

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” มีประเด็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกอบด้วย ๕ ประเด็น ดังนี้คือ ๑) การวางแผน (ระดมความคิด ลดมูลเหตุความเสี่ยง) ๒. การจัดองค์การ (กำหนดหน้าที่ กระจายการทำงาน) ๓. บุคลากร (สายปฏิบัติการทางการเงินและบัญชี) ๔. การอำนวยการ (การประสานระหว่างส่วนงาน) ๕. การกำกับดูแล (การติดตามตรวจสอบจากภายในและภายนอก) และหลักพุทธการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยใช้หลักอภิธานิยธรรม ๗ ประการ คือ 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)

โดยแยกประเด็นในการวิเคราะห์ออก ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑) เพื่อศึกษาสภาพสภาพทั่วไป และปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒) เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยงการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

สรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น ๖ ตอน ดังนี้

๑. ผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาและสภาพทั่วไปการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. ผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบูรณาการหลักพุทธธรรมหลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยงการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔. ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๕. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์จากการบูรณาการหลักอปริหานิยธรรม ในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๖. องค์ความรู้จากการวิจัย

การแสดงผลข้อมูลการวิจัยเรื่องนี้ ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผลการวิจัยมีดังนี้

๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis)

๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis)

กลุ่มที่ ๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑ รูป รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำนวน ๑๐ รูป/คน ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ จำนวน ๕ รูป/คน และหัวหน้าหน่วยวิทยบริการ จำนวน ๗ รูป รวมทั้งหมด ๒๓ รูป/คน

กลุ่ม ๒ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากร จำนวน ๒๘๖ รูป/คน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการแจกแบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ มาดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อคำนวณหาค่าสถิติ สำหรับตอบวัตถุประสงค์การวิจัยให้ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามซึ่งได้รับกลับคืนทั้งหมด ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์และประมวลผล โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentages) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ สำหรับตอบวัตถุประสงค์การวิจัยให้ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยสามารถสรุป อภิปรายผล และเสนอแนะ ได้ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์การวิจัย ผู้วิจัยสามารถนำสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

จากวัตถุประสงค์ที่ว่า “เพื่อศึกษาปัญหาและสภาพทั่วไปของการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”

๕.๑.๑ สรุปจากผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับปัญหาและสภาพทั่วไปของการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สามารถสรุปโดยรวมในแต่ละด้านได้ดังนี้

สภาพทั่วไป

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเป็นเพศหญิง จำนวน ๑๘๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๔ และเพศชาย จำนวน ๙๙ รูป/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

ปัญหาและสภาพทั่วไปของการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบดังนี้

๑. ด้านการวางแผน การทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งออกไม่ทันตามเงื่อนไขเวลา ที่ควรจะเป็น การจัดสรรและงบประมาณรายได้ ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดสรรและงบประมาณรายได้ ส่วนงานระดับวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ จำนวนมากทั่วประเทศ การ

จัดทำเอกสารรับ การเบิก การจ่าย และการบัญชีทำให้เกิดความล่าช้าตามมาด้วย การเสนอรายงานด้านงบการเงินล่าช้า

๒. **ด้านการจัดองค์การ** ปัญหาด้านโครงสร้างบุคลากร การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ ไม่สอดคล้องกัน รายรับและงบประมาณมาจากหลายแหล่ง แต่ระบบการบริหารจัดการยังไม่สัมพันธ์กัน การจัดระบบเอกสาร ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบแต่ละหน่วยงานทำให้ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากการปรับตัวไม่ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทำให้บุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวได้ทัน

๓. **ด้านงานบุคลากร** โครงสร้างอัตรากำลังด้านการเงินและบัญชีไม่ชัดเจน ส่วนใหญ่เป็นอัตราจ้าง ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางด้านการเงินและบัญชี ความเข้าใจของบุคลากรส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไม่ตรงกัน ทำให้รูปแบบการรายงานไม่สอดคล้องกัน ทำให้การจัดทำงบการเงินล่าช้ากว่าปกติ

๔. **ด้านการอำนวยความสะดวก** เป็นองค์กรขนาดใหญ่ กระจายไป ๔๕ จังหวัด ทำให้ระบบการประสานงาน การสื่อสาร การใช้ระบบ IT การใช้ทักษะการสื่อสาร การบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรม เครื่องมือในการสื่อสาร การทำงานซ้อนกันหรือเหลื่อมล้ำกัน การสื่อสารที่ไม่เป็นระบบไม่ทั่วถึง การเบิกจ่ายในกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

๕. **ด้านการกำกับดูแล** การกำกับดูแลด้านการเงินและบัญชีส่วนภูมิภาค ขาดคู่มือการปฏิบัติงาน ในการควบคุมการบริหารความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี เพื่อป้องกัน ตรวจสอบ ชี้แนะ แก้ไข ความพร้อมและคู่มือปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ การควบคุมองค์กรยังไม่รัดกุมเท่าที่ควร ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี

สภาพทั่วไปในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี พบว่าบุคลากรมีความเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, $S.D. = 0.34$) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการจัดองค์การ ($\bar{X} = 4.04$, $S.D. = 0.45$) รองลงมาได้แก่ ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.03$, $S.D. = 0.34$) ด้านงานบุคลากร ($\bar{X} = 4.04$, $S.D. = 0.46$) ด้านการกำกับดูแล ($\bar{X} = 4.01$, $S.D. = 0.43$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการอำนวยความสะดวก ($\bar{X} = 3.93$, $S.D. = 0.50$) ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดการบริหารความเสี่ยงทางการเงินและบัญชีในแต่ละด้าน ดังนี้

