



กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง

การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

Proactive Internal Audit Strategies and Risk Management

Affecting Operational Efficiency of Universities under

the Ministry of Higher Education, Science,

Research and Innovation (MHESI)

โสภิญญา นครกันต์

Sopinya Nakornkun

วิทยานิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปีการศึกษา 2567



กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง

การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

Proactive Internal Audit Strategies and Risk Management

Affecting Operational Efficiency of Universities under

the Ministry of Higher Education, Science,

Research and Innovation (MHESI)

โสภิญญา นครกันต์

Sopinya Nakornkun

วิทยานิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยง  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัด  
กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

ชื่อ นามสกุล

โสภิญญา นครกันท์

ชื่อปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชา

การบัญชี

คณะ

บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทธยา เห็นกลาง

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตาภรณ์ สิ้นจรุญศักดิ์)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ ไวยทิพย์)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทธยา เห็นกลาง)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต



คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตนาวลี ไม้สั๊ก)

วันที่ 25 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2567

|                      |                                                                                                                                                                   |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อวิทยานิพนธ์      | กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) |
| ชื่อ นามสกุล         | โสภิญญา นครกันต์                                                                                                                                                  |
| ชื่อปริญญา           | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต                                                                                                                                             |
| กลุ่มวิชา            | การบัญชี                                                                                                                                                          |
| คณะ                  | บริหารธุรกิจ                                                                                                                                                      |
| อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทธยา เห็นกลาง                                                                                                                             |
| ปีการศึกษา           | 2567                                                                                                                                                              |

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) รวมทั้งศึกษาตัวแปรแทรกซ้อนการสนับสนุนของผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จำนวน 123 แห่ง ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก ด้านการตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการ และด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ส่วนด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ส่วนตัวแปรแทรกซ้อนการสนับสนุนของผู้บริหารไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก ด้านการตรวจสอบภายในแบบ

การบูรณาการ ด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การตรวจสอบภายในขั้นสูงกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) และนอกจากนี้ตัวแปรแทรกการสนับสนุน ของผู้บริหารไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงานและ ด้านการปฏิบัติตามระเบียบกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ในขณะที่ตัวแปรแทรกการสนับสนุน ของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยง ด้านการเงินกับประสิทธิภาพ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก, การบริหารความเสี่ยง, การสนับสนุนของผู้บริหาร, ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

|                      |                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Thesis Title</b>  | Proactive Internal Audit Strategies and Risk Management<br>Affecting Operational Efficiency of Universities under<br>the Ministry of Higher Education, Science, Research<br>and Innovation (MHESI) |
| <b>Author</b>        | Sopinya Nakornkun                                                                                                                                                                                  |
| <b>Degree</b>        | Master of Business Administration                                                                                                                                                                  |
| <b>Field Study</b>   | Accounting                                                                                                                                                                                         |
| <b>Faculty</b>       | Business Administration                                                                                                                                                                            |
| <b>Advisor</b>       | Asst. Prof. Dr.Pattareya Henklang                                                                                                                                                                  |
| <b>Academic Year</b> | 2024                                                                                                                                                                                               |

## ABSTRACT

This research aims to study proactive internal audit strategies and risk management practices that affect the operational efficiency of universities under the Ministry of Higher Education, Science, Research, and Innovation (MHESI). Additionally, this study examines intervening variables of executive support which are variables that influence the relationship between proactive internal audit strategies and risk management that affect the operational efficiency of universities under the Ministry of Higher Education, Science, and Research. and innovation. Data was collected using questionnaires from a population and sample group comprising 123 universities affiliated with the MHESI. Descriptive statistics such as frequency, percentage, mean, and standard deviation were used for analysis, along with Pearson correlation and multiple regression analysis.

The research finding found that proactive internal audit strategies, including integrated internal auditing and participatory internal auditing, had a significant positive influence on the operational efficiency of universities under the Ministry of Higher Education, Science, Research, and Innovation (MHESI) at a statistical significance at the 0.001 level. The application of advanced internal audit technology had no positive influence on the operational efficiency of universities under the Ministry of Higher Education, Science, Research, and Innovation (MHESI). In terms of risk management,

operational, financial, and compliance aspects positively influenced the operational efficiency of universities under MHESI at a statistical significance level of 0.001. The intervening variable of executive support did not influence the relationship between proactive internal audit strategies (integrated internal auditing, participatory internal auditing, and the application of advanced internal audit technology) and the operational efficiency of universities under the Ministry of Higher Education, Science, Research, and Innovation (MHESI). Similarly, executive support did not influence the relationship between risk management in operational and compliance aspects and the operational efficiency of universities under MHESI. However, the intervening variable of executive support significantly influenced the relationship between financial risk management and the operational efficiency of universities under MHESI at a statistical significance level of 0.05.

**Keywords :** Proactive Internal Audit Strategies, Risk Management, Executive Support, Operational Efficiency



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ต้องขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัทธยา เห็นกลาง ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้คำแนะนำต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำงานวิจัย อีกทั้งยังช่วยแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ตลอดจนการให้กำลังใจในการศึกษาค้นคว้ามาโดยตลอด และนอกจากนี้ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิตาภรณ์ สีนจัญญศักดิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ ไวยทิพย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำการตรวจสอบเนื้อหาและแนวทางในการวิจัยที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัว ที่เปิดโอกาสให้ศึกษาเล่าเรียนคอยช่วยเหลือและให้กำลังใจเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา และขอบคุณเจ้าของบทความต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าใช้ในการศึกษาครั้งนี้

โสภิญญา นครกันท์



## สารบัญ

|                                                                                                       | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อ                                                                                              | ก    |
| ABSTRACT                                                                                              | ค    |
| กิตติกรรมประกาศ                                                                                       | จ    |
| สารบัญ                                                                                                | ฉ    |
| สารบัญตาราง                                                                                           | ช    |
| สารบัญภาพ                                                                                             | ฎ    |
| บทที่ 1 บทนำ                                                                                          |      |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                                                                    | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา                                                                           | 3    |
| 1.3 ขอบเขตของการศึกษา                                                                                 | 4    |
| 1.4 สมมติฐานของการวิจัย                                                                               | 5    |
| 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย                                                                              | 6    |
| 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                                                                         | 6    |
| 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ                                                                                   | 7    |
| บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                                          |      |
| 2.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์                                                                       | 10   |
| 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน                                                                    | 12   |
| 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตรวจสอบภายใน                                                                    | 25   |
| 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก                                                      | 32   |
| 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง                                                                | 42   |
| 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บริหาร                                                            | 67   |
| 2.7 แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน                                                             | 72   |
| 2.8 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) | 79   |
| 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                                                             | 87   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                    | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการ</b>                                       |      |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง                                        | 98   |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล                          | 100  |
| 3.3 การตรวจสอบและทดสอบเครื่องมือ                                   | 101  |
| 3.4 แหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล                          | 103  |
| 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล                                | 104  |
| 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล                                             | 105  |
| <b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>                                |      |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากรที่ศึกษา                   | 108  |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก              | 111  |
| 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยง                        | 116  |
| 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสนับสนุนของผู้บริหาร                    | 119  |
| 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงาน                  | 120  |
| 4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา                   | 128  |
| <b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>                        |      |
| 5.1 สรุปผลการศึกษา                                                 | 137  |
| 5.2 อภิปรายผลการศึกษา                                              | 145  |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ                                                     | 149  |
| 5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย                                             | 150  |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                                  | 151  |
| <b>ภาคผนวก</b>                                                     | 158  |
| ภาคผนวก ก แบบสอบถาม                                                | 159  |
| ภาคผนวก ข ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ข้อมูล                     | 174  |
| ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ | 179  |
| <b>ประวัติการศึกษาและการทำงาน</b>                                  | 182  |

## สารบัญตาราง

| ตาราง                                                                                                                                                                                                 | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 3.1 แสดงขนาดประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครซี่ และ มอร์แกน                                                                                                                                         | 99   |
| 3.2 แสดงรายละเอียดการส่งแบบสอบถาม                                                                                                                                                                     | 104  |
| 4.1 จำนวนและร้อยละของประชากรที่ศึกษาจำแนกตามเพศ                                                                                                                                                       | 109  |
| 4.2 จำนวนและร้อยละของประชากรที่ศึกษาจำแนกตามอายุ                                                                                                                                                      | 109  |
| 4.3 จำนวนและร้อยละของประชากรที่ศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษา                                                                                                                                             | 110  |
| 4.4 จำนวนและร้อยละของประชากรที่ศึกษาจำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน                                                                                                                                      | 110  |
| 4.5 จำนวนและร้อยละของประชากรที่ศึกษาจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน<br>ในองค์กร                                                                                                                       | 111  |
| 4.6 จำนวนและร้อยละของประชากรที่ศึกษาจำแนกตามสถานะของหน่วยงานในองค์กร                                                                                                                                  | 111  |
| 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบ<br>ภายในแบบบูรณาการของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)                     | 112  |
| 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบ<br>ภายในแบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)                   | 113  |
| 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการประยุกต์<br>ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูงของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง<br>การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) | 115  |
| 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของ<br>มหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)                                              | 116  |
| 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของ<br>มหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)                                                    | 117  |
| 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ<br>ของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์<br>วิจัยและนวัตกรรม (อว.)                                    | 118  |
| 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการสนับสนุนของผู้บริหารของมหาวิทยาลัย<br>ในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)                                                           | 119  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                        | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการป้องกัน<br>การทุจริตของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์<br>วิจัยและนวัตกรรม (อว.)                | 121  |
| 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการลด<br>ความเสี่ยงขององค์กรของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)           | 122  |
| 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการดำเนินงาน<br>ตรวจสอบประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)     | 123  |
| 4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการบรรลุ<br>เป้าหมายความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)         | 124  |
| 4.18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงาน<br>ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากรของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง<br>การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)      | 125  |
| 4.19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการ<br>ทำงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์<br>วิจัยและนวัตกรรม (อว.)                     | 126  |
| 4.20 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงาน<br>ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยในสังกัด<br>กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) | 128  |
| 4.21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรงานวิจัย                                                                                                                                              | 129  |
| 4.22 แสดงวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ตัวแปรอิสระกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก<br>ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง<br>การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม  | 131  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                                                           | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 4.23 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก<br>ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง<br>การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)                                                                        | 131  |
| 4.24 แสดงวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ตัวแปรอิสระการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อ<br>ประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)                                                                          | 132  |
| 4.25 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ<br>การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)                                                                                   | 133  |
| 4.26 วิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ตัวแปรแทรกการสนับสนุนของผู้บริหารส่งผลให้ตัวแปร<br>อิสระกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรตาม<br>ประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา<br>วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) | 134  |
| 4.27 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณการสนับสนุนของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง<br>กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย<br>ในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)                                    | 135  |
| 4.28 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณการสนับสนุนของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง<br>การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัด<br>กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)                                              | 136  |

## สารบัญภาพ

| ภาพ                                                                 | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย                                              | 6    |
| 2.1 โครงสร้างภารกิจกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม | 82   |



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้สร้างผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กรทุกขนาด ตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ ซึ่งองค์กรต้องมีการปรับตัวในหลายด้าน เช่น นวัตกรรม เทคโนโลยี และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถนำมาซึ่งความเสี่ยงที่เกิดจากการควบคุมภายในที่บกพร่องและการบริหารงานที่ไม่รัดกุม ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมีการกำหนดแนวทางการตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานที่มีความเข้มงวด เพื่อลดความเสี่ยงจากการทุจริต โดยการตรวจสอบภายในถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ยอมรับการทุจริตและเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรสู่สังคมภายนอก การตรวจสอบภายในจึงไม่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ แต่ยังมุ่งเน้นการป้องกันความเสี่ยงในอนาคต ยุคปัจจุบันการตรวจสอบภายในเชิงรุกได้รับความสำคัญมากยิ่งขึ้นมีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และการปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การนำ Big Data และ Data Analytics มาใช้ในการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงในองค์กร การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการทำงานการตรวจสอบภายในเชิงรุกจึงมุ่งเน้นการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร และนำเสนอในรูปแบบของการบริหารงานภายใต้คณะกรรมการตรวจสอบ (มาลิรัตน์ พัฒนตั้งสกุล และกนกศักดิ์ สุขวัฒนาสินธิ์, 2560) นอกจากนี้ การตรวจสอบภายในยังมุ่งเน้นการประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น การปฏิบัติงานการเงิน และการปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้องตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังเกี่ยวกับมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เพื่อให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพและสามารถควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม จึงมุ่งเน้นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในด้านทุจริตและด้านภาพลักษณ์องค์กรให้ครอบคลุมมากขึ้น (พรชัย วีระนันท์หาเวทย์ และสุรีย์ โปษกรัญญ์, 2563)

กระทรวงการคลังได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ตามมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานรัฐ พ.ศ. 2561 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และหนังสือกรมบัญชีกลางที่ กค. 0409.4/ว 1466 ลงวันที่ 25 พฤศจิกายน 2565 เรื่อง แนวทางประเมินการประกันและการปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐจากภายนอกองค์กร โดยมุ่งเน้นให้ผู้ตรวจสอบภายใน

ในหน่วยงานรัฐทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของส่วนราชการ รวมถึงสถาบันในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.) ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมีวัตถุประสงค์ของหลักเกณฑ์คือให้การดำเนินงานในหน่วยงานรัฐเป็นไปตามระเบียบและมาตรฐานสากล สอดคล้องกับมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานรัฐต้องมีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล โดยให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) เพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการให้คำปรึกษา กำกับดูแล และพัฒนากระบวนการตรวจสอบ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการตรวจสอบเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงเชิงระบบ ต้องมีการวางแผนงานที่เหมาะสม มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณและเป้าหมายขององค์กร การตรวจสอบภายในควรมุ่งเน้นการป้องกันความเสี่ยง เช่น การทุจริต การละเมิดนโยบาย หรือความผิดปกติที่อาจกระทบต่อประสิทธิภาพด้านการเงิน นอกจากนี้ ควรช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร และสร้างความมั่นใจในกระบวนการดำเนินงาน

การสนับสนุนของผู้บริหารในการดำเนินงานตรวจสอบภายในขององค์กรมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างความโปร่งใสและเสถียรภาพในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะในสภาวะที่เกิดปัญหาหรือข้อบกพร่องทางการบริหารจัดการภายใน ปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ในเชิงลึกอาจเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกหรือภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายหรือข้อบังคับที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงในนโยบายหรือวัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบมากต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานตรวจสอบภายในในองค์กร (อรพรรณ แสงศิวะเวทย์, 2559) การมีผู้บริหารที่มุ่งเน้นในการสนับสนุนทั้งในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรทุกประเภท เช่น ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล รวมถึงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบพื้นฐานอื่นๆ ทำให้องค์กรมีความพร้อมในการรับมือกับทัศนคติและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมยังช่วยเสริมสร้างทักษะของผู้ตรวจสอบภายในให้มีความเชี่ยวชาญและมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ เรียกได้ว่าผู้บริหารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง การมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับคณะกรรมการหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรช่วยให้งานตรวจสอบภายในสามารถดำเนินไปอย่างเต็มประสิทธิภาพ และสามารถให้ข้อเสนอแนะหรือแสดงความเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะและความสุขของทีมงานในสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดต่างๆ ทำให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและพึงพอใจในการทำงานกับองค์กรอย่างยั่งยืน ดังนั้น ความสนับสนุนจากผู้บริหารมีความสำคัญอย่างมากในการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมา ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ผู้ตรวจสอบภายในจึงต้องมียุทธศาสตร์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงจากภายนอก จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ที่ศึกษาเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและพัฒนานวัตกรรม จะเน้นศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การตรวจสอบภายใน การสอบทานงานตรวจสอบการรายงานผลการปฏิบัติงาน (เสาวณีย์ วิมุกตายน และคณะ, 2562, รัชนิดา โสมะและจิราภรณ์ พงศ์พันธุ์พัฒนา, 2563, เอกพล ก้อนคำ และคณะ, 2565) ซึ่งยังไม่พบการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้วิจัยสนใจศึกษาถึงความสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและพัฒนานวัตกรรม โดยมีตัวแปรการสนับสนุนของผู้บริหารเป็นตัวแปรแทรก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบภายในและสามารถนำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการตรวจสอบภายในให้ทันสมัย ทำให้เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น โดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ทั้งหมด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษากลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและพัฒนานวัตกรรม

1.2.2 เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและพัฒนานวัตกรรม

1.2.3 เพื่อศึกษาตัวแปรแทรกการสนับสนุนของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในการตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและพัฒนานวัตกรรม

### 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

#### 1.3.1 ขอบเขตด้านของการศึกษาในงานวิจัยนี้มีดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 152 แห่ง (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566) โดยมีผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

#### 1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรต้น คือ กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก ประกอบด้วย

- (1) การตรวจสอบภายในการบูรณาการ
- (2) การตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม
- (3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง

ตัวแปรต้น คือ การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- (1) ด้านการปฏิบัติงาน
- (2) ด้านการเงิน
- (3) ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ

ตัวแปรแทรก คือ การสนับสนุนของผู้บริหาร

ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ด้านการป้องกันการทุจริต
- (2) ด้านการลดความเสี่ยงขององค์กร
- (3) ด้านงานตรวจสอบประสิทธิภาพ
- (4) ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ
- (5) ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร
- (6) ด้านกระบวนการทำงาน
- (7) ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

#### 1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล เดือนมิถุนายน ถึง เดือนสิงหาคม พ.ศ 2567

#### 1.3.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการทำวิจัย คือ มหาวิทยาลัยที่อยู่ภายใต้ในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

#### 1.4 สมมติฐานของการวิจัย

H1: กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

H2: กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

H3: กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

H4: การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

H5: การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

H6: การบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

H7: การสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

H8: การสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

H9: การสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูงกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

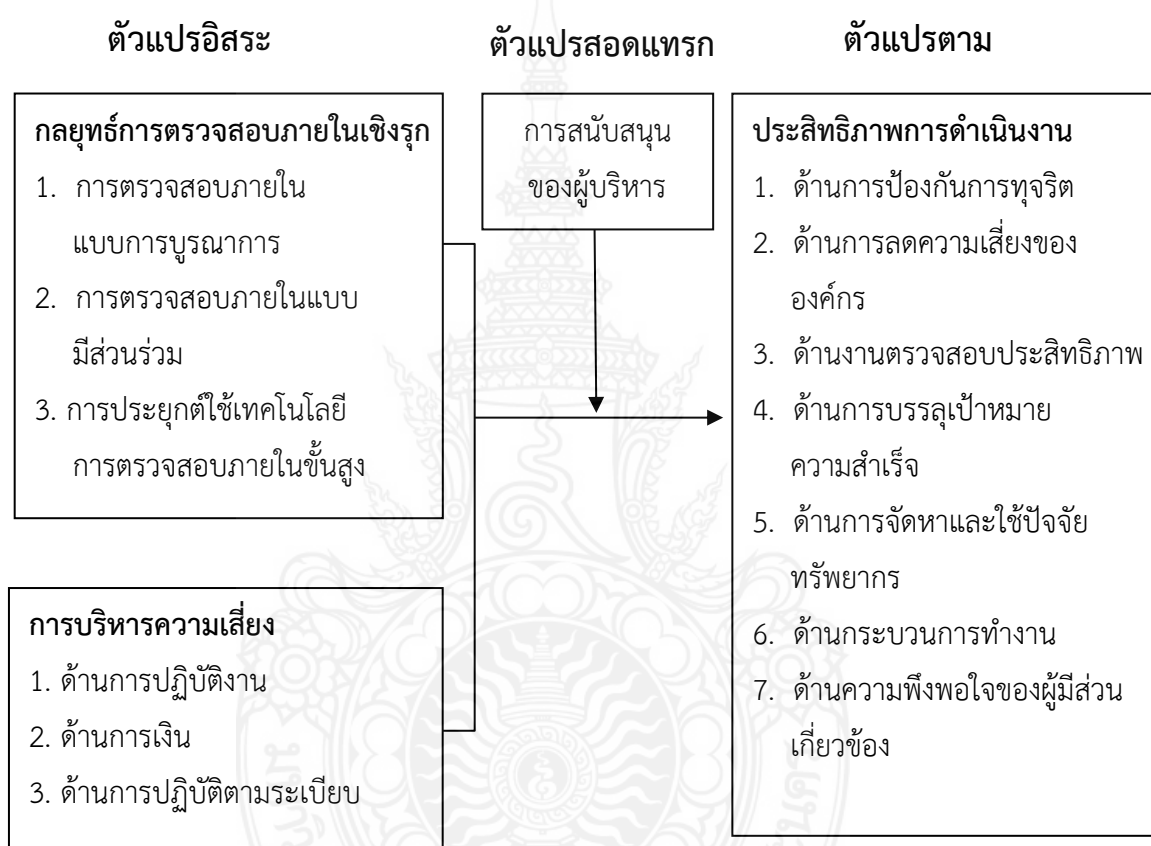
H10: การสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

H11: การสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

H12: การสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

## 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก และการบริหารความเสี่ยงได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระ การสนับสนุนของผู้บริหารกำหนดให้เป็นตัวแปรสอดแทรกและประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เป็นตัวแปรตาม จากวัตถุประสงค์ข้างต้นสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



ภาพ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 เพื่อทราบถึงผลกระทบของกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

1.6.2 ทำให้ผู้บริหารองค์กรและบุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

การตรวจสอบภายในเชิงรุก (Proactive Internal Audit) หมายถึง กระบวนการการตรวจสอบภายในที่มุ่งเน้นการสำรวจและตรวจสอบระบบหรือโครงสร้างภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหรือมีความเสี่ยงในอนาคต โดยมุ่งเน้นการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร

การบูรณาการการตรวจสอบภายใน (Integrated Audit) หมายถึง การผสมผสานกระบวนการตรวจสอบในหลายมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยีและกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (IT Audit และ Non-IT Audit) เข้าด้วยกัน เพื่อให้การตรวจสอบมีความครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กระบวนการนี้อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกผ่าน Big Data และ Data Analytics เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหาร ช่วยให้นั่นใจได้ว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม และความเสี่ยงต่างๆ ได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการตรวจสอบ และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการตรวจสอบในภาพรวมขององค์กร

การตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม (Participative Audit) หมายถึง การตรวจสอบโดยเน้นถึงการประสานงานกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบ ทั้งในการวางแผนการตรวจสอบ การประชุมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ไขปัญหาของหน่วยงานร่วมกัน และเป็นการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และยอมรับผลการตรวจสอบ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขและบริหารงาน

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง (Use of Advanced Internal Audit Technology) หมายถึง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ระบบอัตโนมัติ (Automation), ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Advanced Data Analytics) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการตรวจสอบ เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว ความแม่นยำ และความปลอดภัยของข้อมูล โดยการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลจำนวนมากแบบเรียลไทม์ ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินมีความถูกต้องยิ่งขึ้น การใช้เทคโนโลยีนี้ยังช่วยลดเวลาที่ใช้ในกระบวนการตรวจสอบ และเสริมสร้างความปลอดภัยของข้อมูล ส่งผลให้การบริหารจัดการภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวัน บุคลากร หรือการดำเนินงานปกติขององค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและผลลัพธ์ขององค์กร เช่น การคัดเลือกคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย มีโครงสร้างและสายบังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจน ขาดการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ขาดการวางแผนและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การทำงานไม่ตรงตามแผนทำให้เกิดการล่าช้าในการดำเนินงาน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน และข้อมูลที่ไม่เพียงพอ

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การบริหารต้นทุน การลงทุนทางการเงิน การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงิน อาจเกิดจากผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ วิธีการป้องกันการละเมิดกฎหมายที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย มีการปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ชัดเจน ทันสมัย และครอบคลุมสำหรับการปฏิบัติงาน

การสนับสนุนของผู้บริหาร (Executives Support) หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่ผู้บริหารทำเพื่อสนับสนุนทีมหรือบุคลากรในองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ โดยผู้บริหารจะส่งเสริมและสนับสนุนในด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากร และเสริมสร้างทักษะให้แก่บุคลากรที่จำเป็น อีกทั้งยังช่วยแนะนำการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency) หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงาน ที่มีการใช้ทรัพยากร และปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงองค์กร อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเสียให้น้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี เพิ่มคุณค่า ปรับปรุงการดำเนินงาน ป้องกันการทุจริต และลดความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดผลกระทบกับองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในองค์กร

การป้องกันการทุจริต (Prevention of Corruption) หมายถึง การดำเนินการเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงในการเกิดการกระทำที่ไม่ซื่อสัตย์หรือผิดกฎหมายที่สามารถก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร การทุจริตสามารถเกิดขึ้นในหลายรูปแบบและที่หลายระดับขององค์กร การป้องกันการทุจริตมีความสำคัญเนื่องจากมีผลกระทบที่มีความเสี่ยงต่อความมั่นคงที่ขององค์กร และสามารถทำให้เสียหายถึงความเชื่อมั่นขององค์กร

การลดความเสี่ยงขององค์กร (Risk Reducing) หมายถึง การดำเนินงานในองค์กรเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การดำเนินงานตรวจสอบมีประสิทธิภาพ (Audit Efficiency) หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานที่มีการใช้ทรัพยากร และปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเสียเวลาน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี เพิ่มคุณค่า ปรับปรุงการดำเนินงาน

ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Achieve Success Goals) หมายถึง มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรและมีแรงจูงใจที่ดีจะเป็นการกระตุ้น

การจัดหาและใช้ทรัพยากร (Procurement and use of Resources) หมายถึง การปฏิบัติงานในขอบเขตของเป้าหมายความสำเร็จ โดยคำนึงถึงการจัดหาและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานเพื่อค้นหาและใช้ทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ การคำนึงถึงประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรที่มีความเพียงพอ และการให้ความสำคัญในการใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณภาพตามมาตรฐานและขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนด เพื่อป้องกันการสูญเสียของทรัพยากรในกระบวนการทำงาน

กระบวนการทำงาน (Work Process) หมายถึง ขั้นตอนการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานที่สามารถปรับปรุงและใช้กลไกการตรวจสอบที่ถูกต้อง เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กระบวนการสามารถเป็นไปในหลายประเภท ซึ่งเป็นทางเลือกที่เชื่อมโยงกันเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยพิจารณาจากการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละกลุ่มงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามความครบถ้วน ใช้นเวลาน้อย ต้นทุนน้อยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงานบุคคลทำงานเต็มศักยภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มงานมีความราบรื่นไม่มีข้อขัดแย้ง

ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder Satisfaction) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นมีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานและการดูแลจัดการขององค์กรเอง ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยปัจจัยหลายอย่าง เช่น การให้ความสำคัญกับความต้องการและความพึง

พอใจของพนักงาน การสร้างบรรยากาศทำงานที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนา การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการสื่อสารที่เปิดเผยระหว่างผู้บริหารและพนักงาน มีสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และการให้ความเชื่อมั่นและความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากร



## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

ผู้วิจัยมีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach)
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตรวจสอบภายใน
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บริหาร
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- 2.8 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)
- 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach) เป็นแนวคิดในการบริหารงานที่ถูกเสนอโดย Fred E. Fiedler (1967) ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานกับสภาพแวดล้อมและปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ทฤษฎีนี้เน้นการเลือกใช้รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารคือบทบาทภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

การบริหารเชิงสถานการณ์มุ่งเน้นการปรับตัวและปรับเปลี่ยนเพื่อสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารเชิงสถานการณ์ไม่มีวิธีการแก้ไขปัญหาก็เหมาะสมเพียงวิธีเดียว แต่อาจมีหลากหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ในการปฏิบัติงานจึงต้องใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกันด้วย เพื่อให้การตัดสินใจสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในยุคปัจจุบันได้

องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การรู้จักปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นเรื่องสำคัญ หลักปฏิบัติที่ใช้ได้ดีในอดีตอาจไม่เหมาะสมหรือล้าสมัย ดังนั้น เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และกลยุทธ์ขององค์กร

การตรวจสอบภายในเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการช่วยตัดสินใจของผู้บริหาร หลังจากได้รับนโยบายจากผู้บริหาร จะต้องกำหนดกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและกำหนดการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และสนับสนุนของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดังนั้น การตรวจสอบภายในจะช่วยให้ผู้บริหารทำความเข้าใจและมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และช่วยในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและเพิ่มคุณค่าให้กับอนาคตขององค์กรได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่อไป

