ที่ว่า “ไม่ชมเชยคนชั่วในใจบรรดาทุลสตรี (การเคารพ กฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติ)” และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อ ๑ ที่ว่า “หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์” ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D.=๐.๓๙) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๔ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักอธิธานิยธรรม “หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์ (การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ)”

(n = ๒๘๖)

การบริหารความเสี่ยงตามหลักอธิธานิยธรรม “หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์”	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑) การประชุมในองค์กรหรือหน่วยงาน สามารถลดความเสี่ยงได้	๔.๑๒	๐.๖๐	มาก
๒) การร่วมกันวางแผน/จัดทำนโยบาย สามารถลดปัญหามูลเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงได้	๔.๑๒	๐.๔๑	มาก
๓) กำหนดให้คณะกรรมการที่มีบทบาทในแต่ละระดับร่วมกันติดตาม “แผนงาน/โครงการ” สามารถลดความเสี่ยงได้	๔.๐๙	๐.๖๑	มาก
๔) การจัดประชุมบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรม/การดำเนินการเบิกจ่าย สามารถลดความเสี่ยงได้	๔.๑๐	๐.๖๒	มาก
๕) การจัดให้มีการประชุมร่วมกันของคณะติดตาม “แผนงาน/โครงการ” สามารถลดความเสี่ยงได้	๔.๒๔	๐.๕๖	มากที่สุด
รวม	๔.๑๐	๐.๔๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักอธิธานิยธรรม “หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์” อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D.=๐.๔๙) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ข้อ ๕ ที่ว่า “การจัดให้มีการประชุมร่วมกันของคณะติดตาม “แผนงาน/โครงการ” สามารถลดความเสี่ยงได้” รองลงมาได้แก่ข้อ ๒ ที่ว่า การร่วมกันวางแผน/จัดทำนโยบาย สามารถลดปัญหามูลเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงได้” ($\bar{X} = ๔.๑๒$, S.D.=๐.๔๑) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อ ๕ ที่ว่า “กำหนดให้คณะกรรมการที่มีบทบาทในแต่ละระดับร่วมกันติดตาม “แผนงาน/โครงการ” สามารถลดความเสี่ยงได้” ($\bar{X} = ๔.๐๙$, S.D.=๐.๖๑) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักการบริหารนิยธรรม “พร้อมเพรียงกันประชุม (มีความสามัคคี)”

(n = ๒๘๖)

การบริหารความเสี่ยงตามหลักการบริหารนิยธรรม “พร้อมเพรียงกันประชุม”	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑) การประชุมเตรียมแผนงานให้ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบ การเบิกจ่าย จัดทำรายงานความก้าวหน้าของแต่ละ แผนงาน/โครงการ	๔.๒๖	๐.๖๑	มากที่สุด
๒) การกำหนดให้บุคลากรทุกระดับที่รับผิดชอบ “แผนงาน/โครงการ” ต้องเข้าร่วมประชุม เพื่อหา แนวทางลดความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายแต่ละครั้ง	๔.๓๒	๐.๒๘	มากที่สุด
๓) การกำหนดให้มีการอบรมเพิ่มความรู้แก่บุคลากร ที่รับผิดชอบการเบิกจ่าย การบัญชี ทุกหน่วยงาน ในองค์กรรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ	๔.๒๔	๐.๖๐	มากที่สุด
๔) การประสานงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการ เบิกจ่าย และบัญชี ร่วมกันกำกับและติดตาม	๔.๓๐	๐.๕๘	มากที่สุด
๕) การควบคุมการเบิกจ่ายแต่ละงวด เพื่อติดตาม ความก้าวหน้า “แผนงาน/โครงการ”	๔.๒๗	๐.๕๕	มากที่สุด
รวม	๔.๒๗	๐.๔๗	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักการบริหารนิยธรรม “พร้อมเพรียงกันประชุม” (มีความสามัคคี) อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๒๗$, S.D.=๐.๔๗) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ข้อ ๒ ที่ว่า “การกำหนดให้บุคลากรทุกระดับที่รับผิดชอบ “แผนงาน/โครงการ” ต้องเข้าร่วมประชุม เพื่อหาแนวทางลดความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายแต่ละครั้ง” รองลงมาได้แก่ข้อ ๔ ที่ว่า “การประสานงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย และบัญชี ร่วมกันกำกับและติดตาม” ($\bar{X} = ๔.๓๐$, S.D.=๐.๕๘) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อ ๓ ที่ว่า “การกำหนดให้มีการอบรมเพิ่มความรู้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบการเบิกจ่าย การบัญชี ทุกหน่วยงานในองค์กรรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ” ($\bar{X} = ๔.๒๔$, S.D.=๐.๖๐) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๖ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักการบริหารนิยธรรม “ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้” (การยึดถือปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับ)”

(n = ๒๘๖)

การบริหารความเสี่ยงตามหลักการบริหารนิยธรรม “ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้”	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑) การร่วมกันวางแผนเพื่อให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามระเบียบปฏิบัติเหมือนกัน	๔.๒๘	๐.๕๙	มากที่สุด
๒) หน่วยงานมีการจัดบุคลากรโดยกำหนดเป็นโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ตรงตามสายการปฏิบัติงาน	๔.๑๔	๐.๖๔	มาก
๓) องค์กรหรือหน่วยงาน มีการกำกับให้มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและบัญชีตาม กฎระเบียบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	๔.๒๔	๐.๖๑	มากที่สุด
๔) องค์กรหรือหน่วยงาน มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่ายพัสดุเดียวกัน	๔.๑๙	๐.๖๒	มาก
๕) องค์กรหรือหน่วยงานมีการติดตามการเบิกจ่ายที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เงื่อนไขที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ	๔.๒๗	๐.๕๗	มากที่สุด
รวม	๔.๒๒	๐.๕๗	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักการบริหารนิยธรรม “ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้” อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๒๒$, S.D.=๐.๕๗) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ข้อ ๑ ที่ว่า “การร่วมกันวางแผนเพื่อให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามระเบียบปฏิบัติเหมือนกัน” ($\bar{X} = ๔.๒๘$, S.D.= ๐.๕๙) รองลงมาได้แก่ข้อ ๕ ที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงานมีการติดตามการเบิกจ่ายที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เงื่อนไขที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ” ($\bar{X} = ๔.๒๗$, S.D.=๐.๕๗) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อ ๒ ที่ว่า “หน่วยงานมีการจัดบุคลากรโดยกำหนดเป็นโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ตรงตามสายการปฏิบัติงาน” ($\bar{X} = ๔.๑๔$, S.D.=๐.๖๔) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๗ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักอธิปไตยธรรม “การเคารพนับถือผู้ใหญ่” (การยอมรับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง)”

