

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

นางสาวโนเรีย บินหะยีนิยิ

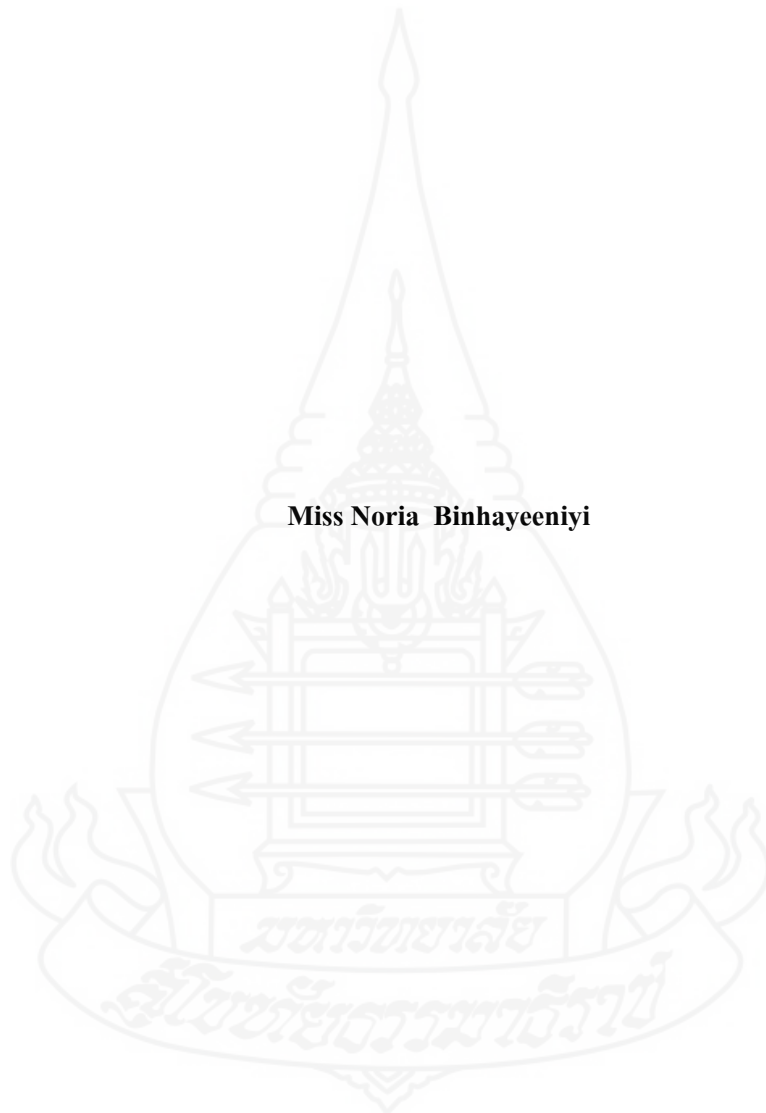


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

Risk Management of Princess of Naradhiwas University

Miss Noria Binhayeeniyi



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

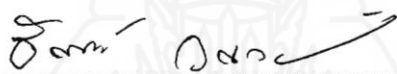
Sukhothai Thammathirat Open University

2012

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
ชื่อและนามสกุล นางสาวโนเรีย บินหะยีนียี
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ธัญญ์รัศม์ วศวรรณวัฒน์

การศึกษาคั่นคว่ำอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ธัญญ์รัศม์ วศวรรณวัฒน์)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรรัตน์ ภิญโญนนตพงษ์)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้ออิสระ** การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

ผู้ศึกษา นางสาวโนเรีย บินหะยีนิยิ รหัสนักศึกษา 2543001925 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชัยญูธรรม วสุวรรณวัฒน์ ปีการศึกษา 2555

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ และ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ประชากรที่ศึกษา คือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยภายใต้การกำกับบริหารของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ จำนวน 182 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ ได้จำนวน 130 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) แบบสอบถามมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ

ผลการศึกษาพบว่า (1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์มีการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและด้านกลยุทธ์ ในระดับมาก (2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจำแนกตาม เพศ ตำแหน่งงาน ตำแหน่งในคณะกรรมการ หน่วยงานที่สังกัด และการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการประเมินความเสี่ยง การประเมินมาตรการควบคุม และการติดตามและทบทวน นอกจากนี้ ผู้มีตำแหน่งในคณะกรรมการที่ต่างกันมีความเห็นต่างกันในด้านการประเมินความเสี่ยง การประเมินมาตรการควบคุม และการบริหารจัดการความเสี่ยง ส่วนผู้ที่สังกัดหน่วยงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่างกันในด้านการติดตามและทบทวน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

Independent Study title: Risk Management of Princess of Naradhiwas University
Author: Miss Noria Binhayeeniyi; **ID:** 2543001925;
Degree: Master of Business Administration;
Independent Study advisor: Thanyaras Wasawanawat, Associate Professor;
Academic Year: 2012

Abstract

The objectives of this study were (1) to study opinions of the risk management committee concerning risk management of Princess of Naradhiwas University and (2) to compare opinions of the risk management committee to risk management of Princess of Naradhiwas University, that analyzed by personal factors.

The population of this study were 182 risk management committee members under the Princess of Naradhiwas University management. 130 sample were determined by Yamane' formula and used stratified random sampling. Tool was questionnaire concerning risk management framework developed by committee of sponsoring organizations of the treadway commission (COSO) with reliability 0.97, Statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one – way ANOVA and scheffe's method.

The results of this study showed that (1) The risk management committee had opinion that Princess of Naradhiwas University had managed all risk and on all sides were at medium level, except for the goals and the objectives found that focus on the operational and the strategic risks at high level. (2) The risk management committee classified by sex, work position, position in the risk management committee under supervision organization and received training on risk management found that all risk management were not different, except those with experience in working, with different opinions and different aspect, including the risk assessment, evaluation of control measures and monitoring and review. In addition, there are different positions on the committee have differing opinions in the field of risk assessment, evaluation of control measures and management of risk. Those under different agencies have different ideas on the monitoring and review of statistical significance at the .05 level.

Keywords: Risk Management, Princess of Naradhiwas University

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ชัยญูธรรม วรณวัฒน์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการจัดทำรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์ เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ และให้คำแนะนำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์พิสิฐ สุรวัดลก อาจารย์ชยากรียา สามะ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิศย์รดี บือราเฮง ที่กรุณาตรวจสอบและแก้ไขคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงภายใต้การกำกับการบริหาร มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

โนเรียว บินหะฮินิ

พฤษภาคม 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
กรอบแนวคิดของการศึกษา	4
สมมติฐานการศึกษา	5
ขอบเขตการศึกษา	6
คำนิยามศัพท์	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายใน	10
แนวคิดและหลักการบริหารความเสี่ยง	14
วิธีการบริหารความเสี่ยง	19
การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
การวิเคราะห์ข้อมูล	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	60
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	61
ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาส	63
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย นราธิวาสราชชนกรินทร์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	71
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	80
สรุปผลการศึกษา	80
อภิปรายผลการศึกษา	83
ข้อเสนอแนะ	86
บรรณานุกรม	88
ภาคผนวก	91
ก. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิผู้ตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา	92
ข. หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง	94
ค. แบบสอบถาม	96
ประวัติผู้ศึกษา	104



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	25
บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ของผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ	25
ตารางที่ 2.2	29
การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการและวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก ..	29
ตารางที่ 2.3	33
การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	33
ตารางที่ 2.4	34
ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เซึ่งปริมาณ	34
ตารางที่ 2.5	34
ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เซึ่งคุณภาพ	34
ตารางที่ 2.6	35
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เซึ่งคุณภาพ	35
ตารางที่ 2.7	35
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เซึ่งปริมาณ ด้านการเงิน	35
ตารางที่ 2.8	35
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เซึ่งปริมาณ ด้านการดำเนินงาน	35
ตารางที่ 2.9	36
ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เซึ่งคุณภาพ ด้านภาพลักษณ์	36
ตารางที่ 2.10	37
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เซึ่งปริมาณ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	37
ตารางที่ 2.11	38
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เซึ่งปริมาณ ด้านบุคลากร	38
ตารางที่ 2.12	38
ระดับผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง	38
ตารางที่ 2.13	39
ระดับของความเสี่ยง	39
ตารางที่ 2.14	39
ระดับความเสี่ยงโดยรวม	39
ตารางที่ 2.15	40
การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง	40
ตารางที่ 2.16	42
การจัดระดับความเสี่ยง	42
ตารางที่ 2.17	43
การจัดลำดับความเสี่ยง	43
ตารางที่ 2.18	45
การประเมินมาตรการควบคุม	45
ตารางที่ 2.19	47
แผนบริหารความเสี่ยง	47

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	55
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	61
ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ..	63
ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุเป้าประสงค์ และกำหนดวัตถุประสงค์	64
ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง	65
ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง	66
ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินมาตรการควบคุม	67
ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง	68
ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานผล	69
ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นของเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลและทบทวน	70
ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามเพศ	71
ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	72
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามตำแหน่งงาน	73
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	74
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง จำแนกตามตำแหน่งในคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง	75
ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินมาตรการควบคุม จำแนกตามตำแหน่ง ในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	75

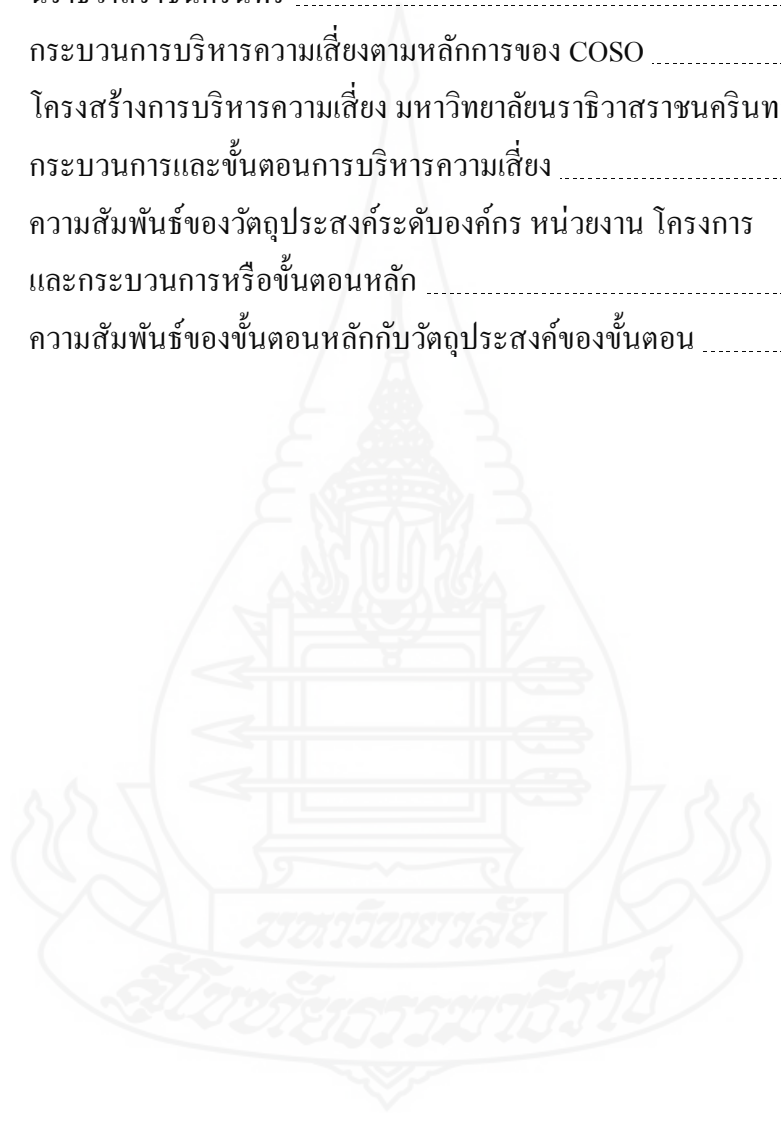
สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง จำแนกตามตำแหน่ง ในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	76
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	76
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ด้านการติดตามผลและการทบทวน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	78
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	79



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กอบแนวคิดการศึกษา เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย นราธิวาสราชนครินทร์	5
ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO	15
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์	22
ภาพที่ 2.3 กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	27
ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ระดับองค์กร หน่วยงาน โครงการ และกระบวนการหรือขั้นตอนหลัก	28
ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของขั้นตอนหลักกับวัตถุประสงค์ของขั้นตอน	31



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนาขอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนนี้ไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติกรอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร

องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ได้ดำเนินการตามระบบการบริหารความเสี่ยงตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพภายใน ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและควบคุมกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยให้

มหาวิทยาลัยดำเนินการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงตามบริบทของมหาวิทยาลัย ดำเนินการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีความเสี่ยงสูง แล้วดำเนินการตามแผนที่กำหนด การดำเนินการกำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย และนำผลการดำเนินการเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

หลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ (คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ 2554: 2)

1) มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2556 ในหมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า และตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฉบับที่ 10 ในเป้าประสงค์ที่ 5 “เพื่อการดำเนินยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตภาคใต้ กรอบปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)”

2) มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวด 4 หน้าหนึ่งของชนชาวไทย มาตรา 74 กำหนดให้ “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงานลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการปฏิบัติกรอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน บุคคลตามวรรคหนึ่งต้องวางตนเป็นกลางทางการเมือง” และมาตรา 78 (4) (5) รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

3) มหาวิทยาลัยมีการกำหนดให้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance : OG) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารราชการแผ่นดินของไทย ดังเจตนารมณ์ที่ปรากฏอย่างชัดเจนในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มุ่งเน้นให้ส่วนราชการใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

4) มหาวิทยาลัยต้องมีการประกันคุณภาพการศึกษาในทุกๆระดับ ซึ่งในปีการศึกษา 2550 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา พ.ศ. 2553 ตัวบ่งชี้ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง ขององค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ

5) มหาวิทยาลัยต้องรายงานการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และช่วยให้การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 กรณีสถาบันการศึกษาที่ดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

6) มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยง และปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

ปัจจุบันการบริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องของการบริหารความเสี่ยงที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการ การบริหารความเสี่ยงคือทำอย่างไรให้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่มีทั้งภายในและภายนอกองค์กรไม่มาเป็นอุปสรรคทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นกับธุรกิจและสถานศึกษาได้ตลอดเวลา ดังนั้นความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องของอนาคตที่ประกอบด้วยความไม่แน่นอน ธุรกิจที่ต้องสูญเสียทรัพยากรในหลายๆ เรื่องหรือถูกปิดกิจการ เนื่องจากขาดการพิจารณาความเสี่ยงในด้านต่างๆ อาจเป็นเพราะรู้เท่าไม่ถึงการณ์หรือกล้าเสี่ยงมากเกินไป ทั้งนี้รวมถึงสถานศึกษาที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เช่นกันกับธุรกิจทั่วไป ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงควรตระหนักในเรื่องของความเสี่ยงให้มากขึ้น เพราะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมักจะเกิดจากปัจจัยต่างๆ มากมายทั้งภายในสถานศึกษา เช่น ทรัพยากรทางการศึกษาและภายนอกสถานศึกษา เช่น เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย คู่แข่ง เป็นต้น ซึ่งมีทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจหรือสถาบันการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ เหมือนกับองค์กรธุรกิจ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อสถาบันการศึกษาจะได้รับการพิจารณาและจัดการให้หมดไปหรือลดน้อยลง ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถาบันการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ (สุมนา เสือเอก 2553: 2)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่องเพื่อที่สามารถตัดสินใจรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างรอบคอบและเหมาะสมกับสถานการณ์ ประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ให้ เป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการจัดการความเสี่ยง ป้องกัน ลดความความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ยอมรับได้

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

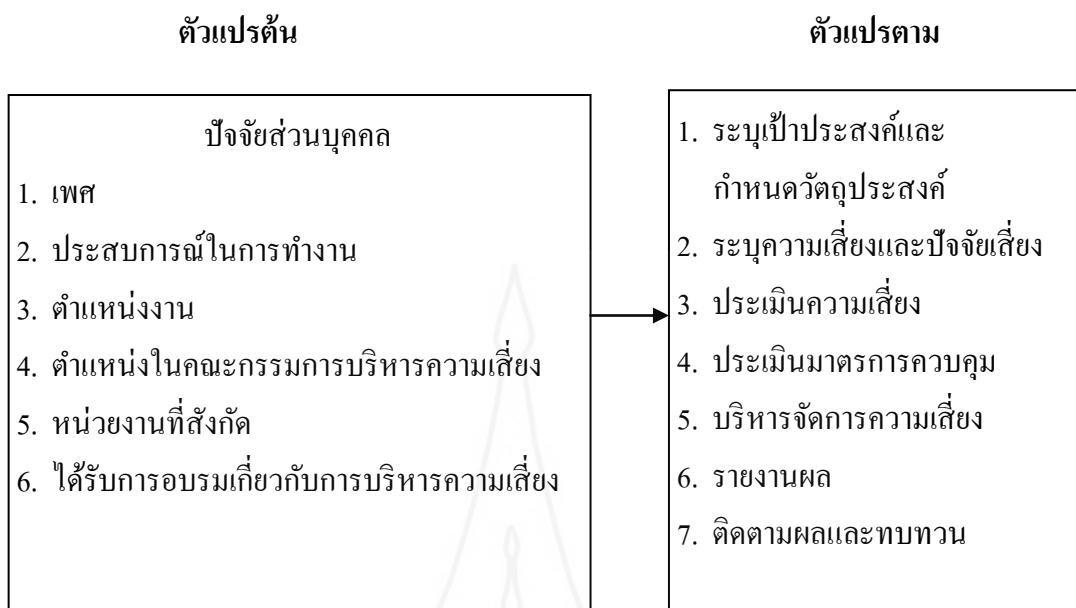
2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารปัจจัย และการควบคุมกิจกรรมจากกระบวนการดำเนินงาน โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ

ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงซึ่งมหาวิทยาลัยได้พัฒนาตามหลักการของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (คู่มือบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ 2554: 17)

- 1) ระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง
- 3) ประเมินความเสี่ยง
- 4) ประเมินมาตรการควบคุม
- 5) บริหารจัดการความเสี่ยง
- 6) รายงานผล
- 7) ติดตามผลและทบทวน



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์โดยรวมแตกต่างกัน

4.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์โดยรวมแตกต่างกัน

4.3 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์โดยรวมแตกต่างกัน

4.4 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์โดยรวมแตกต่างกัน

4.5 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์โดยรวมแตกต่างกัน

4.6 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์โดยรวมแตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ครั้งนี้ผู้ศึกษากำหนดขอบเขตไว้ ดังนี้

5.1 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานย่อยภายใต้การกำกับบริหารของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ จำนวน 12 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี วิทยาลัยเทคนิคนราธิวาส วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนราธิวาส วิทยาลัยการอาชีพตากใบ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะศิลปศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันอิสลามและอาหรับศึกษา มีจำนวนคณะกรรมการทั้งสิ้น 182 คน

5.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane จากจำนวนประชากร 182 คน และกำหนดค่าความเชื่อมั่น 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5% ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 130 คน

5.2 ด้านเนื้อหา

ผู้ศึกษากำหนดสาระสำคัญของการศึกษาไว้ ดังนี้

5.2.1 เนื้อหาการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ประเมินมาตรการควบคุม บริหารจัดการความเสี่ยง รายงานผล ติดตามผลและทบทวน โดยในการศึกษาเป็นการสอบถามจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายใต้การกำกับบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่งศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ในระดับปฏิบัติ

5.2.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

1) ตัวแปรต้น (Independent Variables) ได้แก่ เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงาน ตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานที่สังกัด การได้รับการอบรม เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

2) ตัวแปรตาม (Dependent Variables) หมายถึง ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ ระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ประเมินมาตรการควบคุม บริหารจัดการความเสี่ยง รายงานผล และติดตามผลและทบทวน

6. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารปัจจัย และการควบคุมกิจกรรม จากกระบวนการดำเนินงาน โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เป็นสำคัญ

6.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หมายถึง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ หน่วยงานย่อยภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ จำนวน 12 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี วิทยาลัยเทคนิคนราธิวาส วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนราธิวาส วิทยาลัยการอาชีพตากใบ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะศิลปศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันอิสลามและอาหรับศึกษา

6.3 ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

6.4 ตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ตำแหน่งการเป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน ได้แก่ ประธาน กรรมการ เลขานุการ

6.5 หน่วยงานที่สังกัด หมายถึง หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ จำนวน 12 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี วิทยาลัยเทคนิคนราธิวาส วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนราธิวาส วิทยาลัยการอาชีพตากใบ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์

และเทคโนโลยี คณะศิลปศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันอิสลามและอาหรับศึกษา

6.6 การระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์สอดคล้องกับพันธกิจเป็นลายลักษณ์อักษร เป้าหมายวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ สามารถปฏิบัติและวัดผลได้ มีการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรตลอดจนมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบที่กำหนดไว้

6.7 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง หมายถึง การระบุปัจจัยเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ

6.8 การประเมินความเสี่ยง หมายถึง การมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้น มีการเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการแก้ไขก่อน หลัง มีการศึกษาและรวบรวมข้อมูลผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยง มีการนำข้อมูลผลกระทบมาพิจารณาเพื่อกำหนดมาตรการให้ระดับความรุนแรงลดลง รวมทั้งมีการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง การประเมินโอกาสของความเสี่ยง

6.9 การประเมินมาตรการควบคุม หมายถึง การเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับปัญหาที่เผชิญอยู่ พร้อมทั้งการศึกษาวิธีการที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ความเสี่ยง รวมทั้งการให้ความร่วมมือ แบ่งความรับผิดชอบกับหน่วยงานอื่นในการจัดการกับความเสี่ยง มีวิธีการดำเนินเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยง

6.10 การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการควบคุม แต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร การกำหนดการสอบทานโดยผู้บริหารในกิจกรรมที่สำคัญ การกำหนดกลไกในการควบคุมเพื่อป้องกันและลดจุดอ่อน การควบคุม โดยมีการกำหนดวิธีการควบคุม ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร นโยบายด้านสารสนเทศ การควบคุมทางกายภาพ

6.11 การรายงานผล หมายถึง การใช้ช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งกระบวนการสอบทานความเข้าใจของบุคลากรเพื่อวัดประสิทธิภาพในการสื่อสาร มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเป็นปัจจุบัน ทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร รวมทั้งมีการเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน

6.12 การติดตามผลและทบทวน หมายถึง วิธีการติดตามการบริหารความเสี่ยง โดยมีระบบการติดตามอย่างต่อเนื่องและตามความจำเป็น มีการประเมินผลวิธีการติดตามการบริหารความเสี่ยง

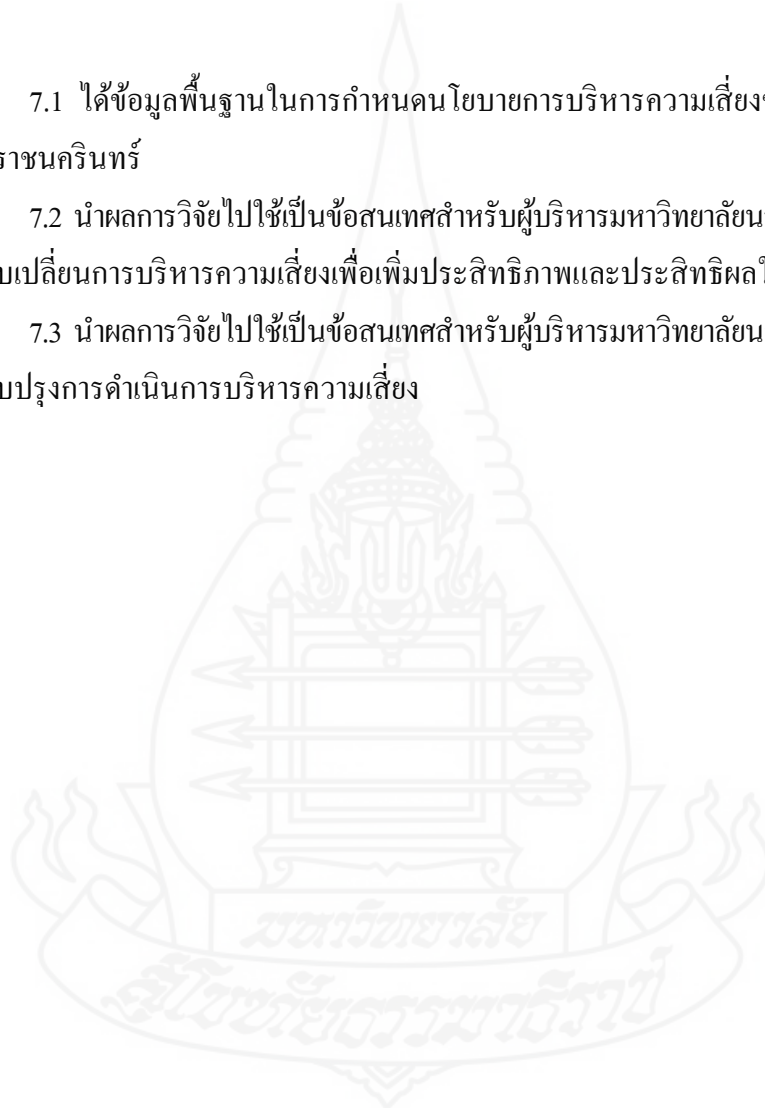
และวิธีการความเสี่ยง มีการกำหนดการรายงานผลการปฏิบัติงานโดยผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงเวลาตามที่กำหนด พร้อมทั้งรายงานการบริหารความเสี่ยงตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ได้ข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
นราธิวาสราชนครินทร์

7.2 นำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
ในการปรับเปลี่ยนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

7.3 นำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
ในการปรับปรุงการดำเนินการบริหารความเสี่ยง



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายใน
2. แนวคิดและหลักการของการบริหารความเสี่ยง
3. วิธีการบริหารความเสี่ยง
4. การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร

องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1.1 ความหมายและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

“การควบคุมภายใน” ตามความหมายของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่คณะผู้บริหารบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่อง ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

“การควบคุมภายใน” ตามความหมายของ The Canadian Institutes of Chartered Accountants (CICA) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการควบคุมภายใน ประกอบด้วย องค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรรวมกัน (รวมทั้งทรัพยากร ระบบ วัฒนธรรม โครงสร้าง และงานต่างๆ) ซึ่งสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ได้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้”

“การควบคุมภายใน” ตามความหมายที่กรมบัญชีกลางได้ให้ไว้ในแนวปฏิบัติระบบควบคุมภายในภาครัฐ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การควบคุมภายใน หมายถึง ระบบควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงานที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าการบริหารและการปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการในการจัดการวิธีการ หรือเครื่องมือต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กร

การควบคุมภายใน ตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2544 กำหนด ดังนี้

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรระดับหน่วยรับตรวจ กำหนดให้มีขึ้นเพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

การดำเนินงาน (Operation : O) หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหายการรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตของหน่วยรับตรวจ

การรายงานทางการเงิน (Financial : F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

1.2 ประเภทของการควบคุม

การควบคุมแบ่งได้เป็น 2 ประเภท

1.2.1 การควบคุมเชิงนามธรรม (Soft Controls) หมายถึงการควบคุมที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึก การกระทำ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรทุกระดับที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยรับตรวจ ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความมีคุณธรรม และจริยธรรม ความขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบ เป็นต้น

1.2.2 การควบคุมเชิงรูปธรรม (Hard Controls) หมายถึง การควบคุมที่ฝ่ายบริหาร กำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับผิดชอบกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น ผังโครงสร้างหน่วยรับตรวจนโยบาย และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

การควบคุมภายในจะมีประสิทธิผลเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับควบคุมทั้งสองส่วน ประกอบกับหน่วยรับตรวจที่มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลจะให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมเชิงนามธรรม แต่ก็ไม่ได้ละเลยการควบคุมเชิงรูปธรรม

1.3 มาตรฐานการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.3.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ซึ่งส่งเสริมให้องค์ประกอบการควบคุมภายในอื่นๆ มีประสิทธิผลในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือให้บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น ในกรณีตรงข้าม สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิผลอาจทำให้องค์ประกอบการควบคุมอื่นๆ มีประสิทธิผลลดลงสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในสะท้อนให้เห็นทัศนคติ และการรับรู้ถึงความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรระดับต่างๆ ในหน่วยรับตรวจ

สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนัก (Control Consciousness) และบรรยากาศของการควบคุมภายในหน่วยงาน ให้บุคลากรในหน่วยงาน เกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ โดยเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูง (Tone at the top)

สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในหน่วยรับตรวจยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม มีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้สามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ขอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน เช่น

1.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้หน่วยรับตรวจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการค้นหาและนำวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยรับตรวจ

ตามมาตรฐานการควบคุมภายใน กำหนดให้ผู้บริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจว่ามีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด การที่หน่วยรับตรวจได้รับรู้ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจตามสมควรว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ระบุปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง

1.3.3 กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและระเบียบ วิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงและได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน และการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

1.3.4 สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศ โดยผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องชี้แนะในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยข้อมูลข่าวสารที่ดีจะต้องมีความถูกต้อง สมบูรณ์ เป็นปัจจุบัน ทันเวลาและมีความน่าเชื่อถือ

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งอาจใช้คนหรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การสื่อสารที่ดีควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่างจากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกันภายในหน่วยรับตรวจ นอกจากการสื่อสารภายในหน่วยรับตรวจแล้ว ควรมีการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคคลภายนอกด้วยเพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยรับตรวจ

1.3.5 การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา การติดตามผลประกอบด้วยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง

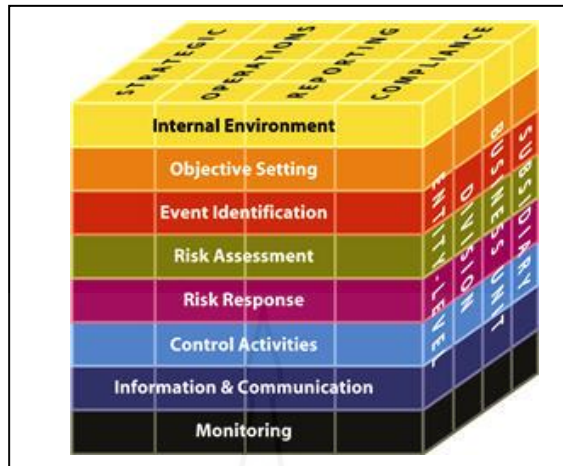
2. แนวคิดและหลักการของการบริหารความเสี่ยง

ตามแนวทางดำเนินการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้แนวคิดและหลักการของการบริหารความเสี่ยง ไว้ดังต่อไปนี้ (คู่มืออธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2255 2552: 1)

ความเสี่ยงในการบริหารองค์กร หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ

กระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามหลักการของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักการของ COSO

2.1 สภาพแวดล้อมในองค์กร (Internal Environment) ประกอบด้วยวัฒนธรรมขององค์กร จริยธรรมของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มุมมองและทัศนคติที่มีต่อความเสี่ยง ประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการกำหนดและทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องกระทำเพื่อกำหนดหลักการและทิศทางในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ลักษณะวัตถุประสงค์

- 1) มีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงสามารถทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกันได้ (Specific)
- 2) สามารถวัดผลได้ว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ไม่ว่าจะในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ (Measurable)
- 3) สามารถทำให้บรรลุผลได้ภายใต้สภาวะทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่ (Attainable)
- 4) มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Relevant)
- 5) มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Timely)

2.3 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

- 1) มีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้

2) มีการพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสียหายเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการนำไปบริหารจัดการได้

3) ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่ได้ถูกระบุในขั้นตอนนี้จะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในภายหลังได้

การระบุความเสี่ยง อาจพิจารณาจากความเสี่ยงตามมิติหลักธรรมาภิบาล 9 ประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีส่วนร่วม (Participation) ความโปร่งใส (Transparency) การตอบสนอง (Responsiveness) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) นิติธรรม (Rule of Law) การกระจายอำนาจ (Decentralization) และความเสมอภาค (Equity)

การระบุความเสี่ยงพิจารณาตามวัตถุประสงค์ 4 ด้าน ได้แก่

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงานที่เหมาะสม ชัดเจน หรือไม่ อย่างไร ซึ่งประกอบด้วย ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สถานการณ์โลก สังคม นโยบายรัฐบาล

2) ด้านการดำเนินงาน (Operation) ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยี สารสนเทศ และบุคลากรในการปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบ ดีเพียงพอ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี บุคลากร ข้อมูลข่าวสาร

3) ด้านการเงิน (Financial) ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณการเงิน และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย การบริหารเงินสด การบริหารเงินคงคลัง ความน่าเชื่อถือและทันเวลาของรายงานการเงิน

4) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance) ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลลงโทษตามกฎหมาย ซึ่งประกอบด้วย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด

2.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงนั้น ประเมินว่าแต่ละปัจจัยความเสี่ยงมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม โดยประเมินจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) แล้วนำมาหาระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจ

ว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อนจากนั้นมาจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารและคนในองค์กรได้เห็นภาพรวมว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวอย่างไร

2.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการพิจารณาหาแนวทางเพื่อจัดการกับความเสี่ยงให้ระดับความเสี่ยงลดลงจนอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) การเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนที่จะเกิดขึ้นกับผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับว่ามีความคุ้มค่าต่อองค์กรหรือไม่ การตอบสนองความเสี่ยง สามารถดำเนินการได้โดย

2.5.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือ เปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือ โครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแผนการสร้างรถไฟฟ้าเป็นรถ BRT ในเส้นทางที่ไม่คุ้มทุน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมให้ชุมชน

ข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

2.5.2 การแบ่งปันความเสี่ยง (Share) คือ การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสียหาย และการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น แต่ไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น การแบ่งปันสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น

การทำประกันภัย (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันภัย ประกันชีวิต ประกันอัตราแลงเปลี่ยน

การทำสัญญา (Contracts) คือการทำข้อตกลงต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า การจัดจ้างหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการแทน

การรับประกัน (Warranties) ผู้ขายให้สัญญากับผู้ซื้อว่าสินค้าจะสามารถใช้งานได้ตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หากไม่เป็นไปตามสัญญาผู้ขายพร้อมที่จะรับผิดชอบตามที่ตกลงกัน จึงเป็นลักษณะของการแบ่งปันความเสี่ยงจากผู้ซื้อไปยังผู้ขาย

2.5.3 การลดความเสี่ยง (Reduce) คือ การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สามารถดำเนินการโดย

1) พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

2) ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน

3) ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรอง (back up) ข้อมูลเป็นระยะๆ การมี เซิร์ฟเวอร์สำรอง เป็นต้น

2.5.4 การยอมรับความเสี่ยง (Accept)

หากผลการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสมเนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