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน

### 2.2.1 ความหมายของการตรวจสอบภายใน

สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditors : IIA) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความหมายหรือคำนิยามของการตรวจสอบภายใน (Internal Auditing) คือการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการประเมินและการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแล อย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ ผู้ตรวจสอบภายในขององค์กรจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์เสนอแนะ และให้คำปรึกษาจากกระบวนการตรวจสอบภายในนั้น

การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ในความหมายจาก จันทนา สาขากร และคณะ (2564) หมายถึง กิจกรรมที่มีการให้บริการหลักประกันและการให้คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม โดยการตรวจสอบภายในจัดขึ้นเพื่อเพิ่มมูลค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น กิจกรรมการตรวจสอบภายในมีวัตถุประสงค์ในการสำรวจ ประเมิน และตรวจสอบกระบวนการดำเนินงาน ระบบควบคุมภายใน และระบบการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือทางการตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเป็นปกติ และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากการตรวจสอบภายในสามารถนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ระบบการควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและคงทนต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาวะทางองค์กร ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว การตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรให้มีความมั่นคงและ

มีความไว้วางใจ การดำเนินกิจกรรมตรวจสอบภายในอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรมช่วยให้ผู้บริหารสามารถตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และมีมาตรการควบคุมเพียงพอในการจัดการกับความเสียดังกล่าว

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (2559) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ งานตรวจสอบภายใน หมายถึง การให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรม เป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ

สรุปความหมายข้างต้นได้ว่าการตรวจสอบภายในมีความหมายดังนี้

การให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services) เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประเมินหลักฐานเกี่ยวกับกระบวนการและระบบงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้ความมั่นใจแก่ฝ่ายบริหารว่าการปฏิบัติของหน่วยงานในองค์กรเป็นไปตามนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนด รวมถึงการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน

การให้คำปรึกษา (Consulting Services) เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้คำปรึกษาและแนะนำเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีจุดประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น เป็นส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ออกแบบระบบงาน และกิจกรรมอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในองค์กร

การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) มีความหมายเกี่ยวกับกิจกรรมที่มุ่งเน้นการให้ความเชื่อมั่นและคำปรึกษาในองค์กรอย่างอิสระและเที่ยงธรรม เพื่อเพิ่มมูลค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดโดยการประเมินและการปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแล และการควบคุมอย่างเป็นระบบและมีระเบียบวิธี รวมถึงการพัฒนางานให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหาร

การตรวจสอบภายในมีหน้าที่ส่งเสริมการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบจะต้องคิดเป็นระบบเช่นเดียวกับผู้บริหาร (Think as Managers) และเสนอข้อมูลที่ผู้บริหารต้องการ โดยไม่จำเป็นต้องรายงานเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ หรือรายงานเกี่ยวกับความผิดพลาดด้านบัญชี

การตรวจสอบโดยใช้แนวความเสี่ยง (Risk-Based Approach) เป็นเทคนิคที่ผู้ตรวจสอบใช้ในการเข้าใจโครงสร้างการควบคุมและปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงานอย่างเพียงพอ เพื่อเลือก

กิจกรรมการตรวจสอบที่มีโอกาสเกิดความผิดพลาดอย่างมีสาระสำคัญ รวมทั้งการวางแผนและกำหนดเทคนิคการตรวจสอบ

การตรวจสอบภายในยังเกี่ยวข้องกับการติดตามแนวความคิดการบริหารใหม่ โดยผู้ตรวจสอบควรเสนอแนะและปรับใช้ความรู้ที่มีความทันสมัย เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร โดยใช้เครื่องมือสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานการตรวจสอบ

การตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการลดความเสี่ยงในด้านการตรวจสอบให้น้อยที่สุด ไม่ว่าจะเป็นในการวางแผนการตรวจสอบหรือการประชุมปรึกษาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงาน ผู้ตรวจสอบจำเป็นต้องเข้าใจที่ตรงกันและยอมรับผลของการตรวจสอบ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการแก้ไขและการบริหารงานการตรวจสอบเชิงรุกแบบก้าวหน้าและสร้างสรรค์ (Proactive and Constructive) โดยให้เป็นตัวช่วยในการส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดสิ่งที่ดี (Catalyst) เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่ต้องมีการแก้ไขปัญหาต่อไปภายหลัง

สรุปว่าการตรวจสอบภายในมีหลายมิติและบทบาทที่สำคัญ ได้แก่การให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services) และการให้คำปรึกษา (Consulting Services) เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการตรวจสอบโดยใช้แนวความเสี่ยง (Risk-Based Approach) และการตรวจสอบเชิงรุกแบบก้าวหน้าและสร้างสรรค์ (Proactive and Constructive) การตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการลดความเสี่ยงและส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กร การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่มีการหลากหลายในการส่งเสริมการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือที่ทันสมัย ซึ่งมีประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ประสบความสำเร็จในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความต้องการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

## 2.2.2 วิวัฒนาการตรวจสอบ

การตรวจสอบภายในสามารถแบ่งได้เป็น 4 ยุค ดังนี้

1. ยุคโบราณ (Ancient Times): ในยุคนี้มีการบันทึกเครื่องหมายเล็กๆ ข้างตัวเลขเพื่อใช้ในการรายงานทางการเงิน บันทึกเครื่องหมายเช่นจุด ชิด หรือเครื่องหมายถูก ซึ่งแสดงถึงระบบของการตรวจสอบทางการเงินในยุคนี้

2. ยุคกลาง (The Middle Ages): ในยุคนี้มีการเกิดระบบบัญชีขึ้น คือทุกรายการค่าจะถูกบันทึกใน 2 ด้าน ด้านเดบิตและด้านเครดิต ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบการบันทึกทางการเงินที่มีความชัดเจนมากขึ้น

3. ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม (The Industrial Revolution): ในยุคนี้มีการพัฒนาระบบบัญชีเพื่อใช้ในการตรวจสอบบันทึกทางการเงินอย่างมากว่าการเพียรรายงานและการไต่ถาม

4. การตรวจสอบจะเน้นการเปรียบเทียบรายการในสมุดบัญชีกับเอกสารการลงบัญชี เพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องและความเชื่อถือได้

5. ยุคปัจจุบัน (Recent Times): ในยุคนี้การตรวจสอบเกิดขึ้นอย่างเป็นอิสระ มีการกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบที่เน้นทั้งด้านการเงิน การบัญชี และด้านความประหยัด ประสิทธิภาพและการดำเนินงาน การตรวจสอบนี้เน้นความเป็นอิสระและมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ

ในประเทศไทยมีการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบประจำกระทรวงเพื่อให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในในภาพรวมของกระทรวง และมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่ใช้อ้างอิงระดับสากล ซึ่งเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในจากสถาบันผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditors: IIA) หรือที่เรียกว่า "มาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน" (The Professional Practice Standards for Internal Auditing)

งานตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุม และระบบการกำกับดูแลกิจการภายในองค์กร โดยเป้าหมายหลักของงานตรวจสอบภายในคือการให้การยืนยันว่าระบบต่างๆ ภายในองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การควบคุมภายใน (Internal Control) เป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อรักษาความมั่นคงและป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานภายในองค์กร การควบคุมภายในมุ่งเน้นที่การจัดทำนโยบายและกระบวนการเพื่อให้มั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่าหากปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการเหล่านี้แล้ว ระบบการควบคุมภายในองค์กรจะช่วยให้องค์กรป้องกันความเสี่ยง แก้ไขปัญหา หรือตรวจหาความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมภายในมีลักษณะเป็นระบบภายในองค์กร ทุกหน่วยงานในองค์กรจะมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมตามความเสี่ยงและลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน การกำหนดระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน โดยผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง และจากนั้นจะประเมินความเสี่ยงและกำหนดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน แก้ไข หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น ระบบการควบคุมภายในองค์กรอาจถูกกำหนดในรูปแบบของระเบียบการดำเนินงาน ข้อบังคับ หรือคู่มือปฏิบัติงานต่างๆ การควบคุมภายในช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรและช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการที่กำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการและติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ความมั่นใจว่าความเสี่ยงถูกจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของตนได้โดยไม่เสี่ยงต่อการทำลายมูลค่าที่มีอยู่ การบริหารความเสี่ยงสามารถมองได้จาก 2 มุมมองหลักดังนี้

1. มุมมองการลดปัจจัยที่ขัดขวาง ในมุมมองนี้ การบริหารความเสี่ยงเน้นการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดผลที่เป็นผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่อองค์กร และมุ่งหวังให้มีมาตรการที่เหมาะสมในการลดหรือกำจัดความเสี่ยงเหล่านั้น โดยเน้นการปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ ตัวอย่างเช่นการเลือกใช้นโยบายการดำเนินงานที่เพิ่มประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบควบคุมภายใน หรือการส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับเพื่อลดความเสี่ยงทางกฎหมาย

2. มุมมองการมองหาโอกาสในการดำเนินองค์กรในมุมมองนี้ การบริหารความเสี่ยงใช้การวิเคราะห์และการจัดการความเสี่ยงเพื่อตระหนักถึงโอกาสที่องค์กรสามารถนำไปสร้างความได้เปรียบและเพิ่มมูลค่าในการดำเนินองค์กร นอกจากนี้ยังมองหาโอกาสที่เกิดจากความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และนำมาพัฒนากิจกรรมหรือนวัตกรรมใหม่ที่สามารถสร้างประสิทธิภาพและความได้เปรียบให้กับองค์กรได้ การบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีความสัมพันธ์กัน โดยการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ ซึ่งจะสนับสนุนให้กระบวนการกำกับดูแลที่ดีเกิดขึ้น การตรวจสอบภายในเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสนับสนุนกระบวนการกำกับดูแลที่ดีโดยให้การตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการที่กำหนด เพื่อตรวจสอบว่ามีการดำเนินงานในลักษณะที่โปร่งใส และมีความสอดคล้องกับมาตรฐานหรือกฎระเบียบที่กำหนดไว้หรือไม่งานตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายในการประเมินและตรวจสอบระบบการควบคุมภายในขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมและกระบวนการที่กำลังดำเนินการภายในองค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบและนโยบายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการควบคุมความเสี่ยง การสังเกตและการประเมินความเสี่ยง และการดำเนินการในกรณีเกิดความผิดปกติ ลักษณะของงานตรวจสอบภายในอาจแบ่งออกเป็นขั้นตอนดังนี้

1. วางแผน (Planning) เพื่อกำหนดขอบเขตของการตรวจสอบภายใน รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ ข้อมูลที่จำเป็น และการทำความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการตรวจสอบ

2. การเก็บข้อมูล (Data Collection) ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและกระบวนการที่กำลังตรวจสอบ อาทิเช่นเอกสารทางการเงิน รายงานการดำเนินงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การวิเคราะห์และประเมิน (Analysis and Evaluation) การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวมเพื่อประเมินระบบการควบคุมภายใน ตรวจสอบความเสี่ยง และตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคทางวิเคราะห์ต่าง ๆ

4. การรายงาน (Reporting) การสร้างรายงานเกี่ยวกับผลการตรวจสอบภายใน รวมถึงค้นพบข้อบกพร่องและแนวทางแก้ไข รายงานจะถูกส่งถึงผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร เช่น คณะกรรมการบริหาร แผนกที่เกี่ยวข้อง หรือผู้บริหารสูงสุด

5. การติดตามและตรวจสอบ (Follow-up and Review) ตรวจสอบการดำเนินการและการแก้ไขข้อบกพร่องที่รายงานไว้เพื่อให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตามแผนที่ได้รับการแนะนำและปรับปรุง

งานตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการรักษาความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสภายในองค์กร โดยช่วยให้ผู้บริหารรับรู้และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร

### 2.2.3 ความสำคัญของการตรวจสอบภายใน

ความมั่นใจในระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายในช่วยให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กรมั่นใจได้ว่าระบบการควบคุมภายในทำงานอย่างถูกต้อง และสามารถป้องกันความผิดพลาดหรือการฉ้อโกงในองค์กรได้ เช่น การป้องกันการทุจริต การโกงทางการเงิน เป็นต้น

การเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ การตรวจสอบภายในเป็นการยืนยันความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของข้อมูลทางการเงินและรายงานการเงิน ซึ่งช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับผู้ลงทุนภายนอกและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร

การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การตรวจสอบภายในช่วยให้สามารถระบุปัญหาและข้อบกพร่องในกระบวนการทำงาน และให้แนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงและเสริมสร้างประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร

### 2.2.4 วัตถุประสงค์และพันธกิจของสำนักงานตรวจสอบภายใน

การประเมินความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่ประเมินและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร โดยการตรวจสอบกระบวนการควบคุมภายใน การระบุและการประเมินความเสี่ยงทางองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและวางแผนการจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีมูลค่า

การตรวจสอบความถูกต้อง สำนักงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่ตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูลทางการเงิน รายงานการเงิน และกิจกรรมทางการเงินอื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลทางการเงินที่รายงานออกมาเป็นความจริง

การให้คำปรึกษาและการสนับสนุน สำนักงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่ให้คำปรึกษา และการสนับสนุนให้แก่ผู้บริหารและส่วนอื่น ๆ ขององค์กรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคุ้มค่าของการ ใช้จ่ายเงิน การป้องกันการทุจริต และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

การสร้างการเรียนรู้และประสบการณ์ สำนักงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่สร้างและ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และทักษะทางวิชาชีพให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้าง ความเข้มแข็งในการดำเนินงานตรวจสอบภายใน

#### 2.2.5 ประเภทของการตรวจสอบภายใน

ในอดีตที่ผ่านมาการตรวจสอบภายในมีบทบาทอยู่ในวงจำกัด คือมักมุ่งเน้นการ ตรวจสอบหาข้อผิดพลาดทางการเงินหรือค้นหาการทุจริตในองค์กร ทำให้การตรวจสอบภายในไม่ เป็นที่ยอมรับและไม่ได้มีการร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร แต่ในปัจจุบันการตรวจสอบภายในได้ มีการพัฒนามาเป็นบทบาทและรูปแบบการตรวจสอบโดยการมุ่งเน้นการช่วยเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร และ เนื่องจากแต่ละองค์กรมีลักษณะการประกอบกิจการที่แตกต่างกัน และเพื่อให้มั่นใจว่าทุกกิจกรรมใน องค์กรได้รับการประเมินผล ผู้ตรวจสอบภายในจึงต้องปรับวิธีการปฏิบัติงานตรวจสอบให้เหมาะสม การแบ่งประเภทงานตรวจสอบจึงมักแบ่งตามกิจกรรมที่เข้าไปตรวจสอบ อย่างไรก็ตามการตรวจสอบ ทุกประเภทจะมีขั้นตอนหลักๆ ที่เหมือนกัน เพียงแต่แตกต่างกันตรงวัตถุประสงค์และขอบเขตของ การตรวจสอบ ซึ่งทำให้วิธีการตรวจสอบแตกต่างกันออกไป การตรวจสอบภายในตามแนวคิด สมัยใหม่ เป็นบริการให้หลักประกันหรือบริการให้ความเชื่อมั่น อาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ได้ 6 ประเภท ดังนี้

1. การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Audit)
2. การตรวจสอบการปฏิบัติการ (Operational Audit)
3. การตรวจสอบการบริหาร (Management Audit)
4. การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance Audit)
5. การตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Audit)
6. การตรวจสอบพิเศษ (Special Audit)

1. การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Auditing) เป็นการตรวจสอบความถูกต้อง เชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน ครอบคลุมถึงการป้องกันทรัพย์สิน รวมทั้งการประเมินความเพียงพอ ของระบบการควบคุมภายใน

2. การตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Auditing) เป็นการตรวจสอบผล การดำเนินงานของหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการสอบทานและประเมินผลเกี่ยวกับ

2.1 ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ มีการจัดระบบงานให้มั่นใจได้ว่าการใช้ทรัพยากรสำหรับแต่ละกิจกรรมสามารถเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุน อันมีผลทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์อย่างคุ้มค่า

2.2 ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ มีการจัดระบบงานและวิธีปฏิบัติงานซึ่งทำให้เกิดผลที่เกิดจากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

2.3 ความคุ้มค่า (Economy) คือ การใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถประหยัดต้นทุน

3. การตรวจสอบการบริหาร (Management Auditing) เป็นการตรวจสอบเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานและการควบคุมการบริหารในทุกระดับอย่างมีระบบแบบแผน

4. การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance Auditing) เป็นการตรวจสอบเพื่อประเมินองค์กรในการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน

5. การตรวจสอบระบบงานสารสนเทศ (Information System Auditing) เป็นการพิสูจน์ความถูกต้อง และความเชื่อถือได้ของระบบงานและข้อมูลจากการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ รวมทั้งระบบการเข้าถึงข้อมูลในการปรับปรุงและแก้ไข รวมทั้งการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลซึ่งการตรวจสอบประเภทนี้เป็นส่วนหนึ่งในงานตรวจสอบภายในที่นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบด้านการดำเนินงาน หรือการตรวจสอบการบริหาร ผู้ตรวจสอบจึงจำเป็นต้องมีความรู้ในระบบงานสารสนเทศ เพื่อให้สามารถดำเนินการตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจ้างผู้ตรวจสอบที่มีความเชี่ยวชาญในด้านคอมพิวเตอร์โดยตรงมาดำเนินการตรวจสอบ เพราะเป็นงานเทคนิคเฉพาะ ผู้ตรวจสอบภายใน อาจมีความรู้ ความชำนาญไม่เพียงพอ และวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการตรวจสอบระบบงานสารสนเทศ คือความน่าเชื่อถือของข้อมูลและความปลอดภัยของระบบการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์

6. การตรวจสอบพิเศษ (Special Auditing) หมายถึง การตรวจสอบที่ได้รับการมอบหมายจากฝ่ายบริหารในกรณีที่มีการส่อไปในทางทุจริตหรือมีการทุจริต ผิดกฎหมาย หรือกรณีที่มีเหตุอันควรสงสัยว่าจะมี การกระทำที่ส่อไปในทางทุจริตหรือประพฤติมิชอบเกิดขึ้น ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในจะดำเนินการตรวจสอบเพื่อค้นหา สาเหตุ ข้อเท็จจริง ผลเสียหายหรือผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งเสนอแนะมาตรการป้องกัน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน งานตรวจสอบภายในเป็นลักษณะงานสนับสนุน ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่งานตรวจสอบ จึงไม่ควรใช้อำนาจสั่งการหรือมีอำนาจบริหารงานในสายงานที่ตรวจสอบ และต้องมีความเป็นอิสระในกิจกรรมที่ตนตรวจสอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างอิสระทั้งในการปฏิบัติงานและทัศนคติของผู้ตรวจสอบ (กรมบัญชีกลาง, 2563)

### 2.2.6 กระบวนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit Process)

1. การวางแผนการตรวจสอบ เป็นกระบวนการแรกของขั้นตอนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน การวางแผนที่จะช่วยให้งานตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของกิจกรรมการตรวจสอบ และวิธีการที่ใช้ในการควบคุมผลการดำเนินงานของงานนั้น

1.2 ความเสี่ยงที่สำคัญของกิจกรรม วัตถุประสงค์ ทรัพยากร การปฏิบัติงาน และวิธีการที่จะใช้ในการจัดการ กับผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

1.3 ความเพียงพอ และความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงของกิจกรรมนั้นๆ รวมทั้งระบบการควบคุม ภายในเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

1.4 โอกาสที่จะปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในสำหรับกิจกรรมนั้น ๆ นอกจากนี้ในการวางแผนการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในควรทำการประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นที่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรมการตรวจสอบ และเชื่อมั่นว่าทรัพยากรสำหรับงานตรวจสอบ มีความเหมาะสม เพียงพอ และสามารถ นำมาใช้ปฏิบัติตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ แผนการตรวจสอบจะแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1.4.1 แผนการตรวจสอบระยะยาว เป็นแผนที่จัดทำไว้ล่วงหน้า โดยทั่วไปมีระยะเวลา 3 -5 ปี และต้องกำหนดให้ครอบคลุมหน่วยรับตรวจที่อยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมด

1.4.2 แผนการตรวจสอบประจำปี เป็นแผนที่จัดทำไว้ล่วงหน้า มีระยะเวลา 1 ปี และต้องจัดทำให้สอดคล้อง กับแผนการตรวจสอบระยะยาวที่กำหนดไว้ โดยการดึงหน่วยงาน และเรื่องที่จะตรวจสอบในแต่ละปีตามที่จัดทำใน แผนการตรวจสอบระยะยาวมาจัดทำเป็นแผนการตรวจสอบประจำปี เพื่อให้การวางแผนการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ตรวจสอบภายในควรดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

(1) การสำรวจข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่ต้องทำการตรวจสอบ ในรายละเอียด ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถประเมินความเสี่ยงในขั้นต้นเพื่อกำหนดประเด็นที่คาดว่าจะ เป็น ปัญหาสำคัญ ที่ควรตรวจสอบก่อนจะดำเนินการตรวจสอบได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ

(2) การประเมินผลระบบการควบคุมภายใน เพื่อประเมินความเพียงพอ และประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้ทราบว่าระบบการควบคุม ภายในที่ได้จัดวางไว้ นั้นได้นำไปปฏิบัติตามที่กำหนด และผลงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

(3) การประเมินความเสี่ยง เพื่อช่วยให้สามารถพิจารณาถึงความเสี่ยงหรือความน่าจะเป็น ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นผลทำให้การทำงาน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งหากพิจารณาแล้วเห็นว่ามีผลสำคัญในระดับสูงก็ควรวางแผนการตรวจสอบทันที ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบประกอบด้วย การระบุปัจจัยเสี่ยง เป็นการค้นหาถึงสาเหตุที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงขึ้นภายในองค์กร การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อสามารถระบุสาเหตุความเสี่ยงภายในองค์กรแล้ว ทำการวิเคราะห์ ว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นมีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กรและมีโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ผลกระทบที่เกิด อาจเทียบกับจำนวนเงินที่ต้องเสียไปจากการดำเนินงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือการระบุผลกระทบเป็นปริมาณหรือตัวเลข จัดลำดับความเสี่ยง โดยนำหน่วยงานหรือกิจกรรมมาวางแผนการตรวจสอบตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงจากสูงมากไปหาน้อยสุด

(4) การวางแผนการตรวจสอบ จากผลการประเมินระบบการควบคุมภายในและการประเมินความเสี่ยง จะสามารถพิจารณาได้ว่า ควรวางแผนการตรวจสอบระยะยาวในหน่วยงานหรือกิจกรรมใด เมื่อได้กำหนดแผนการตรวจสอบระยะยาวแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในต้องกำหนดแผนการตรวจสอบประจำปี โดยการนำข้อมูลจากแผนการตรวจสอบระยะยาวในแต่ละปีมาจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี

2. การปฏิบัติงานตรวจสอบ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ การสอบทาน และรวบรวมหลักฐาน เพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยมีสาระสำคัญ 3 เรื่อง ดังนี้

2.1 ก่อนเริ่มปฏิบัติงานตรวจสอบ หลังจัดทำแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบเสร็จเรียบร้อยแล้วผู้ตรวจสอบภายใน จะจัดทำตารางการปฏิบัติงานการตรวจสอบในรายละเอียดของแต่ละงานหรือกิจกรรม และทำความเข้าใจกับหน่วยรับตรวจเกี่ยวกับความพร้อมขอบเขตของการตรวจสอบแล้วกำหนดวันและระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบ การดำเนินการก่อนเริ่มปฏิบัติงานตรวจสอบมีขั้นตอนดังนี้

2.1.1 การแจ้งผู้รับการตรวจและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 การเลือกทีมในการตรวจสอบ

2.1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของงาน

2.1.4 การกำหนดหัวหน้าทีมตรวจสอบ (แนวทางการตรวจสอบภายใน ฉบับนักศึกษา 2551) การเตรียมการเบื้องต้นเกี่ยวกับเรื่องดังต่อไปนี้

(1) สอบทานงานตรวจสอบที่ทำมาแล้ว เพื่อกำหนดขอบเขตการตรวจสอบ

(2) ศึกษาแผนการดำเนินงานของหน่วยงานรับตรวจ

(3) ศึกษาในรายละเอียดของข้อมูลการอ้างอิงที่จำเป็นต้องใช้ในการตรวจสอบ

2.2 ระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยผู้ตรวจสอบภายในเริ่มปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยการประชุมเพื่อเปิดงานการตรวจสอบ ในระหว่างที่ทำการตรวจสอบ กับผู้รับการตรวจสอบที่เกี่ยวข้องซึ่งหัวหน้าทีมตรวจสอบจะเป็นผู้ดำเนินการประชุม พร้อมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์และรายละเอียดของขอบเขตการตรวจสอบให้ผู้รับตรวจทราบ ในระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยหัวหน้าทีมตรวจสอบควรมอบหมายงานตามที่คุณตรวจสอบภายในแต่ละคนมีความรู้ ความชำนาญ รวมถึงควรเลือกงานที่สามารถพัฒนาแก่ผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคน องค์ประกอบของข้อตรวจพบ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

2.2.1 สภาพที่เกิดขึ้น (Condition) ได้แก่ สิ่งที่คุณตรวจสอบประมวลผลข้อเท็จจริงจากการสังเกตการณ์ การสอบถามบุคลากรผู้ปฏิบัติ วิเคราะห์ ทดสอบ และสอบทานโดยมีข้อมูลหลักฐานที่แน่ชัด

2.2.2 เกณฑ์การตรวจสอบ (Criteria) ได้แก่ หลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการตรวจสอบ โดยอาจกำหนดจากกฎหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน แผนงานที่กำหนด หรือหลักปฏิบัติที่ดี

2.2.3 ผลกระทบ (Effect) ได้แก่ ข้อมูลแสดงโอกาสความเสี่ยง หรือผลเสียหายที่จะเกิดจากปัญหานั้น โดยควรระบุในเชิงปริมาณ จำนวนความเสียหาย จำนวนวันที่ล่าช้า การระบุผลกระทบที่ชัดเจนมีสาระสำคัญ ๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ข้อตรวจพบได้รับความสนใจจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.2.4 สาเหตุ (Cause) ได้แก่ ข้อมูลที่แสดงสาเหตุที่เกิดปัญหา จากระบบการควบคุมภายใน หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับตามที่กำหนด

2.2.5 ข้อเสนอแนะ (Recommendation) เป็นความเห็นที่ตรวจสอบเสนอขึ้นที่มาจากความเห็นของผู้ตรวจสอบ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ข้อเสนอแนะมีคุณค่า เพื่อเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติได้โดยข้อเสนอแนะควรทำในลักษณะสร้างสรรค์ คำนึงถึงต้นทุนรวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับ

การปฏิบัติเมื่อเสร็จสิ้นงานตรวจสอบ หลังจากเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตรวจสอบในหน่วยรับตรวจแล้ว หัวหน้าทีมตรวจสอบควรสอบทาน เพื่อให้แน่ใจว่าทีมตรวจสอบได้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ได้เสร็จสมบูรณ์และเป็นไปตามแผนการตรวจสอบที่ได้กำหนดไว้ การปฏิบัติงานเมื่อเสร็จสิ้นงานตรวจสอบ ประกอบด้วย การรวบรวมหลักฐาน ซึ่งหลักฐาน การตรวจสอบ หมายถึง เอกสารหรือข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ผู้ตรวจสอบภายในได้ข้อมูลโดย ใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการรวบรวมขึ้นระหว่างทำการตรวจสอบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุน และความเห็นเกี่ยวกับข้อสรุปหรือข้อตรวจพบในการพิสูจน์ว่าสิ่งที่ได้ตรวจพบนั้น มีความถูกต้องน่าเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด

การรวบรวมกระดาษทำการ กระดาษทำการ คือ เอกสารที่คุณตรวจสอบภายใน จัดทำขึ้นในระหว่าง การตรวจสอบเพื่อบันทึกรายละเอียดการทำงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรายงานผลการปฏิบัติงาน

การสรุปผลการตรวจสอบ เป็นวิธีการปฏิบัติงานตรวจสอบขั้นสุดท้ายก่อนการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน หลังจากที่ผู้ตรวจสอบภายในได้ทำการตรวจสอบเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วเสร็จ หรือเป็นเรื่อง ที่เห็นว่าจำเป็นต้องรายงานผลระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยผู้ตรวจสอบ จะต้องรวบรวมข้อเท็จจริงและหลักฐานต่าง ๆ ที่ได้ระหว่าง การตรวจสอบ เพื่อสรุปหาข้อตรวจพบ หรือสิ่งที่ตรวจพบทั้งด้านดีและปัญหาข้อบกพร่องที่คิดว่ามีค่าควรแก่การตรวจสอบ และรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3. การจัดทำรายงานและติดตามผล เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขต วิธีปฏิบัติงานและผลการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมด ทุกขั้นตอน สรุปข้อบกพร่องที่ตรวจพบ ประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญและการควบคุม รวมทั้ง เรื่องอื่น ๆ ที่ผู้บริหารควรทราบ พร้อมข้อเสนอแนะในการแก้ไข ปรับปรุง เพื่อเสนอผู้บริหารหรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณาสั่งการแก้ไขปรับปรุงต่อไป การเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ผู้ตรวจสอบจะต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ คุณลักษณะของรายงานการตรวจสอบที่ดีมีดังนี้