(n = ๒๘๖)

การบริหารความเสี่ยงตามหลักอธิปไตยธรรม “การเคารพนับถือผู้ใหญ่”	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑) การวางแผนอบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ได้เข้ารับการอบรมจากผู้ที่มีความรู้มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	๔.๓๕	๐.๖๐	มากที่สุด
๒) หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายและผู้ที่มีหน้าที่การเบิกจ่ายร่วมกันเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ไม่ขัดกับระเบียบการเบิกจ่าย	๔.๔๒	๐.๕๘	มากที่สุด
๓) บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องการเงินและบัญชีจะต้องมีผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด และสามารถให้คำแนะนำได้เสมอ	๔.๓๒	๐.๖๒	มากที่สุด
๔) หน่วยงานมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่ควบคุมเกี่ยวกับการเบิกจ่าย เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีมีมาตรฐานและประสิทธิภาพ	๔.๓๗	๐.๕๙	มากที่สุด
๕) องค์กรหรือหน่วยงาน มีการควบคุมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและบัญชี ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และการบริหารความเสี่ยง ตามเงื่อนไขของแต่ละพันธกิจ แผนงาน/โครงการ	๔.๓๔	๐.๕๗	มากที่สุด
รวม	๔.๓๔	๐.๕๗	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักอธิปไตยธรรม “ให้ความเคารพผู้ใหญ่” (การยอมรับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง)” อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๓๔$, S.D.= ๐.๕๗) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ข้อ ๒ ที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายและผู้ที่มีหน้าที่การเบิกจ่ายร่วมกันเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ไม่ขัดกับระเบียบการเบิกจ่าย” ($\bar{X} = ๔.๔๒$, S.D.= ๐.๕๘) รองลงมาได้แก่ข้อ ๔ ที่ว่า

“องค์กรหรือหน่วยงานมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่ควบคุมเกี่ยวกับการเบิกจ่าย เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีมีมาตรฐานและประสิทธิภาพ” ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.59) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อ ๓ ที่ว่า “บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องการเงินและบัญชีจะต้องมีผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด และสามารถให้คำแนะนำได้เสมอ” ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักอภินิหารธรรม “การไม่ข่มเหงหรือขึ้นใจกุลสตรี (การเคารพ ภรรยา)”

(n = ๒๘๖)

การบริหารความเสี่ยงตามหลักอภินิหารธรรม “การไม่ข่มเหงหรือขึ้นใจกุลสตรี”	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑) หน่วยงาน มีการประชุมเจ้าหน้าที่เพื่อระดมความคิดเห็น วางแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.26	0.63	มากที่สุด
๒) หน่วยงาน มีปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และมติ เพื่อปฏิบัติอย่างเสมอภาคกัน	4.36	0.57	มากที่สุด
๓) องค์กรหรือหน่วยงาน กำหนดบทบาทของคณะกรรมการติดตามและการอนุมัติการเบิกจ่าย สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้	4.28	0.60	มากที่สุด
๔) หน่วยงาน สามารถประสานงานกับผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายได้ทุกระดับ และผู้ปฏิบัติต้องมีหลักฐานเตรียมความพร้อมสำหรับการตรวจสอบอยู่เสมอ	4.32	0.56	มากที่สุด
๕) หน่วยงาน มีการกำหนดการควบคุมและติดตามการเบิกจ่ายโดยไม่ขัดต่อกฎระเบียบ	4.28	0.58	มากที่สุด
รวม	4.31	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักอภินิหารธรรม “การมิข่มเหงหรือดูคร่ำขึ้นใจบรรดากุลสตรีทั้งหลาย (การเคารพ ภรรยา)” อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

ได้แก่อำเภอ ๒ ที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และมติ เพื่อปฏิบัติอย่างเสมอภาคกัน” ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.57) รองลงมาได้แก่อำเภอ ๔ ที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน สามารถประสานงานกับผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการเบิกจ่ายได้ทุกระดับ และผู้ปฏิบัติต้องมีหลักฐานเตรียมความพร้อมสำหรับการตรวจสอบอยู่เสมอ” ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.56) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่อำเภอ ๑ ที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีการประชุมเจ้าหน้าที่เพื่อระดมความคิดเห็น วางแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง” ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.63) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๙ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักการบริหารนิยธรรม “เคารพหลักการบูชาเจตีย์ (การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน)”

(n = ๒๘๖)

การบริหารความเสี่ยงตามหลักการบริหารนิยธรรม “เคารพหลักการบูชาเจตีย์”	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑) หน่วยงาน มีการวางแผนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบการเบิกจ่ายตามแผนงาน/โครงการและแผนงานขององค์กร	4.32	0.60	มากที่สุด
๒) หน่วยงาน มีการปฏิบัติงานการเบิกจ่ายตามแบบฟอร์ม กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเข้มงวด	4.24	0.63	มากที่สุด
๓) หน่วยงาน แต่งตั้งหัวหน้าหรือตำแหน่งที่สำคัญร่วมเป็นคณะกรรมการรับผิดชอบการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบการเบิกจ่ายโดยตำแหน่ง	4.34	0.60	มากที่สุด
๔) หน่วยงาน มีการประสานงานกับหน่วยงานที่มีความสามารถในการให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางการลดความเสี่ยง	4.35	0.62	มากที่สุด
๕) หน่วยงาน มีขั้นตอนการควบคุมการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง	4.29	0.57	มากที่สุด
รวม	4.31	0.59	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักการบริหารนิยธรรม “เคารพหลักการบูชาเจตีย์ (การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน)” อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.59) เมื่อ

พิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ข้อ ๔ ที่ว่า “หน่วยงาน มีการประสานงานกับหน่วยงานที่มีความสามารถในการให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางการลดความเสี่ยง” ($\bar{X}=๔.๓๕$, S.D.= ๐.๖๒) รองลงมาได้แก่ข้อ ๒ ที่ว่า “หน่วยงาน แต่งตั้งหัวหน้าหรือตำแหน่งที่สำคัญ ร่วมเป็นคณะกรรมการรับผิดชอบการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบการเบิกจ่ายโดยตำแหน่ง” ($\bar{X}=๔.๓๔$, S.D.= ๐.๖๐) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อ ๒ ที่ว่า “หน่วยงาน มีการปฏิบัติงานการเบิกจ่ายตามแบบฟอร์ม กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเข้มงวด ” ($\bar{X}=๔.๒๔$, S.D.= ๐.๖๓) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๒๐ แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักการบริหารนิยธรรม “การอารักขา คຸ້ມครอง ความชอบธรรม (การติดตามให้เป็นไปตามนโยบาย)”

(n = ๒๘๖)

การบริหารความเสี่ยงตามหลักการบริหารนิยธรรม “การอารักขา คຸ້ມครอง ความชอบธรรม”	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑) หน่วยงาน มีมาตรการลงโทษบุคลากรผู้กระทำความผิดเกี่ยวกับเรื่องการเงิน บัญชี ตามกฎ ระเบียบฯ	๔.๓๔	๐.๕๙	มากที่สุด
๒) การติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน เกี่ยวกับเรื่องการเงินและบัญชี เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ	๔.๔๒	๐.๕๗	มากที่สุด
๓) บุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องการเงินและบัญชี จะต้องมีการตรวจสอบอย่างโปร่งใส และสร้างความชัดเจน	๔.๓๘	๐.๖๐	มากที่สุด
๔) หน่วยงานมีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องการเงินและบัญชี ตาม กฎ ระเบียบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	๔.๔๕	๐.๕๕	มากที่สุด
๕) หน่วยงาน ทุกฝ่ายปฏิบัติที่บริหารงานเกี่ยวกับการเบิก จ่าย ต้องเป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยฯ ตามมาตรฐานเดียวกัน	๔.๔๙	๐.๕๕	มากที่สุด
รวม	๔.๔๒	๐.๕๖	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักการบริหารนิยธรรม “การอารักขา คຸ້ມครอง ป้องกัน ความชอบธรรม” (การติดตามให้เป็นไปตามนโยบาย)” อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = ๔.๔๒, S.D.= ๐.๕๖) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดได้แก่ข้อ ๕ ที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน ทุกฝ่ายปฏิบัติที่บริหารงานเกี่ยวกับการเบิก จ่าย ต้องเป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยฯ ตามมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร” ($\bar{X}$ = ๔.๔๙, S.D.= ๐.๕๕) รองลงมาได้แก่ข้อ ๔ ที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน ปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องการเงินและบัญชี ตาม กฎ ระเบียบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ” ($\bar{X}$ = ๔.๔๕, S.D.= ๐.๕๕) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อ ๑ ที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีมาตรการลงโทษบุคลากรผู้กระทำความผิดเกี่ยวกับเรื่องการเงิน บัญชี ตามกฎ ระเบียบฯ” ($\bar{X}$ = ๔.๓๔, S.D.= ๐.๕๙) ตามลำดับ

สรุปได้ว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักอปริหานิยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.28$, $S.D. = 0.33$) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามลำดับความสำคัญในการนำหลักธรรมไปบริหารความเสี่ยงแล้ว จะประสบความสำเร็จตามลำดับ ดังนี้

๑) การติดตามให้เป็นไปตามนโยบาย โดยการให้ทุกฝ่ายปฏิบัติที่บริหารงานเกี่ยวกับการเบิกจ่าย ต้องเป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยฯ เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๒) การยอมรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยหน่วยงานให้คำแนะนำแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายและผู้ที่มีหน้าที่การเบิกจ่ายร่วมกันเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ไม่ขัดกับระเบียบการเบิกจ่าย

๓) การเคารพ กฎ ระเบียบ ทุกหน่วยงานต้องมีการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และมติ เพื่อปฏิบัติอย่างเสมอภาคกัน

๔) การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานหน่วยงาน มีการประสานงานกับหน่วยงานที่มีความสามารถในการให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางการลดความเสี่ยง

๕) มีความสามัคคี ทุกหน่วยงาน และบุคลากรทุกระดับที่รับผิดชอบ “แผนงาน/โครงการ” ต้องเข้าร่วมประชุม เพื่อหาแนวทางลดความเสี่ยงจากการเบิกจ่ายแต่ละครั้ง

๖) การยึดถือปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ การร่วมกันวางแผนเพื่อให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามระเบียบปฏิบัติเหมือนกัน

๗) การปฏิบัติให้เป็นประจำ โดยการจัดให้มีการประชุมร่วมกันของคณะติดตาม “แผนงาน/โครงการ” สามารถลดความเสี่ยงได้

ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสอบถามความคิดเห็นจากบุคลากร

หลักธรรม	การบริหารความเสี่ยง				
อธิปไตยธรรม	การวางแผน	การจัดองค์กร	งานบุคลากร	การ อำนาจการ	การกำกับ ดูแล
๑) การประชุม	- กำหนดนโยบาย - ศึกษาปัจจัยที่ เกิดความเสี่ยง - ศึกษาสาเหตุของ ความเสี่ยง	- มีคณะกรรมการ รับผิดชอบตาม ระดับ เช่น กิจกรรม ส่วนงาน หน่วยวิทยบริการ วิทยาเขต ส่วนกลาง	- ระบบการ เบิกจ่าย - การกำหนด ความถี่ของการ ประชุม ตาม พันธกิจของแต่ละ ระดับ - ระยะเวลาที่แน่ ชัด กำหนดแผน ล่วงหน้ารายไตร มาส/รายปี	- ร่วมประชุม คณะกรรมการ เกี่ยวกับการ บริหารความ เสี่ยง - เชื่อมโยงกับ หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง - ร่วมประชุม เชื่อมโยงกับ ระบบการบริหาร	- คณะกรรมการ รับผิดชอบตาม ระดับ เช่น กิจกรรม ส่วนงาน หน่วยวิทยบริการ วิทยาเขต ส่วนกลาง ร่วมกัน ติดตามผล ความก้าวหน้า จากแต่ละครั้งที่ม การประชุม
๒) ความสามัคคี	- เตรียมความ พร้อมของ บุคลากรในการ ปฏิบัติงานใน การบริหารความ เสี่ยงแต่ละระดับ - ความพร้อมของ ข้อมูล	- การแต่งตั้ง คณะทำงาน บริหารความ เสี่ยงระดับ ปฏิบัติการ ระดับบริหาร - การออกนโยบาย บริหารความ เสี่ยง	- ให้ความรู้ เกี่ยวกับความ เสี่ยงแก่บุคลากร - ระบุดูขอบเขต รายละเอียดการ ทำงานของแต่ละ ระดับ	- บุคลากรระดับ ต่าง ๆ ร่วม ประชุมระดม แนวคิด หา แนวทางร่วมกัน ทั้งฝ่ายบริหาร และระดับ ปฏิบัติการ	- บุคลากรระดับ บริหาร ควบคุม การปฏิบัติ
๓) การยึดถือ กฎระเบียบ	- ร่วมกันหา แนวทาง จัดทำ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติ เกี่ยวกับปัจจัย และสาเหตุที่ทำให้ เกิดความเสี่ยง	- ศึกษาระเบียบ แนวทางปฏิบัติ ของแต่ละ หน่วยงาน แต่ละระดับว่ามี เงื่อนไข กฎเกณฑ์ ขอบเขตความ รับผิดชอบอย่างไร	- หน่วยงานระดับ ย่อย ต้องอยู่ ภายใต้การ ควบคุมของ ระดับเหนือกว่า	- จัดระบบการให้ ความรู้เกี่ยวกับ การบริหารความ เสี่ยง - แนวทางการ ปฏิบัติ	- จัดทำตัวชี้วัด ระดับความเสี่ยง ให้ทุกส่วนได้ เรียนรู้พร้อม ๆ กัน

ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสอบถามความคิดเห็นจากบุคลากร (ต่อ)

หลักธรรม	การบริหารความเสี่ยง				
อุปทานิยธรรม	การวางแผน	การจัดองค์กร	งานบุคลากร	การ อำนวยความสะดวก	การกำกับ ดูแล
๔) การยอมรับ หน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง	- จัดระดับความ เสี่ยง	- มีระเบียบ เกี่ยวกับระบบ การบริหารความ เสี่ยง	- ทุกส่วนงานใน ระดับเดียวกัน สามารถ หมุนเวียนกัน ตรวจสอบได้	- ทุกส่วนงาน - ทุกระดับ กิจกรรม - ยึดถือระเบียบ ปฏิบัติเดียวกัน	- มีตัวชี้วัดการ ปฏิบัติตาม ตัวชี้วัดความ เสี่ยง
๕) การเคารพ ภู ระเปียบ	- ทุกส่วนกิจกรรม ทุกโครงการ ควรมีการควรได้ ร่วมรับรู้เกี่ยวกับ ความเสี่ยง	- พัฒนาศักยภาพ ด้านการเงิน บัญชี งบประมาณ พัสดุ ครุภัณฑ์	- ติดตามกิจกรรม โครงการ ตาม ระเบียบของ การเงินและ บัญชีอย่างเป็น ระบบ	- มีการ ประสานงานกัน อย่างต่อเนื่อง	- การปฏิบัติตาม นโยบายการ บริหารความ เสี่ยง
๖) การปฏิบัติตาม นโยบายของ หน่วยงาน	- ร่วมกับ หน่วยงาน ตรวจสอบจาก ภายนอก เช่น สำนักงานการ ตรวจเงินแผ่นดิน	- องค์กรกำหนด กิจกรรมให้ทุก หน่วยงานได้ ติดตามการ บริหารความ เสี่ยง	- การให้ความ ร่วมมือกับ แนวทางปฏิบัติ เพื่อป้องกัน ความเสี่ยง	- เพิ่มการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ของหน่วยงาน การเงินและ บัญชีอย่าง เคร่งครัด	- เพิ่มทักษะการ ปฏิบัติงานของ บุคลากรฝ่าย การเงินและ บัญชี
๗) การติดตามให้ เป็นไป ตาม นโยบาย	- มีระบบการ จัดการ การ เบิกจ่าย อย่าง เป็นระบบ	- สร้างแบบฟอร์ม การเบิกจ่าย	- จัดทำรายงาน การเบิกจ่ายแต่ ละกิจกรรม โครงการ	- มีมาตรการการ จัดทำเอกสาร การเบิกจ่ายทุก ส่วนที่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรมการ เบิกจ่าย	- เจ้าหน้าที่ดูแล การเบิกจ่าย รวบรวมเอกสาร จัดทำรายงาน ความก้าวหน้า และสรุปการ เบิกจ่ายตาม กิจกรรม โครงการ เป็น รอบ ๆ ตามมติที่ ประชุม