2.6 กิจกรรมควบคุม (Control Activities) คือ กิจกรรมที่ฝ่ายบริหารมีการดำเนินการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยงานอย่างเหมาะสมไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย ตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) กิจกรรมภายใต้แนวทางต่างๆ ที่เลือกนั้นจะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง
- 2) กิจกรรมควบคุมในที่นี้ประกอบด้วยความคิดริเริ่มใหม่ๆ และกิจกรรมที่ช่วยลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้น การกำหนดกิจกรรมควบคุมจึงมีความครอบคลุมมากกว่าการควบคุมภายใน
- 3) กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ระยะเวลาในการปฏิบัติ การวิเคราะห์ ต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจกรรมซึ่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรม และระดับความเสี่ยงที่คงเหลือจากการปฏิบัติกิจกรรม

2.7 ข้อมูลและการสื่อสาร (Information and Communication) คือ กระบวนการถ่ายโอนหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ โดยผ่านช่องทางสื่อสาร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) ระบบข้อมูลสามารถสืบค้นและรายงานข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานะที่เป็นอยู่ขององค์กร ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเช่น ข้อมูลทางการเงิน ผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ขั้นตอนการกำหนดแนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยงมีข้อมูลที่เพียงพอ และติดตามผลทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้บุคลากรทุกระดับสามารถสื่อสารกันได้ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และผู้บริหารได้รับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง

2.8 การติดตามผล (Monitoring) คือ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อ

- 1) ติดตามแผนบริหารความเสี่ยงถูกนำไปใช้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ
- 2) ทราบถึงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นหลังจากใช้แผนบริหารความเสี่ยง
- 3) สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีที่แผนเดิมไม่มีประสิทธิภาพ
- 4) มีการรายงานผลต่อผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย

3. วิธีการบริหารความเสี่ยง

วิธีการบริหารความเสี่ยงสามารถสรุปได้เป็น 4 วิธีการหลัก ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552: 47)

3.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ การเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยง ทั้งนี้การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ต้นทุนกับผลประโยชน์ที่ได้รับแล้วเมื่อพบว่าผลประโยชน์ที่ได้รับไม่คุ้มกับต้นทุนที่จะเกิดขึ้น จึงหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับกิจกรรมความเสี่ยงนั้น โดยสิ้นเชิง หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากกรณีที่มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจในกิจกรรมความเสี่ยงนั้นเป็นผู้ที่มีความต้านทานต่อความเสี่ยงต่ำมาก จึงเลือกที่จะหลีกเลี่ยงกิจกรรมความเสี่ยงนั้น ทั้งๆ ที่ไม่ได้วิเคราะห์ว่าความเสี่ยงนั้นจะก่อให้เกิดผลประโยชน์มากกว่าต้นทุนหรือไม่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในกรณีหลังนี้อาจนำมาซึ่งการเสียโอกาสในการสร้างรายได้ และทำกำไร หรือสร้างชื่อเสียงแก่องค์กรได้

ตัวอย่างที่ใกล้ตัวข้าราชการหรือบุคลากรภาครัฐในเรื่องการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงด้านการออมเงิน จะเห็นได้จากการสำรวจบุคลากรภาครัฐ จำนวน 100 ตัวอย่าง ในช่วงปี พ.ศ. 2549 ของบริษัทหลักทรัพย์แห่งหนึ่ง พบว่ากลุ่มเป้าหมายนี้ไม่เคยลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ และพบว่าสัดส่วนของผู้มีความสนใจที่จะลงทุนในตลาดหลักทรัพย์อยู่ที่ร้อยละ 60.28 โดยให้ความสนใจเนื่องจากคาดหวังผลตอบแทนจากเงินปันผลมากกว่า ร้อยละ 23.36 ซึ่งปัจจุบันรูปแบบการออมที่คนเหล่านี้ใช้คือ การออมแบบความเสี่ยงต่ำ เช่น การซื้อประกันชีวิตและสลากออมสิน เป็นต้น แต่คนกลุ่มนี้จะไม่นิยมการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ซึ่งมีความเสี่ยงสูงกว่า และนี่ถือเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของเราทั้งหลายที่อยู่ในภาครัฐ

3.2 การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

เมื่อองค์การต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้วิธีการต่อไปที่เหมาะสมคือ การวิเคราะห์หาวิธีการควบคุมความเสี่ยง หรือควบคุมความสูญเสีย

วิธีการควบคุมความสูญเสียมี 2 วิธีการ คือ

3.2.1 การป้องกันการเกิดความสูญเสีย เป็นวิธีการที่พยายามจะลดความถี่ของการเกิดความสูญเสีย นั่นคือ การวิเคราะห์หามาตรการหรือวิธีการใดๆ ในการที่จะป้องกันไม่ให้ความสูญเสียเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องตัดระบบไฟฟ้าในตัวอาคารเมื่อเกิดไฟฟ้าลัดวงจรเพื่อป้องกันการเกิดไฟไหม้อาคาร การฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่แก่ประชาชนในหมู่บ้านเพื่อป้องกันการติดโรคไข้หวัดใหญ่

3.2.2 การควบคุมขนาดของความสูญเสีย เป็นวิธีการที่พยายามจะลดความรุนแรงของความสูญเสียเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นแล้ว เช่น ติดตั้งเครื่องฉีดน้ำหรือเครื่องดับจับควัน เพื่อควบคุมเพลิงให้อยู่ในวงจำกัดเมื่อเกิดเพลิงไหม้อาคาร การติดตั้งเซ็นเซอร์สอบทราบและเครื่องสูบน้ำในบริเวณที่มีแนวโน้มจะเกิดน้ำท่วมขังจากการเกิดฝนตกใหญ่ เป็นต้น

3.3 การรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง (Risk Retention)

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงผู้บริหารมีความจำเป็นต้องรับความเสี่ยงไว้เอง ซึ่งอาจเป็นทางออกที่ดีที่สุดของการบริหารในเรื่องนั้น ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงที่รับไว้จึงต้องจัดทำเป็นแผนการควบคุมความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น มากกว่าการทำแผนควบคุมขนาดความเสี่ยงแบบการควบคุมความเสี่ยง

ตัวอย่างการซื้อกรมธรรม์ประกันภัยรถยนต์ นายชนเบา เลือกที่จะซื้อกรมธรรม์ประกันภัยรถยนต์ที่มีเงื่อนไขความรับผิดชอบส่วนแรก 2,000 บาท เมื่อเกิดความสูญเสียไม่เกิน 2,000 บาท นายชนเบาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบความสูญเสียนั้นเอง แต่เมื่อเกิดอุบัติเหตุที่มีมูลค่าความเสียหายสูงกว่า 2,000 บาท นายชนเบารับผิดชอบค่าใช้จ่ายสูงสุดเพียงแค่ 2,000 บาท ส่วนที่เหลือบริษัทประกันภัยเป็นผู้รับผิดชอบ ในกรณีเช่นนี้นายชนเบาเป็นผู้วิเคราะห์และเลือกที่จะรับความเสี่ยงจากอุบัติเหตุทางรถยนต์เอาไว้เองเป็นมูลค่าเท่ากับ 2,000 บาท

บางกรณีบุคคลหรือองค์การรับความเสี่ยงเอาไว้เองโดยไม่ได้วิเคราะห์หรือเลือกที่จะรับความเสี่ยงนั้นไว้แต่ความเสี่ยงนั้นคงเหลืออยู่กับตัวบุคคลหรือองค์การ โดยอาจจะเกิดจากความผิดพลาดในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ความเสี่ยงบางอย่างถูกละเว้นหรือมองข้ามไปจนท้ายที่สุดเหลือเป็นความเสี่ยงที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องรับไว้เอง

3.4 การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference)

ความเสี่ยงที่เราหลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้อเองได้ ควรได้รับการถ่ายโอนไปให้ผู้อื่น ผู้อื่นในที่นี้ซึ่งมักได้รับการนึกถึงก่อนใครสำหรับคนทั่วไปคือ บริษัทประกันภัย เพราะธุรกิจประกันภัยเป็นธุรกิจที่มีหัวใจสำคัญ คือการรับโอนความเสี่ยงจากบุคคลและองค์การ แต่บริษัทประกันภัยก็ไม่ได้รับโอนความเสี่ยงทุกประเภท ความเสี่ยงที่แท้จริงเท่านั้นที่สามารถถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภัยได้ นอกจากนี้บริษัทประกันภัยยังมีสิทธิที่จะปฏิเสธการถ่ายโอนความเสี่ยง หากบริษัทประกันภัยวิเคราะห์แล้วพบว่าบุคคลหรือองค์การนั้นจัดอยู่ในกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงเกินกว่าความเสี่ยงโดยเฉลี่ยมากเกินไป การถ่ายโอนความเสี่ยงผ่านเครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การประกันภัยจึงถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารความเสี่ยง

การถ่ายโอนความเสี่ยงในภาครัฐที่เห็นอยู่บ่อยครั้งจะเป็นการจ้างที่ปรึกษาเพื่อทำงานแทนบุคลากรภาครัฐที่ไม่สามารถมีเวลา หรือมีผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ ซึ่งการโอนความเสี่ยงนี้เป็นรูปแบบหนึ่งของการจ้างงานในการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ โดยองค์การภาครัฐจะต้องทำข้อกำหนดการจ้าง ขอบเขตงาน เพื่อทำการจ้างซึ่งมี 2 วิธี

- 1) การจ้างที่ปรึกษาที่ผู้ว่าจ้างตกลงจ้างรายใดรายหนึ่ง ซึ่งเคยทราบ/เคยเห็นความสามารถและผลงานแล้ว และเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่เชื่อได้
- 2) การจ้างที่ปรึกษาโดยการคัดเลือกที่ปรึกษาซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานนั้นให้เหลืออย่างมาก 6 ราย และให้จัดทำหนังสือเชิญชวนที่ปรึกษา ยื่นข้อเสนอเข้ารับงานนั้นๆ เพื่อพิจารณาคัดเลือกรายที่ดีที่สุด

โดยการจ้างที่ปรึกษานั้นๆ ต้องเป็นไปตามระเบียบราชการของสำนักนายกรัฐมนตรี อย่างไรก็ตาม การโอนความเสี่ยงในรูปแบบนี้ผู้บริหารการจัดจ้าง ควรทำการตรวจสอบผู้อ้างอิงของบริษัทหรือองค์การที่จัดจ้างอย่างจริงจัง เพื่อทราบประวัติการปฏิบัติงานของผู้ที่เราจะให้มารับโอนความเสี่ยงนี้ และควรระบุผลงานที่ชัดเจนในหัวข้อกำหนดการจ้าง และสัญญาการจ้างทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

4. การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ (มนร.)

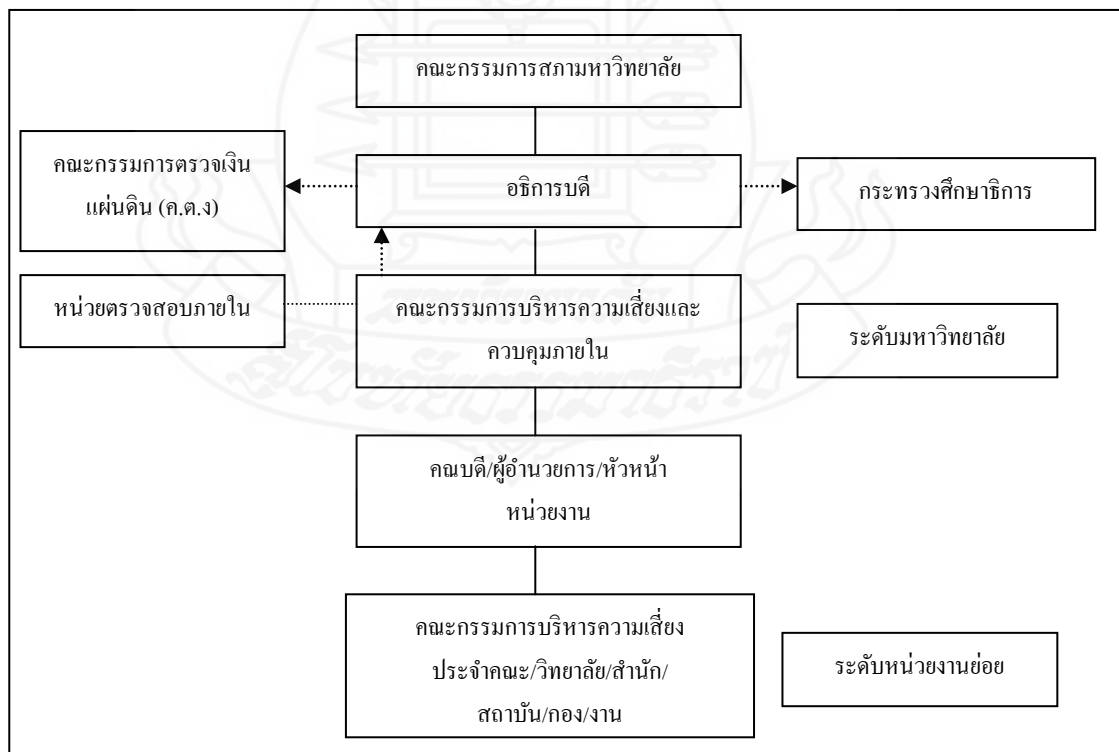
ตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ (2554: 12) ได้กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ดังนี้

4.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์มีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงานย่อย ดังภาพที่ 2.2

4.1.1 ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยโดยมีอธิการบดีเป็นประธาน ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงานเป็นกรรมการ และมีสำนักงานอธิการบดีรับผิดชอบเป็นกรรมการและเลขานุการ

4.1.2 ระดับหน่วยงานย่อย หมายถึง คณะ สำนัก สถาบัน และกองซึ่ง รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานโดยมีหัวหน้าหน่วยงาน ได้แก่ คณบดี/ผู้อำนวยการเป็นประธาน รองคณบดีและผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายเป็นคณะกรรมการ และมีเลขานุการคณะ/สำนัก/สถาบันหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายงานเป็นกรรมการและเลขานุการ



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

4.2 นโยบายบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์หลักของมหาวิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

4.2.1 ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4.2.2 ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

4.2.3 ให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

4.2.4 ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

4.3.1 เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

4.3.2 เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.3.3 เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

4.3.4 เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

4.3.5 เพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลตนเองที่ดีในมหาวิทยาลัย อย่างเป็นรูปธรรม สามารถเพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการ/นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.4 เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ปัจจุบันที่สถาบันอุดมศึกษาจะทำหน้าที่บริหารจัดการให้มีคุณภาพ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารทรัพยากรทั้งหมด เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ดังนั้น สกอ.จึงกำหนดให้มีการประเมินองค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการในตัวเองชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ใน

กระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อวัดระดับความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการ

นอกจากนี้ในปี 2553 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งเป็นการวัดความสำเร็จของผลลัพธ์ ผลผลิตของทุกโครงการที่นำมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการ เปรียบเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ 2553 ในส่วนที่ 2 หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลทั้ง 9 ด้าน

4.5 ประเภทของนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

มหาวิทยาลัยมีประเภทนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน และความเสี่ยงเชิงธรรมาภิบาล 9 ด้าน โดยความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) ด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk) และเพื่อให้สอดคล้องกับคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ 2553 จึงกำหนดให้ครอบคลุมความเสี่ยงเชิงธรรมาภิบาล 9 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีส่วนร่วม (Participation) ความโปร่งใส (Transparency) การตอบสนอง (Responsiveness) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) นิติธรรม (Rule of Law) การกระจายอำนาจ (Decentralization) และความเสมอภาค (Equity)

4.6 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

ตารางที่ 2.1 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของผู้เกี่ยวข้อง
ระดับต่างๆ มีดังนี้