๑. **ด้านการวางแผน** อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D.=0.39) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน การบริหารงาน ยึดตามระเบียบข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัยฯ” ($\bar{X} = 4.20$, S.D.=0.60) รองลงมาได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีการจัดทำแผนเพื่อลดมูลเหตุที่ทำให้เกิดความเสีย” ($\bar{X} = 4.15$, S.D.=0.59) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีการตรวจสอบการดำเนินงานทุกกระบวนการ” ($\bar{X} = 3.97$, S.D.=0.60) ตามลำดับ

๒. **ด้านการจัดองค์กร** อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D.=0.45) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีระบบการจัดทำรายงานทางการเงิน และบัญชี” ($\bar{X} = 4.21$, S.D.=0.63) รองลงมาได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีคณะกรรมการควบคุมระบบการเงิน การตั้งเบิก การเบิกจ่าย และการบันทึกบัญชี” ($\bar{X} = 4.12$, S.D.=0.65) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีการจัดการให้ความรู้ด้านความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี ทุกปีงบประมาณ” ($\bar{X} = 3.98$, S.D.=0.67) ตามลำดับ

๓. **ด้านงานบุคลากร** อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D.=0.48) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีเจ้าหน้าที่จัดทำรายงานทางการเงินและบัญชี อย่างเป็นระบบตามภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ” ($\bar{X} = 4.14$, S.D.=0.62) รองลงมาได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีเจ้าหน้าที่จัดทำรายงานการเงินส่งเข้าสู่ส่วนกลาง ตามกรอบระยะเวลา” ($\bar{X} = 4.12$, S.D.=0.62) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ควบคุมกิจกรรมหรือโครงการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง” ($\bar{X} = 3.91$, S.D.=0.65) ตามลำดับ

๔. **ด้านการอำนวยความสะดวก** อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D.=0.50) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีการจัดอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานทุกระดับในองค์กรใช้หลักเกณฑ์และหลักการเดียวกัน” ($\bar{X} = 4.01$, S.D.=0.66) รองลงมาได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงานมีการประสานงานระหว่างวิทยาเขตกับส่วนกลางเพื่อการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบฯ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน” ($\bar{X} = 3.98$, S.D.=0.67) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน มีการจัดส่งรายงานทางการเงินและบัญชีเข้าสู่ส่วนกลางเป็น ทุกเดือนหรือรายไตรมาส” ($\bar{X} = 3.83$, S.D.=0.51) ตามลำดับ

๕. ด้านการกำกับดูแล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, $S.D. = 0.43$) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน ให้มีการจัดทำหมวดการใช้จ่าย และอัตราการเบิกจ่ายในแต่ละหมวด อย่างเป็นระบบ” ($\bar{X} = 4.08$, $S.D. = 0.65$) รองลงมาได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับแต่ละขนาด “แผนงาน/โครงการ”” ($\bar{X} = 4.07$, $S.D. = 0.52$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ข้อที่ว่า “องค์กรหรือหน่วยงาน มีการจัดทำรายงานทางการเงินและบัญชี เพื่อตรวจสอบตามกระบวนการของมหาวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพ” ($\bar{X} = 3.71$, $S.D. = 0.63$) ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหา สามารถวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สรุปได้ว่า การบริหารการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากการวิเคราะห์ SWOT พบดังนี้

จุดแข็ง ของการเงินและบัญชี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

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

จุดอ่อน ของการเงินและบัญชี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑. หน่วยงานขนาดใหญ่ กระจายทุกภาคส่วน
๒. เกิดความล่าช้าในการสื่อสาร การโต้ตอบระหว่างหน่วยงาน
๓. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน
๔. การบริหารงานพัสดุไม่มีคณะกรรมการตรวจนับ
๕. การเงินและบัญชีขาดการพัฒนาระบบการบันทึกข้อมูล
๖. การจัดทำรายงานทางการเงินล่าช้า ความผิดพลาดเกี่ยวกับเอกสารการรับ เบิก จ่าย
๗. ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินเพื่อเสนอต่อผู้บริหารประกอบการตัดสินใจ
๘. การคืนเงินสำรองมีความล่าช้า ทำให้การเงินและบัญชีขาดสภาพคล่อง
๙. การจัดทำรายงานทางบัญชีล่าช้า

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. ระบบเงินไม่เป็นปัจจุบัน
๕. ระบบบัญชียังขาดการพัฒนากระบวนการบันทึกที่ทันสมัย
๖. ขาดความพร้อมของคู่มือการปฏิบัติงาน
๗. บุคลากรขาดความแม่นยำในกฎระเบียบทางการเงิน
๘. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสาขาระบาย
๙. เกิดความซ้ำซ้อนและสายการบังคับบัญชา มาก
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 และเป็นอัตราจ้าง

๕.๑.๒ สรุป จากการศึกษาหลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยงการเงินและบัญชี ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์การนำอธิปหานิยธรรมทั้ง ๗ ข้อ มาปรับใช้เพื่อการบริหารความเสี่ยงทั้ง ๕ ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านงานบุคลากร ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการกำกับดูแล สามารถสรุปได้ดังนี้

๑. **ด้านการวางแผน** สรุปได้ว่า ใช้หลักการมันประชุมกันและร่วมกันประชุมอย่างพร้อมเพรียงกัน เพื่อปรึกษาหาแนวทางเกี่ยวกับระบบการเงินและบัญชี ร่วมกันประชุมเพื่อศึกษาปัจจัยที่เกิดความเสี่ยง หาสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง เตรียมความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงานในการบริหารความเสี่ยงแต่ละระดับ วางแผน เตรียมความพร้อมของข้อมูล หาแนวทาง จัดทำระเบียบ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับปัจจัยและสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง จัดระดับความเสี่ยง ทุกส่วนกิจกรรม ทุกโครงการ ควรได้ร่วมรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง ร่วมกับหน่วยงานตรวจสอบจากภายนอก เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน มีระบบการจัดการเบิกจ่ายอย่างเป็นระบบ โดยผ่านคณะกรรมการร่วม