ตอนที่ ๔ การวิเคราะห์ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

ผลจากการสัมภาษณ์ และการสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แก่ ๑) การวางแผน (ระดมความคิด ถอดมูลเหตุ ความเสี่ยง) ๒) การจัดองค์การ (กำหนดหน้าที่ กระจายการทำงาน) ๓) บุคลากร (สายปฏิบัติการทางการเงิน และบัญชี) ๔) การอำนวยความสะดวก (การประสานระหว่างส่วนงาน) และ ๕) การกำกับดูแล (การติดตาม ตรวจสอบจากภายในและภายนอก) และจากการบูรณาการหลักอปริหานิยธรรมในการบริหารจัดการ ความมาสนทนากลุ่ม โดยผู้เชี่ยวชาญและมีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านการเงินและบัญชี ดังนี้

จากคำถามที่ว่า “ยุทธศาสตร์ในการวางแผนในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน และบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้อย่างไร”

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า หลักอปริหานิยธรรม เป็นหลักธรรมเพื่อความไม่เสื่อม และลดความเสี่ยง

ด้านการวางแผน สรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยงทางด้านการเงินและบัญชี ในการวางแผนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเงินจะต้องร่วมกันให้ข้อมูลเพื่อการวางแผน โดยการประชุมเป็น คณะกรรมการร่วม เพื่อลดความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณให้ตรงตามเป้าหมายและปิด งบประมาณให้เป็นปัจจุบัน ด้านการวางแผนและการเงินและบัญชี ที่ออกมาล่าช้า มีแนวทางแก้ไข การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก แสดงว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีดี โดยการป้องกันความเสี่ยงตามหลักอปริหานิยธรรม^{๑๙๒} ปัญหางบประมาณไม่ทัน ขาดการวางแผน ด้านการเงินและบัญชี การจัดองค์การไม่สัมพันธ์กันองค์กรขนาดใหญ่ โดยการกำหนดกลยุทธ์ในเรื่อง กรอบเวลาการปรับปรุงการจัดทำแผน มีกำหนดการรายปี มีโดยการศึกษาสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงว่า คืออะไร การส่งรายงานทางการเงินและบัญชีเป็นรายไตรมาส^{๑๙๓} ซึ่งในปัจจุบันยังไม่สามารถปิดบให้ ทันตามกำหนดได้^{๑๙๔} ส่วนงานการเงินและบัญชีจะต้องเพิ่มศักยภาพในการบันทึกข้อมูลในอนาคต การเงินและบัญชีกำลังมีการปรับปรุงระบบการบันทึกข้อมูลด้านด้านการเงินและบัญชี^{๑๙๕} การ ปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ไม่ได้ปฏิบัติตามแผน แผนออกมาล่าช้า หลักอปริหานิยธรรม เป็น หลักธรรมเพื่อความไม่เสื่อมและลดความเสี่ยงในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงทางด้านการเงิน

^{๑๙๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.สุพล สุยะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๑๙๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางสาวลักษณ์ ประเสริฐศิลป์ รองผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๑๙๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาดำรงค์ สิริคุตโต, ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๑๙๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายฉัตรชัย บัวเกิด, รองผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

และบัญชี ในการวางแผนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการเงินจะต้องร่วมกันให้ข้อมูลเพื่อการวางแผน เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา^{๑๙๖}

ด้านการจัดองค์กร สรุปได้ว่า มีการนำระบบการบันทึกบัญชีด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถตรวจสอบการใช้จ่ายและติดตามความก้าวหน้าได้ทุกโครงการ ทุกหน่วยงานตั้งแต่ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค^{๑๙๗} กลยุทธ์ที่เป็นมาตรการที่จะเอาไปใช้แก้ไขปัญหา เพื่อบริหารความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี โดยจัดคณะทำงานในทุกหน่วยงานวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน และหน่วยวิทยบริการแผนงานและโครงการที่จะมารองรับ เนื่องจากหน่วยงานส่วนภูมิภาคส่งรายงานล่าช้า ทำให้งบประมาณออกมาไม่ทัน^{๑๙๘} ซึ่งควรปรับโครงสร้างทางการเงินและบัญชี ให้มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จะได้แก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ด้านงานบุคลากร สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจไม่ตรงกัน ดังนั้นจึงเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรโดยการเพิ่มช่องทางอบรมเสริมทักษะการบันทึกข้อมูล การจัดทำเอกสารทางการเงินและบัญชีตามระเบียบข้อบังคับ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบภายในให้คำแนะนำเป็นพี่เลี้ยง ทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัย^{๑๙๙} การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มาตรฐานการปฏิบัติงานบุคลากรแต่ละที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เท่ากัน ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน หน่วยงานควรมีการกำหนดมาตรการให้ปฏิบัติตามคู่มือการทำงานเท่านั้น^{๒๐๐} เจ้าหน้าที่ไม่แน่นอนตายตัว สับเปลี่ยนหมุนเวียนกันเรื่อย ๆ เจ้าหน้าที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว ทำให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกัน ต้องสร้างกลยุทธ์ด้านการเพิ่มขวัญและกำลังใจถ้าทำดีมีประสบการณ์นานก็มีการบรรจุตำแหน่งงานให้เป็นต้น โดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินผลงานตามความเป็นจริง ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในด้านการเงินและบัญชีมีการจัดงบประมาณทันเวลา

^{๑๙๖} สทนากลุ่มเฉพาะ ดร.ยุทธนา ประณีต, ผอ.หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๑๙๗} สทนากลุ่มเฉพาะ ผศ.ดร.สุรพล สุขะพรหม, รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๑๙๘} สทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาดำรงศรี สิริคุตโต, ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๑๙๙} สทนากลุ่มเฉพาะ นายธวัชชัย สมอเนื้อ, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนงบประมาณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๒๐๐} สทนากลุ่มเฉพาะ นายฉัตรชัย บัวเกิด, รองผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