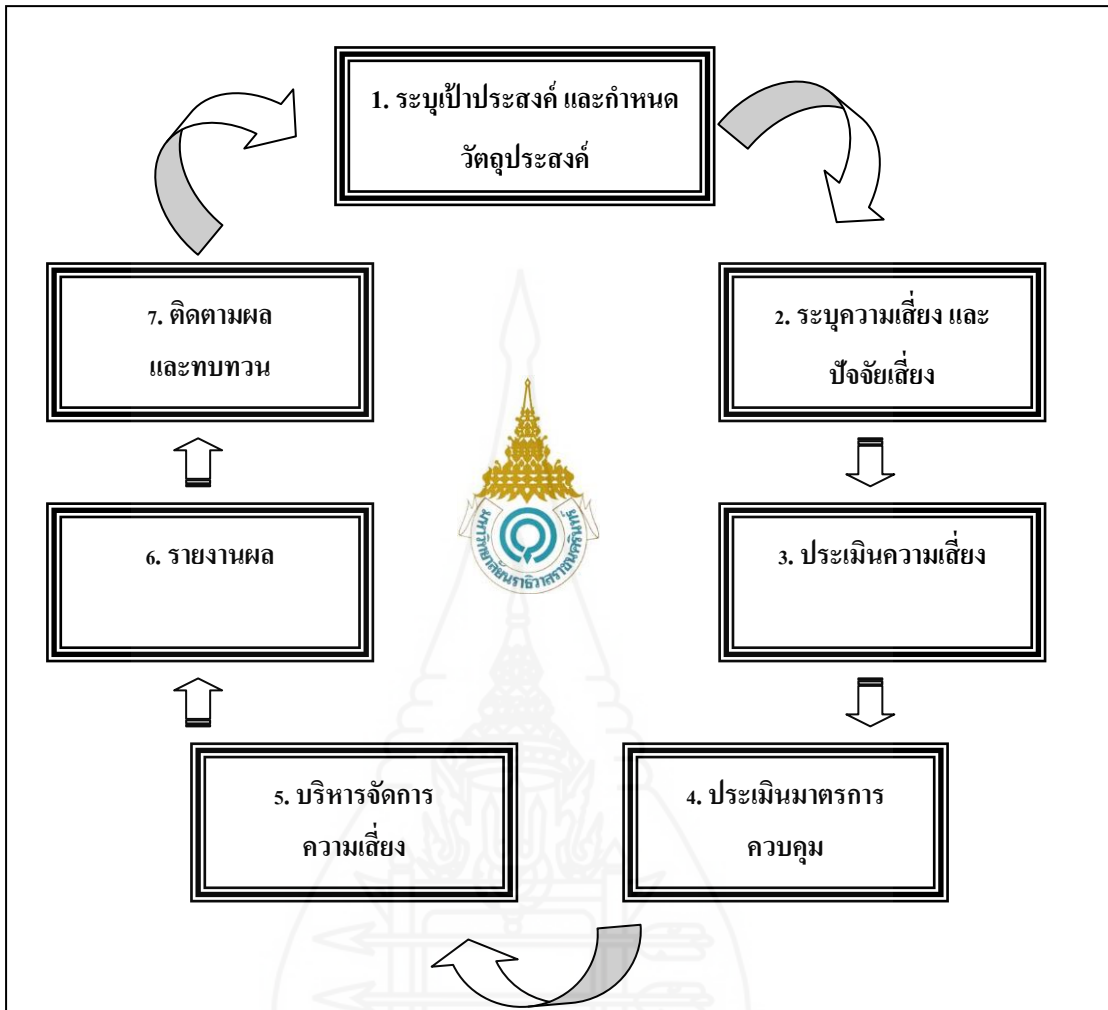
ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการสภา มหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำแผนบริหารความเสี่ยงและการจัดการควบคุมภายใน
2. อธิการบดี	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยง ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ภายใน 90 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ เสนอรายงานการประมวลผลภาพรวมระบบการควบคุมภายในให้แก่กระทรวงศึกษาธิการปีละ 2 ครั้ง โดยรายงานรอบ 6 เดือน (ครั้งแรก) ภายในวันที่ 30 เมษายน ของทุกปี และรายงานรอบ 12 เดือน (ครั้งที่ 2) ภายในวันที่ 30 ธันวาคม ของทุกปี เสนอรายงานผลและแผนการบริหารความเสี่ยงให้แก่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) ปีละ 2 ครั้ง โดยรายงานรอบ 6 เดือน (ครั้งแรก) ภายในวันที่ 15 เมษายน ของทุกปี และรายงาน รอบ 12 เดือน (ครั้งที่ 2) ภายในวันที่ 31 ตุลาคม ของทุกปี
3. คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุม ภายในมหาวิทยาลัย นราธิวาสราชนครินทร์	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมกิจการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน วางแผนและติดตามระบบบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและจัดการควบคุมภายใน รายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่ออธิการบดี จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ 6) ต่ออธิการบดี และหน่วยตรวจสอบภายใน ภายใน 60 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
	7. จัดทำรายงานประมวลผลภาพรวมระบบการควบคุมภายในให้แก่ กระทรวงศึกษาธิการปีละ 2 ครั้ง โดยรายงานรอบ 6 เดือน (ครั้งแรก) ภายใน วันที่ 15 เมษายน ของทุกปี และรายงานรอบ 12 เดือน (ครั้งที่ 2) ภายในวันที่ 15 ธันวาคม ของทุกปี
	8. จัดทำรายงานผลและแผนการบริหารความเสี่ยงให้แก่คณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (ก.พ.ร.) ปีละ 2 ครั้ง โดยรายงานรอบ 6 เดือน (ครั้งแรก) ภายในวันที่ 15 เมษายน ของทุกปี และรายงานรอบ 12 เดือน (ครั้งที่ 2) ภายในภายในวันที่ 31 ตุลาคม ของทุกปี
4. คณะกรรมการ ดำเนินงานด้านการ บริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน ระดับ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/ สถาบัน/กอง/งาน	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติภายในหน่วยงาน 2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง 3. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง 4. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน 5. จัดทำรายงานผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง.ข้อ6) เสนอต่อ คณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน ภายใน 30 วัน นับจากวันสิ้น ปีงบประมาณ 6. จัดทำและนำส่งแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่ มหาวิทยาลัยกำหนดคือ ปีละ 2 ครั้ง หรือทุก ๆ 6 เดือน

4.7 กระบวนการขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

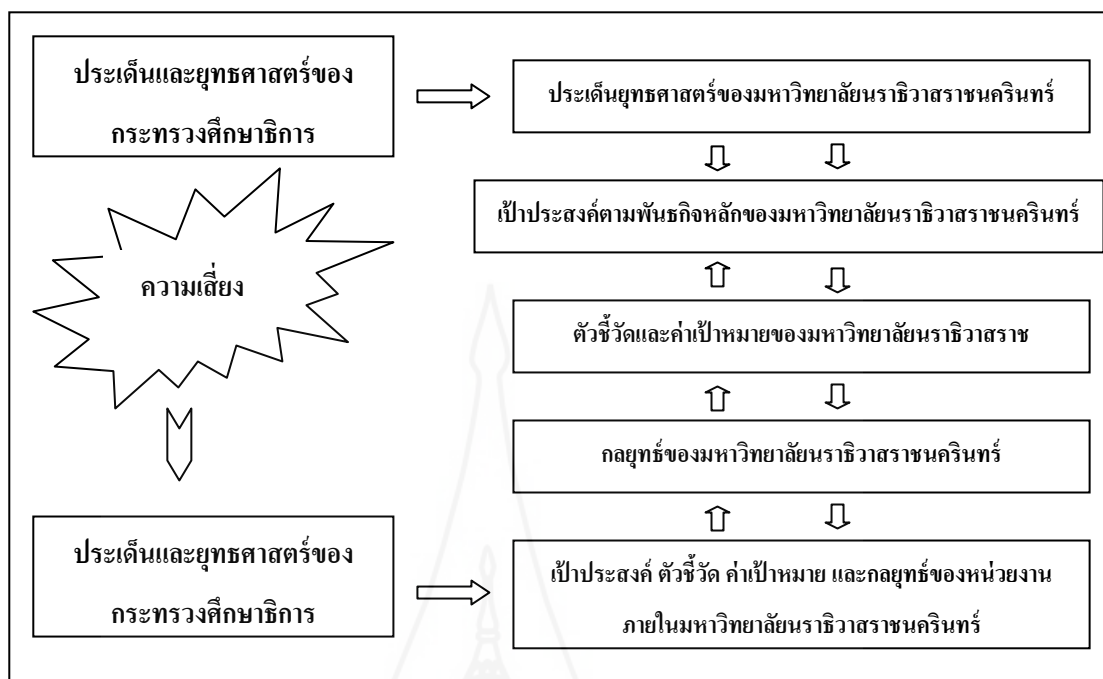
กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้ มหาวิทยาลัย มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

4.7.1 ระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ระดับองค์กร หน่วยงาน โครงการ และกระบวนการหรือขั้นตอนหลัก

ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 1) กำหนดพันธกิจขององค์กร
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้
- 3) กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

- (1) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี
- (2) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร การกำหนดที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับ ควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ วัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) ควรมีลักษณะ ดังนี้

- ก. Specific: มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- ข. Measurable: สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
- ค. Achievable: สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
- ง. Reasonable: สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้
- จ. Time constrained: มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

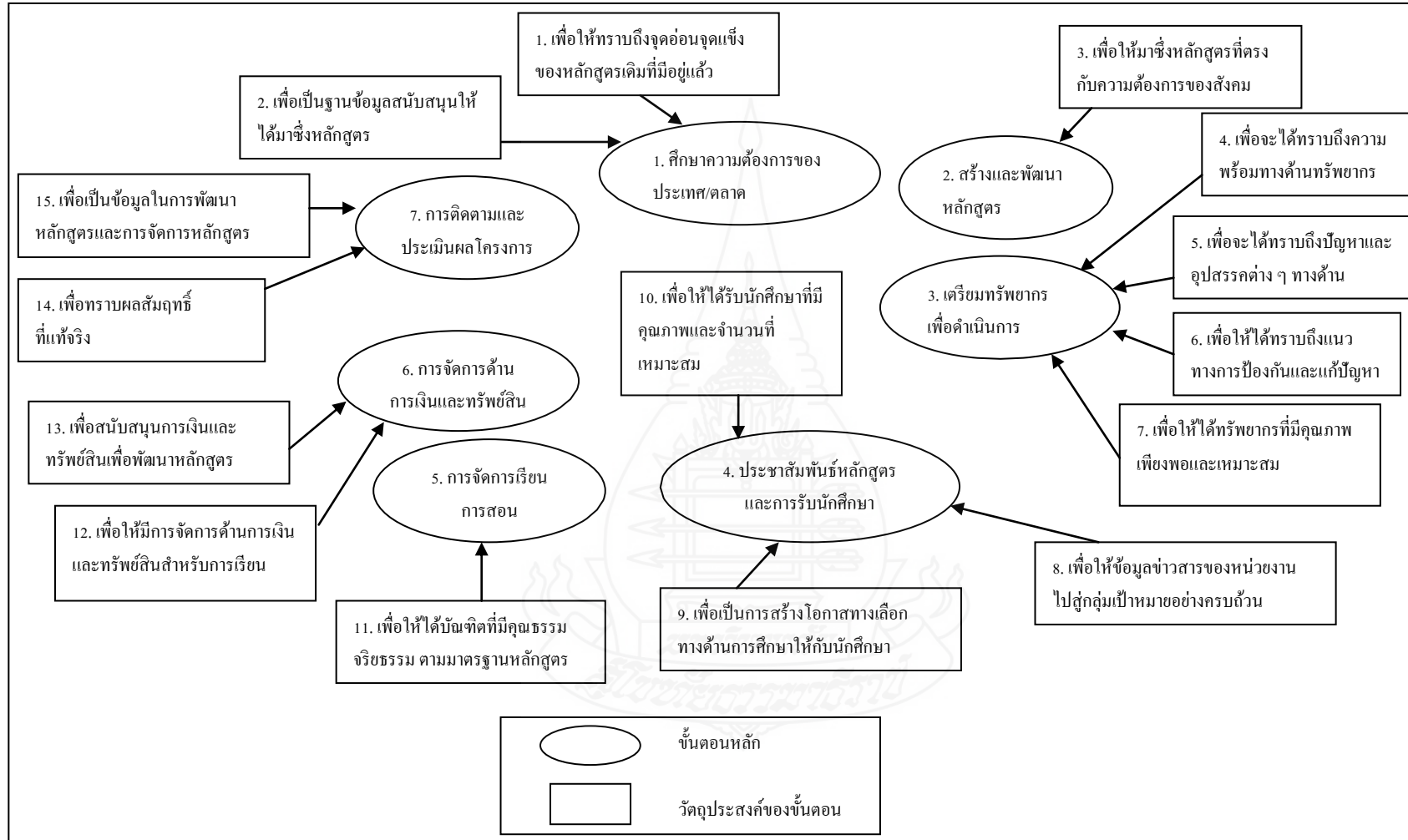
การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives) ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์ อาจคำนึงถึงหลัก Smart อย่างไรก็ดี หากหน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดและภารกิจหลักของงานอยู่แล้ว ก็สามารถนำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้มาใช้แทนวัตถุประสงค์ก็ได้ วัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญ สามารถเขียนเป็นตารางและแผนภาพได้ ดังแสดงในตารางที่ 2.2 และภาพที่ 2.5

ตารางที่ 2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของ โครงการและวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก

ตัวอย่าง โครงการจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติ			
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นจำนวน 1,000 คนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555			
โครงการ	วัตถุประสงค์โครงการ	ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน
โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ	เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม จริยธรรมและ	1. ศึกษาความต้องการของประเทศ /ตลาด	1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว
	จำนวน 1,000 คน	2. สร้างและพัฒนาหลักสูตร	2. เพื่อเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพ
	ในปี	3. เตรียมทรัพยากรเพื่อดำเนินงาน	3. เพื่อให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของสังคม
	งบประมาณ	4. ประชาสัมพันธ์หลักสูตร	4. เพื่อให้ทราบถึงความพร้อมทางด้านทรัพยากร
	พ.ศ 2555	5. การจัดการเรียนการสอน	5. เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆทางด้านทรัพยากรของหน่วยงาน
			6. เพื่อจะได้ทราบถึงแนวทางในการป้องกันหรือแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ตัวอย่าง โครงการจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติ			
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นจำนวน 1,000 คนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555			
โครงการ	วัตถุประสงค์ โครงการ	ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ ของขั้นตอน
		6. การจัดการด้าน การเงิน และ ทรัพย์สิน	7. เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีคุณภาพ เพียงพอ และเหมาะสม
		7. การติดตามและ ประเมินผล	8. เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารหลักสูตรต่างๆ ของ หน่วยงานไปสู่กลุ่มเป้าหมายอย่าง ครบถ้วน
			9. เพื่อเป็นการสร้างโอกาสและทางเลือก ทางการศึกษา
			10. เพื่อให้ได้รับนักศึกษาที่มีคุณภาพ และ จำนวนที่เหมาะสม
			11. เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณธรรม จริยธรรม ตามมาตรฐานหลักสูตร
			12. เพื่อให้มีการจัดการด้านการเงินและ ทรัพย์สินสำหรับการเรียนการสอนที่ เหมาะสม
			13. เพื่อสนับสนุนการเงินและทรัพย์สิน สำหรับพัฒนาหลักสูตรให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด
			14. เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง
			15. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาและ ปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการ หลักสูตร



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของขั้นตอนหลักกับวัตถุประสงค์ของขั้นตอน

4.7.2 ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดการผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้าน กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับจำแนกความเสี่ยงได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด
- 2) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ (Operational Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร
- 3) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางการเงิน (Financial Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการผันผวนทางการเงิน สภาพคล่องอัตราดอกเบี้ย
- 4) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิต และทรัพย์สิน (Hazard Risk) ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สิน

ตัวอย่างความเสี่ยงโดยทั่วไป การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ การบันทึกบัญชีผิดพลาด การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเกิดการทุจริตในองค์กร การสูญเสียทรัพยากร การรายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ การเกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยง อาทิเช่น บรรยากาศทางจริยธรรม ความกดดันจากฝ่ายบริหาร ความรู้ความสามารถของบุคลากร ราคา/มูลค่าของสินค้า ปริมาณการบันทึกการขายและจำนวนเอกสาร สภาพความเป็นจริงทางการเงิน สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน กิจกรรมที่ซับซ้อน

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและปฏิบัติงานงานร่วมกัน ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ได้แก่ รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง

- 1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง
- 2) การระบุความเสี่ยงโดยใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ
- 3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละ

ขั้นตอนที่สำคัญ

เทคนิคการวิเคราะห์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- 1) ระบุความเสี่ยง หรือผลของความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน
- 2) ระบุปัจจัยเสี่ยง หรือต้นเหตุของความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน ดังตัวอย่าง

แสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง			
โครงการ จัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ			
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้			
มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555			
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์และ ขั้นตอน	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
1. ศึกษาความต้องการของประเทศ/ตลาด	1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	1. ไม่ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.1 ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่ 2.1 ขาดข้อมูลในด้านต่างๆของบัณฑิต
	2. เพื่อเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2. ไม่มีฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2.2 ขาดการติดตามและประเมินผลบัณฑิต 2.3 ขาดการวิเคราะห์วิจัยและสรุปผลข้อมูลด้านต่างๆของบัณฑิต 2.4 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสถานะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน 2.5 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิต

4.7.3 ประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการฯ และฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์ห้อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพดังตัวอย่างต่อไปนี้

(1) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังตารางที่ 2.4 และตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.4 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ตารางที่ 2.5 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณีข้กเว้น

(2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงคุณภาพ

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างหนักมีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมากมีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมากมีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	การสูญเสียทรัพย์สินพอสมควรมีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	การสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อยไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

โดยการกำหนดระดับของผลกระทบจะพิจารณาจากความเสียหายเมื่อความเสียหายนั้นเกิดขึ้น โดยได้ให้ความสำคัญต่อผลกระทบ 5 ด้าน ดังนี้

ก. ผลกระทบด้านการเงิน (Financial Impact) เป็นการประเมินผลกระทบของการดำเนินงานในรูปของความเสียหายที่เป็นตัวเงิน หรือรายจ่ายที่เกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์ร้ายแรง รวมถึงการสูญเสียรายได้ หรือการเพิ่มขึ้นของต้นทุน/ค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 2.7 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ ด้านการเงิน

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ข. ผลกระทบด้านการดำเนินงาน (Operation Impact) เป็นการประเมินผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหลักขององค์กร รวมถึงผลเสียหายจากการปฏิบัติงานหยุดชะงัก หรือระบบการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม

ตารางที่ 2.8 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ ด้านการดำเนินงาน

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการน้อยกว่าร้อยละ 60
4	สูง	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการอยู่ระหว่างร้อยละ 60 - 70
3	ปานกลาง	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการอยู่ระหว่างร้อยละ 71 - 80
2	น้อย	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการอยู่ระหว่างร้อยละ 81 - 90
1	น้อยมาก	ความคืบหน้าในการดำเนินโครงการเกินกว่าร้อยละ 90