ถูกต้อง (Accuracy) รายงานการตรวจสอบมีความถูกต้อง ไม่มีข้อผิดพลาดไม่มีการบิดเบือนข้อมูลที่น่าเสนอ

ชัดเจน (Clarity) หมายถึง เป็นความสามารถในการสื่อสารข้อความ หรือสิ่งที่ต้องการนำเสนอให้ผู้อ่านมีความเข้าใจเช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายใน โดยไม่ต้องตีความหรืออธิบายรายละเอียดเพิ่มเติม

กะทัดรัด (Conciseness) หมายถึง การตัดทอนของความคิด หรือ ข้อความ คำพูดที่ฟุ่มเฟือย หรือ สิ่งที่ไม่ใช่สาระสำคัญและไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะรายงานออกไป

ทันกาล (Timeliness) การนำเสนอรายงานต้องกระทำภายในเวลาที่เหมาะสมทันต่อการแก้ไข

สร้างสรรค์ (Constructive Criticism) การรายงานต้องแสดงถึงคุณภาพและความจริงจังของผู้ตรวจสอบภายในโดยผู้รายงานควรชี้ให้เห็นส่วนดีของการปฏิบัติงาน ก่อนจะกล่าวถึงข้อเท็จจริงต่างๆ ที่จะให้ปรับปรุง

จูงใจ (Pursuance) การเสนอรายงานควรจูงใจให้ผู้อ่านจับประเด็นได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยการใช้รูปแบบถ้อยคำและศิลปะของภาษา ทำให้ผู้อ่านยอมรับและเกิดความรู้สึกต้องการแก้ไข ปัญหาหรือข้อแนะนำที่ผู้ตรวจสอบ เสนอในรายงาน

4. การติดตามผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน ซึ่งถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งของการตรวจสอบ เพราะแสดงถึงคุณภาพและประสิทธิผลของงานตรวจสอบว่าผู้รับการตรวจและผู้บริหารได้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบ

และแก้ไขข้อบกพร่องที่พบอย่างเหมาะสมหรือไม่ เมื่อผู้ตรวจสอบภายในเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อผู้บริหารระดับสูง ควรติดตามผลดังกล่าวด้วย (กระทรวงการคลัง, 2546)

### 2.2.7 ประโยชน์ของการตรวจสอบภายใน

ประโยชน์ของการตรวจสอบภายในต่อองค์กร ทั้งในส่วนบริหารความเสี่ยง การควบคุม ตลอดจนการกำกับดูแล สรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างมีสาระสำคัญ
2. ปรับปรุงการบริหารงานความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในขององค์กรได้อย่างเหมาะสม
3. ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการควบคุมด้านต่างๆ ด้วยการประเมินถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมนั้น
4. ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขในส่วนการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง
5. ช่วยให้องค์กรได้รับการยอมรับเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้เสียจากทุกฝ่ายขององค์กร (แนวทางการตรวจสอบภายใน ฉบับนักศึกษา, 2551)

### 2.2.8 มาตรฐานการตรวจสอบภายใน

กระทรวงการคลัง (2561) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 (ด่วนมาก ที่ กค 0409.2/ว123 ลงวันที่ 14 พฤศจิกายน 2561)

มาตรฐานการตรวจสอบภายในเป็นเกณฑ์หรือแนวทางที่กำหนดสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในในส่วนราชการ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก คือ

1. มาตรฐานด้านคุณสมบัติ เป็นมาตรฐานที่กล่าวถึงลักษณะของหน่วยงานและบุคลากรที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบภายใน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้กำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน และแนวทางการพัฒนาและบูรณาการความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งนี้
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นมาตรฐานที่กล่าวถึงลักษณะของงานที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติตามเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเกณฑ์คุณภาพ มีเป้าหมายเพื่อกำหนดงานตรวจสอบภายในที่เป็นรากฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน โดยองค์หน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในจะต้องดำเนินการบริหารงานตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

มาตรฐานการตรวจสอบภายในเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้หน่วยงานราชการประเมินคุณภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน และช่วยให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถบริหารงานตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพได้

ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ลงวันที่ 13 พฤศจิกายน 2561 (บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 14 พฤศจิกายน 2561) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. มาตรฐานด้านคุณสมบัติ (Attribute Standards) กล่าวถึงลักษณะของหน่วยงานและบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายใน โดยเริ่มตั้งแต่

1000 วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

1100 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม

1200 ความเชี่ยวชาญและความระมัดระวังรอบคอบเพียงพอประกอบวิชาชีพ

1300 การประกันและการปรับปรุงคุณภาพงาน

2. มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน (Performance Standards) กล่าวถึง ลักษณะของงานและกระบวนการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายใน โดยเริ่มตั้งแต่

2000 การบริหารงานตรวจสอบภายใน

2100 ลักษณะของงานตรวจสอบภายใน 2200 การวางแผนการปฏิบัติงาน

2300 การปฏิบัติงาน

2400 การรายงานผลการตรวจสอบ

2500 การติดตามผล

2600 การยอมรับสภาพความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

การนำมาตรฐานไปใช้ในงานบริการด้านให้ความเชื่อมั่นและงานบริการด้านให้คำปรึกษา จะมีตัวอักษร A (Assurance Services) และ C (Consulting Services) ต่อท้ายเลขรหัสมาตรฐาน ดังนี้

1. งานบริการด้านให้ความเชื่อมั่นจะแทนด้วยอักษร A ต่อท้ายจากเลขรหัสมาตรฐาน

2. งานบริการด้านให้คำปรึกษาจะแทนด้วยอักษร C ต่อท้ายจากเลขรหัสมาตรฐาน

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับผู้ตรวจสอบภายใน

### 2.3.1 บทบาทของผู้ตรวจสอบภายใน

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (2559) ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทที่สำคัญในการประเมินความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และแนะนำปรับปรุงการบริหารความ

เสี่ยงขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น มาตรฐานการตรวจสอบภายในที่กำหนดขึ้นโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลกำหนดขอบเขตของการตรวจสอบภายในให้ครอบคลุมถึงการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุม และรวมถึงการประเมินความน่าเชื่อถือของการจัดทำรายงานความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ

ผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่ช่วยและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารและคณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบโดยการตรวจสอบประเมินจัดทำรายงานและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงเกี่ยวกับความเพียงพอและความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

มาตรฐานของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากลได้กำหนดบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของผู้ตรวจสอบภายในโดยกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าผู้ตรวจสอบภายในควรมีความเที่ยงธรรมและเป็นอิสระจากกิจกรรมที่ตนตรวจสอบความเที่ยงธรรมนี้สามารถวัดได้จากระดับของตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในในองค์กร และความเหมาะสมในการมอบหมายงานตรวจสอบให้กับผู้ตรวจสอบภายในระดับตำแหน่งและอำนาจในองค์กรของผู้ตรวจสอบภายใน เช่น ผู้ตรวจสอบภายในควรรายงานต่อบุคคลที่มีระดับอำนาจที่สูงพอที่จะช่วยให้ขอบเขตของงานตรวจสอบมีความครอบคลุม มีการพิจารณาและสนองตอบต่อผลการตรวจสอบที่เหมาะสมในการคัดเลือกและเลิกจ้างหัวหน้าผู้บริหารงานตรวจสอบ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในสามารถเข้าถึงคณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบ และมีอำนาจในการติดตามผลเรื่องที่ตรวจพบและข้อเสนอแนะ

### 2.3.2 ขอบเขตและหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditor) เป็นบทบาทที่สำคัญในองค์กรที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินระบบควบคุมภายในเพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการขององค์กรถูกปฏิบัติอย่างถูกต้อง การตรวจสอบภายในมุ่งเน้นการประเมินความเสี่ยงการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบาย และการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานองค์กร เพื่อให้รายงานผลการตรวจสอบภายในแก่ผู้บริหารหรือคณะกรรมการภายในองค์กร เพื่อช่วยให้ระบบภายในมีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบภายในยังเป็นผู้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการภายในและส่งเสริมการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลภายในองค์กร ขอบเขตหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในอาจมีดังนี้

การวางแผนและเตรียมการตรวจสอบภายใน คือ ผู้ตรวจสอบภายในจะทำการวางแผน และกำหนดขอบเขตการตรวจสอบภายใน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายการตรวจสอบและแผน การตรวจสอบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการตรวจสอบ

ขอบเขตและหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน คือ การทดสอบและประเมินความเพียงพอ อย่างมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในองค์กรรวมทั้งคุณภาพการปฏิบัติงานของทุก กิจกรรมในองค์กร และจากความหมายดังกล่าวสามารถระบุหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในได้ ดังนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2548)

1. สอบทานและรายงานความเชื่อถือได้และความครบถ้วนของข้อมูลทางการเงิน การปฏิบัติงาน ตลาดจนวิธีการที่ใช้ในการวินิจฉัยและวัดผลการดำเนินงาน
2. สอบทานการดำเนินงาน หรือแผนงาน เพื่อให้แน่ใจว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด มีกระบวนการกำกับดูแลที่ดีและเหมาะสม
3. สอบทานระบบงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานและการรายงานว่าได้มีการ ปฏิบัติที่สอดคล้องเหมาะสมกับนโยบาย แผนงาน ระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง
4. สอบทานความเหมาะสมของการเก็บรักษาทรัพย์สินรวมทั้งมีการทดสอบว่า ทรัพย์สินนั้นมีอยู่จริงครบถ้วนตามทะเบียนหรือรายการทรัพย์สิน
5. ประเมินว่าการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ให้ประโยชน์ต่อการดำเนินงานและบริหารงานอย่างสูงสุด

จากข้อความข้างต้น หน้าที่หลักของผู้ตรวจสอบภายในคือการประเมินความเพียงพอ ของการควบคุมภายใน โดยใช้เทคนิคการตรวจสอบที่หลากหลายและต่างกันไป เพื่อทำการ ตรวจสอบด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเทคนิคการ ตรวจสอบที่ใช้ได้แก่ 1) การตรวจสอบภายในเชิงคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและประเมิน กระบวนการและระบบงานภายในองค์กร เพื่อตรวจสอบว่าเป็นไปตามมาตรฐาน นโยบาย ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมถึงการตรวจสอบความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงภายใน องค์กร 2) การตรวจสอบภายในเชิงปริมาณ เป็นการตรวจสอบและประเมินข้อมูลทางการเงิน เช่น งบการเงินรายงานการเงิน และกระบวนการทางการเงินภายในองค์กร เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเป็นไปตามกฎหมาย ความเสี่ยงทางการเงิน และประสิทธิภาพของการบริหารทางการเงิน 3) เทคนิคการตรวจสอบอื่น ๆ อาจมีการใช้เทคนิคอื่น ๆ เช่น การสำรวจและตรวจสอบเอกสาร การตรวจสอบสิทธิบัตร การตรวจสอบความเสี่ยงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การตรวจสอบความ

### 2.3.3 จริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน

1. หลักปฏิบัติที่กำหนดในจรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน เป็นหลักการพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ผู้ตรวจสอบภายในพึงปฏิบัติโดยใช้สามัญสำนึกและวิจารณญาณอันเหมาะสม

2. ผู้ตรวจสอบภายในควรประพฤติปฏิบัติตนตามกรอบจรรยาบรรณนี้ นอกเหนือจากการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐ และกฎหมายหรือหลักเกณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง

3. ผู้ตรวจสอบภายในพึงยึดถือและดำรงไว้ซึ่งหลักปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

3.1 ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความซื่อสัตย์ของผู้ตรวจสอบภายในจะสร้างให้เกิดความไว้วางใจและทำให้ดุลยพินิจของผู้ตรวจสอบภายในมีความน่าเชื่อถือและยอมรับจากบุคคลทั่วไป

3.2 ความเที่ยงธรรม (Objectivity) ผู้ตรวจสอบภายในจะแสดงความเที่ยงธรรมเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพในการรวบรวมข้อมูล ประเมินผล และรายงานด้วยความไม่ลำเอียง ผู้ตรวจสอบภายใน ต้องทำหน้าที่อย่างเป็นธรรมในทุก ๆ สถานการณ์ และไม่ปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัวหรือความรู้สึกนึกคิดของบุคคลอื่นเข้ามามีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงาน

3.3 การปกปิดความลับ (Confidentiality) ผู้ตรวจสอบภายในจะเคารพในคุณค่าและสิทธิของผู้เป็นเจ้าของข้อมูลที่ได้รับทราบจากการปฏิบัติงาน และไม่เปิดเผยข้อมูล ดังกล่าวโดยไม่ได้รับอนุญาตจากผู้ที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงเสียก่อน ยกเว้นในกรณีที่มีพันธะในแง่ของงานอาชีพ และเกี่ยวข้องกับกฎหมายเท่านั้น

3.4 ความสามารถในหน้าที่ (Competency) ผู้ตรวจสอบภายในจะนำความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

### 2.3.4 จริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่กรมบัญชีกลางกำหนด ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity)

1.1 ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ

1.2 ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติตามกฎหมาย หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ และเปิดเผยข้อมูลตามวิชาชีพที่กำหนด

1.3 ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการกระทำใดๆ ที่ขัดต่อกฎหมาย หรือไม่เข้าไป มีส่วนร่วมในการกระทำที่อาจนำความเสี่ยงมาสู่วิชาชีพการตรวจสอบภายใน หรือสร้างความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ

1.4 ผู้ตรวจสอบภายในต้องให้ความเคารพและสนับสนุนการปฏิบัติตามกฎหมาย หลักเกณฑ์ ข้อบังคับและจรรยาบรรณของหน่วยงานของรัฐ

## 2. ความเที่ยงธรรม (Objectivity)

2.1 ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือสร้างความสัมพันธ์ใดๆ ที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง กับผลประโยชน์ของหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งกระทำการใด ๆ ที่จะทำให้เกิดอคติ ลำเอียง จนเป็นเหตุให้ไม่สามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเที่ยงธรรม

2.2 ผู้ตรวจสอบภายในไม่พึงรับสิ่งของใดๆ ที่จะทำให้เกิดหรือก่อให้เกิดความเที่ยงธรรมในการใช้วิจารณญาณเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ

2.3 ผู้ตรวจสอบภายในต้องเปิดเผยหรือรายงานข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญทั้งหมดที่ตรวจพบ ซึ่งหากละเว้นไม่เปิดเผยหรือไม่รายงานข้อเท็จจริงดังกล่าวแล้ว อาจจะทำให้รายงานบิดเบือนไปจากข้อเท็จจริง หรือเป็นการปิดบังการกระทำผิดกฎหมาย

## 3. การปกปิดความลับ (Confidentiality)

3.1 ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรอบคอบในการใช้และรักษาข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

3.2 ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่นำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานไปใช้แสวงหาผลประโยชน์ เพื่อตนเอง และจะไม่กระทำการใดๆ ที่ขัดต่อกฎหมายและประโยชน์ของหน่วยงานของรัฐ

## 4. ความสามารถในหน้าที่ (Competency)

4.1 ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติหน้าที่เฉพาะในส่วนที่ตนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเท่านั้น

4.2 ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักมาตรฐานการตรวจสอบภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ

4.3 ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการให้บริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

จริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน หมายถึง คุณลักษณะและหลักการที่ผู้ตรวจสอบภายในควรปฏิบัติตามเมื่อดำเนินงานในบทบาทของผู้ตรวจสอบภายในองค์กรหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน จริยธรรมเป็นเกียรติคุณและพฤติกรรมที่ถูกต้องทางทัศนคติและจรรยาบรรณทางอาชีพที่ผู้ตรวจสอบภายในควรมี ซึ่งมีผลในการดำเนินงานอย่างสมบูรณ์และชอบธรรมในการตรวจสอบภายใน

### 2.3.5 คุณสมบัติของผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายในที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในวิชาชีพ และความรู้ในสาขาวิชาอื่นซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในและต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวที่จำเป็นและเหมาะสม ดังนี้

1. มีความเชี่ยวชาญในหลักวิชาพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน เช่นการบัญชี เศรษฐศาสตร์ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. มีความรู้ ความชำนาญ ในการปรับใช้มาตรฐานการตรวจสอบภายในและเทคนิคการตรวจสอบต่าง ๆ ที่จำเป็นในการตรวจสอบภายใน
3. มีความรอบรู้เข้าใจในหลักการบริหาร เทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่การวางแผนงาน การจัดทำและการบริหารงบประมาณ
4. มีความสามารถในการสื่อสารการทำความเข้าใจในเรื่องต่างๆ การวิเคราะห์ การประเมินผล การเขียนรายงาน
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน
6. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีวางตัวเป็นกลางรู้จักกาลเทศะยึดมั่นในอุดมการณ์หลักการที่ถูกต้อง กล้าแสดงความเห็นในสิ่งที่ได้วิเคราะห์ผลประเมินจากการตรวจสอบ
7. มีความอดทน หนักแน่น รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น
8. มีปฏิภาณไหวพริบ มีความสามารถที่จะวินิจฉัยและตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เที่ยงธรรม
9. เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล ติดตามวิวัฒนาการที่ทันสมัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมองปัญหาด้วยสายตาเยี่ยงผู้บริหาร

#### 2.3.6 ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน

1. กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง ภารกิจงานตรวจสอบภายใน เพื่อสนับสนุนการบริหารงานและการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน สภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการตรวจสอบ โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลที่ดี ความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยด้วย
2. กำหนดกฎบัตรไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเสนออธิการบดีก่อนเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและเผยแพร่หน่วยรับตรวจทราบ และมีการสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
3. จัดให้มีการประกันและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายในทั้งภายในและภายนอก ตามรูปแบบและวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด
4. จัดทำและเสนอแผนการตรวจสอบประจำปีต่ออธิการบดีก่อนเสนอคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณา อนุมัติภายในเดือนสุดท้ายของปีงบประมาณ

ในกรณีที่หน่วยงานตรวจสอบภายในวางแผนการตรวจสอบที่มีระยะเวลาตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปให้นำมาใช้ประกอบการพิจารณาอนุมัติแผนการตรวจสอบประจำปีด้วย

5. ปฏิบัติงานตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบประจำปีที่ได้รับอนุมัติตามข้อ 4

6. รายงานผลการตรวจสอบต่ออธิการบดีและคณะกรรมการตรวจสอบ ดังนี้

6.1 รายงานผลการตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบภายในเวลาอันสมควรและไม่เกินสองเดือนนับจากวันที่ดำเนินการตรวจสอบแล้วเสร็จ กรณีเรื่องที่ตรวจพบเป็นเรื่องที่จะมีผลเสียหายต่อทำราชการให้รายงานผลการตรวจสอบทันที

6.2 รายงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ประกอบด้วย

(1) ความเสี่ยงที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

(2) ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต รวมถึงระบบร้องเรียนของมหาวิทยาลัย

(3) ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและเหมาะสมของการควบคุมภายในด้านการเงิน และกระบวนการอื่นที่พิจารณาว่ามีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดการทุจริต

(4) สรุปภาพรวมของการฟ้องร้องต่อมหาวิทยาลัย คดีความต่าง ๆ และความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ในทางแพ่ง โดยวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหในระยะยาว

7. ติดตามผลการตรวจสอบ เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่หน่วยรับตรวจ เพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขของหน่วยรับตรวจเป็นไปตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบ

8. ในกรณีมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาร่วมปฏิบัติงานตรวจสอบให้เสนอขอบเขตและรายละเอียดของงาน คุณสมบัติของผู้รับจ้าง ระยะเวลาดำเนินการ และผลงานที่คาดหวังจากผู้รับจ้าง รวมทั้งข้อเสนอโครงการของผู้รับจ้าง ให้อธิการบดีพิจารณาอนุมัติให้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญต่อไป

9. ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาแก่อธิการบดี หน่วยรับตรวจและผู้เกี่ยวข้อง

10. ประสานงานกับผู้สอบบัญชี คณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการอื่นที่ปฏิบัติงานเช่นเดียวกันและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าขอบเขตของงานตรวจสอบครอบคลุมเรื่องที่สำคัญอย่างเหมาะสมและลดการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนกัน

11. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน ตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการตรวจสอบ และอธิการบดี (หลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ, 2566)

### 2.3.7 ขอบเขตของงานตรวจสอบภายใน

1. การสอบทานความความเชื่อถือได้และความครบถ้วนของสารสนเทศ ด้านการเงิน การบัญชี และการดำเนินงาน
2. การสอบทานความมั่นใจระบบได้เป็นไปตามแผน นโยบาย และวิธีปฏิบัติงาน ที่องค์กรได้กำหนดไว้ และควรแสดงผลที่ได้รับกระทบที่สำคัญ
3. การสอบทานวิธีป้องกันดูแลและพิสูจน์ความมืออยู่จริงได้
4. การประเมินผลการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด
5. การสอบทานในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ให้ตรงตาม วัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดไว้
6. การสอบทานการดำเนินงานและประเมินผลของระบบการควบคุมภายในขององค์กร ถึงความเหมาะสมและความเพียงพอ

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก

กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกเป็นแนวคิดที่สำคัญในการควบคุมและดูแลการบริหารงานภายในองค์กร โดยผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญเพื่อเป็นเครื่องมือให้แก่ผู้บริหารในการควบคุม กำกับ และดูแลการบริหารงานภายในองค์กร และเป็นการให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้บริหารว่าได้รับข้อมูลต่างๆ ที่ครอบคลุมทุกด้านของการดำเนินงานองค์กร เช่น ด้านการเงิน บัญชี งบประมาณ พัสดุ การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ผลการดำเนินงาน สารสนเทศ ความเสี่ยง และจุดอ่อน อย่างครบถ้วน และให้ความเชื่อมั่นว่ามีการประเมินความเสี่ยงตามความเป็นจริงครอบคลุมเรื่องที่สำคัญ ให้คำปรึกษาวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขและเสนอแนวทางการแก้ไขให้มีการปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยงานตรวจสอบภายในเป็นลักษณะงานสนับสนุน มีความเป็นอิสระในกิจกรรมที่ตนตรวจสอบ

วาสนา โหงตา (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การตรวจสอบภายในแบบบูรณาการ โดยเฉพาะในด้านการตรวจสอบเชิงรุกที่มีความก้าวหน้าและสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลในทางที่ดีต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยรวม จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในในธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบเชิงป้องกัน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น แทนที่จะมุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาหลังจากเกิดขึ้นแล้ว วิธีการนี้จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ วางแผนการ

ดำเนินงาน และบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

ขั้นตอนการดำเนินงานตรวจสอบภายในแบบเข้มข้น โดยใช้วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่มีหลักการบริหารเพื่อปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนของการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์มี ดังนี้

1. วางแผนการตรวจสอบภายใน (Plan) ในขั้นตอนนี้จะกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้ชัดเจน โดยกำหนดขอบเขตการตรวจสอบและเลือกวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสมกับความเสี่ยงและความต้องการขององค์กร

2. ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (Do) ในขั้นตอนนี้ผู้ตรวจสอบภายในจะทำการตรวจสอบตามแผนการตรวจสอบที่กำหนดไว้ โดยตรวจสอบเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง และสอบทานเพื่อรวบรวมข้อมูลและพิจารณาสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อประเมินความเสี่ยง การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจะต้องปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และจัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายในเพื่อนำเสนอแก่ผู้บริหาร

3. การรายงานผลการตรวจสอบ (Check) ในขั้นตอนนี้จะมีการตรวจสอบเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ และประเมินผลสำเร็จของงาน ผลการปฏิบัติงานจริงจะถูกเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถระบุประเด็นที่ต้องปรับปรุงและประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายใน

4. การติดตามผลการตรวจสอบ (Act) ในขั้นตอนนี้สุดท้ายนี้ เมื่อตรวจสอบและประเมินผลการตรวจสอบภายในแล้ว จะมีการดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่พบ โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มคุณภาพในการวางแผนการตรวจสอบ การปฏิบัติงานตรวจสอบ การรายงานและการติดตามผล ซึ่งผลกระทบจากการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ

ดังนั้น กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก ในงานวิจัยนี้ หมายถึง แนวทางและวิธีการในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้มั่นใจและให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ โดยพิจารณาจากจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และการจัดสรรทรัพยากร การวิเคราะห์ความเสี่ยง การลดจุดด้อย และข้อจำกัด เพื่อสนับสนุนความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์นี้ได้รับประสบการณ์และแนวคิดจากมาตรฐานการปฏิบัติงานในการตรวจสอบภายในกรมบัญชีกลาง, 2559)

#### 2.4.1 หลักการและขั้นตอนที่สำคัญในกลยุทธ์การตรวจสอบภายในประกอบด้วย

การวางแผนการปฏิบัติงาน (Planning) เป็นกระบวนการที่ผู้ตรวจสอบภายในจัดทำแผนการทำงานล่วงหน้า เพื่อกำหนดว่าจะตรวจสอบหัวข้อใด ด้วยวัตถุประสงค์ใด ณ เวลาใด ที่หน่วยงานใด และใช้เวลาตรวจสอบเท่าใด โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น บุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมในการตรวจสอบ นอกจากนี้ยังรวมถึงการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในที่ได้รับการวางแผนล่วงหน้าเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับและควบคุมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงาน (Practice) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์และประเมินผลว่าการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน ระเบียบปฏิบัติขององค์กร รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และจัดบันทึกไว้ในรูปแบบกระดาษทำการของผู้ตรวจสอบภายใน โดยผู้ตรวจสอบอาจเป็นผู้ที่มีอาวุโสหรือหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายในที่รับผิดชอบ ซึ่งสิ่งที่ตรวจพบหรือสรุปผลการตรวจสอบจะถูกบันทึกไว้ในรูปแบบกระดาษทำการของผู้ตรวจสอบภายในและผ่านกระบวนการสอบทาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเพียงพอสำหรับการจัดทำรายงานการตรวจสอบภายใน แนวคิดดังกล่าวได้ถูกกล่าวถึงในงานของ ธนิสสร อุดมสุข (2549) ซึ่งจัดทำขึ้นโดยสำนักงานสอบบัญชีของกระทรวงการคลัง โดยในงานนั้นจะกล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายใน ซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัยด้านคุณสมบัติของผู้ตรวจสอบภายใน และปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในจากมุมมองของผู้ตรวจสอบภายใน ซึ่งรวมถึงปัจจัยด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและความพร้อมของระบบงานสารสนเทศ

คำแนะนำด้านวิธีการหรือแผนปฏิบัติ กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระสามารถนำมาจากมาตรฐานการปฏิบัติงานของกลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายในที่ได้รับการจัดทำขึ้นโดยกรมบัญชีกลางในปี พ.ศ 2559 และประกอบด้วย

การวางแผนการปฏิบัติงาน (Planning) เป็นแผนการปฏิบัติงานที่ผู้ตรวจสอบภายในจัดทำไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะเริ่มดำเนินการตรวจสอบ แผนการปฏิบัติงานจะระบุว่าตรวจสอบเรื่องใด ด้วยวัตถุประสงค์อะไร ณ เวลาใด ที่หน่วยงานไหน และใช้เวลาตรวจสอบเท่าใด โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น บุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสมในการตรวจสอบ และยังเป็นกระบวนการที่จะใช้ในการประเมินประสิทธิภาพและความเสี่ยงของกิจกรรมต่างๆ

การดำเนินการตรวจสอบ (Execution) เป็นกระบวนการที่ผู้ตรวจสอบภายในใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เพื่อตรวจสอบและสอบทานข้อมูล กระบวนการนี้จะต้องใช้เทคนิคตรวจสอบที่เหมาะสมเพื่อค้นหาความผิดปกติ และต้องสรุปผลการตรวจสอบที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ให้กับองค์กร

การรายงานผลการตรวจสอบ (Reporting) เป็นกระบวนการที่ผู้ตรวจสอบภายในจัดทำรายงานเพื่อสรุปผลการตรวจสอบและแสดงข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง รายงานควรมีรายละเอียดที่เพียงพอและถูกต้อง เพื่อให้ผู้รับรายงานเข้าใจและสามารถดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องได้ตรงประเด็น