เรื่องเพิ่มการอบรมคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานเป็นระยะ เช่น ทุก ๓ เดือน ๔ เดือน^{๒๐๑} กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพบุคลากร โดยการอบรมพร้อมกันทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และกำหนดตามการทำ Workshop ให้ครอบคลุมบุคลากรทุกหน่วยของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับหน่วยวิทยบริการ ห้องเรียนวิทยาลัยสงฆ์ วิทยาเขต และส่วนกลาง ตามหลักการบริหารนิยธรรมเพื่อลดความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน อาจจะมีการทดสอบความรู้ความสามารถ ๖ เดือนครั้ง หรือปีละครั้งก็ได้^{๒๐๒} เนื่องจากบุคลากรไม่มีความรู้ความชำนาญ ทำให้ต้องใช้นโยบายปรับปรุงและสร้างคุณค่าในอาชีพ โดยจัดหาเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่นมาให้ความรู้ด้านกฎหมาย เพื่อให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบเป็นอย่างดีอย่างเคร่งครัด^{๒๐๓}

ด้านการอำนวยการ สรุปได้ว่า จากปัญหาการจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชี การติดต่อประสานงาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงมีนโยบายการปรับปรุงจากเจ้าหน้าที่หน่วยงานภายนอก^{๒๐๔} มหาวิทยาลัยได้ออกกฎ ระเบียบ ส่วนกลางมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการจัดส่งเอกสารเพื่อประกอบการเรียนรู้ แจกคำสั่ง ประกาศ มติฯ หรือ เอกสารประกอบการจัดทำ และระบบสารสนเทศเพื่อให้หน่วยงานภูมิภาคปฏิบัติได้ถูกต้อง ควรมีผู้รับผิดชอบในการติดต่อประสานงานและอบรม^{๒๐๕} เพิ่มหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงในแต่ละหน่วยงานของส่วนภูมิภาค และคณะทำงานรับผิดชอบทั้งฝ่ายแผนและฝ่ายคลัง^{๒๐๖} มหาวิทยาลัยได้ออกกฎ ระเบียบ และมติความร่วมมือในการจัดส่งเอกสารทางการเงินและบัญชีจากส่วนภูมิภาคมายังส่วนกลาง เพื่อให้การบริการงานด้านการเงินและบัญชีบริหารจัดการให้ทันและเป็นปัจจุบัน แต่เนื่องจากสภาพองค์กรที่มีขนาดใหญ่หน่วยงานกระจาย การติดต่อประสานยังเป็นปัญหาอยู่บ้าง^{๒๐๗}

^{๒๐๑} สทนากลุ่มเฉพาะ นางสาวสุรภา ศรีวิชัย, หัวหน้ากลุ่มงานบัญชี กองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๒๐๒} สทนากลุ่มเฉพาะ ดร.กาญจนา คำจตุ, อาจารย์พิเศษ, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๒๐๓} สทนากลุ่มเฉพาะ นายพิพัฒน์ มโนรัตน์, หัวหน้าฝ่ายนิติการ / อาจารย์ประจำภาควิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๒๐๔} สทนากลุ่มเฉพาะ นางสาวสุรภา ศรีวิชัย, หัวหน้ากลุ่มงานบัญชี กองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๒๐๕} สทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาดำรง ศรีคุตโต, ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๒๐๖} สทนากลุ่มเฉพาะ ดร.กาญจนา คำจตุ, อาจารย์พิเศษ, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๒๐๗} สทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาสุทัศน์ ติสสรวาทิ, ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

ด้านการกำกับดูแล สรุปได้ว่า มีการดูแลติดตามทางการเงิน ตามหลักการบริหารนิยธรรม การควบคุมการบริหาร^{๒๐๘} เพื่อป้องกัน ตรวจพบ ชี้แนะ และแก้ไข การควบคุมเพื่อให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อลดปัญหาด้านความเสี่ยงเป็นหลัก^{๒๐๙} ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ระเบียบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการเก็บและจ่ายเงิน โดยให้มีคณะกรรมการตรวจรับเงิน ๓ ท่านในแต่ละวัน และนำส่งคณะกรรมการ ก็จะลงชื่อกำกับไว้ รุ่งเช้าก็จะมีคณะกรรมการ ๓ รูป/คน จะเป็นคณะกรรมการซึ่งประกันว่าเงินของมหาวิทยาลัยฯ ยังคงอยู่ ปัญหาที่ปัญหา ไม่มีการนับเงินคงเหลือประจำวัน (เจ้าหน้าที่ละเลยการปฏิบัติหน้าที่) การปฏิบัติตามระเบียบและหลักเกณฑ์การเก็บรักษาเงิน) ส่วนภูมิภาคอาจจะมีความเสี่ยงจะมากกว่าเนื่องจากบุคลากรไม่มีความรู้ความชำนาญ ควรให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางการเงินและบัญชีอย่างเคร่งครัด^{๒๑๐} การควบคุมการเบิกจ่าย โดยใช้คณะทำงานตรวจสอบและรับรองการเบิกจ่ายทุกครั้งอย่างเป็นระบบ และมีการตรวจสอบเอกสารการการเบิกจ่ายอย่างเป็นระบบ^{๒๑๑}

สรุปได้ว่า จากปัญหาที่ได้จากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางและสร้างกลยุทธ์ กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ ได้ดังตาราง

^{๒๐๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาดำรงค์ สิริคุตโต, ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๒๐๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางมาลีรัตน์ พัฒนตั้งสกุล, รองผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๒๑๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาดำรงค์ สิริคุตโต, ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

^{๒๑๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางสาวฉัตรดาว แผลงศรี, นักวิชาการการเงินและบัญชี สำนักงานพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙.