ค. ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ (Reputation Impact) เป็นการประเมินผลกระทบต่อชื่อเสียงชื่อเสียง อันเนื่องมาจากการดำเนินงานหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับรวมถึงการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามจริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รัฐบาล หน่วยงาน ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล ประชาชนผู้รับบริการ ฯลฯ ตัวอย่างผลกระทบด้านชื่อเสียง

ตารางที่ 2.9 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ ด้านภาพลักษณ์

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างทั้งในหนังสือพิมพ์ วิทยุและโทรทัศน์
4	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งหนังสือพิมพ์และวิทยุ
3	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในหนังสือพิมพ์
2	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด
1	น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

ง. ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Impact) เป็นการประเมินผลกระทบจากความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ภายในองค์กร ตัวอย่างเช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มากทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 2 ชั่วโมง เป็นผลกระทบที่อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 2.10 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดเกิดความเสียหายหรือทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักนานเกินกว่า 5 วัน
4	สูง	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญเกิดความเสียหายหรือทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 2 - 5 วัน
3	ปานกลาง	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีปัญหาและมีความสูญเสียบางส่วนหรือทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า 4 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 24 ชั่วโมง
2	น้อย	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มากหรือทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 1 - 4 ชั่วโมง
1	น้อยมาก	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีปัญหาและเกิดความสูญเสียเพียงเล็กน้อยไม่ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก

จ. ผลกระทบด้านบุคลากร (Personnel Impact) เป็นการประเมินผลกระทบที่มีต่อคุณภาพชีวิตบุคลากร รวมถึงบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และการถูกลงโทษทางวินัย

ตารางที่ 2.11 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ ด้านบุคลากร

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	อันตรายถึงชีวิต/ สูญเสียอวัยวะ/ ทูพพลภาพ
4	สูง	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงานมากกว่า 1 เดือน
3	ปานกลาง	มีการบาดเจ็บถึงขั้นพักงานมากกว่า 7 วันแต่ไม่เกิน 1 เดือน
2	น้อย	มีการบาดเจ็บ พักงานไม่เกิน 7 วัน
1	น้อยมาก	บาดเจ็บเล็กน้อยไม่พักงาน

การพิจารณาระดับผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง หน่วยงานเป็นผู้พิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดผลกระทบในด้านใดได้บ้าง ซึ่งหากมีผลกระทบเกิดขึ้นหลายด้าน ต้องให้ระดับผลกระทบทุกด้าน แล้วนำมาเฉลี่ยระดับผลกระทบ โดยให้ระดับคะแนนเทียบกับค่าช่วงคะแนนเฉลี่ยดังตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.12 ระดับผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง





ระดับ	ช่วงคะแนนเฉลี่ยของผลกระทบ
5	มากกว่า 4.49
4	3.50 - 4.49
3	2.50 - 3.49
2	1.50 - 2.49
1	ต่ำกว่า 1.50

(3) ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ดังตารางที่ 2.13

ตารางที่ 2.13 ระดับของความเล็ง

โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง	ผลกระทบของความเล็ง				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
5 = สูงมาก	5	10	15	20	25
4 = สูง	4	8	12	16	20
3 = ปานกลาง	3	6	9	12	15
2 = น้อย	2	4	6	8	10
1 = น้อยมาก	1	2	3	4	8

ตารางที่ 2.14 ระดับความเสี่ยงโดยรวม

ระดับความเสี่ยง โดยรวม	ระดับ คะแนน	แทนด้วย แถบสี	ความหมาย
ต่ำ (Low)	1 – 3	 เขียว	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมี การควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการ เพิ่มเติม
ปานกลาง (Medium)	4 – 8	 เหลือง	ระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมี การควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง เคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง (High)	9 – 16	 ส้ม	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก (Extreme)	20 – 25	 แดง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ทันที

2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) และประเมินระดับความรุนแรง หรือมูลค่าความเสียหาย (Impact)

ขั้นตอนการดำเนินการ

- 1) พิจารณาโอกาสหรือความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)
- 2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย หน่วยงาน ดังตัวอย่างแสดงในตารางที่ 2.15

ตารางที่ 2.15 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ตัวอย่าง การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง						
โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ						
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555						
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์โครงการ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	
1. ศึกษาความต้องการของประเทศ/ตลาด	1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1. ไม่ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.1 ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	2	5	
	2. เพื่อเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพ	2. ไม่มีฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพ	2.1 ขาดข้อมูลในด้านต่างๆ ของบัณฑิต 2.2 ขาดการติดตามประเมินผลบัณฑิต 2.3 ขาดการวิเคราะห์วิจัยและสรุปผลข้อมูลด้านต่างๆ ของบัณฑิต	1	4	
				1	5	
				1	4	

ตารางที่ 2.15 (ต่อ)

ตัวอย่าง การประเมิน โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง					
โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ					
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555					
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์ โครงการ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	
				โอกาส	ผลกระทบ
			2.4 ขาดการวิเคราะห์ ประเมินสภาวะ ความต้องการ แรงงานของ ตลาดแรงงาน	2	5
			2.5 ขาดการประเมิน ความพึงพอใจ ของนายจ้างของ บัณฑิต	2	6

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

- (1) หน่วยงานพิจารณาโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- (2) นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใดใน ตารางระดับความเสี่ยงทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

ตารางที่ 2.16 การจัดระดับความเสี่ยง

ตัวอย่าง การประเมิน โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง							
โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ							
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้มีทักษะ							
มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555							
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	
1. ศึกษาความต้องการของประเทศและตลาด	1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1. ไม่ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.1 ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	2	5	สูง	
	2. เพื่อเป็นหลักฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2. ไม่มีฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2.1 ขาดข้อมูลในด้านต่างๆ ของบัณฑิต	2.1 ขาดการติดตามและประเมินผลบัณฑิต	1	4	ปานกลาง
			2.2 ขาดการวิเคราะห์วิจัยและสรุปผล	1	5	ปานกลาง	
			2.3 ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่างๆ ของบัณฑิต	1	4	ปานกลาง	
			2.4 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสถานะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน	2	5	สูง	
		2.5 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิต	5	5	สูงมาก		

4) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยหรือ คณะ/สำนัก/สถาบัน พิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูงมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 2.17 การจัดลำดับความเสี่ยง

ตัวอย่าง การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง								
โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ								
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาด้านหลักสูตรอย่างมีความรู้มีทักษะ								
มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555								
ขั้นตอน	วัตถุประสงค์โครงการ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง	
1. ศึกษาความต้องการของประเทศ / ตลาด	1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1. ไม่ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.1 ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	2	5	สูง	1	
	2. เพื่อเป็นหลักฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2. ไม่มีฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้ว่าซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2.1 ขาดข้อมูลในด้านต่างๆของบัณฑิต	2.2 ขาดการติดตามและประเมินผลบัณฑิต	1	4	ปานกลาง	3
			2.3 ขาดการวิเคราะห์วิจัยและสรุปผลข้อมูลด้านต่างๆของบัณฑิต	1	4	ปานกลาง	3	
			2.4 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสภาวะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน	2	5		1	
			2.5 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิต	2	5	สูงมาก	1	

4.7.4 ประเมินมาตรการควบคุม (Assessment Control Measures)

การประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงการสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิง เพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลง หากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วหน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมากและ/หรือสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรก ตามขั้นตอน ดังนี้

1) นำปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และ/หรือสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

2) พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

3) ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่ ดังตัวอย่างที่แสดงในตารางที่ 2.18

ตารางที่ 2.18 การประเมินมาตรการควบคุม

ตัวอย่าง การประเมินมาตรการควบคุม			
โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ วัตถุประสงค์โครงการเพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555			
สาเหตุของความเสี่ยง(Risk factors) (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (4)
ศึกษาความต้องการของประเทศ/ตลาด			
1. ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความต้องการของหลักสูตร ศึกษาวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน จุดแข็งของหลักสูตรเดิม	มีแต่ไม่สมบูรณ์	ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์
2. ขาดข้อมูลในด้านต่างๆของบัณฑิต	2. จัดการสำรวจและจัดเก็บข้อมูลของบัณฑิตอย่างต่อเนื่อง	มี	ได้ผลตามที่คาดหมาย
3. ขาดการติดตามและประเมินผลบัณฑิต	3. จัดการติดตามและประเมินผลบัณฑิตทุกปีการศึกษา	มี	ได้ผลตามที่คาดหมาย

4.7.5 บริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย หรือคณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/ส่วนงานอื่น เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบโดยสามารถจัดแบ่งวิธีการได้หลายวิธี ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใน การสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็ จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2) การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุง ระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลด ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่ม ทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) การกระจายความเสี่ยง หรือการ โอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการ กระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกันหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยง ที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถ ควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุม ความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อส่วนงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยง และการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อ การตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลด ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงาน ยอมรับได้

2) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการ ควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มหรือไม่

3) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนด วิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

4) สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงใน

งวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของส่วนงานให้นำกระบวนการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง ดังตัวอย่างแสดงในตารางที่ 2.19

ตารางที่ 2.19 แผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่าง แผนบริหารความเสี่ยงแต่ละโครงการ/กิจกรรม					
โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ วัตถุประสงค์โครงการเพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555					
ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (6)
1. ศึกษาความต้องการของประเทศ/ตลาดวัตถุประสงค์					
2. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	2.1 ไม่ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	2.1 ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	2.1 วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) หาจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมและนำข้อมูลไปพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา	30 ก.ย. 53 คณบดี	

* คอลัมน์ที่ 1,2,4 และ 5 สามารถใช้แบบ ปอ.3

** คอลัมน์ที่ 1,5,6 และ 7 สามารถใช้แบบ ปย.2

*** คอลัมน์ที่ 3,4 สามารถใช้ตอบ ก.พ.ร. ในตารางประเมินความเสี่ยง

4.7.6 การรายงาน (Report)

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการรวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมากและ/หรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงานคือ การจัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน

ระดับมหาวิทยาลัย (ระดับหน่วยงานรับตรวจ) จัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย

- 1) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน - แบบ ปอ. 1
- 2) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน - แบบ ปอ. 2
- 3) รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน - แบบ ปอ. 3

ระดับคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง/งาน (ระดับส่วนงานย่อย) จัดทำรายงานผลประเมินระบบการควบคุมภายใน เสนอต่ออธิการบดีตามแบบการรายงานในประกอบด้วย

- 1) รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน - แบบ ปย. 1
- 2) รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน - แบบ ปย. 2

4.7.7 ติดตามผลและทบทวน (Monitoring and Review)

1) การติดตามผล เป็นการติดตามผลหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสียหายที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

(1) เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่

(2) เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

ส่วนงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน ผลการติดตามรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งกระบวนการสอบทานส่วนงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

ก. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

ข. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของส่วนงาน โดยส่วนใหญ่มักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบชั้น การสอบทาน งานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

2) การทบทวน เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

3) ระบบสารสนเทศ (Information System) เป็นการนำระบบซึ่งทำหน้าที่จัดรวบรวมสารสนเทศและจัดเก็บอย่างเป็นระบบรวมทั้งสามารถค้นคืนได้อย่างมีประสิทธิภาพมาใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพราะการนำระบบสารสนเทศมาใช้จะช่วยทำให้ทำงานสะดวก รวดเร็ว และมีความถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงาน

4) การสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการส่งข้อมูล/ข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับมาโดยคาดหวังให้เป็นไปตามที่ผู้ส่งต้องการได้กำหนดช่องทางการสื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ด้านการบริหารความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดรูปธรรมและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยในสถานศึกษา และในระบบธุรกิจ สถานประกอบการ อื่นๆ ที่มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ซึ่งงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษา มีดังต่อไปนี้

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกัน คอร์ปชั่นในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การคอร์ปชั่นยังมีปรากฏในสังคมไทยและในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานและมีความซับซ้อนยากแก่การตรวจสอบ เนื่องจากวัฒนธรรมของคนไทยและของ ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการจัดโครงสร้างสถานศึกษาไม่สอดคล้องต่อภารกิจที่ เปลี่ยนไปสู่การกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันคอร์ปชั่นในสถานศึกษา พบว่า มีองค์ประกอบต่างๆ คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) คำนึงชีวิตรูปแบบ 3) แนวคิดพื้นฐาน ของรูปแบบ ประกอบด้วย หลักการจัดการความเสี่ยง หลักการกระจายอำนาจแบบการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และหลักการควบคุมองค์กร แต่ละหลักการประกอบด้วยแนว ทางการปฏิบัติและใช้การตรวจสอบความตรงของรูปแบบโดยการจัดการสัมมนาจัดเสวนาสาธารณะ รูปแบบ

สุมนา เสือเอก (2553) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารความเสี่ยงในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา รายละเอียดรายด้านให้ความสำคัญด้านการกำหนดวัตถุประสงค์มากที่สุด และด้านการประเมินความ เสี่ยงน้อยที่สุด 2) การวิเคราะห์ข้อมูลตามสถานภาพของผู้บริหาร ได้แก่ เพศ โดยรวมพบว่ามีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้บริหารเพศชายมีการบริหารความเสี่ยง มากกว่าผู้บริหารเพศหญิง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารเพศชายมีการบริหารความเสี่ยง แตกต่างกับผู้บริหารเพศหญิง 3) การวิเคราะห์ข้อมูลตามสถานภาพของผู้บริหาร ได้แก่ ประสบการณ์ ในการทำงาน เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 โดย ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมีการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ในการทำงานน้อย และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมีการบริหารความเสี่ยงแตกต่างจากผู้บริหารที่มี ประสบการณ์ในการทำงานน้อยทุกด้าน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมีการ บริหารความเสี่ยงสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยทุกด้าน

ดวงใจ ช่วยตระกูล (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความมั่นใจทางการศึกษา

ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยปัจจัยความเสี่ยงของสถานศึกษาในเมืองนอกเมืองและในแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมไปถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึง การมีส่วนร่วมของภาคีคือชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึง ถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุม และหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากร ในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

มนสิชา แสงวัง (2553) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมายและระเบียบต่างๆ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าทั้ง 3 ประเด็นผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานในด้านดังกล่าว ส่วนความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง แสดงว่าในประเด็นนี้ ผู้บริหารระดับสูงของส่วนงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงในด้านการเงินและงบประมาณ และในภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง 4 ด้าน มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีกิจกรรมควบคุมในทุกๆ ด้าน ส่วนแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ควรมีแนวทางในเรื่องดังต่อไปนี้ 1) จัดการอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ 2) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกษม ภูเจริญธรรม (2549) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการความเสี่ยงด้านการเงินและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พบว่าสามารถจัดกลุ่มความเสี่ยงออกมาได้ 11 ประเด็นด้วยกัน โดยเรียงลำดับตามค่าที่เรียกว่าตัวเลขความเสี่ยงซึ่งนำหรือความวิกฤต (Risk Priority Number) ได้ดังนี้ 1. สถานที่เก็บพัสดุไม่เพียงพอ 2. ตรวจรับพัสดุไม่ครอบคลุม 3. ขาดเอกสารในการสืบค้นอ้างอิง 4. เจ้าหน้าที่ทำงานไม่ทัน 5. ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือ 6. เจ้าหน้าที่ทำงานผิดพลาด 7. ข้อมูลในคอมพิวเตอร์สูญหาย 8. ผู้รับบริการพิมพ์เอกสารผิด 9. บริษัทรับประมวลทำผิดสัญญา 10.