การติดตามและตรวจสอบ (Follow-up and Monitoring) เป็นกระบวนการที่ผู้ตรวจสอบภายในตรวจสอบผลการดำเนินการและการแก้ไขข้อบกพร่องตามรายงาน และติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปรับปรุงและการแก้ไขข้อบกพร่องอย่างเหมาะสม

การพัฒนาและปรับปรุง (Improvement) เป็นกระบวนการที่ผู้ตรวจสอบภายในใช้ข้อมูลและประสบการณ์จากการตรวจสอบเพื่อวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการตรวจสอบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต

ทั้งนี้ การดำเนินงานของการตรวจสอบภายในควรเป็นเรื่องต่อเนื่อง และต้องมีการประเมินและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

การรายงานผลการตรวจสอบ (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการตรวจสอบภายในให้แก่ผู้บริหารเพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์ ขอบเขต วิธีการดำเนินการ ผลการตรวจสอบ และสรุปข้อบกพร่องที่ตรวจพบ รวมถึงข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ รายงานดังกล่าวควรประกอบไปด้วยข้อมูลที่เพียงพอและถูกต้องเพื่อให้ผู้บริหารสามารถตระหนักถึงปัญหาและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นและตัดสินใจเกี่ยวกับการแก้ไขและปรับปรุงได้ถูกต้อง

การติดตามผล (Following up) หมายถึง การติดตามผลของกระบวนการตรวจสอบภายในเพื่อให้ทราบว่าหน่วยรับตรวจได้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะและแก้ไขปรับปรุงอย่างเหมาะสมหรือไม่ การติดตามผลนี้จำเป็นเพื่อตรวจสอบว่ามีการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ที่ตรวจพบได้รับการดำเนินการตามข้อเสนอแนะหรือไม่ นอกจากนี้ยังช่วยในการตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพของการแก้ไขและปรับปรุงที่ได้ทำไปแล้ว

กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกนี้มีประโยชน์ในการเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานระบบงานให้สะดวก รัดกุม ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน จัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมตามความสำคัญในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยช่วยในการลดความเสี่ยงและการควบคุมอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ และป้องกันการทุจริต การตรวจสอบภายในยังช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับผู้บริหารในการกำหนดนโยบายการตรวจสอบภายในโดยการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และควรกำหนดขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายในให้ชัดเจน และ

จัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ตรวจสอบภายในกับหน่วยรับตรวจและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน โดยให้มีการใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางที่เดียวกันและเป็นไปตามมาตรฐานสากล

#### 2.4.2 กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก

กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก การป้องกันการทุจริต ลดความเสี่ยงขององค์กร การดำเนินงานตรวจสอบมีประสิทธิภาพ ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร ด้านกระบวนการทำงาน ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้ทฤษฎีความสามารถแบบไดนามิกเพื่ออธิบายว่าองค์กร สร้างและกำหนดค่าทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ใหม่ให้เป็นสมรรถนะใหม่ที่ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางองค์กรร่วมสมัยเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้อย่างไร (Teece, Pisano, and Shuen, 1997; Teece, 2007) ข้อมูลจาก Macher and Mowery (2009) กล่าวว่าความสามารถแบบไดนามิกเกิดจากทรัพย์สินขององค์กร เช่น ทักษะ เทคนิคและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบและประสบการณ์ที่สั่งสมมาขององค์กร ความสามารถแบบไดนามิกมีข้อได้เปรียบทางองค์กรหลายประการ โดยเฉพาะการส่งเสริมการพัฒนาความสามารถที่โดดเด่นและจุดแข็งขององค์กร นอกจากนี้ยังถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ องค์กรที่มีความสามารถแบบไดนามิกที่เหนือกว่าจะรายงานผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าในแนวทางเดียวกันกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก ได้รับการจัดอันดับสูงในด้านความสามารถเชิงไดนามิกมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพดีกว่าองค์กรที่มีความสามารถเชิงไดนามิกสูงเกินไป ดังนั้น การพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้กลายเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบด้านการเติบโตทางการแข่งขัน (Nonaka, 1994) กลยุทธ์เชิงรุกสำหรับการพัฒนากรอบการตรวจสอบภายในที่แข็งแกร่งควรรวมถึงการคาดการณ์ปัญหา ความต้องการ หรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และควรใช้แนวทางที่มองไปข้างหน้าในแง่ของนวัตกรรมหรือกิจกรรมการผจญภัยใหม่เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการจัดการกลยุทธ์ของการตรวจสอบภายใน (Lampkin and Dess, 1996)

รัชนิดา โสมะ และจิราภรณ์ พงศ์พันธุ์พัฒนา (2563) ที่ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตรวจสอบภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พบว่า กลยุทธ์การตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการปฏิบัติงานและการติดตามผล มีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับการวางแผนและติดตามผลการตรวจสอบภายใน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการของมหาวิทยาลัยต่อไป

วันวิสาข เสรฐธมาน (2560) ที่ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การตรวจสอบภายในที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจสอบภายใน สังกัดกระทรวงยุติธรรม พบว่า ข้าราชการและพนักงานราชการในกระทรวงยุติธรรมมีความคิดเห็นในระดับสูงเกี่ยวกับกลยุทธ์การตรวจสอบภายใน โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.23 ถึง 4.61 นอกจากนี้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจสอบภายในก็อยู่ในระดับสูงเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.35 ถึง 4.51 (ค่าเฉลี่ยรวม 4.49) ซึ่งการศึกษาแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การตรวจสอบภายในมีความสัมพันธ์และส่งผลบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจสอบภายในในกระทรวงยุติธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดังนั้นในงานวิจัยนี้สรุปได้ว่า การตรวจสอบภายในเชิงรุก (Proactive internal audit) หมายถึง กระบวนการการตรวจสอบภายในที่มุ่งเน้นการสำรวจและตรวจสอบระบบหรือโครงสร้างภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหรือมีความเสี่ยงในอนาคต โดยมุ่งเน้นการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร

#### การตรวจสอบภายในแบบบูรณาการ

การบูรณาการเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความแตกต่าง การบูรณาการเป็นวิธีการที่ผสมผสานและปรับเปลี่ยนความรู้ภายในที่ต้องการแบ่งปันมุมมองของปัญหา เพื่อสร้างข้อมูลเชิงลึกและแนวทางแก้ไขใหม่ (Nonaka, 1994) ในยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง การขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างยั่งยืนในโลก VUCA คือ ผันผวน (Volatile) ไม่แน่นอน (Uncertain) ซับซ้อน (Complex) และยากจะคาด (Ambiguity) กล่าวว่าการตรวจสอบภายในต้องให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง ได้แก่

มิติที่ 1 การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ผู้ตรวจสอบภายในเพิ่มบทบาทในการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้าน Performance Audit ที่ใช้ หลัก 3E คือ Economy Efficiency และ Effectiveness ในการประเมินการใช้ทรัพยากรในโครงการหรือกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรว่ามีความคุ้มค่า บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ก็จะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพขององค์กรได้ในที่สุด แต่การตรวจสอบภายในแบบ Performance Audit นั้น วิธีการทำงานของผู้ตรวจสอบภายในจะต่างไปจากเดิม คือ ผู้ตรวจสอบภายในต้องรู้สึก เข้าใจเป้าประสงค์ และวิธีการทำงานแต่ละด้านขององค์กรอย่างแท้จริง ผู้ตรวจสอบภายในสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วยเทคโนโลยี เช่น เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล/ระบบที่สามารถวิเคราะห์ได้โดยอัตโนมัติ โดยหลักการเรียกว่า ระบบปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งต่อไปเทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับ ผู้ตรวจสอบภายในในยุค Digital บางองค์กรอาจมีฐานข้อมูลลักษณะ Real Time พัฒนาการเหล่านี้จะทำให้ผู้ตรวจสอบภายในมีแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์หาความผิดปกติหรือสัญญาณความเสี่ยงต่าง ๆ

มิติที่ 2 การสร้างภูมิคุ้มกัน (Immunity) สิ่งที่จะเป็นภูมิคุ้มกันองค์กรที่ดีที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง หรือ Risk Culture การที่จะสร้างให้ทุกคนในองค์กรมี

Risk Culture จะสำเร็จไม่ได้หากคนในองค์กรไม่รู้สึกว่าผู้ตรวจสอบภายในเป็นเพื่อนคู่คิด หรือ Trusted Partner ที่รู้ทันความเสี่ยง สามารถช่วยเตือนภัย ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาที่ช่วยวางแผน บริหารจัดการความเสี่ยงได้

มิติที่ 3 การกระจายผลประโยชน์อย่างทั่วถึง (Inclusivity) การสนับสนุนให้องค์กรระ หันถึงการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม หรือ เพื่อให้เกิดการกระจายผลประโยชน์อย่างทั่วถึง ลดการ สร้างปัญหาให้แก่สังคม โดยเฉพาะปัญหาความเหลื่อมล้ำ หรือไม่ซ้ำเติมให้ปัญหาที่มีอยู่ ผู้บริหาร องค์กรจึงต้องสร้างให้องค์กรเป็น Good Corporate Citizen ผู้ตรวจสอบภายในสามารถให้ความ มั่นใจแก่คณะกรรมการและผู้บริหารได้ว่า นโยบายด้านธรรมาภิบาลและนโยบายด้านความยั่งยืนของ องค์กรที่กำหนดมานั้นได้ถูกนำมาปฏิบัติจริงภายในองค์กร การพัฒนางานตรวจสอบภายใน การพัฒนา งานให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหาร ซึ่งฝ่ายบริหารเป็นลูกค้าที่ สำคัญของงานตรวจสอบภายใน เน้นการตรวจสอบที่เรียกว่า การตรวจสอบเพื่อการบริหาร การตรวจสอบแบบนี้ได้พัฒนาเป็นการตรวจสอบเพื่อเสนอข้อมูลสำคัญเพื่อการบริหาร สำหรับ ผู้บริหารในการวิเคราะห์หรือสอบทานงาน หรือเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสนใจ เช่น ผลสำเร็จของการ ปฏิบัติงาน การตรวจสอบแบบนี้กล่าวกันว่า ผู้ตรวจสอบต้องคิดเยี่ยงผู้บริหาร (Think as managers) และควรเสนอข้อมูลที่ผู้บริหารต้องการ ไม่ใช่รายงานในเรื่องเล็กน้อย หรือรายงานแต่ความผิดพลาด ด้านบัญชี (สำนักงานตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2559) ได้เสนอวิธีการพัฒนางานให้ ทันสมัยดังนี้

1. การตรวจสอบโดยใช้แนวความเสี่ยง (Risk-Based Approach) โดยผู้ตรวจสอบต้อง เข้าใจโครงสร้างการควบคุมและปัจจัยความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อหน่วยงานอย่างเพียงพอ เพื่อเลือก กิจกรรมการตรวจสอบที่มีโอกาสจะเกิดความผิดพลาดอย่างมีสาระสำคัญ รวมทั้งการวางแผนและ กำหนดเทคนิคการตรวจสอบที่จะลดความเสี่ยงในด้านการตรวจสอบให้น้อยที่สุด
2. การตรวจสอบภายในเชิงรุกแบบก้าวหน้าและสร้างสรรค์ (Proactive and Constructive) โดยทำหน้าที่ในการส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดสิ่งที่ดี รวมทั้งการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา ไม่ใช่การ แก้ไขปัญหาในภายหลัง
3. การติดตามแนวความคิดทางการบริหารใหม่ ผู้ตรวจสอบต้องศึกษาความรู้ที่ทันสมัย เช่น แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ การบริหารแบบทันเวลา การปรับกระบวนการทาง ธุรกิจการประเมินผลการควบคุมตนเอง การหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อเสนอแนะกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่า ให้กับหน่วยงาน การใช้เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์และไอทีสมัยใหม่ ในการปฏิบัติงานของตน เช่น การสืบค้นติดตามสารสนเทศทางอินเทอร์เน็ต การโปรแกรมและเครื่องมือการตรวจสอบที่ทันสมัย

รวมทั้งการจัดทำฐานข้อมูลที่ใช้ในการอ้างอิงเปรียบเทียบ เอกชัย อาชาพิพัฒน์ (2559) ได้กล่าวถึง การพัฒนางานตรวจสอบภายในว่า ผู้ตรวจสอบภายในควรเตรียมความพร้อมดังนี้

(1) ผู้ตรวจสอบภายในต้องเข้าใจธุรกิจเป็นอย่างดี โดยนำ Risk & Control มาสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ธุรกิจ

(2) แผนการตรวจสอบภายในจัดทำตามแนวความเสี่ยง และต้อง Dynamic สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตาม Business และความคิดเห็นของ Audit Committee, Board, ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสีย

(3) จัดให้มีการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในโดยใช้กรอบการปฏิบัติงานวิชาชีพ ตรวจสอบภายในที่เป็นสากล (IPPF) ซึ่งรวมถึงการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน (Quality Assessment Review : OAR) ทั้งภายในอย่างน้อยปีละครั้ง และมีการประเมินจากภายนอกทุก 5 ปี เพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

(4) ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนา Skill ทั้ง Technical skill และ Soft skill ให้สอดคล้องกับ Focus area ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะด้าน IT, BCP, GRC และ Sustainability ใช้ Audit tools เป็นเครื่องมือในการทำ Continuous auditing และ ควรได้รับประกาศนียบัตรเฉพาะด้าน เช่น CIA หรือ CISA

(5) ผู้ตรวจสอบภายใน ต้องเพิ่มทักษะภาษาอังกฤษ เพื่อสามารถแข่งขันกับผู้ตรวจสอบภายในอื่น

(6) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ในการตรวจสอบเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานฯ

(7) การปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องรอบรู้ข่าวสารและทันโลก ทำความเข้าใจปัจจัยหรือสภาพแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อสามารถตรวจสอบให้ตรงประเด็น สามารถเป็นหน่วยงานสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ และเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร รวมทั้งสามารถให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารในบทบาทด้านงานให้คำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยนี้สรุปได้ว่าการบูรณาการการตรวจสอบภายใน (Integrated Audit) หมายถึง การผสานกระบวนการตรวจสอบในหลายมิติ ทั้งด้านเทคโนโลยีและกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (IT Audit และ Non-IT Audit) เข้าด้วยกัน เพื่อให้การตรวจสอบมีความครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กระบวนการนี้อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกผ่าน Big Data และ Data Analytics เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหาร ช่วยให้เห็นใจได้ว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม และความเสี่ยงต่างๆ ได้รับ

การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการตรวจสอบ และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการตรวจสอบในภาพรวมขององค์กร

#### การตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม

การตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วมมีบทบาทสำคัญในการออกแบบใหม่และคิดริเริ่ม เนื่องจากการมีส่วนร่วมสามารถสร้างการสนับสนุนร่วมกันและแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมของหน่วยงานได้ นอกจากนี้ยังสามารถปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์และให้อำนาจแก่บุคคลและกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของหน่วยงาน

นอกจากนี้ หากบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ พวกเขาสามารถรับผลจากการตัดสินใจและนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพในที่ทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และจำนวนระดับองค์กร อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบมีความสำคัญที่ต้องได้รับความไว้วางใจและความเต็มใจจากแต่ละคนที่จะมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมการดำเนินงานที่โปร่งใส (Gaventa and McGee, 2013) และกระบวนการต่อต้านการฉ้อโกง (Gaventa and McGee, 2013) ดังนั้น การมีส่วนร่วมเชิงกลยุทธ์ช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร (Hawkes and Adams, 1995) ได้พบว่าการเฝ้าติดตามนายทุนร่วมทุนมี McNabb และ Whitfield (1998) พบว่าอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน และในทิศทางเดียวกัน การมีส่วนร่วมมีผลเชิงบวกอย่างมากต่อประสิทธิภาพทางการเงิน นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของประชาชนยังสะท้อนถึงความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงประชาชนที่เกี่ยวข้อง และนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการไหลเวียนข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรที่เหนือกว่า

ดังนั้นในงานวิจัยนี้สรุปได้ว่า การตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม (Participative Audit) หมายถึง การตรวจสอบโดยเน้นถึงการประสานงานกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและผู้ตรวจสอบ ทั้งในการวางแผนการตรวจการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ไขปัญหาของหน่วยงานร่วมกัน และเป็นการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และยอมรับผลการตรวจสอบ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขและบริหารงาน

#### การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง เป็นกระบวนการที่ใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อให้การตรวจสอบภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมทั้งด้านการบริหารจัดการ การเงิน การดำเนินงาน และความเสี่ยง ที่ส่งผลให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและความเสี่ยง การใช้ในการประยุกต์การตรวจสอบภายในมีดังนี้

1. ระบบสารสนเทศบริหารจัดการ (Enterprise Resource Planning - ERP) ERP ช่วยในการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดของมหาวิทยาลัยเข้าไว้ในระบบเดียวกัน เช่น การเงิน ทรัพยากรบุคคล การจัดซื้อ การจัดการโครงการ เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถดูภาพรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ดีขึ้น
2. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลในการตรวจสอบภายใน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลการเงินเพื่อค้นหาแบบแผนการใช้จ่ายที่ไม่เหมาะสมหรือการตรวจสอบความปลอดภัยของข้อมูล
3. การใช้เทคโนโลยี Blockchain มหาวิทยาลัยอาจใช้เทคโนโลยี Blockchain เพื่อบันทึกและตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหรือการเงินเพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องและความปลอดภัย
4. ระบบการตรวจสอบอัตโนมัติ (Automated Audit Systems) การใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบอัตโนมัติเพื่อตรวจสอบรูปแบบการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องหรือข้อผิดพลาดที่เป็นไปได้
5. การใช้ระบบธรรมาภิบาลออนไลน์ (Online Whistleblowing Systems) การให้พื้นที่แก่บุคคลภายในและภายนอก รายงานข้อมูลที่มีความผิดปกติหรือพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องผ่านระบบออนไลน์
6. การใช้งานปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence - AI) AI สามารถใช้ในการตรวจสอบข้อมูลเพื่อการตรวจหารูปแบบที่คลุมเครือของข้อมูลหรือเหตุการณ์ที่ไม่ปกติ

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า การประยุกต์การตรวจสอบภายในใช้เทคโนโลยีขั้นสูงสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตรวจสอบ ช่วยลดเวลาในการตรวจสอบ และเพิ่มความแม่นยำในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ดีขึ้นในการบริหารจัดการองค์กร

วรานคนางค์ สุกุลวงศ์, ลี หยาน และ ธนสาร วาสันธิ (2563) กล่าวถึง การตรวจสอบภายในยุค 4.0 ที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้องค์กรปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การตรวจสอบภายในช่วยเสริมสร้างความโปร่งใสในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการใช้ Data Analytics เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและตอบสนองต่อยุค Big Data อย่างมีประสิทธิภาพ

ในวิจัยนี้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง (Use of Advanced Internal Audit Technology) หมายถึง การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ระบบอัตโนมัติ (Automation), ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง (Advanced Data Analytics) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการตรวจสอบ เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว ความแม่นยำ และความปลอดภัยของข้อมูล โดยการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลจำนวนมากแบบเรียลไทม์ ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินมี

ความถูกต้องยิ่งขึ้น การใช้เทคโนโลยีนี้ยังช่วยลดเวลาที่ใช้ในกระบวนการตรวจสอบ ลดข้อผิดพลาดจากมนุษย์ (Human Error) และเสริมสร้างความปลอดภัยของข้อมูล ส่งผลให้การบริหารจัดการภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงทางองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทุกองค์กรควรให้ความสนใจเมื่อเผชิญกับการฉ้อโกงทางการเงินที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ระบบการประเมินและระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในแง่บวกและลบ หากเหตุการณ์เหล่านี้ขัดกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เหตุการณ์เหล่านั้นจะกลายเป็นความเสี่ยง (PricewaterhouseCoopers: PWC, 2008) การประเมิน ความเสี่ยงยังเป็นเครื่องมือในการระบุ แยกสาเหตุ กำหนดความสัมพันธ์กับความเสี่ยงอื่น ๆ และแสดงผลกระทบในแง่ของความเสี่ยงเป็นและผลที่เกิดจากเหตุการณ์ ดังนั้น การประเมินความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการตรวจสอบภายใน การประเมินที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นฐานในการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการยอมรับได้ขององค์กร และให้ฐานสำหรับการกำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงและสร้างกระบวนการประเมินความเสี่ยงที่แข็งแกร่งในการตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ การประเมินความเสี่ยงทางองค์กรยังสะท้อนถึงผลของการจัดการ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความโปร่งใส และการป้องกันการฉ้อโกงของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มความสามารถขององค์กร และส่งเสริมการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาเรื่องการบริหารความเสี่ยงมีผลอย่างมากต่อการอยู่รอดองค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อลดผลกระทบที่เป็นไปได้และเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารความเสี่ยงทำให้องค์กรสามารถตรวจจับ ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยง (Risk) เป็นสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและอาจมีผลกระทบลบต่อองค์กรหรือสร้างความเสียหาย ความเสี่ยงมักเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือภารกิจขององค์กร ความเสี่ยงสามารถเป็นเป็นโอกาสหรืออุปสรรค โดยขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการและบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์ในการรับมือและจัดการกับความเสี่ยงในองค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง วางแผนกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ดำเนินการความเสี่ยง และติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่ามีการจัดการความเสี่ยง

อย่างเหมาะสม การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรรับรู้และเข้าใจความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ช่วยลดผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง ช่วยป้องกันการเกิดความผิดพลาดและความล้มเหลว และช่วยสร้างโอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร การบริหารความเสี่ยงควรเป็นกระบวนการที่ผสมผสานความรู้ทางวิชาชีพ ความคิดริเริ่ม และการบริหารงานองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อให้การจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงตามมาตรฐานของ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ซึ่งเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงที่รับรองทั่วไปในองค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยงรวมถึงการจัดทำรายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ รายงานแผนการบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน

เป้าหมายหลักของคู่มือบริหารความเสี่ยงฉบับนี้คือเพื่อให้บุคลากรในสถาบันเข้าใจและมีความรู้ในการบริหารความเสี่ยง ทำให้สามารถเห็นภาพความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของสถาบันกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) และยุทธศาสตร์ชาติ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการเริ่มต้นศึกษาและเข้าใจระบบการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นพื้นฐาน จนถึงการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงอย่างถูกต้องและครบถ้วน

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) เป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาประเทศไทยให้เจริญก้าวหน้าทางทุกด้าน การบริหารความเสี่ยงไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับองค์กรในภาครัฐและเอกชนเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารองค์กร พร้อมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรทุกคนในองค์กร ควรเข้าใจแนวความคิดของการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง โดยเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร คำจำกัดความของความเสี่ยงมีหลายแง่มุม เช่น

- โอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย (Chance of Loss)
- ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร (Possibility of Loss)
- ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น (Uncertainty of Event)
- การคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์ (Dispersion of Actual Result)
- ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด

แต่ความเสี่ยงนั้นจะมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

- ภัย (Peril) คือสาเหตุของความเสียหาย ซึ่งภัยสามารถเกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติ เช่น เกิดพายุ สึนามิ น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น นอกจากนี้ ภัยยังสามารถเกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ เช่น อัคคีภัย จลาจล ฆาตกรรม เป็นต้น สุดท้ายภัยยังสามารถเกิดขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นสาเหตุที่สำคัญเนื่องจากมีผลกระทบกว้างขวางทั้งประเทศหรือภูมิภาคในระดับใหญ่ในการบริหารความเสี่ยงองค์กร มีเครื่องมือทางเทคนิคที่เกี่ยวข้อง ให้ใช้ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง การดำเนินการป้องกันและควบคุมความเสี่ยง การติดตามและประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นคงและประสิทธิภาพในการดำเนินองค์กร รวมถึงช่วยลดความไม่แน่นอนในการตัดสินใจและช่วยเพิ่มโอกาสในการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสาเหตุต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและทำให้สามารถเกิดความเสียหายลงได้ องค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเต็มที่มีแนวโน้มจะมีความมั่นคงทางการเงินและการดำเนินองค์กรที่ยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

สถานะที่ทำให้เกิดความเสียหาย (Hazard) เป็นสภาพเงื่อนไขที่เป็นสาเหตุให้เกิดความเสียหายเพิ่มขึ้น โดยสถานะเหล่านี้สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ดังนี้

1. สถานะทางด้านกายภาพ (Physical Hazard) เป็นสถานะที่เกี่ยวข้องกับโอกาสที่เกิดความเสียหายทางกายภาพ เช่น ลักษณะและทำเลของสิ่งก่อสร้างที่อาจเป็นความเสี่ยงต่อเพลิงไหม้หรืออุบัติเหตุ ตัวอย่างเช่น สถานะที่เกี่ยวข้องกับแรงกดดันเช่นการใช้เครื่องจักรหนัก แรงกระแทก หรือสถานะอื่นๆ เช่น สถานะที่เกี่ยวข้องกับสารเคมีอันตราย เช่น สารเคมีที่เป็นพิษหรือเป็นเรื้อนไฟ

2. สถานะทางศีลธรรม (Moral Hazard) เป็นสถานะที่เกี่ยวข้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นจากความไม่ซื่อสัตย์หรือความผิดแผกต่อหน้าที่การงาน ตัวอย่างเช่น สถานะที่เกี่ยวข้องกับการฉ้อโกงหรือการกระทำที่ไม่เป็นธรรมในการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายทางการเงินหรือความเสียหายทางองค์กร

3. สถานะทางจิตสำนึกในการป้องกันความเสี่ยง (Morale Hazard) เป็นสถานะที่เกี่ยวข้องกับการที่ไม่ระมัดระวังหรือไม่ใส่ใจในการป้องกันความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น บุคลากรประพฤติดีที่ไม่ประมาทที่สามารถเพิกเฉยต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

4. การรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับสถานะที่เป็นความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนสามารถวางแผนและดำเนินการในการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพื่อลดความเสี่ยงและสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในทุกด้าน

### 2.5.1 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึงกระบวนการที่ใช้ในการระบุและจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และดำเนินการให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประสิทธิภาพสูงสุดในกรอบเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของโครงการหรือองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) เป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะในระดับองค์กร ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและมีความจำกัดทรัพยากร การบริหารความเสี่ยงเน้นในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินผลกระทบ ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Identification and Analysis) เพื่อระบุปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยงและประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อให้ความสำคัญและลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อวางแผนการจัดการความเสี่ยง (Risk Planning) เพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง เช่น การลดความเสี่ยง การโอนความเสี่ยง หรือการรับความเสี่ยง การดำเนินการความเสี่ยง (Risk Treatment) เพื่อนำเสนอและดำเนินการตามแผนการจัดการความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ และการติดตามและสื่อสารความเสี่ยง (Risk Monitoring and Communication) เพื่อติดตามความสำเร็จของแผนการจัดการความเสี่ยง และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงให้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความเสี่ยงยังเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการ และโครงสร้างองค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการรับรู้และจัดการความเสี่ยง จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารและผลกระทบที่เกิดจากการบริหารความเสี่ยงในองค์กร

การบริหารความเสี่ยงในองค์กรเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญสูง เนื่องจากการนำเอากระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร ช่วยให้มีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีเหตุผล การบริหารความเสี่ยงช่วยในการบ่งชี้อนาคตและวางแผนการจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำงานในองค์กร เพื่อลดหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า แม้กระทั่งเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติที่ไม่คาดคิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงจะช่วยลดโอกาสในการเกิดปัญหาและความเสียหายที่เกิดขึ้นในขณะที่ยังคงองค์กรที่ไม่มีการเตรียมการหรือไม่ นำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ การบริหารความเสี่ยงมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสามารถในการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กร

ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นกับองค์กรได้ที่หลายจุด ตั้งแต่ด้านการเงินและการคลัง การบัญชี การเมือง และหลายๆ ด้านอื่น โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงสามารถแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

1. ภายในองค์กร เป็นตัวอย่างเช่นสถานที่ทำงานที่ไม่ปลอดภัย ระบบบัญชีที่มีความสำคัญมากต่อการดำเนินงาน การจัดตั้งสำนักงานหรือองค์กรต่าง ๆ และระบบการเงินและบัญชีที่ต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ นอกจากนี้ วัฒนธรรมในองค์กรและระบบการทำงานต่าง ๆ ก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยง การฝึกอบรมบุคลากรเพียงพอเพื่อให้บุคลากรมีความรู้และความสามารถที่เพียงพอเพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ซึ่งเกิดจากการขัดแย้งของผลประโยชน์ในองค์กร เมื่อเกิดขึ้นองค์กรก็จะเสียหาย

2. ภายนอกองค์กร การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ กระแสโลกาภิวัตน์เสถียรภาพทางการเมือง แนวโน้มสังคม สิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นตัวอย่างของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรเตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงในการเกิดผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ได้

ดังนั้นในงานวิจัยนี้ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่า ในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4. เลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้น

จากข้อความข้างต้น ในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ในองค์กรหรือกิจการต่าง ๆ จะมีขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเกิดความเสี่ยง เช่น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางองค์กรหรือวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญเพื่อเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร
2. การวัดค่าความเสี่ยง การนำข้อมูลเสี่ยงมาวัดและกำหนดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยงที่ตรวจพบในองค์กร
3. การวิเคราะห์ การวิเคราะห์ประวัติและปัจจัยที่ส่งผลต่อความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจและวิเคราะห์ผลกระทบต่อองค์กรหรือกิจการ
4. ความสามารถที่ยอมรับได้ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับให้เกิดขึ้น และวางแผนการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระดับที่ยอมรับได้

โดยการบริหารความเสี่ยงเหล่านี้มีเป้าหมายที่ช่วยให้องค์กรลดผลกระทบและความเสี่ยงให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด และเพิ่มโอกาสให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเป็นกระบวนการที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กรหรือกิจการที่ต้องการจัดการความเสี่ยงที่ไม่เคยเกิดหรือไม่เคยเกิดมาก่อนให้ได้รับการจัดการความเสี่ยงที่ดีขึ้น

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการที่เน้นการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมทั้งหมดในองค์กรเพื่อลดปัจจัยของสาเหตุแต่ละโอกาสที่อาจเกิดความเสียหาย โดยให้ความสำคัญกับการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ. การบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์หลักคือการลดผลกระทบและความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด, พร้อมกับการเพิ่มโอกาสให้กับองค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ของตน.