๒. **ด้านการจัดองค์กร** สรุปได้ว่า การยึดถือปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ การยอมรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบตามระดับ เช่น กิจกรรม ส่วนงาน หน่วยวิทยบริการ วิทยาเขต ส่วนกลางการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ระดับบริหาร การออกนโยบายบริหารความเสี่ยง ศึกษาระเบียบ แนวทางปฏิบัติของแต่หน่วยงาน แต่ละระดับว่ามีเงื่อนไข กฎเกณฑ์ขอบเขตความรับผิดชอบอย่างไร มีระเบียบกฎข้อบังคับที่ชัดเจนและใช้ร่วมกันทุกส่วนงาน เกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมให้ทุกหน่วยงานได้ติดตามการบริหารความเสี่ยง กำหนดแบบฟอร์มการเบิกจ่าย และมีการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างส่วนกลางกับหน่วยงานส่วนภูมิภาค

๓. **ด้านงานบุคลากร** สรุปได้ว่า ต้องใช้หลักการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สามัคคีกัน รวบรวม ให้ข้อมูล การเคารพ กฎ ระเบียบ ปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน ให้เป็นไปตามนโยบาย อบรมเสริม เพิ่มความรู้ความสามารถของบุคลากร ทำ Workshop เกี่ยวกับการรับ การเบิก การจ่าย ทางการเงิน และบัญชี ให้บุคลากรมีมาตรฐานเดียวกัน

๔. **ด้านการอำนวยความสะดวก** สรุปได้ว่า กำหนดหลักเกณฑ์การประชุม เกี่ยวกับระบบการเบิกจ่าย ตามพันธกิจของกิจกรรม/โครงการแต่ละระดับ ระยะเวลาที่แน่ชัด กำหนดแผนล่วงหน้ารายไตรมาส/รายปี ให้ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงแก่บุคลากร ระบุขอบเขตรายละเอียดการทำงานของแต่ละระดับ หน่วยงานระดับย่อย ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของระดับเหนือกว่า ทุกส่วนงานในระดับเดียวกันสามารถหมุนเวียนกันตรวจสอบได้ ติดตามกิจกรรม โครงการ ตามระเบียบของการเงินและบัญชีอย่างเป็นระบบ ให้ความร่วมมือกับแนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันความเสี่ยง จัดทำรายงานการเบิกจ่ายแต่ละกิจกรรม โครงการ

๕. **ด้านการกำกับดูแล** สรุปได้ว่าควรใช้หลักการเคารพ กฎ ระเบียบ ปฏิบัติตามนโยบายของ หน่วยงาน ให้เป็นไปตามนโยบาย โดยมีคณะกรรมการรับผิดชอบตามระดับ เช่น กิจกรรม ส่วนงาน หน่วย วิทยบริการ วิทยาเขต ส่วนกลาง ร่วมกันติดตามผล ความก้าวหน้าจากแต่ละครั้งที่มีการประชุม การ ปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง จัดทำตัวชี้วัดระดับความเสี่ยงให้ทุกส่วนได้เรียนรู้พร้อม ๆ กัน มีตัวชี้วัดการปฏิบัติตามตัวชี้วัดความเสี่ยงการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพิ่มทักษะการ ปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่ดูแลการเบิกจ่าย รวบรวมเอกสารจัดทำรายงาน ความก้าวหน้าและสรุปการเบิกจ่ายตามกิจกรรม โครงการ เป็นรอบ ๆ ตามมติที่ประชุม

สรุปได้ว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามหลักอปริหานิยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.28$, $S.D. = 0.33$) เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามลำดับความสำคัญในการนำหลักธรรมไปบริหารความเสี่ยงแล้วจะ ประสบความสำเร็จตามลำดับ ดังนี้

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

๒) การยอมรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยหน่วยงานให้คำแนะนำแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเบิกจ่ายและผู้ที่มีอนุมัติการเบิกจ่ายร่วมกันเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ไม่ขัดกับระเบียบการเบิกจ่าย

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

๔) การปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานหน่วยงาน มีการประสานงานกับหน่วยงานที่มีความสามารถในการให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางการลดความเสี่ยง

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

๖) การยึดถือปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับ การร่วมกันวางแผนเพื่อให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามระเบียบปฏิบัติเหมือนกัน

๗) การปฏิบัติให้เป็นประจำ โดยการจัดให้มีการประชุมร่วมกันของคณะติดตาม “แผนงาน/โครงการ” สามารถลดความเสี่ยงได้

๕.๑.๓ สรุปองค์ความรู้จากการวิจัย

การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จากการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” โดยการบูรณาการหลักธรรมเพื่อบริหารความเสี่ยง สามารถนำเสนอรูปแบบ ได้ดังนี้ ผลการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาประสิทธิภาพการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อธิบายได้ดังนี้ ความเสี่ยงเป็นภารกิจที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้ปฏิบัติถึงระดับผู้บริหาร ที่ต้องร่วมกันในการสืบหาสาเหตุ ปัจจัยเสี่ยง แนวทางป้องกัน ควบคุม ร่วมกันทุกกระบวนการทำงาน อธิบายได้ดังนี้ ความเสี่ยงเป็นภารกิจที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้ปฏิบัติถึงระดับผู้บริหาร ที่ต้องร่วมกันในการสืบหาสาเหตุ ปัจจัยเสี่ยง แนวทางป้องกัน หลีกเลี่ยง และควบคุม ร่วมกันทุกกระบวนการทำงาน ตามหลักอภินิหารธรรมดังนี้