ปริมาณพัสดุในคลังไม่เหมาะสม 11. เจ้าหน้าที่ที่ได้รับอันตราย และจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี พบว่าสำนักงานอธิการบดีควรมีแผนจัดการความเสี่ยงในปีการศึกษา 2550 ของแผนการเงินและพัสดุ ดังนี้ แผนงานที่ 1 การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงานในขั้นตอนการทำงานที่สอดคล้องกันตลอดแนว แผนงานที่ 2 การอบรมเจ้าหน้าที่ในสายงานด้านงานบริการแต่ละแผนกให้ชัดเจน แผนงานที่ 3 การอบรมเจ้าหน้าที่ด้านทำความเข้าใจผู้รับบริการ แผนงานที่ 4 การประเมินความเหมาะสมของภาระงานของแต่ละบุคคล แผนงานที่ 5 การกำหนดระเบียบและออกแบบของแบบฟอร์มต่างๆ ที่ชัดเจน แผนงานที่ 6 การจัดการความปลอดภัยในการทำงานด้านการจัดเก็บเงินและพัสดุ แผนงานที่ 7 การควบคุมคอมพิวเตอร์และการสำรองข้อมูล แผนงานที่ 8 ระบบการเก็บข้อมูลและประวัติของบริษัทที่เข้ามารับการประมูล แผนงานที่ 9 การปรับปรุงการตรวจรับและตรวจสอบพัสดุ และแผนงานที่ 10 การจัดทำระบบจัดเก็บเอกสาร

กรณีการ พงศ์กิตติธัช (2553) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้บริหารกับครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ปัญหาการบริหารความเสี่ยงตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับน้อยทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้บริหารกับครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) ผู้บริหารในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวม และรายด้าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 4) ผู้บริหารในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยทั้งโดยรวมและรายด้าน และผู้บริหารในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 5) ครูในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารความเสี่ยงไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน 6) ครูในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยทั้งโดยรวมและรายด้าน และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารความเสี่ยงโดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่เห็นว่าโรงเรียนมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มากกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนั้นไม่แตกต่างกัน

นฤมล บินหะซิวาวัง (2553) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ

การบริหารความเสี่ยงโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารทั่วไป 2) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่รายด้านพบว่า ด้านบริหารวิชาการ และด้านบริหารงานบุคคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รายด้านพบว่า ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 5) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

วินัย เวียงลอ (2552) ได้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือในด้านการระบุความเสี่ยงด้านการเงิน พบว่า การใช้เงินไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจเกิดจากกิจกรรมเร่งด่วนของการสั่งการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือกิจกรรมใหม่ของผู้ชมชนที่โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรม และงานจัดเลี้ยงต่างๆ ที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนต้องหางบประมาณสนับสนุนจากองค์กรอื่นมากขึ้น และชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ส่วนการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับความเสียหายของผลกระทบที่เกิดขึ้น ความถี่ และการจัดลำดับของการใช้เงินที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ พิจารณาโดยใช้การนับจำนวนครั้งของภารกิจที่ปฏิบัติ และภารกิจที่เกิดจากการสั่งการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ในด้านการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงโรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ชัดเจน ส่วนด้านการลดความเสี่ยงโรงเรียนควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ด้านการเงินและบัญชีมาปฏิบัติหน้าที่โดยตรง ปฏิบัติงานด้านการเงินให้เป็นระบบถูกต้องตามระเบียบ สำหรับการยอมรับความเสี่ยง ควรจัดสรรงบประมาณสำรองให้ภารกิจที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ให้บรรลุผลสำเร็จ และไม่พบการดำเนินงานในการถ่ายโอนความเสี่ยง ส่วนการควบคุมภายในโรงเรียน ควรดำเนินงานให้เป็นระบบ และสามารถควบคุมการปฏิบัติงานการเงินของโรงเรียนได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายใต้การกำกับบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ จำนวน 12 หน่วยงาน จำนวน 182 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้ใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5% ดังสูตรของ Taro Yamane ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95

(Yamane, T. 1967. Elementary Sampling Theory, USA: Prentice Hall)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{182}{1 + 182(0.05)^2}$$

$$= \frac{182}{1.455}$$

$$= 125.09 \sim 130$$

ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนประชากร 182 คน ซึ่งแทนค่าในสูตรจะได้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 130 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ตามหน่วยงานที่สังกัด ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยงานที่สังกัด	จำนวน ประชากร ทั้งสิ้น	จำนวนตัวอย่าง	ประเภท	
			สายสอน และวิจัย	สายสนับสนุน
คณะแพทยศาสตร์	26	19	-	19
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	13	9	8	1
คณะวิทยาการจัดการ	9	6	2	4
คณะวิศวกรรมศาสตร์	7	5	5	-
คณะเกษตรศาสตร์	19	14	4	10
คณะพยาบาลศาสตร์	19	14	4	10
คณะศิลปศาสตร์	5	4	3	1
สถาบันอิสลามและอาหรับศึกษา	8	6	3	3
วิทยาลัยการอาชีพตากใบ	7	5	5	-
วิทยาลัยเทคนิคนราธิวาส	49	35	16	19
วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนราธิวาส	9	6	2	4
สำนักงานอธิการบดี	26	19	-	19
รวม	182	130	68	62

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1. ลักษณะของเครื่องมือ

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามจะแบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ตำแหน่งปัจจุบัน ตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการที่สังกัด หน่วยงานที่สังกัด การเข้ารับการอบรมบริหารความเสี่ยง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยง ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ที่พัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน

- 1) ระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง
- 3) ประเมินความเสี่ยง
- 4) ประเมินมาตรการควบคุม
- 5) บริหารจัดการความเสี่ยง
- 6) รายงานผล
- 7) ติดตามผลและทบทวน

สำหรับลักษณะคำถามที่มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ หรือเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบ Likert Scale จึงกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ค่าคะแนน 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติมากที่สุด
ค่าคะแนน 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติมาก
ค่าคะแนน 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติปานกลาง
ค่าคะแนน 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อย
ค่าคะแนน 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อยที่สุด
ค่าคะแนน 0	หมายถึง	ไม่มี

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

2.2 การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด จากตำรา และค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และระบบสืบค้นสารสนเทศ

2.2.2 กำหนดทฤษฎีกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างแล้วนั้น ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้านการวัด และการประเมินผลแล้วมาแก้ไขข้อบกพร่องแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) เพื่อหาความเที่ยง

2.2.5 ตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องแล้วไปจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับจริง และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.3.1 การตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาและการวัดประเมินผล (Content Validity and Evaluation) ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามฉบับร่างให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน (รายละเอียดในภาคผนวก)

2.3.2 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาแล้วมาแก้ไขข้อบกพร่อง จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้มีความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรการหาสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์เท่ากับ 0.97 จึงนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสอบถามตามแบบสอบถามที่สร้างขึ้น มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 นำหนังสือขออนุญาตจากสำนักบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้ศึกษาคำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายใต้การกำกับบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒนครินทร์ จำนวน 130 คน และเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเองในเดือนมีนาคม 2556 ซึ่งได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนมาเพื่อใช้ในการศึกษา ทั้งหมด 130 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

3.3 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถาม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงาน ตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานที่สังกัด ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ ระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ประเมินมาตรการควบคุม บริหารจัดการความเสี่ยง รายงานผล และติดตามผลและทบทวน

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงในระดับน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 0	หมายถึง	ไม่มีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

4.3 การทดสอบความแตกต่างของการปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดของ COSO ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ข้างต้น โดยการเปรียบเทียบตามปัจจัยส่วนบุคคล ใช้ค่า t-test (Independent) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และถ้าพบว่ามีการกระจายอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะใช้การทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการศึกษา เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ
MS	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลรวมกำลังสองของคะแนน
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของความแปรปรวน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่จะปฏิเสธสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษานำเสนอผลเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของคณะกรรมการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงาน ตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานที่สังกัด การได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง นำเสนอรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	37	28.46
หญิง	93	71.54
รวม	130	100.00
2. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	62	47.70
ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป	68	52.30
รวม	130	100.00
3. ตำแหน่งงาน		
สายการสอนและวิจัย	68	52.30
สายสนับสนุน	62	47.70
รวม	130	100.00
4. ตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง		
ประธานกรรมการ	12	9.23
กรรมการ	106	81.54
เลขานุการ	12	9.23
รวม	130	100.00
5. หน่วยงานที่สังกัด		
คณะแพทยศาสตร์	8	6.15
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	9	6.92
คณะวิทยาการจัดการ	9	6.92

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	n = 130	
	จำนวน	ร้อยละ
คณะวิศวกรรมศาสตร์	7	5.38
คณะเกษตรศาสตร์	8	6.15
คณะพยาบาลศาสตร์	14	10.77
คณะศิลปศาสตร์	4	3.08
สถาบันอิสลามและอาหรับศึกษา	6	4.62
วิทยาลัยการอาชีพตากใบ	5	3.85
วิทยาลัยเทคนิคนราธิวาส	35	26.92
วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนราธิวาส	6	4.62
สำนักงานอธิการบดี	19	14.62
รวม	130	100.00
6. การได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง		
เคยอบรม	76	58.46
1 ครั้ง	39	30.00
2 ครั้ง	23	17.69
3 ครั้ง	8	6.15
4 ครั้ง	3	2.31
5 ครั้ง	3	2.31
ไม่เคยอบรม	54	41.54
รวม	130	100.00

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า
 จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นหญิง (ร้อยละ 71.54) ที่เหลือเป็นเพศชาย (ร้อยละ
 28.46)

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
 (ร้อยละ 52.30) ที่เหลือมีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 47.70)

จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่าส่วนใหญ่เป็นสายสอนและวิจัย (ร้อยละ 52.30) ที่เหลือ
 เป็นสายสนับสนุน (ร้อยละ 47.70)

จำแนกตามตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พบว่าส่วนใหญ่เป็นกรรมการ (ร้อยละ 81.54) ที่เหลือเป็นประธานกรรมการ (ร้อยละ 9.23) และเลขานุการ (ร้อยละ 9.23)

จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า สังกัดวิทยาลัยเทคนิคนราธิวาส มากที่สุด (ร้อยละ 26.92) รองลงมาคือ สังกัดสำนักงานอธิการบดี (ร้อยละ 14.62) และน้อยที่สุดคือ สังกัดคณะศิลปศาสตร์ (ร้อยละ 3.08)

จำแนกตามการได้รับอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง พบว่า เคยอบรม (ร้อยละ 58.46) ส่วนใหญ่เคยอบรม 1 ครั้ง (ร้อยละ 30.00) รองลงมา 2 ครั้ง (ร้อยละ 17.69) และน้อยที่สุด 4 ครั้ง กับ 5 ครั้ง (ร้อยละ 2.31) และพบว่าไม่เคยอบรม (ร้อยละ 41.54)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์	3.80	.48	มาก
2. ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	3.44	.47	ปานกลาง
3. ประเมินความเสี่ยง	3.38	.52	ปานกลาง
4. ประเมินมาตรการควบคุม	3.41	.51	ปานกลาง
5. บริหารจัดการความเสี่ยง	3.38	.50	ปานกลาง
6. รายงานผล	3.50	.66	ปานกลาง
7. ติดตามผลและทบทวน	3.48	.69	ปานกลาง
รวม	3.48	.41	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงโดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = .41) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติ ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุเป้าประสงค์และกำหนด
วัตถุประสงค์

การระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ สอดคล้องกับพันธกิจ	4.13	.80	มาก
2. มีการระบุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษร	3.79	.61	มาก
3. มีการระบุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์	3.88	.86	มาก
4. การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม สามารถปฏิบัติและวัดผลได้	3.70	.67	มาก
5. มีการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลทรัพยากร	3.77	.81	มาก
6. มีการประเมินความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร	3.63	.83	มาก
7. มีหลักฐานนำเชื่อถือของรายงานทั้งภายในและภายนอก อย่างถูกต้อง	3.84	.87	มาก
8. มีการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบที่ได้กำหนดไว้ อย่างถูกต้อง	3.66	.71	มาก
รวม	3.80	.48	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยง ในด้านการระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = .48) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. มีการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์	3.45	.74	ปานกลาง
2. องค์กรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	3.58	.96	มาก
3. องค์กรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	3.62	1.18	มาก
4. องค์กรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการเงิน	3.48	1.01	ปานกลาง
5. องค์กรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ	3.38	.80	ปานกลาง
6. องค์กรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน	3.43	.91	ปานกลาง
7. ระบบสรรหา และคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานมีภาวะความเสี่ยงต่อความเหมาะสมกับภารกิจและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย	3.39	.92	ปานกลาง
8. หน่วยงานมีภาวะความเสี่ยงเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	3.42	.93	ปานกลาง
9. หน่วยงานมีความเสี่ยงต่อจำนวนนักศึกษาที่ลดลง	3.34	.95	ปานกลาง
10. หน่วยงานมีภาวะความเสี่ยงด้านงบประมาณรายรับที่ไม่พอเพียงกับรายจ่าย	3.35	.94	ปานกลาง
11. หน่วยงานของท่านมีภาวะความเสี่ยงด้านบุคคลและทรัพยากรมนุษย์	3.35	1.0	ปานกลาง
12. หน่วยงานมีภาวะความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และนโยบายซึ่งอาจทำให้มีต้นทุนสูงหรือเกิดความล่าช้า หรือถูกปรับและการลงโทษ	3.48	.84	ปานกลาง
รวม	3.44	.47	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงในด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$,

S.D. = .47) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงโดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์	3.63	.89	มาก
2. มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้น	3.42	.81	ปานกลาง
3. มีการเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการแก้ไขก่อน หลัง	3.56	.82	มาก
4. มีการศึกษาและรวบรวมข้อมูลผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยง	3.42	.74	ปานกลาง
5. มีการนำข้อมูลผลกระทบมาพิจารณาเพื่อกำหนดมาตรการให้ระดับความรุนแรงลดลง	3.28	.91	ปานกลาง
6. มีการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม	3.13	.90	ปานกลาง
7. มีการรวบรวมการประเมินโอกาสของความเสี่ยง	3.33	.84	ปานกลาง
8. มีการประเมินความเสี่ยงตามกระบวนการปฏิบัติงาน	3.24	.76	ปานกลาง
รวม	3.38	.52	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงในด้านการประเมินความเสี่ยง โดยรวมมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = .52) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการปฏิบัติในระดับมาก ในเรื่องการประเมินความเสี่ยงโดยมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และการเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการแก้ไขก่อนหลัง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินมาตรการควบคุม

การประเมินมาตรการควบคุม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. มีการเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับปัญหาที่เผชิญอยู่	3.36	.83	ปานกลาง
2. มีการศึกษาวิธีการที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง	3.39	1.10	ปานกลาง
3. มีการพิจารณาผลกระทบต่อบุคลากรทุกระดับ	3.29	.80	ปานกลาง
4. มีการกำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ความเสี่ยง	3.45	.77	ปานกลาง
5. มีการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการจัดการกับความเสี่ยง	3.40	.84	ปานกลาง
6. มีการแบ่งความรับผิดชอบกับหน่วยงานอื่นในการจัดการกับความเสี่ยง	3.55	.89	มาก
7. มีวิธีการดำเนินเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยง	3.43	.84	ปานกลาง
รวม	3.41	.51	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงในด้านการประเมินมาตรการควบคุมโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = .51) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การประเมินมาตรการควบคุมโดยมีการแบ่งความรับผิดชอบกับหน่วยงานอื่นในการจัดการกับความเสี่ยง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน	3.58	.95	มาก
2. มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร	3.35	.78	ปานกลาง
3. มีการกำหนดการสอบทาน โดยผู้บริหารในกิจกรรมที่สำคัญ	3.43	.82	ปานกลาง
4. มีการกำหนดกลไกในการควบคุมเพื่อป้องกันและลดจุดอ่อนของการควบคุม	3.38	.85	ปานกลาง
5. มีการกำหนดวิธีการควบคุมระบบประมวลผลข้อมูล	3.31	.77	ปานกลาง
6. มีการระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร	3.32	.80	ปานกลาง
7. มีนโยบายควบคุมการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต	3.35	1.11	ปานกลาง
8. มีการจัดประเภททรัพยากรด้านสารสนเทศตามความสำคัญและความเสี่ยง	3.27	.84	ปานกลาง
9. มีการกำหนดการควบคุมทางกายภาพ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ การรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สินไว้อย่างชัดเจน	3.46	.81	ปานกลาง
10. มีดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators-KPI)	3.38	.79	ปานกลาง
รวม	3.38	.50	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยรวมมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = .50) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานผล

การรายงานผล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. มีการใช้ทุกช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงถึงบุคลากรภายในอย่างทั่วถึง	3.35	.76	ปานกลาง
2. มีกระบวนการสอบถามความเข้าใจของบุคลากรเพื่อวัดประสิทธิภาพในการสื่อสาร	3.43	.81	ปานกลาง
3. มีการประเมินความเสี่ยงของระบบสารสนเทศตามระยะเวลาที่เหมาะสม	3.36	.75	ปานกลาง
4. มีวิธีปฏิบัติในการให้ข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด	3.51	1.08	มาก
5. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์	3.46	1.01	ปานกลาง
6. มีระบบสารสนเทศและการรายงานที่เหมาะสมทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร	3.59	1.29	มาก
7. มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน	3.69	1.31	มาก
8. มีการนำข้อมูลในอดีตมาเปรียบเทียบกับเหตุการณ์ปัจจุบันเพื่อคาดการณ์สิ่งที่เกิดในอนาคต	3.68	1.00	มาก
9. มีการติดต่อสื่อสารกับนักศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร	3.37	1.04	ปานกลาง
รวม	3.50	.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยงในด้านการรายงานผล โดยรวมมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = .66) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีการนำข้อมูลในอดีตมาเปรียบเทียบกับเหตุการณ์ปัจจุบันเพื่อคาดการณ์สิ่งที่เกิดในอนาคต และมีวิธีปฏิบัติในการให้ข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามผลและทบทวน

การติดตามผลและทบทวน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. มีวิธีการติดตามการบริหารความเสี่ยง	3.51	1.01	มาก
2. มีระบบการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและตาม ความจำเป็น	3.39	.99	ปานกลาง
3. มีการประเมินผลวิธีการติดตามการบริหารความเสี่ยง	3.49	1.01	ปานกลาง
4. มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง	3.44	1.01	ปานกลาง
5. มีการกำหนดการรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละ ช่วงเวลาตามเวลาที่กำหนด	3.55	1.09	มาก
6. มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบ บริหารความเสี่ยง	3.61	1.24	มาก
7. มีการรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน ตามระยะเวลาที่กำหนด	3.25	1.13	ปานกลาง
8. มีการทบทวนระบบการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอน ตามแนวทาง (คู่มือ) การบริหารความเสี่ยง	3.31	1.11	ปานกลาง
9. มีการรายงานการบริหารความเสี่ยงตามข้อเท็จจริง อย่างเป็นอิสระไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ	3.56	1.10	มาก
10. การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้	3.68	1.01	มาก
รวม	3.48	.69	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่า การบริหารความเสี่ยง
ในด้านการติดตามและทบทวน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = .69)
และเมื่อพิจารณาข้อพบว่า การติดตามและการทบทวน โดยการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่าง
ถูกต้องเชื่อถือได้ มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง มีการ
รายงานการบริหารความเสี่ยงตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ มีการกำหนดการ
รายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลาที่กำหนด และมีการติดตามการบริหารความเสี่ยง อยู่ใน
ระดับมาก

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการ
บริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุธราชนครินทร์
จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามเพศ

การบริหารความเสี่ยง	เพศ				t	Sig.
	เพศชาย n = 37		เพศหญิง n = 93			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ระบุเป้าประสงค์และกำหนด วัตถุประสงค์	3.83	.48	3.79	.49	.46	.65
2. ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	3.51	.44	3.41	.48	1.08	.28
3. ประเมินความเสี่ยง	3.46	.52	3.34	.52	1.11	.27
4. ประเมินมาตรการควบคุม	3.42	.53	3.41	.50	.14	.89
5. บริหารจัดการความเสี่ยง	3.44	.49	3.36	.50	.80	.43
6. รายงานผล	3.46	.52	3.51	.71	-.42	.67
7. ติดตามผลและทบทวน	3.51	.50	3.47	.76	.35	.73
รวม	3.52	.37	3.47	.42	.61	.54

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.10 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตาม
ประสบการณ์ในการทำงาน

การบริหารความเสี่ยง	ประสบการณ์ในการทำงาน				t	Sig.
	ต่ำกว่า 5 ปี		ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ระบุเป้าประสงค์และกำหนด วัตถุประสงค์	3.76	.50	3.84	.47	-0.90	.37
2. ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	3.39	.46	3.48	.47	-1.12	.26
3. ประเมินความเสี่ยง	3.27	.49	3.47	.53	-2.20	.03*
4. ประเมินมาตรการควบคุม	3.28	.51	3.53	.47	-2.98	.00*
5. บริหารจัดการความเสี่ยง	3.36	.50	3.40	.50	-.53	.59
6. รายงานผล	3.44	.49	3.55	.79	-.97	.34
7. ติดตามผลและทบทวน	3.34	.39	3.60	.87	-2.24	.03*
รวม	3.40	.36	3.56	.44	-2.12	.04*

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.11 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการประเมินมาตรการควบคุม และด้านการติดตามผลและการทบทวน มีการปฏิบัติที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และด้านการรายงานผล ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
จำแนกตามตำแหน่งงาน

การบริหารความเสี่ยง	ตำแหน่งงาน				t	Sig.
	สายสอนและวิจัย n = 68		สายสนับสนุน n = 62			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ระบุเป้าประสงค์และกำหนด วัตถุประสงค์	3.82	.40	3.78	.56	.39	.70
2. ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	3.46	.45	3.42	.49	.52	.60
3. ประเมินความเสี่ยง	3.40	.52	3.35	.53	.57	.57
4. ประเมินมาตรการควบคุม	3.43	.49	3.39	.53	.36	.72
5. บริหารจัดการความเสี่ยง	3.42	.49	3.34	.51	.95	.34
6. รายงานผล	3.48	.45	3.51	.84	-.24	.81
7. ติดตามผลและทบทวน	3.40	.42	3.56	.90	-1.33	.19
รวม	3.49	.34	3.48	.48	.11	.92

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.12 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตาม
ตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง	สาเหตุของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์	ระหว่างกลุ่ม	.618	2	.31	1.32	.27
	ภายในกลุ่ม	29.65	127	.23		
	รวม	30.27	129			
2. ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	.84	2	.42	1.97	.14
	ภายในกลุ่ม	27.10	127	.21		
	รวม	27.94	129			
3. ประเมินความเสี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	1.92	2	.96	3.68	.03*
	ภายในกลุ่ม	33.10	127	.26		
	รวม	35.02	129			
4. ประเมินมาตรการควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	2.17	2	1.09	4.47	.01*
	ภายในกลุ่ม	30.85	127	.24		
	รวม	33.02	129			
5. บริหารจัดการความเสี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	1.51	2	.76	3.15	.05*
	ภายในกลุ่ม	30.54	127	.24		
	รวม	32.05	129			
6. รายงานผล	ระหว่างกลุ่ม	.185	2	.09	.21	.81
	ภายในกลุ่ม	55.47	125	.44		
	รวม	55.65	127			
7. ติดตามผลและทบทวน	ระหว่างกลุ่ม	.36	2	.18	.37	.69
	ภายในกลุ่ม	61.65	127	.49		
	รวม	62.01	129			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.69	2	.34	2.10	.13
	ภายในกลุ่ม	20.46	125	.16		
	รวม	21.15	127			

*p < .05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการประเมินมาตรการควบคุม และด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างโดยวิธีของเซฟเฟ เพื่อหาความแตกต่างเป็นรายคู่ ดังตารางที่ 4.14 ถึงตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินความเสี่ยง จำแนกตามตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ตำแหน่งในคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง	\bar{X}	ประธานกรรมการ	กรรมการ	เลขานุการ
ประธานกรรมการ	3.69	-	-.36*	.12
กรรมการ	3.32	-	-	-.24
เลขานุการ	3.56	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ในด้านการประเมินความเสี่ยง มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยประธานกรรมการมีการปฏิบัติแตกต่างจากกรรมการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินมาตรการควบคุม จำแนกตามตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ตำแหน่งในคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง	\bar{X}	ประธานกรรมการ	กรรมการ	เลขานุการ
ประธานกรรมการ	3.81	-	.43*	.51*
กรรมการ	3.38	-	-	.08
เลขานุการ	3.30	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ในด้านการประเมินมาตรการควบคุม มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยกรรมการและเลขานุการ มีการปฏิบัติแตกต่างจาก ประธานกรรมการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง จำแนกตามตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ตำแหน่งในคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง	\bar{X}	ประธานกรรมการ	กรรมการ	เลขานุการ
ประธานกรรมการ	3.72	-	.37*	.31
กรรมการ	3.34	-	-	-.05
เลขานุการ	3.40	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยประธานกรรมการมีการปฏิบัติแตกต่างจากกรรมการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

การบริหารความเสี่ยง	สาเหตุของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ระบุเป้าประสงค์และ กำหนดวัตถุประสงค์	ระหว่างกลุ่ม	1.46	11	.13	.54	.88
	ภายในกลุ่ม	28.81	118	.24		
	รวม	30.27	129			
2. ระบุความเสี่ยงและ ปัจจัยเสี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	1.58	11	.14	.64	.79
	ภายในกลุ่ม	26.36	118	.22		
	รวม	27.94	129			
3. ประเมินความเสี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	3.43	11	.31	1.17	.32
	ภายในกลุ่ม	31.58	118	.27		
	รวม	35.02	129			

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การบริหารความเสี่ยง	สาเหตุของความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
4. ประเมินมาตรการควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	2.04	11	.19	.71	.73
	ภายในกลุ่ม	30.98	118	.26		
	รวม	33.02	129			
5. บริหารจัดการความเสี่ยง	ระหว่างกลุ่ม	2.80	11	.25	1.03	.43
	ภายในกลุ่ม	29.25	118	.25		
	รวม	32.05	129			
6. รายงานผล	ระหว่างกลุ่ม	7.90	11	.72	1.75	.07
	ภายในกลุ่ม	47.75	116	.41		
	รวม	55.65	127			
7. ติดตามผลและทบทวน	ระหว่างกลุ่ม	9.98	11	.91	2.06	.029*
	ภายในกลุ่ม	52.03	118	.44		
	รวม	62.01	129			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.58	11	.23	1.46	.16
	ภายในกลุ่ม	18.58	116	.16		
	รวม	21.15	127			

*p < .05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการติดตามผลและการทบทวน มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างโดยวิธีของเซฟเฟเพื่อหาความแตกต่างเป็นรายคู่ ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ด้านการติดตามผลและการทบทวน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงานที่สังกัด	\bar{X}	คณะแพทยศาสตร์	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	คณะวิทยาการจัดการ	คณะวิศวกรรมศาสตร์	คณะเกษตรศาสตร์	คณะพยาบาลศาสตร์	คณะศิลปศาสตร์	สถาบันอิสลามและอาหรับศึกษา	วิทยาลัยการอาชีพตากใบ	วิทยาลัยเทคนิคนราธิวาส	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนราธิวาส	สำนักงานอธิการบดี
คณะแพทยศาสตร์	3.47	-	.05	.25	.36	.00	.08	.00	-.05	.13	.06	-1.12*	-.16
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3.42	-	-	.20	.30	-.05	.03	-.05	-.11	.08	.01	-1.17*	-.21
คณะวิทยาการจัดการ	3.22	-	-	-	.10	-.25	-.16	-.25	-.31	-.11	-.18	-1.37*	-.41
คณะวิศวกรรมศาสตร์	3.11	-	-	-	-	-.36	-.27	-.36	-.41	-.22	-.29	-1.48*	-.52
คณะเกษตรศาสตร์	3.47	-	-	-	-	-	.08	.00	-.05	.13	.06	-1.12*	-.16
คณะพยาบาลศาสตร์	3.39	-	-	-	-	-	-	-.08	-.14	.04	-.02	-1.21*	-.25
คณะศิลปศาสตร์	3.47	-	-	-	-	-	-	-	.05	.13	-.06	-1.12*	-.16
สถาบันอิสลามและอาหรับศึกษา	3.53	-	-	-	-	-	-	-	-	.19	.12	-1.06*	-.10
วิทยาลัยการอาชีพตากใบ	3.34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-.06	-1.26*	-.29
วิทยาลัยเทคนิคนราธิวาส	3.41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1.19*	-.22
วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนราธิวาส	4.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.96*
สำนักงานอธิการบดี	3.64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ในด้านการติดตามผลและการทบทวน มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดย วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีอินทราชูวาส มีการปฏิบัติแตกต่างจาก หน่วยงานอื่นๆ ทั้ง 11 หน่วยงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
จำแนกตามการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง	การอบรมการบริหารความเสี่ยง				t	Sig.
	เคย		ไม่เคย			
	n = 76		n = 54			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ระบุเป้าประสงค์และกำหนด วัตถุประสงค์	3.78	.45	3.83	.53	-.52	.60
2. ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	3.41	.46	3.48	.48	-.75	.46
3. ประเมินความเสี่ยง	3.39	.53	3.36	.52	.32	.75
4. ประเมินมาตรการควบคุม	3.45	.50	3.36	.51	1.02	.31
5. บริหารจัดการความเสี่ยง	3.36	.52	3.41	.47	-.52	.61
6. รายงานผล	3.54	.76	3.44	.50	.82	.41
7. ติดตามผลและทบทวน	3.54	.84	3.39	.39	1.27	.21
รวม	3.50	.44	3.47	.37	.43	.67

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.19 พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการอบรมการบริหารความเสี่ยงต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัย สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัย และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประชากรที่ศึกษาคือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายใต้การกำกับบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัย จำนวน 12 หน่วยงาน จำนวน 182 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตร Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 130 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามหน่วยงานที่สังกัด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97 และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffé

ผลการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัย จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 130 คนซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 71.54) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 52.30) มีตำแหน่งงานในสายการสอนและวิจัย (ร้อยละ 52.30) มีตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นกรรมการ (ร้อยละ 81.54) ส่วนใหญ่ หน่วยงานที่สังกัดคือวิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา (ร้อยละ 26.92) และส่วนใหญ่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยเคยอบรม 1 ครั้ง (ร้อยละ 30.00) สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1.1 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความคิดเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์มีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยในแต่ละด้านได้ดังนี้

1.1.1 ด้านการระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่ามีมีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = .48) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

1.1.2 ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่ามีมีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = .47) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยองค์กรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน และองค์กรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก

1.1.3 ด้านการประเมินความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่ามีมีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินความเสี่ยงโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = .52) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การประเมินความเสี่ยง โดยมีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และมีการเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการแก้ไขก่อนหลัง อยู่ในระดับมาก

1.1.4 ด้านการประเมินมาตรการควบคุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่ามีมีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านประเมินมาตรการควบคุม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = .51) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การประเมินมาตรการควบคุมโดยมีการแบ่งความรับผิดชอบกับหน่วยงานอื่นในการจัดการกับความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก

1.1.5 ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่ามีมีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = .50) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก

1.1.6 ด้านการรายงานผล คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็นว่ามี การปฏิบัติ การบริหารความเสี่ยงด้านการรายงานผล โดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = .66) และ เมื่อพิจารณารายข้อด้านการรายงานผล พบว่ามีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน มีการนำข้อมูล ในอดีตมาเปรียบเทียบกับเหตุการณ์ปัจจุบันเพื่อคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดในอนาคต และมีวิธีปฏิบัติใน การให้ข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด อยู่ในระดับมาก

1.1.7 ด้านการติดตามผลและทบทวน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีความเห็น ว่ามีการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านการติดตามและทบทวน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = .69) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การติดตามและทบทวน โดยการจัดทำรายงาน การเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบบริหาร ความเสี่ยง มีการรายงานการบริหารความเสี่ยงตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ มี การกำหนดการรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลาที่กำหนด และมีการติดตามการบริหาร ความเสี่ยง อยู่ในระดับมาก

1.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการ บริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.2.1 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามเพศ พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความ เสี่ยงทั้งโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

1.2.2 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน พบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านประเมินการประเมินความเสี่ยง ด้านการประเมินมาตรการ ควบคุม และด้านการติดตามผลและการทบทวน มีการปฏิบัติที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ส่วนด้านการระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการระบุความเสี่ยงและ ปัจจัยเสี่ยง ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และด้านการรายงานผล ไม่แตกต่างกัน

1.2.3 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่าคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

1.2.4 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามตำแหน่งใน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พบว่าคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีตำแหน่งในคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง โดยรวมทุกด้าน

ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการประเมินมาตรการควบคุม ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างโดยวิธีของเซฟเฟ่ เพื่อให้ทราบความแตกต่างเป็นรายคู่พบว่า คณะกรรมการที่มีตำแหน่งเป็นประธาน มีความคิดเห็นแตกต่างจากคณะกรรมการที่มีตำแหน่งเป็นกรรมการ ในประเด็นด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการประเมินมาตรการควบคุม และด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และยังพบว่าคณะกรรมการที่มีตำแหน่งเป็นประธานมีความคิดเห็นแตกต่างจากคณะกรรมการที่มีตำแหน่งเป็นเลขานุการในประเด็น ด้านการประเมินมาตรการควบคุม ส่วนกรรมการและเลขานุการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.5 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามหน่วยงานที่

สังกัด พบว่าคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีสังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงโดยรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการติดตามผลและทบทวน มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างโดยวิธีของเซฟเฟ่เพื่อให้ทราบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า การปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการในด้านการติดตามและทบทวน มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนครราชสีมา มีการปฏิบัติแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ ทั้ง 11 หน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

1.2.6 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจำแนกตามการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2. อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนครราชสีมาชนครินทร์ มีประเด็นที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

2.1.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวม จากผลการศึกษาพบว่า ให้ความสำคัญด้านการระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์มากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของสุมนา เสือเอก (2553) ที่พบว่าการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีการบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญด้านกำหนดวัตถุประสงค์มากที่สุด และสอดคล้องกับคู่มืออธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดี (2552) ซึ่งกำหนดว่า ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นการกำหนดและทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องกระทำเพื่อกำหนดหลักการและทิศทางการบริหารความเสี่ยง

2.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง จากผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มาก ซึ่งสอดคล้องกับคู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ (2549) ตามนโยบายบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ โดยมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์หลักของมหาวิทยาลัย

2.1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการประเมินมาตรการควบคุม จากผลการวิจัยที่พบว่า ส่วนใหญ่มีการแบ่งความรับผิดชอบกับหน่วยงานอื่นในการจัดการกับความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) ที่ระบุว่า การถ่ายโอนความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้ ควรได้รับการถ่ายโอนไปให้ผู้อื่น ผู้อื่นในที่นี้ซึ่งมักได้รับการนึกถึงก่อนใครสำหรับคนทั่วไปคือ บริษัทประกันภัย เพราะธุรกิจประกันภัยเป็นธุรกิจที่มีหัวใจสำคัญ คือการรับ โอนความเสี่ยงจากบุคคลและองค์กร อย่างไรก็ตามบริษัทประกันภัยไม่ได้รับ โอนความเสี่ยงทุกประเภท ความเสี่ยงที่แท้จริงเท่านั้นที่สามารถถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภัยได้ นอกจากนี้บริษัทประกันภัยยังมีสิทธิที่จะปฏิเสธการถ่ายโอนความเสี่ยง หากบริษัทประกันภัยวิเคราะห์แล้วพบว่าบุคคลหรือองค์กรนั้นจัดอยู่ในกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงเกินกว่าความเสี่ยงโดยเฉลี่ยมากเกินไป การถ่ายโอนความเสี่ยงผ่านเครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การประกันภัยจึงถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารความเสี่ยง

2.1.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง จากผลการวิจัยพบว่า การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงใจ ช่วยตระกูล (2552) ที่ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอนควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงินควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยงโดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยง รวมถึง การมีส่วนร่วมของภาคีคือชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมควรใช้วิธีการบริหารความเสี่ยง โดยการควบคุมและหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึง ถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุม และหามาตรการในการป้องกันความเสี่ยงรวมถึงการ

มีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากร ในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและ ผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล

2.2.1 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามเพศ พบว่าโดยรวมทุกด้านและรายด้านไม่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนฤมล บินหะยีอาวัง (2553) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุมนา เสือเอก (2553) ที่พบว่าผู้บริหารของโรงเรียนอาชีวศึกษาที่เป็นเพศชายมีการบริหารความเสี่ยงโดยรวมแตกต่างจากผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

2.2.2 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย และเมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านการประเมินมาตรการควบคุม และด้านการติดตามผลและทบทวน มีการปฏิบัติที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และด้านการรายงานผลไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุมนา เสือเอก (2553) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมีการบริหารความเสี่ยงสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