ตารางที่ ๔.๒๒ แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปัญหา	กลยุทธ์	แผนงาน
ด้านการวางแผน - แผนงบประมาณออกมาไม่ทันระบบบัญชีที่ไม่เป็นปัจจุบัน	การประชุม มีคณะทำงาน	- โครงการจัดประชุมร่วมกันวางนโยบาย เพื่อศึกษาปัญหาและหาสาเหตุ เกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี - โครงการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อวางหลักเกณฑ์ การกำหนดเงื่อนไข กฎเกณฑ์ กรอบระยะเวลาการทำงาน การรวบรวมข้อมูล ด้านการเงินและบัญชี อย่างเหมาะสม - โครงการสัมมนา สร้างความร่วมมือ และกำหนดแนวทางการส่งรายงานทางการเงินให้เป็นปัจจุบัน จากทุกส่วนทั้งส่วนกลาง วิทยาเขต หน่วยวิทยบริการ
ด้านการจัดองค์กร องค์กรขนาดใหญ่ กระจายใน ๔๕ จังหวัด	ปรับปรุงระบบ	- โครงการปรับโครงสร้างการทำงาน สรรหา รักษา มีขวัญและกำลังใจ ให้บุคลากรเพียงพอและตรงสายงาน - จัดกิจกรรมการอบรม จากภายใน และโดยหน่วยงานภายนอก ให้แนวทางปฏิบัติสอดคล้องกับ กฎเกณฑ์ของหน่วยงานที่เข้ามาตรวจสอบเพื่อรับรองด้านการเงินและบัญชี - ระบบการรายงานทางการเงินและบัญชีต้องเป็นปัจจุบัน

ตารางที่ ๔.๒๒ แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ต่อ)

ปัญหา	กลยุทธ์	แผนงาน
ด้านบุคลากร - การบันทึกข้อมูล - การวิเคราะห์รายได้รายจ่ายทางการเงิน - เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ไม่มีตรงสายงาน	พัฒนาบุคลากร	- โครงการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถบุคลากรระดับปฏิบัติการในการรวบรวมข้อมูลการบันทึกงบบัญชี รับ-จ่าย - โครงการจัดทำ Workshop ทางการเงินและบัญชีทุกส่วนงาน - โครงการสำรวจความต้องการ การอบรมการใช้งานของบุคลากรแต่ละส่วนงานตามวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการต่างๆ ในการใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศการบริหาร MIS - โครงการพัฒนารูปแบบการจัดสวัสดิการ/สิ่งจูงใจ และผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อสายงานการปฏิบัติด้านการเงินและบัญชี

ตารางที่ ๔.๒๒ แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ต่อ)

ปัญหา	กลยุทธ์	แผนงาน
ด้านการอำนวยการ - การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง - ขาดคู่มือการทำงาน - การวิเคราะห์ทางการเงินและบัญชี - ความผิดพลาดของระบบสารสนเทศในการบันทึกข้อมูล - การทำสัญญา/ ข้อตกลงต่าง ๆ	กำหนดระยะเวลา และการทำงานระบบ เครือข่าย	- - โครงการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร คู่มือในการทำงานต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบการเงินและบัญชี การบริหารความเสี่ยง - โครงการอบรมระบบการติดตามความเสี่ยง ให้สามารถยอมรับ ยกเลิก หลีกเลียง และควบคุมความเสี่ยงได้ - โครงการสร้างความร่วมมือนอกที่เข้ามามีส่วนร่วม ตรวจสอบ ให้แนวทางการปฏิบัติ และเงื่อนไขการปฏิบัติเป็นไปตามเงื่อนไข ข้อกำหนดในหลักการและหลักเกณฑ์ - โครงการการติดตามความก้าวหน้าของโครงการกิจกรรม โดยคณะกรรมการรับผิดชอบในการกำกับดูแล ตามระดับ - โครงการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง วิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ร่วมกันตรวจสอบ และติดตามประเมินผลทุก ๔ เดือน หรือ ๓ เดือน ตามระดับการบริหาร - จัดกิจกรรมการประชุมภายในหน่วยงานย่อย เพื่อการวางแผนการใช้เงินตามกิจกรรม/โครงการ ได้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ ๔.๒๒ แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (ต่อ)

ปัญหา	กลยุทธ์	แผนงาน
ด้านการกำกับดูแล - การติดตาม กำกับดูแล การเบิกจ่ายแต่ละกิจกรรม	มีหน่วยงาน สร้างเครือข่ายการ ทำงาน	- โครงการการประชุมเพื่อรายงาน ผลด้านการเงินและบัญชีในระดับ ย่อย ควรมีการส่งรายงานทุกเดือน ตามความเป็นจริงและทันต่อ เหตุการณ์ - คณะกรรมการรับผิดชอบในการ กำกับดูแลติดตามร่างสัญญาต่าง ๆ - โครงการกำหนดระยะเวลาในการ รายงาน เพื่อให้สามารถตรวจสอบ และติดตามประเมินผลทุก ๔ เดือน หรือ ๓ เดือน ตามระดับ - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผล การปฏิบัติงานด้านการเงินและ บัญชี ที่ผ่านการแต่งตั้งหรือโดย ตำแหน่ง หน้าที่ และ ความ รับผิดชอบ ตามระดับงาน - กำหนดการส่งรายงานทางการเงิน และบัญชี ในการใช้จ่ายแต่ละ หมวดงาน กิจกรรม และโครงการ ต้องเป็นปัจจุบัน - กำหนดบทลงโทษ ความล่าช้าใน การส่งรายงานผลการรับ เบิก จ่าย ทางด้านการเงินและบัญชี

ตารางที่ ๔.๒๓ แสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้ง ๕ ด้าน ดังนี้