การประชุม อธิบายได้ว่า เป็นกลยุทธ์ในการจัดกิจกรรม เพื่อการวางแผนทางการเงินและบัญชี ที่คณะทำงาน ผู้ปฏิบัติต้องร่วมกันรับในการรับผิดชอบ ศึกษาสาเหตุ ควบคุมปัจจัยเสี่ยง และกำกับดูแลติดตามทุกกิจกรรมของการบริหารการเงินและบัญชีจะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อควบคุมให้เป็นไปตามนโยบายหน่วยงาน พันธกิจด้านการเงินและบัญชี และทันต่อการปิดงบประมาณประจำปี

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

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

การยอมรับหน่วยงานอื่น อธิบายได้ว่า เป็นกลยุทธ์การสร้างระบบเครือข่ายในการทำงานด้านการเงินและบัญชี ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มหาวิทยาลัย มีวิทยาเขต ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ จำนวนมาก ขณะเดียวกันก็มีองค์กรจากภายนอกเข้ามาตรวจสอบและติดตาม

การเคารพ กฎระเบียบ อธิบายได้ว่า เป็นกลยุทธ์การจัดองค์กร ต้องมีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงภายในให้ทุกส่วนงานปฏิบัติตามกฎระเบียบในการกำกับดูแลความเสี่ยง โดยปรับโครงสร้างบุคลากรสายการปฏิบัติด้านการเงินและบัญชี 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

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๒.๑ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและสภาพทั่วไปการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

๑) **ด้านการวางแผน** อภิปรายได้ว่า การวางแผนเกี่ยวกับนโยบายเป็นหน้าที่ที่ฝ่ายบริหารจะต้องวางนโยบาย และจัดทำเป็นเป็นแนวทางในการบริหารองค์กร เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับส่วนงานต่าง ๆ ทั้งส่วนกลาง วิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน และหน่วยวิทยบริการ ให้มีการจัดทำ วิเคราะห์รายรับ การเบิกจ่าย ในแต่ละโครงการกิจกรรม แต่ละหน่วยงาน ต้องเป็นปัจจุบัน เพื่อส่งเข้ามาให้ส่วนกลาง จัดสรรและงบประมาณรายได้ ตามวัตถุประสงค์การจัดสรรและงบประมาณรายได้ ส่วนงานระดับวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ จำนวนมากทั่วประเทศ ให้สามารถดำเนินงานตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ตามเกณฑ์ของ สกอ. สตง. ในการประเมินและตรวจสอบ โดยมีการประชุมวางแผนให้หน่วยงานระดับย่อยตั้งแต่การบันทึกข้อมูล การรวบรวมเอกสาร การทำเอกสารประกอบการเบิกจ่ายเป็นปัจจุบัน เพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี ลดความล่าช้า เลี่ยงปัจจัยเสี่ยงที่สามารถลดได้ตั้งแต่ต้นทาง สามารถทำให้การเสนอรายงานด้านงบการเงินจะต้องให้ทันปัจจุบัน โดยทุกฝ่ายต้องร่วมมือกัน

รวบรวม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สุขุมลย์ ประสมศักดิ์** ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน” พบว่า กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมในการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน พบว่า การวางแผนการดำเนินงานการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์^๑ และยังสอดคล้องกับ **พระมหานพต เตชธมโม (ดีไทยสงค์)** ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” พบว่า ๑) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีประเด็นความเสี่ยงอยู่ ๖ ประเด็น คือ ด้านกลยุทธ์ พบว่ามีประเด็นความเสี่ยงด้านนโยบายและแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร และศักยภาพของบุคลากร ๒) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน พบว่ามีประเด็นความเสี่ยงโดยอิงข้อมูลจากผลการประเมินคุณภาพภายในระดับสถาบัน (สกอ.) ๙ องค์ประกอบ ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่ามีประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการดำเนินงานมาใช้ภายในองค์กรไม่เป็นไปตามแผน และศักยภาพของบุคลากรที่มีความรู้ไม่เพียงพอ หรือการบรรจุคนไม่ตรงสายงาน และการปิดงบประมาณที่ไม่เป็นปัจจุบัน ๔) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ พบว่าประเด็นความเสี่ยงการตีความมองต่างมุม การนำไปปฏิบัติ และการปรับแก้ไม่ทันเหตุการณ์และครอบคลุมการดำเนินงาน ๕) ความเสี่ยงด้านนโยบายของรัฐ พบว่า มีความเสี่ยงเกี่ยวกับการปรับรูปแบบการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ องค์กรขนาดใหญ่ มีส่วนงานมากและมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง มีการสื่อสารในองค์กรที่ไม่ทั่วถึง และเข้าใจคนละประเด็น ๖) ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง พบว่ามีประเด็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อต่อสู้กับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ยังไม่มีการกำหนดนโยบายหรือมาตรการที่เป็นรูปธรรมในการดำเนินงาน และมีการรณรงค์ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์น้อยไป”

๒) **ด้านการจัดการ** อภิปรายได้ว่า การจัดการเป็นหัวใจสำคัญ ตั้งแต่การจัดระบบโครงสร้างของการเงินและบัญชีที่สามารถรองรับปริมาณงานที่มีมากสาขาและกระจายไปทั่ว การจัดอัตราค่าจ้าง เครื่องมือสื่อสารและเทคโนโลยีที่สามารถสื่อสารตอบข้อซักถามส่งรายงานถึงกันได้อย่างรวดเร็ว ต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง และระบบการประชาสัมพันธ์ การสื่อสาร รายรับและงบประมาณมาจากหลายแหล่ง แต่ระบบการบริหารจัดการยังไม่สัมพันธ์กัน การจัดระบบเอกสารยังไม่เป็นระบบ

^๑สุขุมลย์ ประสมศักดิ์, “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^๒พระมหานพต เตชธมโม (ดีไทยสงค์), “การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