2.2.3 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามตำแหน่งงาน จากผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยตำแหน่งงานประกอบด้วยสายการสอนและวิจัยกับสายสนับสนุน คณะกรรมการมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอาจเนื่องมาจากการดำเนินงานในองค์กรมีการปฏิบัติร่วมกัน ความคิดเห็นด้านการบริหารความเสี่ยง จึงไม่แตกต่างกัน

2.2.4 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากผลการวิจัยพบว่าโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย โดยตำแหน่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ประธาน กรรมการ เลขานุการ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านประเมินความเสี่ยง ด้านประเมินมาตรการควบคุม ด้านบริหารจัดการความเสี่ยงประธานกรรมการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกับกรรมการและประธานยังมี

ความเห็นแตกต่างจากเลขานุการในด้านการประเมินมาตรการควบคุม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าตำแหน่งประธานคือคณบดีหรือหัวหน้าของหน่วยงานย่อยภายใต้การกำกับการบริหารของมหาวิทยาลัย นราธิวาสราชนครินทร์ ซึ่งมีแนวคิดและนโยบายการบริหารที่ เป็นผู้ตัดสินใจการดำเนินงานเป็นแผนระยะยาวตามทิศทางการบริหารโดยรวมขององค์กร

2.2.5 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด จากผลการวิจัยพบว่าโดยรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านติดตามผลและทบทวน ของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชาวาส แตกต่างกับหน่วยงานอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจจะเนื่องมาจากวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีราชาวาสอยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัยจากเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งต้องมีวิธีการติดตามการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบและต่อเนื่อง มีการรายงานประเมินระบบการควบคุมภายในตามเวลาที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

2.2.6 ความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จำแนกตามการอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง จากผลการวิจัยพบว่าโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย อาจเนื่องมาจากส่วนใหญ่เคยได้รับการอบรมมาแล้ว 1 ครั้งเท่านั้น การพัฒนาความรู้ความเข้าใจจึงยังไม่แตกต่างกันมาก

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

3.1.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เนื่องจากมีการให้ความสำคัญน้อย ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะนำมาตราการมาเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสี่ยงได้

3.1.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ควรให้ความสำคัญในด้านการประเมินความเสี่ยง ซึ่งควรมีการศึกษาและรวบรวมข้อมูลผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อที่จะมองเห็นภาพรวมของเหตุการณ์ที่จะนำความเสียหายมาสู่องค์กร และสามารถจัดการบริหารความเสี่ยงได้ทันเวลา

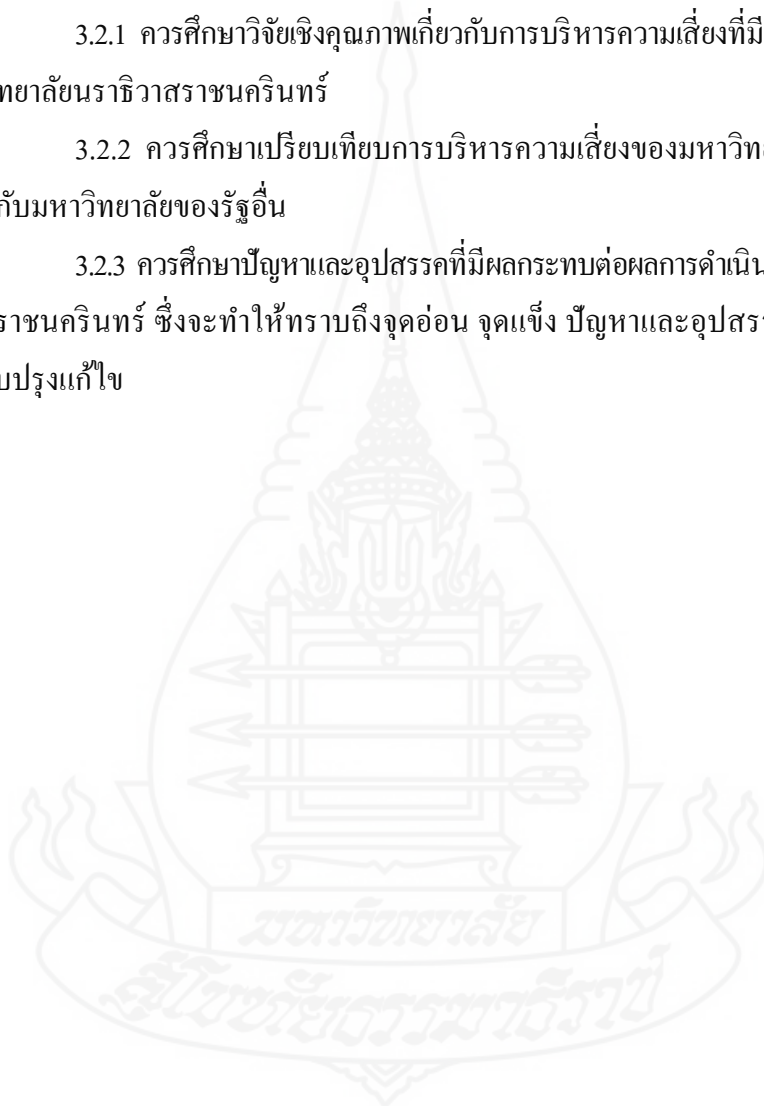
3.1.3 มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน และนำความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงมาบูรณาการกับระบบการประกันคุณภาพ

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

3.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ กับมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น

3.2.3 ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรค เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข



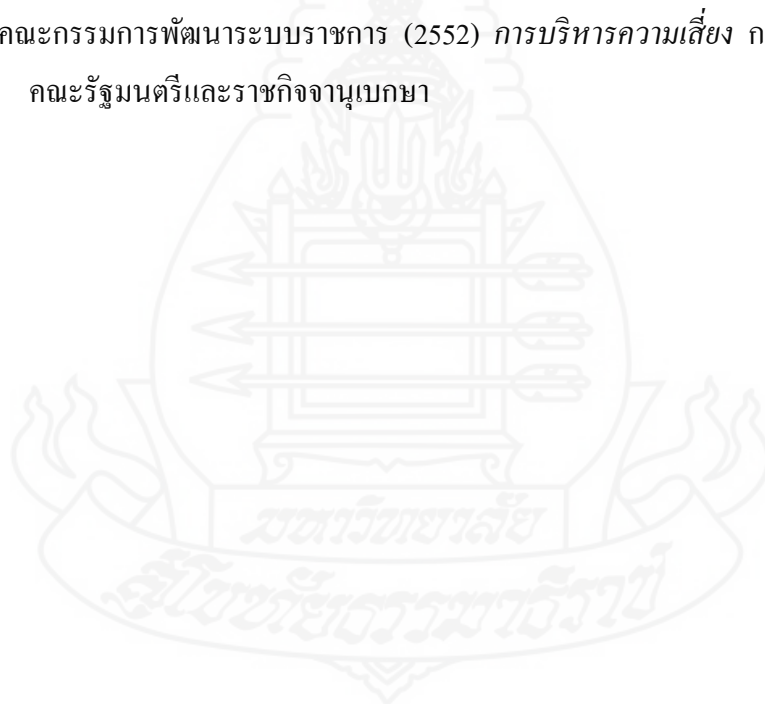
บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง (2545) *แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาครัฐราชการ* กรุงเทพมหานคร
- กรณีการ์ พงศ์กิตติชัย (2553) “สภาพและปัญหาการบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- กระทรวงการคลัง (2551) *คู่มือการปฏิบัติด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลของ
แผนงาน/โครงการที่สำคัญตามนโยบายรัฐบาลของสำนักงานประมาณ
กรุงเทพมหานคร*
- กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ (2554) “การพัฒนาหลักเกณฑ์และ
วิธีการประเมินความเสี่ยงเพื่อการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในของ
หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ” กรุงเทพมหานคร
- เกษม ภูเจริญธรรม (2549) “การพัฒนาระบบความเสี่ยงด้านการเงินและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์” งานวิจัย สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- เจนเนตร มณีนาถ (2548) *การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร* กรุงเทพมหานคร ชัมชิตเต็ม
ชัยเสถียร พรหมศรี (2550) *การบริหารความเสี่ยง* กรุงเทพมหานคร ออฟเซ็ท ครีเอชั่น
- ดวงใจ ช่วยตระกูล (2552) “การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษขั้นพื้นฐาน”
Veridian E-Journal Silpakorn University
- นฤมล บินหะยืออวัง (2553) “ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้น
พื้นฐานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามเขตกรุงเทพมหานครและ
ปริมณฑล” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- นฤมล สอาดโถม (2548) *การบริหารความเสี่ยง* กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์
- ประกอบ กุลเกลี้ยง (2550) “รูปแบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการคอร์รัปชันในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน” วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยนเรศวร
- มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ (2554) *คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
นราธิวาสราชนครินทร์* นราธิวาส

- มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ (2555) *แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ประจำปีการศึกษา 2555* นราธิวาส
- มนสิชา แสงวัง (2553) “การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- วินัย เวียงลอ (2552) “การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของโรงเรียนบ้านแม่แฮเหนือ อำเภอแม่แฮเหนือ
อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สุมนา เลื้อเออ (2553) “การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน” วิทยานิพนธ์
ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.ร. (2552) *คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย
หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546* กรุงเทพมหานคร
วิชั่นพับบริซซิ่ง
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) *การบริหารความเสี่ยง* กรุงเทพมหานคร
คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการศึกษา

ชื่อ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นิตยร์ดี บือราเฮง
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการสำนักงานสถาบันอิสลามและอาหรับศึกษา มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
ชื่อ	อาจารย์พิสิฎฐ์ สุรวัดลก
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
ชื่อ	อาจารย์ยากิรียา สามะ
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการกองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์



ภาคผนวก ข
หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง





ที่ ศธ 0522.17/บ 212

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

บ มีนาคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒิศราชนครินทร์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ๓๐ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวโนเรียม บินทะยีนี นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารความเสี่ยง
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒิศราชนครินทร์” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ และแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหาร และบุคลากรใน
หน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อ
การวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081 -
8978488

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

เรียนเสนออธิการบดี มจร.
เพื่อโปรดทราบและให้พิจารณาอนุมัติ
เห็นควร. พล.ท. ร. ศ. โสภณ

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง)

สำนักงานอธิการบดี

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048184

โทรสาร. 02-5033612

14 มี.ค. 56

ภาคผนวก ค
แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการศึกษา**เรื่อง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์****คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา สำหรับนักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท
มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการ
บริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่าน และขอเรียนว่าจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบ
แบบสอบถามที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม และแสดงความ
คิดเห็นอันเป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการศึกษาการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน

- ตอนที่ 1 เป็นข้อความเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการบริหารความเสี่ยง
- ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวโนเรีย บินหะยีนิย

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. ประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
 ต่ำกว่า 5 ปี ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่งปัจจุบัน
 สายสอนและวิจัย สายสนับสนุน
4. ตำแหน่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานที่สังกัด
 ประธานกรรมการ กรรมการ
 เลขานุการ
5. หน่วยงานที่สังกัด.....
6. ท่านเคยเข้ารับการอบรมการบริหารความเสี่ยงและจำนวนกี่ครั้ง
 เคย จำนวน.....ครั้ง ไม่เคย

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการบริหารความเสี่ยง

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ ที่	ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	ระดับปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ระบุเป้าประสงค์และกำหนดวัตถุประสงค์						
1.1	มีการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ สอดคล้องกับพันธกิจ					
1.2	มีการระบุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษร					
1.3	มีการระบุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์					
1.4	การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม สามารถปฏิบัติและวัดผลได้					
1.5	มีการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลทรัพยากร					
1.6	มีการประเมินความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร					

ข้อ ที่	ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	ระดับปฏิบัติ					
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	ไม่มี
1.7	มีหลักการนำเชื่อถือของรายงานทั้งภายในและ ภายนอกอย่างถูกต้อง						
1.8	มีการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบที่ได้กำหนดไว้ อย่างถูกต้อง						
2. ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง							
2.1	มีการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์เป้าหมาย/วัตถุประสงค์						
2.2	องค์กรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์						
2.3	องค์กรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน						
2.4	องค์กรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการเงิน						
2.5	องค์กรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย/กฎระเบียบ						
2.6	องค์กรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกันในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน						
2.7	ระบบสรรหา และคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานมี ภาวะความเสี่ยงต่อความเหมาะสมกับภารกิจและ ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย						
2.8	หน่วยงานมีภาวะความเสี่ยงเรื่องประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่						
2.9	หน่วยงานมีความเสี่ยงต่อจำนวนนักศึกษาที่ลดลง						
2.10	หน่วยงานมีภาวะความเสี่ยงด้านงบประมาณรายรับที่ ไม่พอเพียงกับรายจ่าย						
2.11	หน่วยงานของท่านมีภาวะความเสี่ยงด้านบุคคลและ ทรัพยากรมนุษย์						
2.12	หน่วยงานมีภาวะความเสี่ยงจากการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ และนโยบายซึ่งอาจทำให้มีต้นทุนสูง หรือเกิดความล่าช้า หรือถูกปรับและการลงโทษ						

ข้อ ที่	ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	ระดับปฏิบัติ					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่มี
3. ประเมินความเสี่ยง							
3.1	มีการมุ่งเน้นค้นหาสิ่งที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อาจจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์						
3.2	มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและผลที่อาจจะเกิดขึ้น						
3.3	มีการเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อการแก้ไขก่อน หลัง						
3.4	มีการศึกษาและรวบรวมข้อมูลผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยง						
3.5	มีการนำข้อมูลผลกระทบมาพิจารณาเพื่อกำหนดมาตรการให้ระดับความรุนแรงลดลง						
3.6	มีการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม						
3.7	มีการรวบรวมการประเมินโอกาสของความเสี่ยง						
3.8	มีการประเมินความเสี่ยงตามกระบวนการปฏิบัติงาน						
4. ประเมินมาตรการควบคุม							
4.1	มีการเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับปัญหาที่เผชิญอยู่						
4.2	มีการศึกษาวิธีการที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง						
4.3	มีการพิจารณาผลกระทบต่อบุคลากรทุกระดับ						
4.4	มีการกำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ความเสี่ยง						
4.5	มีการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการจัดการกับความเสี่ยง						
4.6	มีการแบ่งความรับผิดชอบกับหน่วยงานอื่นในการจัดการกับความเสี่ยง						
4.7	มีวิธีการดำเนินเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยง						

ข้อ ที่	ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	ระดับปฏิบัติ					
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	ไม่มี
5. บริหารจัดการความเสี่ยง							
5.1	มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน						
5.2	มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมแต่ละกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร						
5.3	มีการกำหนดการสอบทานโดยผู้บริหารในกิจกรรมที่สำคัญ						
5.4	มีการกำหนดกลไกในการควบคุมเพื่อป้องกันและลดจุดอ่อนการควบคุม						
5.5	มีการกำหนดวิธีการควบคุมระบบประมวลผลข้อมูล						
5.6	มีการระบุอย่างชัดเจนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร						
5.7	มีนโยบายควบคุมการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต						
5.8	มีการจัดประเภททรัพยากรด้านสารสนเทศตามความสำคัญและความเสี่ยง						
5.9	มีการกำหนดการควบคุมทางกายภาพ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ การรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สินไว้ อย่างชัดเจน						
5.10	มีดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators-KPI)						
6. รายงานผล							
6.1	มีการใช้ทุกช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงถึงบุคลากรภายในอย่างทั่วถึง						
6.2	มีกระบวนการสอบทานความเข้าใจของบุคลากรเพื่อวัดประสิทธิภาพในการสื่อสาร						
6.3	มีการประเมินความเสี่ยงของระบบสารสนเทศตามระยะเวลาที่เหมาะสม						

ข้อ ที่	ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	ระดับปฏิบัติ					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ไม่มี
6.4	มีวิธีปฏิบัติในการให้ข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด						
6.5	มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็นให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์						
6.6	มีระบบสารสนเทศและการรายงานที่เหมาะสมทันสมัยสำหรับการบริหารและการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร						
6.7	มีระบบการจัดเก็บข้อมูลเป็นปัจจุบัน						
6.8	มีการนำข้อมูลในอดีตมาเปรียบเทียบกับเหตุการณ์ปัจจุบันเพื่อคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดในอนาคต						
6.9	มีการติดต่อสื่อสารกับนักศึกษา ผู้ปกครอง สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร						
7. ติดตามผลและทบทวน							
7.1	มีวิธีการติดตามการบริหารความเสี่ยง						
7.2	มีระบบการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและตามความจำเป็น						
7.3	มีการประเมินผลวิธีการติดตามการบริหารความเสี่ยง						
7.4	มีการประเมินผลวิธีการจัดการความเสี่ยง						
7.5	มีการกำหนดการรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลาตามเวลาที่กำหนด						
7.6	มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงโดยผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยง						
7.7	มีการรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายในตามระยะเวลาที่กำหนด						
7.8	มีการทบทวนระบบการบริหารความเสี่ยงทุกขั้นตอนตามแนวทาง (คู่มือ) การบริหารความเสี่ยง						
7.9	มีการรายงานการบริหารความเสี่ยงตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ						
7.10	การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้						

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวโนเรศ บินหะยีนีย
วัน เดือน ปีเกิด	25 กรกฎาคม 2525
สถานที่เกิด	จังหวัดนราธิวาส
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคใต้ พ.ศ. 2547
สถานที่ทำงาน	หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
ตำแหน่ง	หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน