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ	กิจกรรม
การวางแผน	กำหนดกรอบการทำงาน	- ประชุมทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องการเงินและบัญชี - ประชุมทำความเข้าใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับทางการเงินและบัญชี - ประชุมติดตามการรายงานความก้าวหน้า	- ประชุม ระดมความคิดเห็นหาแนวทางให้งบประมาณเป็นไปตามแผน - ติดตามการรายงานความก้าวหน้าในรอบเดือน รายไตรมาส รายปี - ติดตามสถานะทางการเงินและบัญชีทุกธนาคาร - การจัดสรรงบประมาณโครงการต่าง ๆ
การจัดองค์กร	ปรับปรุงระบบการทำงาน	- ปรับโครงสร้างการทำงาน	- กำหนด/ระบุผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการ/งาน - ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนงาน - กำหนดผู้รับผิดชอบในส่วนของวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์
การพัฒนาบุคลากร	เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร	- โครงการจัดทำ Workshop ทางการเงินและบัญชี	- การรวบรวมข้อมูลทางการเงินและบัญชี - การบันทึกข้อมูล การลงบัญชีรับ-จ่าย - การใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศการบริหาร MIS

ตารางที่ ๔.๒๓ แสดงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้ง ๔ ด้าน (ต่อ)

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ	กิจกรรม
การอำนวยความสะดวก	ประชาสัมพันธ์	- โครงการประชาสัมพันธ์	- ให้ความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่าย - คู่มือการบันทึกบัญชี - คู่มือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ - จัดคู่มือการวิเคราะห์ทางการเงิน
การกำกับดูแล	ควบคุมการเบิกจ่าย	- ติดตาม รายงาน ความก้าวหน้า	- กำหนดการส่งรายงานทางการเงินทุกประเภท ทุกหมวดกิจกรรม - การติดตามร่างสัญญา ข้อตกลงต่าง ๆ - การรายงานการจัดทำสถิติการรับจ่าย

๔.๓ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” โดยการบูรณาการหลักธรรมเพื่อการบริหารความเสี่ยง สามารถนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อธิบายได้ว่า ความเสี่ยงเป็นภารกิจที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้ปฏิบัติถึงระดับผู้บริหาร ที่ต้องร่วมกันในการสืบหาสาเหตุ ปัจจัยเสี่ยง แนวทางป้องกัน ควบคุม ร่วมกันทุกระบวนการทำงานในการบริหารความเสี่ยง โดยมีกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงทางด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สรุปเป็นองค์ความรู้จากการวิจัย ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๔.๑ แสดงองค์ความรู้จากการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยการบูรณาการหลักธรรมเพื่อการบริหารความเสี่ยง สามารถนำเสนอ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สรุปเป็นองค์ความรู้จากการวิจัย ดังนี้

การประชุม อธิบายได้ว่า เป็นกลยุทธ์ในการจัดกิจกรรม เพื่อการวางแผนทางการเงินและบัญชี ที่คณะทำงาน ผู้ปฏิบัติการต้องร่วมกันรับในการรับผิดชอบ ศึกษาสาเหตุ ควบคุมปัจจัยเสี่ยง และกำกับดูแลติดตามทุกกิจกรรมของการบริหารการเงินและบัญชีจะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อควบคุมให้เป็นไปตามนโยบายหน่วยงาน พันธกิจด้านการเงินและบัญชี และทันต่อการปดงบประมาณประจำปี

การสร้างความสัมพันธ์ อธิบายได้ว่า เป็นกลยุทธ์การสร้างความร่วมมือ โดยมีคณะปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่/บุคลากร ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและบัญชี ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและบัญชี ต้องร่วมกันวางแผน ในการดำเนินการ รับ เบิก จ่าย ในแต่ละกิจกรรม/โครงการทุกส่วน ต้องร่วมกันหาปัจจัยเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มการรายงานและการติดตาม

การปฏิบัติตามกฎระเบียบ อธิบายได้ว่า เป็นกลยุทธ์ในการการรายงาน การติดตามผลการเบิก-จ่าย ตามระยะเวลาของแผนงาน/กิจกรรม/โครงการ การรายงานผลความก้าวหน้าเป็นระยะตามระดับการควบคุม เช่น รายเดือน รอบ ๓ เดือน ๔ เดือน ๖ เดือน ๑ ปี รอบระยะเวลาที่เอกสารผ่านส่วนงานต่าง ๆ ที่ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติ

การยอมรับหน่วยงานอื่น อธิบายได้ว่า เป็นกลยุทธ์การสร้างระบบเครือข่ายในการทำงานด้านการเงินและบัญชี ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มจร. มีวิทยาเขต หน่วยวิทยบริการจำนวนมาก ขณะเดียวกันก็มีองค์กรจากภายนอกเข้ามาตรวจสอบและติดตาม

การเคารพ กฎระเบียบ อธิบายได้ว่า เป็นกลยุทธ์การจัดองค์กร ต้องมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงภายในให้ทุกส่วนงานปฏิบัติตามกฎระเบียบในการกำกับดูแลความเสี่ยง โดยปรับโครงสร้างบุคลากร สายการปฏิบัติด้านการเงินและบัญชี ที่มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ให้การสนับสนุนกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารและปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี

การปฏิบัติตามนโยบาย อธิบายได้ว่า เป็นกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างองค์กร ให้รองรับและสอดคล้องการปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน การบริหารความเสี่ยง เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การอำนวยความสะดวกจากทุกฝ่ายให้สอดคล้องกับกิจกรรม แผนงานโครงการ นโยบาย และมีการกำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบายหน่วยงาน

การติดตาม อธิบายได้ว่า เป็นกลยุทธ์ในการรวบรวมหลักเอกสารและหลักฐาน การวางระบบเอกสาร ทางการเงินและบัญชีเกี่ยวกับการรับ การเบิก จ่าย จัดเอกสารข้อตกลงจัดซื้อ-จัดจ้าง สัญญาต่าง ๆ มีหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวทางการปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกัน โดยส่วนกลางกำหนดการลงพื้นที่ทำ Workshop