การปฏิบัติตามกฎระเบียบแต่ละหน่วยงานทำให้ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้นองค์กรต้องจัด โครงสร้าง อัตราค่าจ้าง บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการเบิกจ่าย สามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน กลยุทธ์ที่เป็นมาตรการที่จะเอาไปใช้แก้ไขปัญหา เพื่อบริหารความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี แผนงานและโครงการที่จะมารองรับ เนื่องจากหน่วยงานส่วนภูมิภาคส่งรายงานล่าช้า กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติเห็นว่ามีความเข้าใจ การบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมาก แสดงว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงดี แต่ขาดวัสดุ อุปกรณ์ คู่มือการทำงาน และการประชาสัมพันธ์จากส่วนกลาง ทำให้ความรู้ความเข้าใจและแนวทางในการปฏิบัติ ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ศักดาพินิจ ณรงค์ชาติโสภณ** ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์นโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน” พบว่า ภาครัฐและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องยังไม่มีความจริงจังและจริงจังต่อการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่ควร นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติยังมีความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาลไม่ชัดเจน”

๓) **ด้านงานบุคลากร** อภิปรายได้ว่า บุคลากรของหน่วยงานมีความสำคัญในการผลักดันภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร ถ้าหากโครงสร้างอัตราค่าจ้างด้านการเงินและบัญชีไม่พร้อม จากปัญหาที่พบคือ อัตราค่าจ้างด้านการเงินและบัญชีในระดับการปฏิบัติการ รวบรวมเอกสารการเบิกจ่าย ลงบันทึก ทำรายงาน ยังเป็นอัตราจ้างส่วนใหญ่ ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันบ่อย ขณะเดียวกันก็เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขามาก จากรายงานแต่ละไตรมาสยังมีหน่วยงานสาขาระดับวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน และหน่วยวิทยบริการที่ขาดการรายงานแต่ละไตรมาส ขาดความแม่นยำในกฎระเบียบเกณฑ์การเบิกจ่าย การส่งคืนเงินสำรองค่าใช้จ่ายที่ล่าช้า เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและมหาวิทยาลัยโดยตรง ทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำงบการเงินประจำปี ทำให้เกิดความไม่ชัดเจน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางด้านการเงินและบัญชี ความเข้าใจของบุคลากรส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไม่ตรงกัน ทำให้รูปแบบการรายงานไม่สอดคล้องกัน ทำให้การจัดทำงบการเงินล่าช้ากว่าปกติ เกิดความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี ดังนั้นต้องพัฒนาตั้งแต่ระดับปฏิบัติการให้มีความรู้ความชำนาญ สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร ให้มีแรงจูงใจเป็นผลตอบแทนในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย** ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ : กุญแจสู่ความเป็นเลิศ” พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น

“ศักดาพินิจ ณรงค์ชาติโสภณ, “การวิเคราะห์นโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๙).

เครื่องมือและกลไกที่สำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร^๔ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **กรภัทร์ จารุกำเนตกนก** ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสาธารณประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี” พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ๕ ด้านคือ ๑) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ๒) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ๔) ด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย และ ๕) ด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ วิธีปฏิบัติไม่ต่างจากภาครัฐและเอกชนจุดเด่นมีการช่วยเหลือกันทั้งเรื่องงานส่วนตัวและครอบครัว^๕ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี)** ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา” พบว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการบุคคล จึงเป็นปัจจัยหลักที่มีศักยภาพมากที่สุดจะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล โดยใช้ระบบบริหารงานบุคคลเป็นกลไกขับเคลื่อน การได้มาซึ่งบุคคลกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องชัดเจน มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งต้องพัฒนาบุคคลทุกระดับเสมอโดยวิธีการฝึกอบรมในรูปแบบขององค์กร ส่วนประเด็นที่องค์กรสมัยใหม่และองค์กรทางพระพุทธศาสนาเห็นต่างกัน ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นต้น^๖

๔) **ด้านการอำนวยการ** อภิปรายได้ว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณเป็นองค์กรขนาดใหญ่กระจายหน่วยงานย่อยไปทั้ง ๔๕ จังหวัด บุคลากรส่วนใหญ่เป็นพระสงฆ์ทำให้ไม่คล่องตัวในการบริหารและดำเนินงานด้านการเงินและบัญชี บางครั้งขาดวินัยทางการเงินในการเบิกจ่าย ระบบการประสานงานทั้งในด้านการบริหารจัดการ และการสื่อสารในช่องทางต่าง ๆ ค่อนข้างทำได้ยาก การปฏิบัติงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทำให้การทำงานซ้อนกัน ต้องทำให้ระบบการทำงานเป็นมาตรฐานเดียวกันได้ การซักถามปัญหาการเบิกจ่าย เงื่อนไข ข้อตกลงในการทำสัญญาจ้างหรือตกลงซื้อ ยังขาดหน่วยงานทางกฎหมายเข้ามาช่วยพิจารณาข้อตกลงในเรื่องกฎระเบียบทำให้เป็นปัญหาเรื้อรัง ส่งผลกระทบต่อการจัดสรรและการวางแผนงบประมาณ และเป็นการบริหารแบบสถาบันสงฆ์ที่ขาดความคล่องตัวและทักษะความชำนาญด้าน

^๔สุชุมาลย์ ประสมศักดิ์, “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^๕กรภัทร์ จารุกำเนตกนก, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสาธารณประโยชน์ด้านสังคมสงเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและสตรี”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).

^๖พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี), “การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่กับแนวคิดทางพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

การเงินและบัญชีในการบริหารและอำนวยการ การประสานงานกับแต่ละฝ่ายแต่ละสาขา การอำนวยการที่ดีสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมและความล่าช้า การประชาสัมพันธ์ ความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ปิติ ดิษยทัต และ ชญาวดี ชัยอนันต์** ได้วิจัยเรื่อง "ความท้าทายในการบริหารความเสี่ยงและความผันผวนในบริบทของประเทศตลาดเกิดใหม่" พบว่า ด้วยการพัฒนาทางด้านการเงิน (Financial development) ในด้านสถาบัน (Institution) ต้องมีความแข็งแกร่งและมีนโยบายการเงินที่เหมาะสม เช่น ในด้านการคลัง ก็ควรมีตัวปรับอัตโนมัติทางการคลัง (Automatic Stabilizer) ที่สามารถทำงานได้เต็มที่ และสุดท้ายประเทศไทยควรสร้างกลไกการแบ่งสรรความเสี่ยง (Risk sharing mechanisms) เพื่อช่วยกระจายความเสี่ยงไม่ให้ตกอยู่ที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป” และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อุดม เศษโพธิ์** ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยรามคำแหงสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์” ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากทักษะการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการเงินและงบประมาณ ด้านระบบบัญชี ด้านระบบเอกสาร และประชาสัมพันธ์ และศักยภาพในการให้บริการแก่นักศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีสภาพไม่สมบูรณ์ ขาดการจัดบันทึกจ่าย และการใช้อุปกรณ์ การควบคุมบัญชีการเบิกจ่ายไม่มีการบันทึกข้อมูลให้ครบถ้วน ในกลุ่มนักศึกษาปริญญาเอก พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับระบบการสื่อสารระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา การจัดทำเอกสารและการให้บริการคำปรึกษา^๕

๕) **ด้านการกำกับดูแล** อภิปรายได้ว่า การกำกับดูแลด้านการเงินและบัญชีส่วนภูมิภาค ต้องมีคณะกรรมการคอยตรวจสอบติดตามเป็นระยะ โดยการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานทำให้แต่ละหน่วยงานสามารถทำงานให้ออกมาเป็นมาตรฐานเดียวกันได้ ในการควบคุมการบริหาร เพื่อป้องกัน ตรวจสอบ ชี้แนะ และแก้ไข และความพร้อม และคู่มือปฏิบัติงานด้านการเงิน พัฒนาทักษะบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะด้านเพีนลดความเสี่ยงในการบริหารด้านการเงินและบัญชี ขณะเดียวกัน ระบบการเงินและบัญชีต้องโปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **กิงดาว จินดาเทวิน** ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาและพัฒนาแบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดอุดรธานี” ได้ปัจจัยหลัก ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลัก

^๕ปิติ ดิษยทัตและชญาวดี ชัยอนันต์, "ความท้าทายในการบริหารความเสี่ยงและความผันผวนในบริบทของประเทศตลาดเกิดใหม่", **รายงานการวิจัย**, (๒๕๕๐).

^๖อุดม เศษโพธิ์, “การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยรามคำแหงสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์”, **รายงานการวิจัย**, (เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓).

ความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ปัจจัยหลักที่ค้นพบอีก ๑ องค์ประกอบ คือ หลักกลัณณมิตร^๙ และ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อุดม เศษโพธิ์** ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์” ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากทักษะการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการเงินและงบประมาณ ด้านระบบบัญชี ด้านระบบเอกสาร และประชาสัมพันธ์ และศักยภาพในการให้บริการแก่นักศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีสภาพไม่สมบูรณ์ ขาดการจัดบันทึกจ่าย และการใช้อุปกรณ์ การควบคุมบัญชีการเบิกจ่ายไม่มีการบันทึกข้อมูลให้ครบถ้วน ในกลุ่มนักศึกษาปริญญาเอก พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับระบบการสื่อสารระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา การจัดทำเอกสารและการให้บริการคำปรึกษา^{๑๐}

๕.๒.๒ การบูรณาการหลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยงการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า

ความเสี่ยงทางการเงินและบัญชีในเรื่องที่เป็นความเสี่ยง เป็นจุดอ่อนของหน่วยงานทุกหน่วยงาน ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีหน่วยงานในระดับภูมิภาคที่หลากหลาย คือ มีวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ มากจึงทำให้การประสานงานและการตรวจสอบไม่อาจจะเร่งรัดให้ได้ในระยะเวลาสั้น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาได้ มหาวิทยาลัยจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ประกาศ ต่าง ๆ เพราะบางทีจะมีปัญหาการฟ้องร้องเป็นคดีความกันในเรื่องของการติดตามทวงถามเรื่องการเงิน โดยเฉพาะการทำงาน ถ้าผู้บริหารไม่กำกับให้ดีอาจมีปัญหในเรื่องต่าง ๆ ได้ ดังนั้นต้องนำหลักอปริหานิยธรรมมาใช้ในการบริหารการเงินและบัญชี เพื่อลดความเสี่ยง สร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ปณณพงศ์ วงศ์ณาศรี** ได้วิจัยเรื่อง “บูรณาการการดำเนินงานตามแนวอปริหานิยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา” ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารงานบุคคล มาบูรณาการด้วยหลักอปริหานิยธรรมข้อที่ว่าด้วยหมั่นประชุมกันเนื่องนิത്യ พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่บัญญัติไว้การเคารพผู้รู้หรือวิญญูชนที่ได้บัญญัติในเรื่องต่าง ๆ เพราะทำให้มีการวางแผนงานที่ดีมีระบบในการดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น สามารถทำให้เกิดความเป็นธรรมและเกิดความสามัคคี ความพร้อมเพรียง ไม่บัญญัติสิ่งที่ไม่ควรบัญญัติไว้ ให้เกียรติกับบุคคลทุกคนอย่างเท่าเทียม

^๙กิ่งดาว จินดาเทวิน, “การศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต) ในจังหวัดอุดรดิตถ์”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๕๒).

^{๑๐}อุดม เศษโพธิ์, “การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยรามคำแหงสาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติจังหวัดเพชรบูรณ์”, รายงานการวิจัย, (เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๓).

กันปกป้องคุ้มครองทุกคนในองค์กร ลดปัญหาความขัดแย้ง ลดภาวะความเสียหาย ความสิ้นเปลือง ค่าใช้จ่าย ส่งผลให้เกิดผลดีขึ้น ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น^{๑๑}

โดยการสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่าย และให้โอกาสทุกส่วนงานได้รับเอกสาร รู้การปฏิบัติงาน การติดตาม การรายงาน การประเมินผลเป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ เหมือน ๆ กัน ตามหลักธรรมที่ว่า “ยอมรับและให้เกียรติแก่สตรี (การเคารพ กฎ ระเบียบ)” ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา คำจตุ ได้วิจัยเรื่อง “การส่งเสริมการมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมของผู้นำชุมชนในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า นำหลักอปริหานิยธรรมมาบูรณาการในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชน รูปแบบการส่งเสริมการมีส่วนร่วมใน ๕ ประเด็น คือ การให้การยอมรับ (Accept) การให้ความสำคัญ (Importance) การให้โอกาส (Opportunity) ให้โอกาสโดยการเข้าร่วมประชุม ปรึกษาหารือ หาแนวทางการดำเนินนโยบาย การให้ความรู้ (Knowledge) การให้ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนทุกสังคม ในรูปแบบที่เหมาะสมต่อการส่งเสริมการมีส่วนร่วม^{๑๒} ขณะเดียวกันก็ต้องวางแผนกระจายความรับผิดชอบให้ทุกส่วนงานในแต่ละวิทยาเขตควรมีผู้รู้ที่รู้กฎหมายและชำนาญเกี่ยวกับระเบียบทางการเงินและการคลัง สามารถพิจารณาเงื่อนไขข้อตกลงต่าง ๆ ในส่วนของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสามารถคุมการเบิกจ่าย ซื้อพัสดุ อุปกรณ์ การใช้เงินแต่ละโครงการ/กิจกรรมด้วยหลักธรรมที่ว่า “ไม่บัญญัติสิ่งที่ยังไม่บัญญัติ (การยึดถือปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับ)” และในส่วนของผู้ปฏิบัติก็ต้อง “ให้ความเคารพต่อผู้ใหญ่ (การยอมรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง)”

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” โดยการบูรณาการหลักธรรมเพื่อบริหารความเสี่ยง สามารถนำเสนอรูปแบบ ได้ดังนี้ การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อธิบายได้ว่า ความเสี่ยงเป็นภารกิจที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้ปฏิบัติถึงระดับผู้บริหาร

^{๑๑} ปณณพงค์ วงศ์ณาศรี, “บูรณาการการดำเนินงานตามแนวอปริหานิยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสงขลา”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๑๒} กาญจนา คำจตุ, “การส่งเสริมการมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมของผู้นำชุมชนในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ที่ต้องร่วมกันในการสืบหาสาเหตุ ป้จจัยเสี่ยง แนวทางป้องกัน และควบคุม ร่วมกันทุกระบวนการทำงาน ดังนี้

- ควรแต่งตั้งคณะติดตามความเสี่ยง และมีหน่วยงานฝ่ายกฎหมายให้คำปรึกษาเป็นผู้รับผิดชอบตามระดับในการจัดองค์กร ศึกษาสาเหตุ ควบคุมป้จจัยเสี่ยง และกำกับดูแลติดตามทุกกิจกรรมของการบริหารการเงินและบัญชีจะต้องทำงานร่วมกัน ตั้งแต่การลงระบบการรับ-จ่าย เพื่อควบคุมให้เป็นไปตามนโยบายหน่วยงาน พันธกิจด้านการเงินและบัญชี

- ควรปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กร พัฒนาศักยภาพของบุคลากร การอำนวยการ ให้สอดคล้องกับนโยบาย มีการกำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบายหน่วยงาน

- กำหนดโครงสร้างการทำงานของ เจ้าหน้าที่/บุคลากร ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและบัญชี จากตำแหน่งที่รับผิดชอบ ในการวางแผน ประสานงาน ติดตามกำกับดูแล เจ้าหน้าที่/บุคลากร ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและบัญชี ของการเบิกจ่ายในแต่ละกิจกรรม/โครงการ

- ควรกำหนดระยะเวลาในการรายงาน ตามไตรมาส การติดตามผลการเบิก-จ่าย ตามระยะเวลาของแผนงาน/กิจกรรม/โครงการ การรายงานผลความก้าวหน้าเป็นระยะ ตามระดับการควบคุม เช่น รายเดือน รอบ ๓ เดือน ๔ เดือน ๖ เดือน ๑ ปี รอบระยะเวลาที่เอกสารผ่านส่วนงานต่าง ๆ

- ควรมีนโยบายพัฒนาบุคลากร/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ได้รับการอบรมเพิ่มทักษะ มีหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวทางการปฏิบัติมาตรฐานเดียวกัน

- ควรให้มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงแต่ละวิทยาเขตและฝ่ายกฎหมายที่ชำนาญกฎระเบียบต่าง ๆ ด้านการเงินและบัญชี

- สร้างเครือข่ายการทำงาน ด้านการเงินและบัญชี ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มหาวิทยาลัยมีวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการ และองค์กรจากภายนอกที่เข้ามาตรวจสอบและติดตาม

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

ด้านการวางแผน

- โครงการจัดกิจกรรมการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาปัญหาและหาสาเหตุ เกี่ยวกับป้จจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี

- โครงการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อวางหลักเกณฑ์ การกำหนดเงื่อนไข กฎเกณฑ์ กรอบระยะเวลาการทำงาน การรวบรวมข้อมูล ด้านการเงินและบัญชี อย่างเหมาะสม โดยการศึกษาจากความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรม โครงการในปีที่ผ่านมา ๆ มา

- โครงการสัมมนา สร้างความร่วมมือ และกำหนดแนวทางการส่งรายงานทางการเงินให้เป็นปัจจุบัน จากทุกส่วนทั้งส่วนกลาง วิทยาเขต หน่วยวิทยบริการ เป็นต้น

ด้านการจัดองค์กร

- ปรับโครงสร้างการทำงาน สรรหา รักษา บุคลากรให้เพียงพอและตรงสายงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

- จัดกิจกรรมการอบรม จากหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอก ให้แนวทางปฏิบัติ สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของหน่วยงานที่เข้ามาตรวจสอบเพื่อรับรองด้านการเงินและบัญชี

- ระบบการรายงานทางการเงินและบัญชีต้องเป็นปัจจุบัน

- แต่งตั้งคณะกรรมการทำงาน เพื่อรายงาน วิเคราะห์ การเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัย ต่อผู้บริหารระดับสูง

ด้านงานบุคลากร

- โครงการอบรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถบุคลากรระดับปฏิบัติการในการรวบรวมข้อมูล การบันทึกลงบัญชี รับ-จ่าย

- โครงการจัดทำ Workshop ทางการเงินและบัญชีทุกส่วนงาน

- โครงการสำรวจความต้องการการอบรมการใช้งานของบุคลากรแต่ละส่วนงานตามวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน หน่วยวิทยบริการต่าง ๆ ในการใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศการบริหาร MIS

- โครงการพัฒนารูปแบบการจัดสวัสดิการ/สิ่งจูงใจ และผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อสายงานการปฏิบัติด้านการเงินและบัญชี

- พัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงบประมาณ การคลังและการพัสดุให้เกิดทักษะในวิชาชีพ

ด้านการอำนวยการ

- โครงการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและสามารถป้องกันได้

- โครงการอบรมระบบการติดตามความเสี่ยง ให้สามารถยอมรับ ยกเลิก หลีกเลี่ยง และควบคุมความเสี่ยงได้

- โครงการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่เข้ามาตรวจสอบ ให้แนวทางการปฏิบัติและเงื่อนไขการปฏิบัติเป็นไปตามเงื่อนไข ข้อกำหนดในหลักการและหลักเกณฑ์

- โครงการติดตามความก้าวหน้าของโครงการกิจกรรม โดยคณะกรรมการรับผิดชอบในการกำกับดูแล ตามระดับของหน่วยงานตั้งแต่ผู้ปฏิบัติ ระดับส่วนงานย่อย หน่วยวิทยบริการ ห้องเรียน วิทยาลัยสงฆ์ วิทยาเขต ส่วนกลาง เป็นต้น

- โครงการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง วิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ร่วมกันตรวจสอบและติดตามประเมินผลทุก ๓ เดือน หรือ ๔ เดือน ตามระดับการบริหาร
- จัดกิจกรรมการประชุมภายในหน่วยงานย่อย เพื่อการวางแผนการใช้จ่ายเงินตามกิจกรรม/โครงการ ได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านการกำกับดูแล

- โครงการประชุมเพื่อรายงานผลด้านการเงินและบัญชีในระดับย่อย ควรมีการส่งรายงานทุกเดือนตามความเป็นจริงและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถวางแผนการใช้จ่ายเงินตามกิจกรรม/โครงการ ได้อย่างต่อเนื่อง
- คณะกรรมการรับผิดชอบในการกำกับดูแล ตามระดับของหน่วยงานตั้งแต่ระดับส่วนงานย่อย หน่วยวิทยบริการ ห้องเรียน วิทยาลัยสงฆ์ วิทยาเขต ส่วนกลาง
- โครงการกำหนดระยะเวลาในการรายงาน เพื่อให้สามารถตรวจสอบและติดตามประเมินผลทุก ๓ เดือน หรือ ๔ เดือน ตามระดับการบริหาร
- แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ที่ผ่านการแต่งตั้งหรือโดยตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ตามระดับของหน่วยงานตั้งแต่ผู้ปฏิบัติ ระดับส่วนงานย่อย หน่วยวิทยบริการ ห้องเรียน วิทยาลัยสงฆ์ วิทยาเขต ส่วนกลาง
- ให้มีคณะกรรมการจากหน่วยงานจากภายนอกที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบ เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ระเบียบกรมบัญชีกลาง
- กำหนดการส่งรายงานทางการเงินและบัญชี ในการใช้จ่ายแต่ละหมวดงาน กิจกรรม และโครงการ ต้องเป็นปัจจุบัน และจัดทำรายงานการใช้จ่าย เงินงบประมาณทุกเดือน
- ติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
- การเสนอสรุปรายงานการใช้จ่าย งบแสดงสถานะทางการเงินรายเดือน และงบการเงินรายไตรมาส คณะกรรมการบริหารพิจารณา
- กำหนดวินัยทางการคลังในการเบิกจ่าย โดยการตราเป็นระเบียบและข้อบังคับ เพื่อให้ทราบโดยทั่วกัน
- กำหนดบทลงโทษ ความล่าช้าในการส่งรายงานผลการรับ เบิก จ่าย ทางด้านการเงินและบัญชี

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงวิชาการดังนี้

๑. ควรวิจัยเกี่ยวกับ “การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี”
๒. ควรวิจัยเกี่ยวกับ “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี”
๓. ควรวิจัยเกี่ยวกับ “การวิเคราะห์สาเหตุ ความล่าช้า ในการจัดทำงบประมาณที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงทางการเงินและบัญชี”
๔. ควรวิจัยเกี่ยวกับ “การสร้างวินัยทางการเงินในการลดความเสี่ยงทางการเงินและบัญชีของสถาบันการศึกษา”
๕. ควรวิจัยเกี่ยวกับ “การพัฒนาโปรแกรมระบบบัญชีและการเงิน”