นิยามความเสี่ยงจากผู้ทำนิยามที่อ้างถึง การบริหารความเสี่ยงที่นำมาในงานวิจัยนี้สามารถเข้าใจได้ว่าเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมทุกด้านขององค์กร เพื่อป้องกันความเสียหายและความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือการกระทำที่ไม่พึงประสงค์ โดยให้ความสำคัญกับการลดผลกระทบที่เป็นไปได้ของความเสี่ยงนั้น ๆ โดยมุ่งหวังที่จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการบรรลุวัตถุประสงค์.

นอกจากนี้, ขั้นตอนหลักในการบริหารความเสี่ยงถูกกล่าวถึงอย่างละเอียด โดยมีขั้นตอนการระบุความเสี่ยง, การวัดค่าความเสี่ยง, การวิเคราะห์, และความสามารถที่ยอมรับได้ เพื่อให้งานบริหารความเสี่ยงสามารถดำเนินไปในทิศทางที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ.

การบริหารความเสี่ยงในองค์กรไม่เพียงแต่เป็นกระบวนการทางวิศวกรรม, แต่ยังเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร. โดยการบริหารความเสี่ยงจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และทำให้ทราบถึงโอกาสที่อาจเกิดขึ้นใน

อนาคต, ทั้งยังช่วยลดผลกระทบที่เป็นไปได้จากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น. ดังนั้น, การที่องค์กรมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะสามารถช่วยให้องค์กรเติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

#### 2.5.2 ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

มีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีกระบวนการที่ชัดเจนในการวางแผนและจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การระบุและประเมินความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง

การดำเนินงานพร้อมที่จะค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงที่พบโดยไม่หลบเลี่ยงปัญหา ระบบควรมีคณะทำงานที่มีความรู้และความสามารถในการตรวจสอบและจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยไม่หลบเลี่ยงปัญหา การดำเนินงานควรมีการทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาแนวทางแก้ไขและใช้มาตรการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในองค์กร

การประเมินความเสี่ยงและค้นหาความเสี่ยงใหม่ๆ หลังจากการประเมินความเสี่ยงในขั้นต้น ระบบควรมีการทบทวนเพื่อตรวจสอบความเสี่ยงที่เคยพบและค้นหาความเสี่ยงใหม่ๆ อยู่เสมอ การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องทำเป็นระยะเวลาเพื่อให้ระบบมีความเชื่อถือได้และมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงมีหลักเกณฑ์ประเมินที่เป็นมาตรฐานครอบคลุมองค์ประกอบทุกส่วน ระบบควรมีหลักเกณฑ์ประเมินที่เป็นมาตรฐานที่ชัดเจนและครอบคลุมองค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งควรครอบคลุมทั้งกระบวนการวางแผน การระบุและประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามผล มีการจัดทำรายงานผลและนำเสนอต่อผู้บริหาร

ระบบควรมีการจัดทำรายงานผลที่เป็นลายลักษณ์อักษรและนำเสนอต่อผู้บริหาร รายงานควรประกอบไปด้วยข้อมูลที่สรุปผลการประเมินความเสี่ยง มาตรการที่ได้รับการดำเนินการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น รายงานนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจและปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงต่อไป

โดยการทำงานตามหลักเหล่านี้ ระบบบริหารความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง และส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสมในการรับมือกับความเสี่ยงจะช่วยให้ระบบทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การฝึกฝนและการสอบประเมินบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง ควรได้รับการฝึกฝนที่เพียงพอเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง การสอบประเมินผลทักษะและความรู้เพื่อตรวจสอบว่าบุคลากรมีความพร้อมในการจัดการความเสี่ยงหรือไม่ก็จะเป็นสิ่งสำคัญ

การติดตามและการปรับปรุง การติดตามผลการดำเนินงานของระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำเพื่อตรวจสอบว่ามีการปรับปรุงหรือการปรับแก้ปัญหอย่างเหมาะสมหรือไม่ การทำการประเมินประสิทธิภาพและการปรับปรุงระบบทำงานของระบบเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการความเสี่ยง

การติดตามและเปรียบเทียบกับข้อกำหนดกฎหมายและกฎระเบียบ การตรวจสอบว่าระบบบริหารความเสี่ยงได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และการปรับปรุงระบบให้เหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและกฎระเบียบนั่นเอง

การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เช่น ระบบคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการบริหารความเสี่ยง การใช้เทคโนโลยีเพื่อเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และสื่อสารสารสนเทศสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง

สุดท้าย สิ่งสำคัญที่สุดคือการเป็นอยู่ในสถานะการปรับตัวและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีคือระบบที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาตัวเองได้เรื่อย ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสถานะการเสี่ยงที่เปลี่ยนไป

### 2.5.3 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงสำเร็จ

1. เทคโนโลยีและสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บข้อมูล การคำนวณต่าง ๆ การส่งถ่ายข้อมูล และการสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้องสามารถทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปได้อย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

2. การฝึกอบรมบุคลากร การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรเพื่อให้พวกเขามีความรู้และความเข้าใจในระบบบริหารความเสี่ยง และเพื่อให้พวกเขาเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงได้

3. แรงผลักดันจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีความตั้งใจที่จริงจังในการบริหารความเสี่ยง และให้ความสนับสนุนในทุกด้าน เพื่อสร้างแรงผลักดันและเป็นแบบอย่างให้กับทีมงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังสามารถกำหนดแนวทางและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กรได้อีกด้วย

4. ความร่วมแรงร่วมใจจากบุคลากร ความร่วมมือและความร่วมแรงร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในทุกระดับขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารความเสี่ยง พวกเขาควรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงและลดความเสี่ยงในองค์กร

2.5.4 กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงที่ใช้กันเป็นสากล นำมาประยุกต์ใช้ทุกองค์กร มีดังนี้

1. Risk Acceptance (การยอมรับความเสี่ยง) การยอมรับความเสี่ยงเกิดขึ้นเนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ อย่างไรก็ตาม ควรมีมาตรการติดตามและดูแลความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญกับขั้นตอนต่อไปนี้นำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับจัดการความเสี่ยง

2. Risk Reduction/Control (การลด/การควบคุมความเสี่ยง) การลดหรือควบคุมความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการออกแบบระบบควบคุมและการปรับปรุงการทำงานเพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบและโอกาสในการเกิดความเสียหาย สามารถนำมาใช้ได้ดังนี้ ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัยฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3. Risk Avoidance (การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดปัญหา สามารถนำมาใช้ได้ดังนี้ งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ

4. Risk Sharing/Spreading (การกระจาย/โอนความเสี่ยง) การกระจายหรือโอนความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการขายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงในการสูญเสีย สามารถนำมาใช้ได้ดังนี้ การประกันทรัพย์สินเพื่อโอนความเสี่ยงไปยังองค์กรประกัน การจ้างองค์กรภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลาย ๆ ชุดการกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า

#### 2.5.5 ขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงมี 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดให้มีโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง ในขั้นตอนแรกนี้ เราจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนในองค์กร โดยมีการกำกับดูแลโดยตรงจากคณะกรรมการรับผิดชอบ คณะกรรมการจะคอยตรวจสอบและกำกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายในก็จะเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดขอบเขตและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ในขั้นตอนที่สองนี้ เราจะกำหนดขอบเขตและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในองค์กร โดยการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและเป็นแบบบูรณาการ ทั้งนี้ในขั้นตอนนี้สามารถใช้แนวทางจาก COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)

และ Enterprise Risk Management Framework เพื่อช่วยในการกำหนดขอบเขตและแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ในขั้นตอนสุดท้าย เราจะดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน โดยประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยใช้หลักการ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเพื่อสร้างแผนหรือแนวกำหนดที่เป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินการตามขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ การระบุความเสี่ยงเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ โดยเราจะระบุหรือคาดการณ์เหตุการณ์ที่เป็นเชิงลบซึ่งอาจทำให้องค์กรเสียคุณค่าหรือขัดขวางการทำงาน และตรวจสอบสาเหตุหลักที่เกี่ยวข้อง เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง บุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือ เพื่อให้เราสามารถแก้ไขปัญหาหรือลดความเสี่ยงได้ ต้นเหตุสำคัญของความเสี่ยงคือความประมาทหรือความชะล่าใจ ซึ่งอาจมีต่อผลกระทบในองค์กร ในการบริหารความเสี่ยงองค์กรควรระบุและจัดการต้นเหตุที่สำคัญเหล่านี้เพื่อลดความเสี่ยงในองค์กรของเราได้

ดังนั้น กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะประกอบด้วยขั้นตอนดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงในองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 2.5.6 ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. มีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีกระบวนการที่ชัดเจนในการวางแผนและจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การระบุและประเมินความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการควบคุมและการจัดการความเสี่ยง
2. คณะดำเนินงานพร้อมที่จะค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงที่พบโดยไม่หลบเลี่ยงปัญหา ระบบควรมีคณะทำงานที่มีความรู้และความสามารถในการตรวจสอบและจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยไม่หลบเลี่ยงปัญหา คณะดำเนินงานควรมีการทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาแนวทางแก้ไขและใช้มาตรการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในองค์กร
3. การประเมินความเสี่ยงและค้นหาความเสี่ยงใหม่ๆ หลังจากการประเมินความเสี่ยงในขั้นต้น ระบบควรมีการทำซ้ำเพื่อตรวจสอบความเสี่ยงที่เคยพบและค้นหาความเสี่ยงใหม่ๆ อยู่เสมอ การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องทำเป็นระยะเวลาเพื่อให้ระบบมีความเชื่อถือได้และมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง
4. มีหลักเกณฑ์ประเมินที่เป็นมาตรฐานครอบคลุมองค์ประกอบทุกส่วน ระบบควรมีหลักเกณฑ์ประเมินที่เป็นมาตรฐานที่ชัดเจนและครอบคลุมองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

ความเสี่ยง ซึ่งควรครอบคลุมทั้งกระบวนการวางแผน การระบุและประเมินความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง และการติดตามผล

5. มีการจัดทำรายงานผลและนำเสนอต่อผู้บริหาร ระบบควรมีการจัดทำรายงานผลที่เป็นลายลักษณ์อักษรและนำเสนอต่อผู้บริหาร รายงานควรประกอบไปด้วยข้อมูลที่สรุปผลการประเมินความเสี่ยง มาตรการที่ได้รับการดำเนินการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น รายงานนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจและปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงต่อไป

โดยการทำงานตามหลักเหล่านี้ ระบบบริหารความเสี่ยงจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.5.7 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

สรุปความหมายของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ว่าเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกัน รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบายเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร การปฏิบัติตามแผนสภาพแวดล้อม และทรัพยากรที่มีอยู่อันมีผลให้กลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ไม่สามารถดำเนินการได้

ความเสี่ยงด้านการเงินหมายถึงความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการจัดการทางการเงินขององค์กร ซึ่งอาจประกอบด้วยความไม่เพียงพอหรือความล้มเหลวของขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในทรัพยากรบุคคลหรือจากเหตุการณ์ภายนอก

ความเสี่ยงด้านการควบคุมหมายถึงความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการในการควบคุมประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงานระบบการควบคุมภายในและการป้องกันความเสี่ยงขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ประกอบด้วยดังนี้

1. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (External Factor Risks) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับองค์กรจากปัจจัยภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ ความเสี่ยงจากคู่แข่ง ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ และความเสี่ยงจากความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง

2. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน (Internal Factor Risks) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กร โดยเฉพาะด้านการเงิน (Financial) ที่มีความสำคัญต่อองค์กร ประกอบด้วย

2.1 ความเสี่ยงในการบริหารเงิน (Treasury Risks) เป็นความเสี่ยงของฝ่ายบริหารเงินขององค์กรที่จะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงจากการปรับตัวของอัตราดอกเบี้ยที่อาจมีการปรับตัวเพิ่มขึ้นหรือลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการกู้ยืมเงินขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว และความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน

2.2 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risks) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรและส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการระบบสินเชื่อและการค้าขององค์กร

2.3 ความเสี่ยงในการซื้อขายตราสารการเงิน (Trading Risks) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการซื้อหรือขายตราสารทางการเงิน รวมถึงตราสารอนุพันธ์และตราสารหนี้

ดังนั้น แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดที่สำคัญในการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดจากด้านกลยุทธ์ในองค์กร โดยการตระหนักและจัดการความเสี่ยงด้านภายนอกและภายในเป็นสิ่งสำคัญในการบรรเทาและควบคุมผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการดำเนินงาน (Operational) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงานขององค์กรปกติ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหาวิธีการในการจัดการและป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด หากองค์กรปล่อยให้มีความเสี่ยงในด้านการดำเนินงานมากเกินไป ผลการดำเนินงานขององค์กรอาจไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งอาจส่งผลให้ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นขององค์กรลดลงได้

จากบทความข้างต้น ความเสี่ยงด้านการเงินหมายถึงความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการจัดการทางการเงินขององค์กร ซึ่งอาจประกอบด้วยความเสี่ยงพหุหรือความล้มเหลวของขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในทรัพยากรบุคคลหรือจากเหตุการณ์ภายนอก

#### 2.5.8 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานประกอบด้วยความเสี่ยง 3 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในหลายสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรที่ไม่เป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับความไม่เพียงพอของแรงงานหรือทรัพยากรที่จำเป็น ขาดการสื่อสารและความร่วมมือภายในองค์กร หรือปัญหาทางเทคนิคที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน

2. ความเสี่ยงในการถูกดำเนินคดีตามกฎหมาย เป็นความเสี่ยงที่องค์กรอาจถูกฟ้องร้องดำเนินคดีตามกฎหมาย อาจเกิดจากการไม่รับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมและสังคมหรือผลผิดปกติในการดำเนินกิจกรรมที่อาจส่งผลให้ผู้ให้บริการเกิดความเสียหาย ความเสี่ยงนี้อาจเกิดจากการละเมิดกฎหมายทางองค์กร เช่น การละเมิดสัญญา, การละเมิดลิขสิทธิ์, หรือการละเมิดสิทธิบัตรและกฎระเบียบอื่นๆ

3. ความเสี่ยงจากบุคลากร เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในองค์กร ความเสี่ยงนี้อาจเกิดจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อยครั้ง ความไม่เข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร หรือการไม่ปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการที่กำหนด และอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความเสี่ยงของกระบวนการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

การควบคุมด้านการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีการควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control), การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control), การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control), และการควบคุมเพื่อแนะนำวิธีปฏิบัติงาน (Directive Control) ดังนี้

การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ใช้กำหนดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก ตัวอย่างเช่นการกำหนดนโยบายและกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานในองค์กร เป็นการศึกษาและสอนให้เจ้าหน้าที่มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง การจัดทำแผนและกำหนดงบประมาณที่เหมาะสม และการเลือกใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพและความปลอดภัยสูง

การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ใช้ในการค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เพื่อสามารถแก้ไขและป้องกันให้เกิดซ้ำในอนาคตได้เร็วที่สุด ตัวอย่างเช่นการตรวจสอบและตรวจสอบกระบวนการทำงานเพื่อค้นหาข้อผิดพลาด การตรวจสอบเอกสารและบันทึกการทำงาน เทคโนโลยีอัตโนมัติที่ช่วยในการตรวจจับข้อผิดพลาด เช่น การตรวจสอบระบบเครือข่ายและระบบคอมพิวเตอร์

การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ใช้ในการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดอีกในอนาคต การแก้ไขอาจเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพิ่มความสามารถของบุคลากร หรือปรับเปลี่ยนนโยบายและกระบวนการที่ไม่เหมาะสม

การควบคุมเพื่อแนะนำวิธีปฏิบัติงาน (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ใช้ในการแนะนำและกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและปลอดภัย ตัวอย่างเช่นการจัดทำคู่มือและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน การสอนและการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และความสามารถของบุคลากร และการใช้เทคโนโลยีในการแนะนำและระบุขั้นตอนการทำงาน ผู้ให้บริการเข้าใจและปฏิบัติตามได้ถูกต้อง

การควบคุมด้านการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยควบคุมเหล่านี้จะช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดข้อผิดพลาด ปัญหา หรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร และช่วยให้องค์กรดำเนินกิจกรรมที่มีประสิทธิผลและปลอดภัยยิ่งขึ้น

#### 2.5.9 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม (นฤมล สอาดโฉม, 2550) ดังนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนการสูญเสีย (Preloss Objectives) เป็นส่วนสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเพื่อวางแผนและดำเนินการในการป้องกันความสูญเสียขององค์กร นอกจากนี้

ยังส่งเสริมการลดความกลัวและความกังวลที่เกินไปที่อาจส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนการสูญเสียสามารถแสดงได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญ โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง และแนวทางในการจัดการความเสี่ยง

2. วัตถุประสงค์ในการวางแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อกำหนดและวางแผนกลยุทธ์และมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ รวมถึงการกำหนดงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการ

3. วัตถุประสงค์ในการใช้นโยบายและกระบวนการ เพื่อสร้างและใช้นโยบายและกระบวนการที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง เช่น การกำหนดระเบียบและข้อบังคับในการดำเนินองค์กรที่มีเป้าหมายในการควบคุมความเสี่ยงและป้องกันความสูญเสีย

4. วัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการปฏิบัติตามข้อบังคับ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดความเสี่ยงทางกฎหมายและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย

การตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนการสูญเสียควรพิจารณาโดยใช้ข้อมูลและบทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้เกี่ยวข้องของคุณ นอกจากนี้ควรปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินองค์กรของคุณ

วัตถุประสงค์หลังความสูญเสีย (Postloss Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ที่รวมถึงการวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากความสูญเสียในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. วางแผนการเยียวยาความสูญเสีย เป็นการกำหนดแผนการที่จะรับมือกับความสูญเสียที่เกิดขึ้น การวางแผนนี้ควรมีการกำหนดมาตรการแก้ไขสถานการณ์ การเรียกคืนความสูญเสีย และการปรับปรุงกระบวนการทำงานในอนาคต

2. วางแผนการดำเนินงานหลังเกิดความสูญเสีย เป็นการกำหนดแผนการที่ชัดเจนในการดำเนินงานหลังจากเกิดความสูญเสีย เพื่อรีเซ็ตและทำให้องค์กรกลับสู่สภาวะปกติหรือสภาวะที่ยอมรับได้ โดยมีการกำหนดลำดับขั้นตอน การเตรียมความพร้อมและการประสานงานที่เหมาะสม

3. การพิจารณาถึงความมั่นคงของกระแสเงินสดหลังเกิดความสูญเสีย เป็นการวิเคราะห์และการวางแผนเพื่อให้มีการจัดสรรทรัพยากรและเงินทุนที่เหมาะสมเพื่อรองรับความต้องการขององค์กรหลังจากเกิดความสูญเสีย การรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่อไปได้อย่างเหมาะสม

4. โอกาสความรับผิดชอบต่อผู้อื่นและสังคมหลังเกิดความสูญเสีย เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้อื่นและสังคมหลังจากเกิดความสูญเสีย การวางแผนเพื่อรับผิดชอบต่อส่วนสังคมและการสนับสนุนให้กับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากความสูญเสียมีความสำคัญอย่างมาก

วัตถุประสงค์เหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้หลังจากเกิดความสูญเสียและสามารถกู้คืนสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดผลกระทบและเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

#### 2.5.10 ประเภทของความเสี่ยง

1. การจำแนกประเภทของความเสี่ยงโดยใช้เกณฑ์ที่แตกต่างกันได้ดังนี้ การจำแนกตามความสำคัญ

1.1 ความเสี่ยงที่เป็นอันตราย เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจเป็นอันตรายหรือสร้างความเสียหายเมื่อเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น อุบัติเหตุทางการเมือง อุบัติเหตุทางธรรมชาติ ได้แก่ ความเสี่ยงทางธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหว น้ำท่วม ภัยพิบัติธรรมชาติอื่น ๆ ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี เช่น การล้มละลายของระบบเครือข่าย การเกิดภัยคุกคามทางไฟฟ้า การแฮกเกอร์ระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงทางการเงิน การเกิดวิกฤตการเงิน เป็นต้น

1.2 ความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน เหตุการณ์ที่ผลที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ อาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น ได้แก่ ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงในนโยบายทางรัฐ, ความเสี่ยงทางกฎหมาย เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การเปลี่ยนแปลงกฎหมายในการเสียภาษี, ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี เช่น การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีที่ใช้ในอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีการผลิต เป็นต้น

1.3 ความเสี่ยงที่เป็นโอกาส เหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการแข่งขันและเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น เช่น ได้แก่ ความเสี่ยงทางการตลาด เช่น การสูญเสียตลาดแก่คู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงในความต้องการของผู้ใช้บริการ การแข่งขันที่เข้มข้น, ความเสี่ยงทางการบริหารจัดการ เช่น การสูญเสียโอกาสในการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น การสูญเสียโอกาสในการลงทุน การสูญเสียโอกาสในการขยายกำลังการผลิต เป็นต้น โดยการจำแนกประเภทความเสี่ยงตามความสำคัญช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความเสี่ยงในแต่ละประเภทได้อย่างมีประสิทธิภาพและการวางแผนการจัดการความเสี่ยงที่ถูกต้องในแต่ละประเภทของความเสี่ยง

2. การจำแนก ตามการตรวจสอบ ประกอบด้วย ความเสี่ยงจากลักษณะองค์กรเป็นความเสี่ยงด้านฐานะการเงินขององค์กรหลักทรัพย์สามารถวัดได้โดยใช้ปัจจัยต่อไปนี้

2.1 ความเสี่ยงจากลักษณะองค์กร ความมั่นคงของฐานะการเงิน เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่เกี่ยวกับฐานะการเงินขององค์กร ซึ่งควรมีความมั่นคงทางการเงินที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถรองรับการดำเนินองค์กรได้อย่างยั่งยืน ความมั่นคงนี้ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น ความเพียงพอของเงินทุนในการประกอบองค์กร เกี่ยวข้องกับการมีเงินทุนเพียงพอที่จะรองรับและสนับสนุนการดำเนินองค์กรต่าง ๆ ขององค์กร การสร้างและบริหารจัดการกับเงินทุนที่เพียงพอจะช่วยลดความเสี่ยงทางการเงินและการเกิดปัญหาในด้านการเงินซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ และระบบการชำระเงินโดยรวม ดังนั้นในการดำเนินองค์กร ควรมีการจัดการความเสี่ยงทางการเงินอย่างเหมาะสม เพื่อปรับปรุงและรักษาฐานะการเงินที่มั่นคง และมีเงินทุนเพียงพอที่จะรองรับกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดความเสี่ยงทางการเงินและป้องกันปัญหาทางการเงินที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ และระบบการชำระเงินโดยรวม

2.2 ความเสี่ยงจากการควบคุมทัศนคติและจรรยาบรรณของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและระบบ เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการควบคุมภายใน ควรประเมินทัศนคติและจรรยาบรรณของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์กร รวมถึงความเข้าใจและการปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กรและมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสร้างผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในและการป้องกันความเสี่ยงขององค์กรได้

ระบบการบริหารความเสี่ยงและวิธีการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและวิธีการปฏิบัติงานในระบบการควบคุมภายใน ควรประเมินการดำเนินการและการปฏิบัติตามระบบงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและระบบการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติตามอย่างเหมาะสม

ระบบการบริหารและจัดการสารสนเทศ เกี่ยวข้องกับการประเมินการปฏิบัติตามระบบงานและการจัดการสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน ควรตรวจสอบว่าระบบการบริหารและจัดการสารสนเทศมีความถูกต้องและเพียงพอเพื่อให้สามารถตรวจสอบและติดตามการดำเนินการรวมถึงการควบคุมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินและการปรับปรุงในด้านเหล่านี้จะช่วยให้เสริมสร้างระบบการควบคุมภายในและการป้องกันความเสี่ยงขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างมีความมั่นคง รวมถึงป้องกันปัญหาทางการเงินที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบการชำระเงินโดยรวม

2.3 การสื่อสารและความสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการเป็นแง่มุมที่อาจเกิดความเสียหายต่อองค์กรขององค์กรซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ใช้บริการ นั่นเป็นเพราะองค์กรไม่สามารถ

ขายสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมต่อผู้ใช้บริการได้โดยใช้ปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัด เช่น การให้คำแนะนำในการซื้อขายหลักทรัพย์ การขายสินค้าและบริการต่าง ๆ และมีจำนวนข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ ดังนั้นองค์กรหลักทรัพย์จำเป็นต้องทราบผู้ใช้บริการอย่างละเอียดเพื่อให้การประชาสัมพันธ์ แนะนำ และการขายสินค้าหรือบริการเป็นไปตามความเหมาะสม เพื่อป้องกันความเสียหายและขาดความเชื่อมั่นจากผู้ใช้บริการในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นอีกด้วย

2.4 ความเสี่ยงทางเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรหลักทรัพย์เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยความเสี่ยงนี้อาจเกิดจากบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่สามารถเข้าถึงหรือใช้ข้อมูลได้ ซึ่งอาจส่งผลให้ข้อมูลไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน อีกทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ไม่ได้อยู่ ซึ่งเกิดจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล ในกรณีที่ต้องใช้ความเสี่ยงเมื่อไม่มีทรัพยากรทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับองค์กร และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีหน้าที่หรือระบบที่เกี่ยวข้องที่ไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องภายในเวลาที่เหมาะสมในการตัดสินใจและดำเนินการ ปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัดของความเสี่ยงดังกล่าวอาจเป็นไปตามนโยบาย/ขั้นตอน/แผนงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ การกำหนดอำนาจในการเข้าถึงข้อมูลและการจัดการด้านความปลอดภัยของข้อมูลองค์กร รวมถึงการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับความสามารถหรือความพร้อมในการประกอบองค์กรขององค์กร และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวจะชี้ให้เห็นว่าองค์กรสามารถเผชิญและรับมือกับความเสี่ยงในระยะปานกลางหรือระยะยาวได้หรือไม่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการจัดประเภทความเสี่ยงโดยการแบ่งแยกตามหน้าที่และการตรวจสอบ ซึ่งเป็นการจัดประเภทตามหลักการของระบบการวัดสมดุลที่ประกอบด้วยมุมมองทั้งสี่ด้าน คือ ด้านปัจจัยพื้นฐานและการเรียนรู้ด้านการดำเนินการ ด้านผู้ใช้บริการ และด้านการเงิน

#### 2.5.11 ลักษณะที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ลักษณะที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือเป็นกลวิธีที่ใช้ในการบ่งชี้ประเด็นความเสี่ยง วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง จัดการแก้ไขและควบคุมความเสี่ยง ติดตามและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงานหรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร โดยเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงคือเพื่อลดความสูญเสียให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กรมากที่สุด การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม กระบวนการที่เชื่อมโยงกัน และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน ซึ่งลักษณะที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถอธิบายได้ดังนี้

การผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การบริหารความเสี่ยงควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนทางองค์กรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่น ๆ

ในการบริหารองค์กรได้ การบริหารความเสี่ยงควรร่วมมือกับกลยุทธ์ทางองค์กร การตัดสินใจ และการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสอดคล้องและความรู้สึกปลอดภัยในการดำเนินองค์กร

การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงควรครอบคลุมความเสี่ยงทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการเงิน ความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความสูญเสีย ความไม่แน่นอน และโอกาสซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร มีความคิดแบบมองไปข้างหน้า การบริหารความเสี่ยงควรมีการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดความเสี่ยงนั้นจริง ดังนั้น องค์กรควรเตรียมการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญของการกำกับดูแลกิจการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือกลยุทธ์ทางองค์กรที่กำหนดไว้ โดยช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีและปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง ผู้บริหารควรมีความเข้าใจต่อผลลัพธ์ทั้งในด้านบวกและลบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ลดโอกาสของการล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวม

ความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเกี่ยวกับการจัดการและควบคุม ความเสี่ยงคือการให้การจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แม้ว่าความเสี่ยงไม่สามารถถูกกำจัดหมดไป อย่างไรก็ตาม การจัดการความเสี่ยงควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผลตอบแทนที่ยอมรับได้ การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสูงสุดเมื่อทุกหน่วยงานในองค์กรมีวิธีการในการระบุ ประเมินและจัดการความเสี่ยงและมีการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมในองค์กร

วัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงที่ทุกระดับ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรับทราบเพื่อเข้าใจความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นระบบและต่อเนื่อง ควรมีการปรับปรุงกระบวนการการบริหารความเสี่ยงอยู่เสมอให้เหมาะสมกับการดำเนินองค์กร

กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ควรระบุหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน และเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และบุคลากร

มีปัจจัยพื้นฐานที่ดี ครอบคลุมองค์ประกอบหลักที่สำคัญ เช่น บุคลากรที่มีความสามารถ วิธีการวัดผลการดำเนินงาน การให้ความรู้และฝึกอบรม ช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร และวิธีการสอบทานคุณภาพเพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กร สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสัมพันธ์ดังกล่าวควรเริ่มต้นจาก

คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและขยายต่อมาสู่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานระดับต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร กระบวนการบริหารความเสี่ยง จากประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยควบคุมภายในองค์กรให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานจะตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบและดำเนินการทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบต่อกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงที่กำลังดำเนินการในปัจจุบันและพิจารณาวิธีการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับจัดการความเสี่ยง ส่วนการติดตาม (Monitoring) เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและเหมาะสม และมีการรายงานความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแก่ผู้บริหารที่รับผิดชอบ สุดท้ายสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) มี peripatetic สำคัญในการให้ข้อมูลและสื่อสารแก่บุคลากรทุกคนให้ได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอน ดังนี้ (อุษณา ภัทรมนตรี, 2545)

กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอนตามที่ (อุษณา ภัทรมนตรี, 2545) ได้กล่าวถึง ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นขั้นตอนที่จะกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดขอบเขตของการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรควรเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สำหรับระดับแผนกหรือระดับฝ่าย การกำหนดวัตถุประสงค์ควรสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ควรคำนึงถึงเกณฑ์ SMART ที่จะช่วยให้มีความชัดเจน (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) สามารถปฏิบัติได้ (Achievable) มีความสมเหตุสมผล (Reasonable)

2. การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ช่วยในการค้นหาและระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยการพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ปกติแล้วการระบุความเสี่ยงจะพิจารณาจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตหรือการคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อในอนาคต ซึ่งสามารถแบ่งเป็นด้านหลักๆ ดังนี้:

- 2.1 ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ (Governance Structure Risk) ความเสี่ยงด้านโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการเกิดจากโครงสร้างขององค์กรที่อาจมีปัญหาหรือผิดปกติ รวมถึงผู้บริหารที่อาจไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน หรือขาดคุณภาพทางจิตวิทยาและความซื่อสัตย์ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบอย่างมากต่อองค์กรและความน่าเชื่อถือขององค์กร

2.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ที่สามารถส่งผลกระทบต่อรายได้และความยั่งยืนของกิจการ อาทิเช่น การขาดการส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หรือขาดโครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงาน เช่นการจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำองค์กรและจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit/Default Risk) คือ โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นขององค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาที่ทำไว้ ทำให้องค์กรไม่ได้รับชำระหนี้ตามจำนวนและช่วงเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลให้เกิดหนี้ค้างชำระเกินกำหนดเวลา หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือหนี้สูญ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นความเสี่ยงที่มีความสำคัญมาก เพราะเกี่ยวข้องกับเงินให้สินเชื่อที่เป็นธุรกรรมหลักขององค์กร

2.4 ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ซึ่งมีผลกระทบต่อรายได้ขององค์กร ความเสี่ยงด้านตลาดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.4.1 ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) เป็นความเสี่ยงที่รายได้ได้รับผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์ หนี้สินและรายการนอกงบดุลทั้งหมดที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย (Rate Sensitive Items) อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยมูลค่าตลาดของรายการเพื่อค้า (Trading Account) และการลงทุนและการเสียโอกาสในการลงทุนเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่า

2.4.2 ความเสี่ยงจากราคา (Price Risk) เป็นความเสี่ยงที่รายได้ได้รับผลกระทบในทางลบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตราสารหนี้และตราสารทุน เพื่อขายลดลง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการทำกำไรขององค์กร

2.5 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่องค์กรไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดเนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้ แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.6 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย ที่เกิดขึ้นจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและ

การขาดการควบคุมที่ดี ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงานหรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้ อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการไม่นับรวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเป็นต้นและอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กรสามารถจำแนกเป็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้ ดังนี้

2.6.1 ความเสี่ยงจากการทุจริต ความเสี่ยงจากการทุจริตภายใน เกิดจากการทุจริตของบุคลากรในองค์กรซึ่งมุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนตัวเพิ่มขึ้น เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสาร การยักยอก หรือการรับสินบน

2.6.2 ความเสี่ยงจากการทุจริตภายนอก เกิดจากการทุจริตของบุคลากรภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง เช่น การปลอมแปลงเช็ค การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การฉ้อโกง เป็นต้น

2.6.3 ความเสี่ยงด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านการจ้างงาน เกิดจากกระบวนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสมหรือการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม อาจส่งผลให้เกิดการฟ้องร้อง การลาออก การหยุดงานประท้วง หรือการทำงานอย่างเฉื่อยช้าล่าช้า

2.6.4 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยในสถานที่ เกิดจากการไม่กำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและการควบคุมสภาพแวดล้อมที่เพียงพอ ทำให้ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของบุคลากร

2.6.5 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน เกิดจากอุบัติเหตุต่างๆ เช่น อุบัติเหตุ อัคคีภัยภัยธรรมชาติ การทำลายทรัพย์สิน การจลาจล การก่อความไม่สงบทางการเมือง การก่อวินาศภัย เป็นต้น

2.6.6 ความเสี่ยงจากกระบวนการขัดข้องและหยุดชะงักระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์เกิดจากระบบงานที่ผิดปกติหรือหยุดทำงานของระบบงานต่างๆ เช่น ความไม่สอดคล้องกันความแตกต่างของระบบงานที่เกิดจากการควบคุมองค์กร ความบกพร่องของระบบงานคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่าย รวมถึงการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมหรือล้าสมัยและไม่มีประสิทธิภาพ

2.6.7 ความเสี่ยงจากความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ เกิดจากการสูญหายข้อมูลสำคัญที่ถูกขโมยหรือการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่มีอำนาจ (Hacker) เพื่อเข้าสู่ระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลชั้นความลับหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรขององค์กรเสียหายได้

2.6.8 ความเสี่ยงจากระบบการทำงาน เกิดจากความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน (Methodology) ความผิดพลาดของระบบการปฏิบัติงาน หรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรและบุคลากรจากการจ้างงานภายนอก

2.6.9 ความเสี่ยงจากผู้ให้บริการ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินองค์กร เกิดจากวิธีปฏิบัติในการดำเนินองค์กร และการเข้าถึงข้อมูลผู้ให้บริการที่ไม่เหมาะสมตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนดในการดำเนินงานขององค์กร องค์กรควรให้ความสำคัญและใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ในลักษณะเป็นระบบเพื่อลดความเสี่ยง สร้างแผนการจัดการ ความเสี่ยงที่เหมาะสม และดำเนินการตามแผนเพื่อลดความเสี่ยงให้เกิดขึ้นในระดับที่ยอมรับได้ โดยการใช้มาตรฐานและเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น การตรวจสอบความเสี่ยงเป็นระยะเวลา การกำหนดมาตรการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยง การศึกษาและการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา และการให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความสามารถในการจัดการ ความเสี่ยงให้แก่บุคลากร

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง

3.1 การวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อ องค์กรโดยมีประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ ดังนี้

3.1.1 ประเด็นหรือสาระความเสี่ยงคือประโยคที่ระบุถึงความเสี่ยงโดยสั้น ๆ แต่มีความชัดเจนว่าเกี่ยวข้องกับเรื่องใดภายในแต่ละด้านของกลุ่มความเสี่ยง

3.1.2 ปัจจัยเสี่ยงหมายถึงสิ่งใดก็ตามที่เป็นเหตุทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อสภาพขององค์กร การวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นอาจใช้การสร้างสรรค์สถานการณ์หรือ สมมติฐานที่เป็นไปได้ที่สุดในการบ่งชี้อันตรายและคำนึงถึงวิธีการประเมินที่เหมาะสมตามลักษณะ ของกิจกรรมหรือลักษณะความเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งความสมบูรณ์ของสมมติฐานควรมี องค์กรประกอบที่อธิบายไว้อย่างชัดเจน เช่น เนื้อหาขอบเขตและข้อมูลประกอบสถานการณ์ที่สมมติฐาน อยู่ในรูปของสถิติหรือพรรณนา

3.1.3 ผลกระทบหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหมายถึงผลที่เกิดจากสมมติฐาน ของเหตุการณ์ที่คาดการณ์ไว้เป็นการล่วงหน้า ควรอธิบายไว้อย่างชัดเจนว่าเกิดอะไรขึ้น มีความ เสียหายเป็นอย่างไร ระบุขนาดและปริมาณความเสียหาย โดยอ้างอิงข้อมูลจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และมีการบันทึกไว้ การแก้ไขปัญหหรือการตัดสินใจ (ประสบการณ์) ในการพิจารณาผลกระทบที่ คาดว่าจะเกิดขึ้นควรพิจารณาให้ครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านบุคคล ด้าน ทรัพย์สิน ด้านสมาชิกและผู้ให้บริการ และด้านภาพลักษณ์

### 3.2 การประเมินความเสี่ยงใช้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

3.2.1 พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) โดยใช้ระดับคะแนน 1 - 5 โดยแบ่งเป็นระดับสูงมาก, สูง, ปานกลาง, ต่ำ, และต่ำมาก

3.2.2 พิจารณาถึงความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) โดยใช้ระดับคะแนน 1-5 โดยแบ่งเป็นระดับสูงมาก, สูง, ปานกลาง, ต่ำ, และต่ำมาก ผลกระทบประกอบด้วย ผลกระทบเชิงปริมาณ เช่น ค่าสูญเสียทางการเงิน และผลกระทบเชิงคุณภาพ เช่น การจัดลำดับความรุนแรงของเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อบุคคล ชุมชนสิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์ขององค์กรการประเมินและจัดลำดับความน่าจะเป็นการประเมินความเสี่ยงนี้จะพิจารณาจากโอกาสที่เหตุการณ์จะเกิดความผิดพลาดได้

3.3 การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) คือกระบวนการที่นำผลการประเมินความเสี่ยงมาประมวลเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดภาพรวมของระดับความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญหน้า วิธีการจัดระดับความเสี่ยงสามารถทำได้โดยใช้วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์หรือการจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) ซึ่งแสดงค่าโอกาสในการเกิดปัจจัยความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact)

การจัดความเสี่ยง (Risk Treatment) เป็นกระบวนการที่พิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงตามผลการประเมิน โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงที่เกิดกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) วิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) การกระจายความเสี่ยง (Risk Diversification) และการยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การติดตามประเมินผลและการรายงาน (Monitoring, Evaluating, and Reporting) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการตามความเหมาะสม การติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและเหมาะสมและมีประสิทธิผล และการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการรายงานความเสี่ยงทั้งหมดนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ให้อำนาจและสื่อสาร (Information & Communication) แก่บุคลากรทุกคน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมและบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องกำหนดและควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่

เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนที่กำหนดขององค์กร ซึ่งองค์กรจึงจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารงานและควบคุมคุณภาพการทำงาน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีความสำคัญเนื่องจากการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ ระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นแหล่งข้อมูลที่มีประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรช่วยสะท้อนภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญ การบริหารความเสี่ยงช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างครบถ้วน รวมทั้งครอบคลุมความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่นการตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรและระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

พรธิดา สีคำ (2560) ที่ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า กระบวนการตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ตัวแปรสนับสนุนสมมติฐานทั้งหมดของการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ประไพพรรณ โสภา (2561) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ทางการตรวจสอบภายใน กับประสิทธิผลการตรวจสอบภายใน ของผู้ตรวจสอบภายในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่าการจัดการความรู้ทางการตรวจสอบภายในมีความสัมพันธ์และผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตรวจสอบภายในในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยเฉพาะในด้านการระดมความคิดและการจัดทำระบบสารสนเทศ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การติดตามผล การกำกับดูแลที่ดี การประเมินความเสี่ยง และการให้คำปรึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

สุขุมฤกษ์ เรืองอ่อน และ ประกอบ คุณารักษ์ (2561) ที่ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจภาคใต้ของประเทศไทยมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงในระดับสูง และผู้บริหารที่มีเพศ ศาสนา และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยการบริหารครอบคลุมด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ทรัพยากรมนุษย์ ความมั่นใจทางการศึกษา และสิ่งแวดล้อม ซึ่งควรนำไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในโรงเรียน

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารความเสี่ยงองค์กรประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวัน บุคลากร หรือการดำเนินงานปกติขององค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและผลลัพธ์ขององค์กร เช่น การคัดเลือกคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมกับงานที่มอบหมาย มีโครงสร้างและสายบังคับบัญชาที่ไม่ชัดเจน ขาดการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ขาดการวางแผนและขึ้นการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การทำงานไม่ตรงตามแผนทำให้เกิดการล่าช้าในการดำเนินงาน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน และข้อมูลที่ไม่เพียงพอ

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การบริหารต้นทุน การลงทุนทางการเงิน การทุจริต การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ เป็นต้น ความเสี่ยงด้านการเงินอาจเกิดจากผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ รวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ วิธีการป้องกันการละเมิดกฎหมายที่อาจทำให้เกิดความเสียหาย มีการปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ชัดเจน ทันสมัย และครอบคลุมสำหรับการปฏิบัติงาน

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บริหาร

### 2.6.1 ประเด็นการสนับสนุนของผู้บริหาร

การสนับสนุนของผู้บริหาร (Executives' Support) คือ การกระทำและพฤติกรรมที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมสถานะและความเป็นอยู่ของลูกน้องหรือผู้ในตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาในองค์กร กระบวนการนี้ส่วนใหญ่จะใช้ทฤษฎีจุดมุ่งหมายเส้นทาง (Path-goal theory) ในการสร้างความเข้ากันได้และประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา ต่อไปนี้คือประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนของผู้บริหาร

1. การสนับสนุนความยินดีและความเป็นมิตร ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความยินดีและความเป็นมิตรในองค์กร การสร้างความสบายใจและความสุขในที่ทำงานจะช่วยเพิ่มสมาชิกในทีมที่มีสถานะสูงหรือทำให้รู้สึกมีค่าและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

2. การสนับสนุนความเข้ากันได้ ผู้บริหารควรเสนอแนะและสร้างความเข้ากันได้ในที่ทำงาน การสร้างความเข้าใจและการสื่อสารที่ดีส่งผลให้สมาชิกในทีมทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้โดยมีความเข้าใจกัน

3. การสนับสนุนในการบริการ ผู้บริหารควรสนับสนุนลูกน้องในการให้บริการที่มีคุณภาพและความมุ่งมั่นในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายอื่นๆ ซึ่งอาจเป็นการสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

4. การสนับสนุนนโยบายด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารสามารถเป็นตัวอย่างในการสนับสนุนและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบายที่เกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม การสนับสนุนนโยบายเช่นการลดการใช้พลาสติกหรือการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกส่งผลให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

5. การสนับสนุนด้านการจัดการฝึกอบรม ผู้บริหารควรสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความรู้ของลูกน้องผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้พวกเขาสามารถประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการให้บริการ

ในทุกกรณี การสนับสนุนของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความมุ่งมั่นและประสบความสำเร็จในองค์กร การตั้งแนวคิดของทฤษฎีจุดมุ่งหมายเส้นทางเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและปรับใช้การสนับสนุนของพวกเขาให้เหมาะสมกับสถานะและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

การสนับสนุนของผู้บริหารเป็นหัวใจแห่งความสำเร็จในองค์กร ผู้บริหารที่มีการสนับสนุนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมักจะสร้างสภาวะที่กระตุ้นและส่งเสริมความสามารถในการทำงานของ

บุคลากร วิจัยเรื่องการสนับสนุนของผู้บริหารได้สรุปถึงคุณสมบัติและทักษะที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประโยชน์ที่องค์กรสามารถได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมดังนี้

1. สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและกระตุ้น ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและกระตุ้นให้คนในองค์กรรู้สึกมีความสุขและมีแรงจูงใจในการทำงาน การสนับสนุนและกระตุ้นอาจมาจากการให้การชมเชยเมื่อบุคลากรทำงานได้ดี การสร้างโอกาสในการเติบโตและพัฒนาศักยภาพ การสนับสนุนคือการสร้างภูมิใจและความสำเร็จให้กับทีมงานที่มีผลทำให้บุคลากรรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญและเคารพต่องานของพวกเขา

2. การเสริมสร้างทักษะและความสามารถ ผู้บริหารที่ดีให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร โดยให้โอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ผู้บริหารที่สนับสนุนสามารถช่วยให้บุคลากรมีทักษะและความสามารถที่เพียงพอในการทำงานและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

3. การให้คำแนะนำและติดตามผล ผู้บริหารที่มีการสนับสนุนที่ดีรู้วิธีให้การให้คำแนะนำอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการและความสามารถของบุคลากร นอกจากนี้ยังติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้คำปรึกษาและการสนับสนุนในกรณีที่จำเป็น การติดตามผลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการให้ความสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร

4. การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุน ผู้บริหารที่มีการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม ความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม ผู้บริหารที่สนับสนุนจะมุ่งเน้นให้คนในองค์กรรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเชื่อมั่นในความสำเร็จ

5. การสนับสนุนของผู้บริหารสามารถมีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรบางปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุนของผู้บริหาร

6. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรเป็นผู้สื่อสารที่ดีและมีความชัดเจนในการสื่อสารกับทีมงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นผู้ฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคลากรทั้งหมด

7. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนช่วยสร้างความมั่นใจและแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน

8. การให้คำแนะนำและการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะและความรู้สนับสนุนให้มีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

9. การวางแผนและบริหารทรัพยากร ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนและบริหารทรัพยากรทั้งบุคคลและทรัพยากรองค์กร เช่นการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

10. การสร้างทีมงานที่มีความสามารถ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีความสามารถและความชำนาญในงานต่าง ๆ โดยส่งเสริมการทำงานที่ร่วมมือและการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน

11. การสนับสนุนนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรเป็นผู้สนับสนุนนโยบายและเป้าหมายขององค์กร โดยให้ความรู้สึกว่าบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและเป้าหมายที่มีความชัดเจน การสนับสนุนนโยบายช่วยสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นในทีมงาน

12. การสร้างและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเป็นผู้นำที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยให้คำแนะนำและส่งเสริมการนำเสนอแผนการเปลี่ยนและการดำเนินการในการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสมดุลขององค์กร

13. การสนับสนุนของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยที่กล่าวมาเป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น การสนับสนุนของผู้บริหารสามารถมีลักษณะที่แตกต่างไปตามสถานการณ์และองค์กรที่แตกต่างกัน

การรับรู้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา (Perceived Supervisor Support) หมายถึง ความรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาของตนเองในด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถวัดได้จากระดับความรู้สึกของพนักงานว่าพวกเขาได้รับการสนับสนุนที่แสดงถึงความใส่ใจและความเอื้อเฟื้อต่อความเป็นอยู่ของพวกเขาจากผู้บังคับบัญชา การเข้าใจคุณค่าและสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาทำเพื่อส่งเสริมสุขภาพและความสำเร็จของพนักงาน ความสนับสุนดังกล่าวสามารถมีคุณสมบัติหลายประการ เช่น ความเปิดเผย, ความเคารพ, ความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือและสนับสนุน

ความสามารถในสายอาชีพ (Career Competencies) คือขอบเขตของความรู้และทักษะที่มีความสำคัญและเป็นพื้นฐานสำหรับการประสบความสำเร็จในงาน และเป็นการที่บุคคลนำไปใช้ในการทำงาน ความสามารถในสายอาชีพมาจากการพัฒนาตนเองผ่านการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมโดยการพิจารณาถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของการพัฒนาทักษะในการทำงาน และการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าในหน้าที่งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจำแนกประเภทของความสามารถในสายอาชีพนั้น มีอยู่ 6 ประเภท คือ

1. Career Actualization Ability ความสามารถในระดับนี้เกี่ยวข้องกับการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายส่วนบุคคลและค่านิยมในการทำงานของตนเอง ทำให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาอาชีพและเสริมคุณค่าของตนในวิชาชีพที่ทำงานอยู่

2. Career Reflection ความสามารถในการมองส่องและวิจารณ์ทักษะของตนเอง พร้อมกับการเคารพอาชีพที่ตนเองกำลังเลือกทำ การคิดวิเคราะห์และพิจารณาถึงความเหมาะสมของทักษะที่มีกับอาชีพเป้าหมาย

3. Motivation Reflection การสำรวจความปรารถนาและค่านิยมที่มีต่ออาชีพ รวมถึงความเอาใจใส่ในการทำงานและความสัมพันธ์กับอาชีพที่เลือก

4. Work Exploration การกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมระหว่างลักษณะบุคคลและความสามารถที่ต้องการสู่อาชีพ และการพิจารณาคุณค่าและความสามารถในการทำงานที่เฉพาะ

5. Career Control ความสามารถในการวางแผนและควบคุมอาชีพ เชื่อมโยงกับกระบวนการเรียนรู้ของตนเพื่อการพัฒนาอาชีพ

6. Networking การสร้างและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลและการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในอาชีพ อนึ่ง การรู้-ทำไม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะบุคคล การรู้-อย่างไร เกี่ยวข้องกับทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน และการทำอย่างไรที่สร้างภาพรวมของความสามารถในองค์กร สุดท้าย การรู้-ใคร เน้นเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในอาชีพ และการเชื่อมโยงกับทรัพยากร ความมีชื่อเสียง และการเรียนรู้ใหม่ ดังนั้น ความสามารถในการสายอาชีพหมายถึงความรู้และทักษะในการทำงานที่บุคคลรับรู้และพัฒนาขึ้นซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรและการรับรู้ค่านิยม

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาความสามารถในงานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการพัฒนาและสร้างความสมดุลในองค์กร (Bass, 1990) โดยแสดงให้เห็นถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อการพัฒนาและประสิทธิภาพในงานของบุคลากรใต้บังคับบัญชา

การรับรู้การสนับสนุนสร้างพื้นฐานให้กับความสัมพันธ์นี้ ประกอบด้วยการยกย่องผลงานของบุคลากรใต้บังคับบัญชาเพื่อส่งเสริมและกระตุ้นแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้กำลังใจและการสนับสนุนสู่ความพยายามในการทำงาน นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงการเปิดเผยความพึงพอใจต่อผลงานและการพัฒนาอาชีพ โดยการสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความรู้

ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนมีลักษณะที่เข้าใจและรับรู้ความต้องการของบุคลากรได้บังคับบัญชา เช่น การแสดงความเห็นอกเห็นใจที่สามารถสนับสนุนในการตอบสนองต่อความต้องการและความคิดเห็นของบุคลากร การรับฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำเพื่อสร้างความมั่นใจและความสุขในการทำงาน ซึ่งการสนับสนุนเช่นนี้จะช่วยให้บุคลากรได้บังคับบัญชามีการมีสมดุลในชีวิตและงาน และเพิ่มความมุ่งมั่นในการบริหารงานอย่างเป็นเอกลักษณ์

รัตนภรณ์ สีเนียน, พรณนภา เชื้อบาง และ วรพรรณ รัตนทรงธรรม (2566) ที่ศึกษาผลกระทบของการตรวจสอบภายในตามแนวคิดสมัยใหม่และนโยบายผู้บริหารที่มีต่อ ความสำเร็จในการตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐในประเทศไทย พบว่าการตรวจสอบภายในตามแนวคิดสมัยใหม่ร่วมกับนโยบายผู้บริหารไม่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ เนื่องจากต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของกรมบัญชีกลาง ข้อเสนอแนะคือผู้บริหารควรส่งเสริมการตรวจสอบเชิงรุก การบูรณาการความรู้ และการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งนี้ เสนอให้ขยายการวิจัยในอนาคตไปยังบริบทอื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัยเอกชน

สรุปงานวิจัยนี้ การสนับสนุนของผู้บริหาร (Executives Support) หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่ผู้บริหารทำเพื่อสนับสนุนทีมหรือบุคลากรในองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในสภาวะการณ์ต่างๆ โดยผู้บริหารจะส่งเสริมและสนับสนุนในด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากร และเสริมสร้างทักษะให้แก่บุคลากรที่จำเป็น อีกทั้งยังช่วยแนะนำการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น การสนับสนุนทางกายภาพและสุขภาพ การพัฒนาทักษะและความรู้ทางวิชาชีพ การสนับสนุนทางจิตวิญญาณ การพัฒนาทักษะส่วนตัว การสนับสนุนทางอารมณ์ และความเข้มแข็งในการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ

การสนับสนุนอาจมีหลายรูปแบบและมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงผลลัพธ์และประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหาร การสนับสนุนนี้มีเป้าหมายที่จะสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพและสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดี ผู้บริหารที่มีการสนับสนุนอาจให้คำแนะนำ พัฒนาทักษะ ให้ข้อมูลหรือช่วยเหลือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ทีมหรือบุคลากรสามารถประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

การสนับสนุนของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพและสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่ดี การใช้เครื่องมือการตรวจสอบและประเมินสามารถทำให้การสนับสนุนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการพัฒนาทีมและบุคลากร ผู้บริหารที่มีการสนับสนุนสามารถสร้างประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานขององค์กรโดยรวม สรุปโดยย่อคือการสนับสนุนของ

ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรทั้งหมด

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

### 2.7.1 ความหมายประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ความหมายของแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน คือ การบริหารงานในองค์กรหรือระบบราชการที่มุ่งหวังให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และพึงพอใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย แนวคิดนี้เน้นไปที่การใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ให้เกิดผลผลิตที่สูงสุดโดยใช้ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรเป็นประโยชน์สูงสุดโดยลดสูญเสียให้น้อยที่สุด นอกจากนี้ยังเน้นการใช้ปัจจัยและกระบวนการที่เหมาะสมในการดำเนินงาน การแสดงผลประสิทธิภาพของการดำเนินงานสามารถนำมาเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีค่ามากกว่าต้นทุน แสดงถึงประสิทธิภาพที่ดีขึ้นในการดำเนินงาน (ภัทรานิษฐ์ หมั่นเรือคำ, 2554 , สมใจ ลักษณะ, 2543) อีกทั้งยังเน้นความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าที่สุด และลดสูญเสียให้น้อยที่สุด สำหรับองค์กรการให้บริการ มีการบริหารงานให้ต้นทุนต่ำที่สุดและเปรียบเทียบกับผลที่ได้จากการทำงาน (เสาวภาค ดีวาจา, 2549 , ภัทรานิษฐ์ หมั่นเรือคำ, 2554) กฤตยาวิทย์ เกตุวงศา (2548) ได้กล่าวว่าประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในเป็นกระบวนการดำเนินงานที่คำนึงถึงการปฏิบัติงานภายในองค์กรทั้งในรูปแบบและวิธีการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาคุณสมบัติของผู้ตรวจสอบภายในจะมีผลต่อการพัฒนาคุณสมบัติในการตรวจสอบ รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการตรวจสอบ การให้ข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวางแผนพัฒนาคุณภาพการตรวจสอบภายในเพื่อนำไปวางแผนพัฒนาด้านคุณสมบัติของผู้ตรวจสอบภายใน คุณภาพการตรวจสอบภายในและรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม และช่วยให้เกิดการแก้ไขและปรับปรุงระบบการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายภายในองค์กร ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร เนื่องจากการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจะมีแผนการปฏิบัติงาน เป้าหมาย ขอบเขตของงาน และวัตถุประสงค์ รวมถึงกำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นอย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องได้รับการอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งในการทำงานจะต้องเป็นทีมเพื่อช่วยให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างดีที่สุด (Eden and Moriah, 1996) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทของการตรวจสอบภายในในสมัยใหม่ไม่เพียงแต่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของ

บุคลากรในหน่วยงานที่รับการตรวจเท่านั้น แต่ยังสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อีกด้วย ผู้ตรวจสอบภายในเป็นบุคคลที่สามารถสร้างสิ่งเหล่านี้ได้ นอกจากนี้ ผู้ตรวจสอบภายในยังสามารถให้คำแนะนำและคำปรึกษากับหน่วยงานที่รับการตรวจ เนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการตรวจสอบในหลายส่วนงาน และยังส่งเสริมการตรวจสอบในที่โปร่งใส ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ การจัดการความรู้และความสามารถภายในองค์กรสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการความรู้และความสามารถเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ควรมีการสนับสนุนให้มีการจัดการ (Cepeda and Vera, 2007) โดยสถาบันต่างๆ ควรพยายามเพิ่มความมีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในให้มีระดับสูงขึ้น โดยการที่ทราบถึงความแตกต่างในกลุ่มนั้นจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายและสัมพันธ์กัน เมื่อเราสังเกตเห็นความแตกต่างแล้ว เราจะสามารถทำให้เกิดการอภิปรายและสัมพันธ์กันได้ ทำให้เกิดการสอดคล้องและการจัดสำคัญความสำคัญของการทำงานในฝ่ายตรวจสอบภายในขององค์กร ซึ่งต้องนำความรู้และความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีการพัฒนาอย่างแท้จริง (Farbo, 1985)

ดังนั้นงานวิจัยได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน คือกระบวนการในการดำเนินงานที่มีการใช้ทรัพยากร และปัจจัยต่างๆรวมถึงคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี เพิ่มคุณค่า ปรับปรุงการดำเนินงาน ป้องกันการทุจริตอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยนี้สรุปได้ว่า การจัดหาและใช้ทรัพยากร หมายถึง การปฏิบัติงานในขอบเขตของเป้าหมายความสำเร็จ โดยคำนึงถึงการจัดหาและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานเพื่อค้นหาและใช้ทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ การคำนึงถึงประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรที่มีความเพียงพอ และการให้ความสำคัญในการใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อป้องกันการสูญเปล่าของทรัพยากรในกระบวนการทำงาน

ประสิทธิภาพในการตรวจสอบภายใน (Internal Audit Effectiveness) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดระดับความสามารถของทีมตรวจสอบภายในหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการทำงานตรวจสอบภายในภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อประเมินว่าทีมตรวจสอบภายในหรือหน่วยงานดังกล่าวสามารถดำเนินการตรวจสอบภายในอย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างค่าเพิ่มสู่องค์กรได้ ประสิทธิภาพในการตรวจสอบภายในอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยหลายประการ เช่น ความเข้าใจ

และการใช้ประโยชน์จากหลักการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม ความเหมาะสมของแผนงานตรวจสอบภายใน การจัดทำและประยุกต์ใช้กระบวนการตรวจสอบภายใน การใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสมในการตรวจสอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างทีมตรวจสอบภายในและผู้บริหารองค์กร การติดตามและรายงานผลการตรวจสอบภายในอย่างทันเวลาและเป็นประโยชน์ รวมถึงความรับผิดชอบและควมมีคุณภาพในการดำเนินงานตรวจสอบภายในองค์กร (Nassazi, 2013)

การประเมินประสิทธิภาพในการตรวจสอบภายใน มีองค์ประกอบหลายประการที่สำคัญ ดังนี้

1. ความเข้าใจและการใช้ประโยชน์จากหลักการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม ทีมตรวจสอบภายในควรมีความเข้าใจในหลักการและเป้าหมายของการตรวจสอบภายในในองค์กร และนำความรู้และข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างประโยชน์และมีส่วนช่วยให้องค์กรให้ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ความเหมาะสมของแผนงานตรวจสอบภายใน การวางแผนตรวจสอบภายในควรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยให้ความสำคัญในการคาดการณ์และวางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. การจัดทำและประยุกต์ใช้กระบวนการตรวจสอบภายใน ความสำเร็จในการตรวจสอบภายในขึ้นอยู่กับกระบวนการที่มีความเป็นระบบและตรงตามมาตรฐานที่กำหนด การปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดมีความสำคัญ
4. การใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสมในการตรวจสอบ ทีมตรวจสอบภายในควรใช้เครื่องมือและเทคนิคที่เหมาะสมในการตรวจสอบเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์และสามารถแนะนำมาตรการแก้ไขให้กับองค์กร
5. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างทีมตรวจสอบภายในและผู้บริหารองค์กร การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จในการตรวจสอบภายใน การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเห็นในระหว่างทีมตรวจสอบภายในและผู้บริหารช่วยให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือที่ดีกัน
6. การติดตามและรายงานผลการตรวจสอบภายในอย่างทันเวลาและเป็นประโยชน์ การติดตามผลการตรวจสอบภายในและรายงานข้อมูลที่สำคัญเป็นสิ่งที่ช่วยให้ความสำเร็จในการปรับปรุงระบบภายในขององค์กร
7. ความรับผิดชอบและควมมีคุณภาพในการดำเนินงานตรวจสอบภายในองค์กร ความรับผิดชอบและควมมีคุณภาพในการดำเนินงานตรวจสอบภายในส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและความเชื่อมโยงของผลงานตรวจสอบภายในกับเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร การวัดประสิทธิภาพในการตรวจสอบภายในอาจใช้ตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อประเมินและวัดความสำเร็จของทีมตรวจสอบภายใน ซึ่งอาจรวมถึงตัวชี้วัดเช่น

7.1 อัตราส่วนผลการตรวจสอบที่ตรงตามแผนงานตรวจสอบ วัดระดับผลการตรวจสอบที่สำเร็จตามแผนที่ได้รับการกำหนดไว้ ซึ่งสามารถวัดจากอัตราส่วนของแผนงานที่ดำเนินการตรวจสอบแล้วตามที่วางแผนไว้

7.2 ระยะเวลาในการรายงานผลการตรวจสอบ วัดเวลาที่ใช้ในการรายงานผลการตรวจสอบภายในโดยเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนด

7.3 อัตราส่วนของความเชื่อมโยงระหว่างผลการตรวจสอบภายในและเป้าหมายองค์กร วัดระดับความสำเร็จในการตรวจสอบภายในซึ่งมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือผลงานขององค์กร

7.4 การเสริมสร้างคุณภาพในการดำเนินงานตรวจสอบภายใน วัดระดับความสำเร็จในการเสริมสร้างคุณภาพของทีมตรวจสอบภายในเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตรวจสอบภายในองค์กร ทีมตรวจสอบภายในควรเสริมสร้างทักษะและความรู้เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงในองค์กรและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ การตรวจสอบภายในควรมีการปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบและการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายของคำว่า "ประสิทธิภาพ" ว่าเป็นความสามารถที่ทำให้เกิดผลดีในการทำงาน ในทางเดียวกัน วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550) ได้กล่าวว่า "ประสิทธิภาพการบริหารงาน" คือเครื่องชี้วัดที่บ่งชี้ถึงความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารที่เชี่ยวชาญต้องเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมกับองค์กรของตนและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพผู้ศึกษา

ดังนั้นในวิจัยนี้เรื่องของประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency) คือกระบวนการในการดำเนินงาน ที่มีการใช้ทรัพยากร และปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเสียน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี เพิ่มคุณค่าปรับปรุงการดำเนินงาน ป้องกันการทุจริต และลดความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดผลกระทบกับองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานในองค์กร

#### 2.7.2 แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือ ระหว่างบุคลากรและกลุ่มหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเนื่องจากปัจจัยที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันภายใต้สถานการณ์เดียวกันนั้น มิใช่เพราะความรู้ความสามารถหรือสติปัญญา ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ปัจจัยที่สำคัญอีกประการคือ การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับแรงจูงใจ

ในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้แต่ละบุคคลเต็มใจที่จะใช้พลังงานความสามารถในการปฏิบัติงานมาน้อยแตกต่างกันไปด้วยแรงจูงใจจึงเป็นส่วนที่องค์กรจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานบุคลากรเพื่อเป็นแรงกระตุ้นและผลักดัน ให้บุคลากรในองค์กรเกิดพลังกายกำลังใจความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (กมลนิตย์ วิสัยแล, 2559)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้พิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ว่าปฏิบัติงานได้ในระดับใด เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ รวมทั้งให้ข้อมูลการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในกระบวนการตรวจสอบเพื่อช่วยในการตัดสินใจ และนำมาสู่การพัฒนาและปรับปรุงองค์กรต่อไป การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานมีหลายด้านที่ต้องพิจารณาตามหลักการตรวจสอบภายใน สามารถสรุปได้ดังนี้

กระบวนการที่มีการใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่างๆ รวมถึงกำลังคน ควรมีการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุดและมีลักษณะของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์อย่างดี ซึ่งจะเพิ่มคุณค่าปรับปรุงการดำเนินงาน ป้องกันการทุจริต และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดผลกระทบกับองค์กร ดังนั้นประกอบด้วย

1. การป้องกันการทุจริต (Fraud Detective) หมายถึง การลดความเสี่ยงของการทุจริตในเชิงป้องกัน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงออกเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ส่งเสริมจริยธรรมได้อย่างอิสระ ร่วมพิจารณาความเสี่ยงและหาวิธีป้องกัน มีการสอบทานกลไกในการป้องกันการทุจริตอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการป้องกันและตรวจหาการทุจริตและข้อผิดพลาด โดยผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่ประเมินความเสี่ยงของการทุจริตและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและมีความฉะฉานในการรับรู้ว่าการทุจริตเกิดขึ้น เพื่อให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร การเรียนรู้และเข้าใจแนวทางการป้องกัน และเมื่อเกิดการทุจริต จะช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถจัดการกับการทุจริตได้ดีขึ้น

2. ลดความเสี่ยงขององค์กร (Risk Reducing) หมายถึงการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตามที่กล่าวไว้โดย (จันทนา สาขาร และคณะ, 2564) วิธีการตอบสนองความเสี่ยงคือการกระทำเพื่อลดความน่าจะเป็นหรือผลกระทบจากความเสี่ยง ผู้บริหารต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการและกิจกรรมการควบคุมที่ทำให้มั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การดำเนินงานตรวจสอบมีประสิทธิภาพ (Audit Efficiency) หมายถึงกระบวนการในการดำเนินงานที่มีการใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่างๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่าที่สุด โดยมุ่งเน้นในการสูญเสียที่น้อยและมีลักษณะของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์อย่างดี ซึ่งจะเพิ่ม

คุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากที่กล่าวมาข้างต้น เราจะเห็นว่ากลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกทำให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการตรวจสอบเพื่อนำมาตัดสินใจซึ่งจะเป็นที่มาของการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงพร้อมพัฒนาองค์กรและการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน (สมใจ ลักษณะ, 2543)

4. การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ เป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการองค์กร เป้าหมายความสำเร็จเป็นเป้าหมายหรือความตั้งใจที่ต้องการให้องค์กรบรรลุในที่สุด การวัดและประเมินผลผลิตเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการตรวจสอบว่าองค์กรได้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จหรือไม่ ในที่นี้เรามาดูตัวอย่างการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จผ่านการพิจารณาผลผลิตขององค์กรเมื่อมีปัญหาในกรณีที่ต่ำกว่าเป้าหมายและอาจเกิดจากการตั้งเป้าหมายต่ำเกินไป

4.1 การวิเคราะห์ผลผลิต การพิจารณาผลผลิตและปริมาณที่องค์กรผลิตขึ้นมาเป็นข้อมูลสำคัญในการประเมินว่าองค์กรได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ หากผลผลิตต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น การผลิตสินค้าไม่ได้ครบตามเป้าหมายการขาย จะต้องวิเคราะห์สาเหตุที่เกิดขึ้น เช่น ปัญหาในกระบวนการผลิต สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการผลิต เป็นต้น

4.2 การตรวจสอบเป้าหมายการตั้งความสำคัญของการตั้งเป้าหมายถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ เป้าหมายที่ตั้งไว้ควรเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และสอดคล้องกับความเป็นไปได้ขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต

4.3 การวางแผนและการดำเนินการ เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ผลผลิตและตรวจสอบเป้าหมายการตั้งแล้ว องค์กรจะต้องวางแผนและดำเนินการเพื่อปรับปรุงสภาพในการผลิต เช่น ปรับปรุงกระบวนการผลิต เพิ่มความสามารถในการผลิต เป็นต้น

4.4 การประเมินผลและการปรับปรุง การประเมินผลผลิตเป็นขั้นตอนสำคัญในการติดตามว่าการดำเนินการปรับปรุงสภาพการผลิตมีผลในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จหรือไม่ หากผลผลิตมีการปรับปรุงและบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ องค์กรควรจะมีการสรุปประสิทธิภาพของการปรับปรุงและดำเนินการในอนาคต

4.5 การเรียนรู้และพัฒนาต่อไป องค์กรควรใช้ข้อมูลและประสบการณ์จากกระบวนการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในอดีตเพื่อพัฒนาแผนงานและการดำเนินการในอนาคต เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆด้วยกระบวนการเหล่านี้ องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้โดยการพิจารณาผลผลิตและการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

5. การจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร (System Resource) ในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร การจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากรเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยทรัพยากรที่สำคัญที่องค์กรควรพิจารณา

5.1 งบประมาณและเงินทุน การมีงบประมาณที่เพียงพอและการจัดการเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เงินทุนที่เพียงพอจะช่วยให้องค์กรสามารถลงทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และนวัตกรรมใหม่ๆ ได้

5.2 ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กรมีผลทางบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ การสร้างทีมงานที่มีความสามารถและมีแรงบันดาลใจสามารถช่วยกระตุ้นปฏิสัมพันธ์ทางธุรกิจได้

5.3 เทคโนโลยีและอุปกรณ์ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและการให้บริการ เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบอัตโนมัติ เป็นต้น

5.4 วัสดุและสินค้า การจัดหาวัสดุและสินค้าที่มีคุณภาพและเหมาะสมสำหรับการผลิตหรือการให้บริการ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการรักษาความพึงพอใจของลูกค้า

5.5 เวลาและเวลาทำงาน การวางแผนเวลาและการจัดการเวลาทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการรับมือกับกิจกรรมต่างๆ การวางกำหนดการและการตรวจสอบเวลาการดำเนินงานช่วยให้องค์กรมีความเสถียรภาพ

5.6 ความรู้และข้อมูล การมีข้อมูลและความรู้ที่ถูกต้องและมีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจและวางแผนกิจกรรมต่างๆ องค์กรควรจัดการและใช้ปัจจัยทรัพยากรเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามแผนปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้ตามที่ตั้งไว้ การจัดการทรัพยากรเหล่านี้ ให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

การจัดหาและใช้ทรัพยากร (System Resource) การพิจารณาการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรหรือองค์กร เช่น การตรวจสอบว่างบประมาณเพียงพอหรือไม่ การประเมินความสามารถในการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพในลักษณะที่เหมาะสม และไม่เกิดการสูญเสียเปล่า

6. กระบวนการทำงาน หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กระบวนการสามารถเป็นไปในหลายประเภท ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยมักมีกระบวนการทำงานที่รวมถึงด้านการบริหารจัดการ, การ

สอนการเรียนรู้, การวิจัย, และบริการวิชาการต่างๆ ซึ่งเป็นทางเลือกที่เชื่อมโยงกันเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยพิจารณาจากการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละกลุ่มงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานตามความครบถ้วน ใช้นิเวศน้อย ต้นทุนน้อยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงานบุคคลทำงานเต็มศักยภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มงานมีความราบรื่นไม่มีข้อขัดแย้ง

7. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder Satisfaction) หมายถึง การวัดระดับความพึงพอใจและความพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นมีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานและการดูแลจัดการขององค์กรเอง ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยปัจจัยหลายอย่าง เช่น การให้ความสำคัญกับความต้องการและความพึงพอใจของพนักงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนา การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสื่อสารที่เปิดเผยระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การมีสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และการให้ความเชื่อมั่นและความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานหมายถึงการทำงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ตามที่กำหนดไว้ โดยมีการจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า และมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและแผนที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว มีมาตรฐาน และเป็นไปอย่างเป็นระบบ การประเมินว่าองค์กรหรือองค์กรมีประสิทธิภาพการดำเนินงานหรือไม่สามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านดังกล่าว คือ 1) ด้านการป้องกันการทุจริต 2) ด้านการลดความเสี่ยงขององค์กร 3) ด้านการดำเนินงานตรวจสอบมีประสิทธิภาพ 4) ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ 5) ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร 6) ด้านกระบวนการทำงาน 7) ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การประเมินเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้

## 2.8. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.). (2566) (สืบค้นเมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2566) จาก <https://www.mhesi.go.th>

### 2.8.1 ความเป็นมา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) เป็นกระทรวงใหม่ที่เกิดจากการควบรวมหน่วยงานด้านการอุดมศึกษา และ ด้านวิจัยและพัฒนา ที่เกิดการควบรวมของ

กระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย โดยรัฐบาลเล็งเห็นถึงความสำคัญในการส่งเสริมและกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงพัฒนากำลังคนให้มีทักษะสอดคล้องกับการพัฒนาของประเทศ รวมถึงการกำกับดูแลและการพัฒนานวัตกรรมด้วย

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่จัดตั้งขึ้น ไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือตอบโจทยในปัจจุบัน แต่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีบทบาทหลักในการวางรากฐานของประเทศสู่อนาคต โดยเชื่อว่า นโยบายและทิศทางในการพัฒนาประชาชนให้มีความพร้อมรับมือกับโลกในศตวรรษที่ 21 โดยเปิดโอกาสที่เท่าเทียมในการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ ลดช่องว่างทางสังคม ยกระดับคุณภาพชีวิต และสร้างความสุขของคนไทยทุกคน เป็นภารกิจสำคัญและท้าทายที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนในการพัฒนาประเทศ ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อก้าวไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน สร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศ เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจฐานราก สู่ความเป็น Thailand 4.0 สร้างความเชื่อมั่นและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีโลก ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ในขณะที่อีกโจทย์ท้าทายหนึ่ง ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย เพื่อเร่งสร้างองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ควบคู่ไปกับการพัฒนาคนของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องสอดประสานการทำงานร่วมกับสถาบันวิจัยและพัฒนา เพื่อเป็น future changer คือการเป็นตัวหลักในการเตรียมพร้อมคนไทยในศตวรรษที่ 21 เป็นกลไกขับเคลื่อนการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจที่เน้นคุณค่า และเป็นเฟืองสำคัญในการปรับเปลี่ยนสู่ประเทศฐานนวัตกรรม

ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ ไปพร้อม ๆ กับการเติมเต็มศักยภาพ ทั้งของสถาบันอุดมศึกษาและสถาบันวิจัยและพัฒนาต่าง ๆ ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สามารถตอบโจทย์ประเทศและประชาชนได้ โดยกรอบนโยบายที่วางไว้เป็น 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 สร้างและพัฒนาคนไทยในศตวรรษที่ 21

มิติที่ 2 สร้างและพัฒนาองค์ความรู้

มิติที่ 3 สร้างและพัฒนานวัตกรรม

มิติที่ 4 ปฏิรูปการอุดมศึกษา

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จะเป็นกระทรวงที่เปี่ยมล้นด้วยการสร้างโอกาส ด้วยปัญญา และวางรากฐานอนาคต สามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม

ไปสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ และประชาชนคนไทย ด้วยความยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ ทุกภาคส่วนโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จะต้องร่วมกันขับเคลื่อนให้กระทรวงเป็น “กระทรวงแห่งปัญญา กระทรวงแห่งโอกาส และกระทรวงแห่งอนาคต” อย่างแท้จริง

### วิสัยทัศน์ พันธกิจ

“สานพลังการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมไทย พลิกโฉมให้ประเทศมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและยั่งยืน ยกระดับความสามารถในการแข่งขันด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่า และพร้อมก้าวสู่อนาคต ”

### หน้าที่ และ อำนาจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการอุดมศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยมีความเป็นอิสระทางวิชาการและการบริหารจัดการ ให้มีการพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และให้ดำเนินการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และสหวิทยาการ
2. ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการวิจัยและการสร้างสรรค์นวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมที่อยู่ในสังกัดกระทรวงหรือกำกับดูแลของรัฐมนตรี รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมที่อยู่นอกกระทรวงเพื่อให้เกิดความร่วมมือและดำเนินการไปในทิศทางที่มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ
3. จัดให้มีระบบนิเวศและโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือเพื่อผลิตกำลังคนระดับสูงเฉพาะทาง และความร่วมมือในด้านการวิจัยและการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคคลหรือหน่วยงานในต่างประเทศ
4. ปฏิบัติการอื่นที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่และอำนาจของกระทรวงในการดำเนินการ
5. กระทรวงอาจมอบหมายให้หน่วยงานในสังกัดหรือในกำกับเป็นผู้ดำเนินการ หรืออาจร่วมดำเนินการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานเอกชนหรือต่างประเทศก็ได้

#### 2.8.2 โครงสร้างภารกิจกระทรวง

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้กำหนดโครงสร้าง หน้าที่ และอำนาจ พร้อมทั้งกำหนด Timeline การจัดโครงสร้างกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม อย่างสมบูรณ์ในเวลาประมาณ 3 ปี ซึ่งหัวใจของกระทรวงการอุดมศึกษา

วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีการกำหนดแนวทาง โดยมี 2 ภารกิจ 8 หลักการ 3 ปฏิรูป ดังรายละเอียดด้านล่าง



ภาพ 2.1 โครงสร้างภารกิจกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม  
ที่มา: กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, (2566)

### 2.8.3 การแบ่งส่วนราชการ

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีการส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

- (1) สำนักงานรัฐมนตรี
- (2) สำนักงานปลัดกระทรวง
- (3) กรมวิทยาศาสตร์บริการ
- (4) สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ
- (5) สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ
- (6) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการ

ส่วนราชการตาม (2) (3) (4) และ (5) มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นกรมตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

ส่วนราชการตาม (6) มีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีระเบียบบริหารราชการตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษานั้น

หน้าที่และอำนาจของแต่ละส่วนราชการไว้ในกฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการสำนักงานรัฐมนตรี มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับราชการทางการเมือง มีเลขานุการรัฐมนตรีซึ่งเป็นข้าราชการการเมืองเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ของสำนักงาน

รัฐมนตรีขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี และจะให้เป็นผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรีซึ่งเป็นข้าราชการการเมืองคนหนึ่ง หรือหลายคนเป็นผู้ช่วยสั่งหรือปฏิบัติราชการแทนเลขาธิการรัฐมนตรีก็ได้

สำนักงานปลัดกระทรวง มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของ กระทรวง รวมทั้งร่วมสนับสนุนการขับเคลื่อนการปฏิรูปการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวงให้เป็นไป ตามยุทธศาสตร์ชาติแผนแม่บท แผนด้านการอุดมศึกษา แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ของประเทศ และแผนอื่น ส่งเสริมการศึกษาระดับอุดมศึกษา จัดทำข้อเสนอนโยบายและแผนด้าน การอุดมศึกษา เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ จัดการศึกษาตลอดชีวิต จัดทำมาตรฐาน การอุดมศึกษาการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา จัดทำฐานข้อมูลการอุดมศึกษา

รวมทั้งวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว เพื่อให้สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการ พัฒนาการอุดมศึกษา สนับสนุนการกำกับ ตรวจสอบติดตามและประเมินผลตามมาตรฐานการ อุดมศึกษา และทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการการอุดมศึกษาและคณะกรรมการ มาตรฐานการอุดมศึกษา ตลอดจนรับผิดชอบราชการที่คณะรัฐมนตรีมีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของ ส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่งในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ มีปลัดกระทรวงเป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แนวทาง และ แผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง

กรมวิทยาศาสตร์บริการ มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับการให้บริการทางวิทยาศาสตร์ โดยกำกับดูแล ส่งเสริม วิจัยพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นสถานปฏิบัติการกลาง ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ เพื่อเสริมสร้างการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน มีอธิบดี คนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการนั้นให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับการให้ทุนวิจัยและนวัตกรรม การจัดทำฐานข้อมูลและดัชนีด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ การริเริ่ม ขับเคลื่อน และประสานการดำเนินงานโครงการวิจัยและนวัตกรรมที่สำคัญของประเทศ การจัดทำมาตรฐาน และจริยธรรมการวิจัย การส่งเสริมและถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้ประโยชน์ การส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรมและการให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ หรือยกย่อง บุคคลหรือหน่วยงานด้านการวิจัยและนวัตกรรม มีผู้อำนวยการคนหนึ่ง ซึ่งมีฐานะเทียบเท่าอธิบดี เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง

สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ มีหน้าที่และอำนาจเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบาย แนวทาง และแผนยุทธศาสตร์ด้านพลังงานนิวเคลียร์ในทางสันติ และกำกับให้เกิดความปลอดภัยแก่ผู้ใช้ ประชาชน และสิ่งแวดล้อม โดยการบริหารจัดการด้านพลังงานนิวเคลียร์และรังสี กำกับดูแลความปลอดภัยทางนิวเคลียร์และรังสี เพื่อให้มีนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านพลังงานนิวเคลียร์ในทาง สันติให้เป็นไปตามพันธกรณีหรือความตกลงระหว่างประเทศและมาตรฐานสากล มีเลขาธิการคนหนึ่ง ซึ่งมีฐานะเทียบเท่าอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ให้เป็นไป ตามกฎหมาย นโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง

ระเบียบปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการในสังกัดของ กระทรวงให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการภายในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็น ส่วนราชการในสังกัดของกระทรวง ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษานั้น เพื่อประโยชน์ในการให้ได้รับสิทธิประโยชน์ของทางราชการและการสรรหาหรือเลือกบุคคล ให้ดำรง ตำแหน่งตามรัฐธรรมนูญหรือกฎหมาย ให้ถือว่าผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาของ รัฐในสังกัดของกระทรวงซึ่งเป็นส่วนราชการเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่เทียบเท่าอธิบดี

2.8.4 รายชื่อมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม (อว.) มหาวิทยาลัยในกำกับ 26 แห่ง ได้แก่

1) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 4) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 5) มหาวิทยาลัยทักษิณ 6) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี 7) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 8) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 9) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 10) มหาวิทยาลัยบูรพา 11) มหาวิทยาลัยพะเยา 12) มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 13) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย 14) มหาวิทยาลัยมหิดล 15) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 16) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ 17) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 18) มหาวิทยาลัยศิลปากร 19) มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 20) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 21) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 22) สถาบันดนตรีกัลยาณิวัฒนา 23) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ ทหารลาดกระบัง 24) สถาบันการพยาบาลศรีสวรินทิรา สภากาชาดไทย 25) สถาบันเทคโนโลยี จิตรลดา 26) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

#### มหาวิทยาลัยรัฐ 57 แห่ง ได้แก่

1) มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ 2) มหาวิทยาลัยนครพนม 3) มหาวิทยาลัยนราธิวาส ราชนครินทร์ 4) มหาวิทยาลัยนเรศวร 5) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 6) มหาวิทยาลัยรามคำแหง 7) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 8) มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี 9) สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน

10) สถาบันวิทยาลัยชุมชน 11) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี 12) มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 13) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 14) มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ 15) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย 16) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 17) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี 18) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี 19) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 20) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา 21) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 22) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ 23) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา 24) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ 25) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 26) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา 27) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม 28) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี 29) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ 30) มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต 31) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 32) มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา 33) มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด 34) มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ 35) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 36) มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง 37) มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย 38) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ 39) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ 40) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 41) มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา 42) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 43) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี 44) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ 45) มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง 46) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี 47) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ 48) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี 49) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ 50) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก 51) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 52) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 53) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ 54) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา 55) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย 56) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ 57) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

#### มหาวิทยาลัยเอกชน 69 แห่ง ได้แก่

1) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ 2) มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี 3) มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ 4) มหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น 5) มหาวิทยาลัยเกริก 6) มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 7) มหาวิทยาลัยคริสเตียน 8) มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา 9) มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา 10) มหาวิทยาลัยชินวัตร 11) มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น 12) มหาวิทยาลัยตาปี 13) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร 14) มหาวิทยาลัยธนบุรี 15) มหาวิทยาลัยองค์กรบัณฑิตย์ 16) มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ 17) มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ 18) มหาวิทยาลัยนานาชาติแอสแตมฟอร์ด 19) มหาวิทยาลัยนานาชาติเอเชีย-แปซิฟิก 20) มหาวิทยาลัยเนชั่น 21) มหาวิทยาลัยปทุมธานี 22) มหาวิทยาลัยพายัพ 23) มหาวิทยาลัยพิษณุโลก 24) มหาวิทยาลัยฟาฏอนี 25) มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น 26) มหาวิทยาลัยภาคกลาง 27) มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 28) มหาวิทยาลัยรังสิต

29) มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต 30) มหาวิทยาลัยราชธานี 31) มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์  
 32) มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล 33) มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น 34) มหาวิทยาลัยศรีปทุม 35) มหาวิทยาลัย  
 สยาม 36) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 37) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ 38) มหาวิทยาลัย  
 หาดใหญ่ 39) มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ 40) มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย 41) มหาวิทยาลัยเอเชีย  
 อากเนย์ 42) สถาบันกันตนา 43) สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ 44) สถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน  
 45) สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 46) สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติมาฮัย 47) สถาบันเทคโนโลยีแห่ง  
 สุวรรณภูมิ 48) สถาบันวิทยาการประกอบการแห่งอยุธยา 49) สถาบันรัชต์ภาคย์ 50) สถาบันวิทยสิริ  
 เมธี 51) สถาบันอาศรมศิลป์ 52) วิทยาลัยเชียงราย 53) วิทยาลัยเซนต์หลุยส์ 54) วิทยาลัยเซนต์อีสร  
 บางกอก 55) วิทยาลัยดุสิตธานี 56) วิทยาลัยทองสุข 57) วิทยาลัยเทคโนโลยีพนมวันท์ 58) วิทยาลัย  
 เทคโนโลยีภาคใต้ 59) วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม 60) วิทยาลัยนครราชสีมา 61) วิทยาลัยนานาชาติ  
 ราฟเฟิลส์ 62) วิทยาลัยนานาชาติเซนต์เทเรซา 63) วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 64) วิทยาลัยพิษณุบัณฑิต  
 65) วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ 66) วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น 67) วิทยาลัยสันตพล 68) วิทยาลัยแสงธรรม  
 69) วิทยาลัยอินเตอร์เทคโนโลยี

#### 2.8.5 วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีภาระหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ทำการวิจัย รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้การวิจัยเพื่อสร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้  
 โดยการกระทำอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศและสังคม  
 และสร้างประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย
2. ผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ  
 สังคมแห่งชาติ โดยเน้นให้บัณฑิตมีความรู้ ความสามารถในการวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความ  
 สำนึกต่อสังคมและความใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. ส่งเสริม ประยุกต์และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
4. ให้บริการทางการแพทย์ การพยาบาล การสาธารณสุข และการบริการทางวิชาการและ  
 วิชาชีพ ให้เป็นที่ยอมรับในประเทศ และระดับนานาชาติ
5. การวิจัยพัฒนาเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
6. สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรของสถาบันอื่นเข้าร่วมในการสร้างและพัฒนาองค์  
 ความรู้และเข้ารับการถ่ายทอดองค์ความรู้
7. ร่วมมือกับสถาบันอื่นทั้งในและต่างประเทศ
8. ส่งเสริมและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งบำรุงรักษาและใช้ประโยชน์จาก  
 สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติอย่างสมดุลยั่งยืน

## 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วันวิสาข์ ผาสุกกาย (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยของผู้รับตรวจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่ง ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ มีผลต่อประสิทธิภาพการตรวจสอบ 4 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะของผู้ตรวจสอบภายใน ด้านการปฏิบัติงานตรวจสอบ ด้านการรายงาน และติดตามผลการตรวจสอบ ด้านการให้คำแนะนำให้ความรู้ ให้คำปรึกษา เพื่อหาแนวทางปรับปรุง พัฒนาการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยของผู้รับตรวจ ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการตรวจสอบภายใน 4 ด้าน ส่วนระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่ง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการตรวจสอบภายใน 4 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะของผู้ตรวจสอบภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรค ความคิดเห็นความคาดหวังเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของผู้รับตรวจ ข้อค้นพบดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อรพรรณ แสงศิระเวทย์ (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานตรวจสอบภายใน: มุมมองของผู้ตรวจสอบภายใน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารและการติดตามและประเมินผลส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานตรวจสอบภายในอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการจะได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขึ้นอยู่กับ การส่งมอบและแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของงานตรวจสอบภายในให้ผู้บริหารได้ตระหนักและรับรู้ถึงความสำคัญของงานตรวจสอบภายใน ประโยชน์ของงานวิจัย คือ ทำให้หน่วยงานตรวจสอบภายในเล็งเห็นถึงความสำคัญในการวางแผนการตรวจสอบภายในที่สามารถครอบคลุมกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องในด้านการติดตามและประเมินผลรวมทั้งเพิ่มคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ถึงผลงานและความสำคัญของหน่วยงานตรวจสอบภายในสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และเพิ่มประสิทธิภาพให้กับหน่วยงาน และมีงานวิจัยในอนาคต คือ การศึกษากลุ่มตัวอย่างของผู้ตรวจสอบภายในแยกตามประเภทของงานตรวจสอบภายในหรือการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติมในรูปแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพต่อไป

วันวิสาข์ เศรษฐมาน (2560) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของกลยุทธ์การตรวจสอบภายในที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจสอบภายใน สังกัดกระทรวงยุติธรรม สรุป ค่าสถิติพื้นฐาน ความคิดเห็นของข้าราชการ และพนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน สังกัดกระทรวงยุติธรรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การตรวจสอบภายในโดยรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.23 – 4.61 ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพใน

การทำงานของผู้ตรวจสอบภายในพบว่าค่าสถิติ พื้นฐานความคิดเห็นของข้าราชการ และพนักงาน ราชการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน สังกัดกระทรวงยุติธรรม มีความคิดเห็น เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของ ผู้ตรวจสอบภายในโดยรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.35 - 4.51 ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยสรุป กลยุทธ์การตรวจสอบภายในมีความสัมพันธ์และ ผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจสอบภายใน สังกัดกระทรวงยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

พรธิดา สีคำ (2560) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของกระบวนการตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุน้อยกว่า 30 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ในการทำงานด้านการตรวจสอบภายใน น้อยกว่า 5 ปี และมีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่/พนักงาน จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ทุกสมมติฐานของการวิจัยได้รับการสนับสนุน โดยผลการวิเคราะห์ตัวแปร พบว่า กระบวนการ ตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ณัฐปภัสร จันทร์อิม, พรพรรณา เชื้อบาง, และ จิตติวรดา แสงสว่าง (2561) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในและนโยบายผู้บริหารต่อความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย โดยสำรวจความชอบธรรม ความเที่ยงธรรม การเก็บความลับ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ และนโยบายของผู้บริหารต่อ ความสำเร็จในการทำงานตรวจสอบภายใน ผู้เข้าร่วมการวิจัยประกอบด้วย ผู้อำนวยการหน่วย ตรวจสอบภายใน หัวหน้างานตรวจสอบภายใน และผู้ตรวจสอบภายในของสถาบันที่เป็นอุดมศึกษา ของรัฐ จำนวน 380 คน ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยได้รับการตอบกลับ จาก 265 คน อัตราการตอบกลับที่ 69.74 เปอร์เซ็นต์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเช่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่าจริยธรรมในการทำงานตรวจสอบภายใน มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีผล ตรวจสอบที่มีคุณภาพ ถูกต้องแม่นยำ และสมบูรณ์ โดยมีการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง นโยบายของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ยังมีผลต่อความสำเร็จใน การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอีกด้วย ดังนั้น ความสำเร็จในการทำงานตรวจสอบภายในถือเป็นสิ่ง สำคัญในองค์กร

ประไพพรรณ โสภา (2561) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ทางการ ตรวจสอบภายในกับประสิทธิผลการตรวจสอบภายในของผู้ตรวจสอบภายในสถาบันอุดมศึกษาใน

ประเทศไทย พบว่าการจัดการความรู้ทางการตรวจสอบภายในมีความสัมพันธ์และผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตรวจสอบภายในในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยเฉพาะในด้านการระดมความคิดและการจัดทำระบบสารสนเทศ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การติดตามผล การกำกับดูแลที่ดี การประเมินความเสี่ยง และการให้คำปรึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ประภาพร มาชัยภูมิ (2561) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน ของกองทัพบกผลการวิจัยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน ส่วนปัจจัยด้านการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านนโยบายและระเบียบวิธีการปฏิบัติ 2) ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร 3) ปัจจัยด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้ตรวจสอบภายในและ 4) ปัจจัยด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ตรวจสอบภายในมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน ปัจจัยด้านความพร้อมของสารสนเทศไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน

วาสนา โหงตา (2562) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การตรวจสอบภายในแบบบูรณาการ โดยเฉพาะในด้านการตรวจสอบเชิงรุกที่มีความก้าวหน้าและสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกและส่งผลในทางที่ดีต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยรวม จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายในในธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์ควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบเชิงป้องกัน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น แทนที่จะมุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาหลังจากเกิดขึ้นแล้ว วิธีการนี้จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ วางแผนการดำเนินงาน และบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

ตฤตา ทองบัว (2563) ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการตรวจสอบภายในกรณีศึกษา การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการตรวจสอบภายในอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ในเรื่องกำหนดขอบเขตเนื้อหาการตรวจสอบให้ครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญและทบทวนแผนการตรวจสอบให้สอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงในปัจจุบัน ส่วนปัจจัยด้านการรายงานและติดตามผลพบว่าควรกำหนดให้มีการติดตามว่าฝ่ายบริหารได้สั่งการให้มีการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะที่ได้นำเสนอในรายงานผลการตรวจสอบ และปัจจัยความพร้อมของระบบสารสนเทศ พบว่า ระบบ

สารสนเทศยังไม่สนับสนุนการตรวจสอบ เนื่องจากข้อมูลยังไม่อยู่ในฐานข้อมูลเดียวกันทำให้ยากต่อการเข้าถึงข้อมูลทั้งนี้ องค์กรควรจัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตรวจสอบมีความถูกต้อง แม่นยำ น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์กรควรพิจารณากำหนดนโยบายระเบียบหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้ง 3 ด้านให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

พรชัย วีระนันทาเวทย์และสุรีย์ โปษกรณัฐ (2563) ศึกษาเรื่อง การตรวจสอบภายในสมัยใหม่ ผลการวิจัยพบว่า การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาอิสระให้แก่องค์กร เพื่อเพิ่มมูลค่าและปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการประสบความสำเร็จขององค์กรในทุกมิติ โดยการตรวจสอบภายในนี้มีการแบ่งออกเป็น 7 ประเภทหลัก ได้แก่ 1) การตรวจสอบทางการเงิน 2) การปฏิบัติการ 3) การบริหาร 4) การปฏิบัติตามข้อกำหนด 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ 6) การตรวจสอบพิเศษ และ 7) การตรวจสอบอื่น ๆ ส่วนองค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO 2013 ประกอบด้วย 5 ประการหลัก คือ 1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม 2) การประเมินความเสี่ยง 3) กิจกรรมการควบคุม 4) สารสนเทศและการสื่อสารและ 5) กิจกรรมติดตาม เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในในสมัยใหม่ มีการกำหนดแนวทางเกี่ยวกับ 7 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ การพัฒนางานให้ทันสมัย, การตรวจสอบตามผลการประเมินความเสี่ยง, การตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม, การตรวจสอบในเชิงรุกแบบก้าวหน้า, การตรวจสอบความชัดเจนของเป้าหมาย, การบูรณาการความรู้ตรวจสอบภายใน, และการดำเนินการตรวจสอบภายในอย่างเป็นระบบที่ดี

รัชนิดา โสมะ และจิราภรณ์ พงศ์พันธุ์พัฒนนะ (2563) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตรวจสอบภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 1) กลยุทธ์การตรวจสอบภายใน ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน และด้านการติดตามผล มีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ 2) กลยุทธ์การตรวจสอบภายในด้านการปฏิบัติงาน มีผลกระทบเชิงลบอย่างไม่มีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม 3) กลยุทธ์การตรวจสอบภายใน ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงาน มีผลกระทบเชิงลบอย่างไม่มีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม

วรารคนางค์ สกุลวงศ์ ลีหยาน, และ ธนสาร วาสน์ธี (2563) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงของการตรวจสอบภายใน ยุค 4.0 การตรวจสอบภายในเป็นกลไกสำคัญสำหรับภาคธุรกิจเนื่องจากสามารถช่วยให้องค์กรเติบโตและเจริญเติบโตอย่างมั่นคงได้ในยุคที่เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มที่ดีขึ้นโดยรวม แม้ว่าจะมีความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นจากสถานการณ์ที่โลกเผชิญกับความไม่แน่นอน อีกทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีชีวิต รูปแบบธุรกิจ และ

ความสัมพันธ์ในสังคม การตรวจสอบภายในเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการควบคุม รายงานผลการปฏิบัติงาน และติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้องและโปร่งใส เป็นทางเลือกที่ดีในการช่วยให้องค์กรปรับตัวและเข้ากับสถานการณ์การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในธุรกิจ ผู้ตรวจสอบภายในต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ใช้เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในการทำงาน เช่น การใช้ Data Analytics เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับยุคของ Big Data โดยมีความเข้าใจอย่างเพียงพอเกี่ยวกับการนำ Big Data มาใช้ในกระบวนการตรวจสอบภายใน ซึ่งจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้ตรวจสอบภายในและผู้รับบริการในองค์กร

เอกพล ก้อนคำ, ปานฉัตร อาการักษ์, และจิรภา ศักดิ์กิตติมาลัย (2565) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของมาตรฐานการตรวจสอบภายในต่อประสิทธิภาพการตรวจสอบภายใน ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า มาตรฐานการตรวจสอบภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในส่วนของมาตรฐานคุณสมบัติหน่วยตรวจสอบภายในที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย คือ กฎบัตรการตรวจสอบภายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ มาตรฐานการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย คือ ตัวแปรด้านการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมา คือ ตัวแปรด้านการวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน และด้านลักษณะของงานตรวจสอบภายใน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แคทรียา เรืองเจริญ (2565) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน ในมุมมองของผู้รับการตรวจสอบ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าภาพรวมและรายด้านของปัจจัยการปฏิบัติงาน คือด้านความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม ด้านการให้คำปรึกษาและคำแนะนำอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความรู้ความเชี่ยวชาญ อยู่ในระดับมาก และภาพรวมและรายด้านของมาตรฐานการปฏิบัติงาน คือด้านการปฏิบัติงานตรวจสอบ ด้านการรายงานผลการตรวจสอบอยู่ในระดับ มากที่สุด และด้านการวางแผน อยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้าน ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม และปัจจัยด้านการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อ มาตรฐานการตรวจสอบภายในด้านการวางแผนและด้านการรายงานผลการตรวจสอบ และปัจจัยด้านการให้ คำปรึกษาและคำแนะนำส่งผลกระทบเชิงบวกต่อมาตรฐานการตรวจสอบภายในด้านการปฏิบัติงานตรวจสอบ อย่างมีนัยสำคัญ

จุไรพร จະตุระพันธ์ (2560) ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า สภาพความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์ มีความเสี่ยงในระดับปานกลางทุกด้าน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ คือ กำหนดวัตถุประสงค์ของความเสี่ยง การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง และการรายงานและติดตามผล ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน โดยภาพรวมไม่พบความแตกต่าง และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์จำแนกตามวิทยฐานะของบุคลากร พบว่าโดยภาพรวม พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุตารัตน์ ประสงค์สุด (2561) ศึกษาเรื่อง ศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาความสัมพันธ์การบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รวม 2 ปัจจัย คือ ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านการจัดการความเสี่ยง

สุขะมุขธ์ เรืองอ่อน และประกอบ (2561) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจภาคใต้ของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม อยู่ในระดับดีมาก 2) ผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเพศ ศาสนา และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) การนำเสนอการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมถึง ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงินด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านความมั่นใจทางการศึกษา และ ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

กนกพร ยอดยศ (2561) ศึกษาเรื่อง กระบวนการพัฒนาระบบรายงานความเสี่ยงและการแจ้งเตือน ในการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาระบบรายงานความเสี่ยงและการแจ้งเตือนในการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลร้อยเอ็ด ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์บริบทและความเสี่ยงของโรงพยาบาล 2) จัดทำแผนปฏิบัติการ 3) ประกาศนโยบาย 2P Safety 4) ประชุมเชิงปฏิบัติการเรียนรู้ระบบการรายงานความเสี่ยง 5) รณรงค์ 2P Safety เสี่ยงตามสายขยายความรู้ 2PSafety 6) การรายงานความเสี่ยงผ่าน QR Code 7) ติดตาม นิเทศงานประเมินกิจกรรมคุณภาพ และ 8) ถอดบทเรียน ซึ่งพบว่า ผู้เข้าร่วมวิจัยมีระดับค่าเฉลี่ยของบทบาทในการบริหารความเสี่ยง ความรู้การมีส่วนร่วม การปฏิบัติ ความพึงพอใจ และวัฒนธรรมความปลอดภัยเพิ่มสูงขึ้นจากก่อนการพัฒนาย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $p\text{-value} < 0.001$ ) และเกิดรูปแบบเบื้องต้นของการพัฒนาระบบรายงานความเสี่ยงและการแจ้งเตือนในการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลร้อยเอ็ด คือ ROJET Model โดยสรุป ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาระบบรายงานความเสี่ยงและการแจ้งเตือนมีหลัก คือ 3P ประกอบด้วย P: Policy คือ มีนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน P: Participation คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายและทุกขั้นตอน และ P: Proactive คือ การทำงานเชิงรุก เน้นการป้องกันและเตือนก่อนเกิดปัญหา

ขวัญแก้ว จันทรัตน์ และตรัยภูมิทร์ ตริตริศวร (2562) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 3 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 3 ในภาพรวมและทุกรายอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความเสี่ยงด้านการเงิน ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ด้านการปฏิบัติงาน 2) การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.053 การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

นพวรรณ ศิริวัฒน์ (2562) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและความอยู่รอดขององค์กร การศึกษานี้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO-ERM 2017 กับความอยู่รอดขององค์กรในกรณีศึกษาของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร, กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร, เป้าหมายผล

การดำเนินงาน, การทบทวนและปรับปรุง, และการสื่อสารและรายงานข้อมูล มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและส่งผลบวกต่อความอยู่รอดขององค์กร

ครองยุทธ นบนอบ (2563) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการสื่อสารที่มีคุณภาพ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ด้านการประเมินการบริหารความเสี่ยง ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์ทางบวกในระดับดีมากกับความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จักรกฤษณ์ หาญชัย, พงษ์ธร สิงห์พันธ์ และ สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2565) ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมมีการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับดีมาก โดยมีการบริหารความเสี่ยงในด้านความเสี่ยงด้านบริหารทั่วไปมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความเสี่ยงด้านบริหารบุคคล 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และมีขนาดของโรงเรียนต่างกัน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัญหาและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา ปัญหาที่พบ คือ การจัดการเรียนการสอน งบประมาณไม่พอ บุคลากรขาดความรู้ด้านการเงินและพัสดุ ขาดบุคลากรที่สอนตรงเอก การส่งเสริมค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านอาคารสถานที่ โดยแนวทางพัฒนา คือ ควรมีการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร มีการวางแผนร่วมกันในพัฒนาสถานศึกษา และควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

สุมิตร รัตนะบัวงาม และ จิตาภรณ์ สิ้นจรรยาศักดิ์ (2565) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานตรวจสอบภายในของกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานตรวจสอบภายในด้านการกำกับดูแลกิจการและการปฏิบัติงานตรวจสอบ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายใน ในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรและ

อุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 152 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) และใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล จากนั้นใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบสมมติฐาน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลัก ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผลของงานตรวจสอบภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ระบบสารสนเทศ วัฒนธรรมการทำงาน และการรายงานการตรวจสอบที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ระบบสารสนเทศ วัฒนธรรมการทำงาน ความรู้ของผู้ตรวจสอบภายใน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการรายงานการตรวจสอบที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้มีผลต่อประสิทธิผลของงานตรวจสอบภายในในด้านกระบวนการกำกับดูแลกิจการ และการรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ เช่น การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร วัฒนธรรมการ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการรายงานการตรวจสอบที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ที่มีผลต่อประสิทธิผลของงานตรวจสอบภายในในด้านการวัดผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ ความรู้ของผู้ตรวจสอบภายใน และการรายงานการตรวจสอบที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยเหล่านี้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในองค์กรได้

รัตนภรณ์ สีเนียม, พรณนภา เชื้อบาง และ วรพรรณ รัตนทรงธรรม (2566) ศึกษาเรื่องผลกระทบของการตรวจสอบภายในตามแนวคิดสมัยใหม่และนโยบายผู้บริหารที่มีต่อความสำเร็จในการตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐในประเทศไทย โดยการเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ในสถาบันดังกล่าว จำนวน 403 คน และใช้การวิเคราะห์สถิติต่าง ๆ เช่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า การตรวจสอบภายในตามแนวคิดสมัยใหม่มีผลกระทบบวกต่อความสำเร็จในการตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐในประเทศไทย โดยเฉพาะในด้านการพัฒนางานให้ทันสมัยและนโยบายผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในได้เป็นอย่างดี การตรวจสอบภายในตามแนวคิดสมัยใหม่ก็มีผลด้านการบูรณาการความรู้และการพัฒนางานให้ทันสมัย แต่ก็ยังมีผลกระทบบวกลดต่อความสำเร็จในการตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐในประเทศไทยในด้านอื่น ๆ จากผลลัพธ์ของการวิจัยนี้ เราสามารถเห็นได้ว่าการพัฒนากระบวนการตรวจสอบภายในให้ทันสมัยเป็นสิ่งสำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐควรให้ความสำคัญ เพื่อช่วยเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของสถาบันให้ดียิ่งขึ้นตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาริสสา อินทรเกิด และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2559) ศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้ามีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้การ

สนับสนุนจากหัวหน้างานมีลักษณะความเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้การสนับสนุนองค์การและผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งข้อค้นพบจากการศึกษาดังนี้ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

Beckmerhagen (2004) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายใน ด้านความน่าเชื่อถือ การเพิ่มคุณค่า และความพึงพอใจของลูกค้า พบว่าความพึงพอใจของการตรวจสอบภายใน ในด้านความน่าเชื่อถือ การเพิ่มคุณค่านั้น ผู้ตรวจสอบภายในต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงาน และมีการวางแผนงาน เพื่อเสนอรายงานแก่ผู้บริหารได้ทราบผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ

Chatiwong, T., Ussahawanitichakit, P., & Janjarasjit, S. (2015) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและผลการดำเนินงานที่มั่นคง: กรอบแนวคิด ในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา, การพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในได้มีการเรียกร้องให้มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับวิกฤตการณ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นอย่างไม่แพร่หลาย แต่ก็ยังมีปัญหาที่ยังคงซ่อนเร้นอยู่ภายในหน่วยงานตรวจสอบภายในบางราย ซึ่งเป็นสัญญาณที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสามารถในการบูรณาการขององค์กรนั้นๆ การสร้างกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับตัวไปสู่สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ยั่งยืน เพื่อที่จะทำให้อายุการตรวจสอบภายในเชิงรุกมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีการสร้างกรอบแนวคิดใหม่ที่สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร และนำเสนอแนวคิดที่เน้นการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยเพื่อปรับปรุงโครงสร้างของกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังควรมีการวิเคราะห์และทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกกับผลลัพธ์ที่ต้องการให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจนของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร และเพื่อให้ทุกคนเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของการใช้กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

Mock, T. J., Srivastava, R. P., & Wright, A. M. (2017) ศึกษาเรื่อง การประเมินความเสี่ยงจากการฉ้อโกงโดยใช้แบบจำลองความเสี่ยงจากการฉ้อโกงเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจ การศึกษานี้เน้นการตรวจสอบประสิทธิภาพของการใช้เทคโนโลยีในการตรวจจับการฉ้อโกง โดยการใช้แบบจำลองความเสี่ยงจากการฉ้อโกงแบบดั้งเดิม เพื่อประเมินและวางแผนการตรวจสอบในภายหลัง แบบจำลองความเสี่ยงจากการฉ้อโกงที่ใช้นำเสนอนี้มีรากฐานจากงานวิจัยของ Srivastava, Mock, และ Turner (2007, 2009) ซึ่งถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการฉ้อโกงอย่างละเอียด การศึกษาก่อน

หน้านี้ได้เน้นการแบ่งแยกความเสี่ยงจากการฉ้อโกงโดยการให้ผู้ตรวจสอบประเมินความเสี่ยงโดยไม่ต้องใช้แบบจำลองเชิงวิเคราะห์ แต่การศึกษาในครั้งนี้ได้เห็นถึงความสำคัญของการใช้แบบจำลองเพื่อเพิ่มความอ่อนไหวในการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบ 76 คนที่มีประสบการณ์ได้รับการทดลองและผลการทดสอบชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของแบบจำลองในการเพิ่มความแม่นยำในการประเมินความเสี่ยงของการฉ้อโกง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าผู้ตรวจสอบที่ใช้แบบจำลองความเสี่ยงจะมีความเสี่ยงในการฉ้อโกงที่ต่ำกว่าผู้ที่ใช้วิธีการประเมินแบบเดิม โดยผู้ใช้แบบจำลองมีความสามารถในการระบุความเสี่ยงในระดับต่ำและสูงได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การใช้แบบจำลองยังมีผลต่อการตัดสินใจในการวางแผนโปรแกรมการตรวจสอบ โดยช่วยลดความเสี่ยงในการฉ้อโกงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ตรวจสอบยังพบปัญหาในการตอบสนองต่อความเสี่ยงในการฉ้อโกง อาจเป็นเพราะขาดประสบการณ์และการฝึกอบรมที่เพียงพอในการจดจำเกี่ยวกับการฉ้อโกง การศึกษานี้ยังเสนอแนวทางการปรับปรุงการทดสอบทางนิติวิทยาเพื่อเพิ่มความเสี่ยงในการตรวจจับการฉ้อโกงอย่างมีประสิทธิภาพ สรุปผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีและแบบจำลองในการเพิ่มความแม่นยำและประสิทธิภาพในการตรวจสอบการฉ้อโกง และยังเน้นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมและประสบการณ์ในการจดจำเกี่ยวกับการฉ้อโกงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบในอนาคต

Alqudah, HM, Amran, NA, & Hassan, H. (2019) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้ตรวจสอบภายในในภาครัฐของจอร์แดน การวิจัยพบว่า EAC (Executive Coaching) มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับสูง และความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบภายใน เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบบวกและมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของผู้ตรวจสอบภายใน โดยได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีที่อ้างถึงทรัพยากร บทบาทของความซับซ้อนของงานในฐานะผู้ดูแลยังเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ การเสริมสร้างศักยภาพผ่านการ EAC ช่วยเพิ่มความมั่นใจและความเข้าใจในบทบาทและภาระงานของผู้บริหารระดับสูง ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรได้ดีขึ้น เมื่อผู้ตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระอย่างเพียงพอในการดำเนินงาน มีโอกาสสร้างผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยที่ไม่ต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากผู้อื่นอย่างมากมาย การรับมือกับความซับซ้อนของงานในฐานะผู้ดูแลยังเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากบางครั้งอาจมีปัจจัยที่มากมายที่มีผลต่อสมดุลระหว่างการทำงานและการบริหารเวลา การจัดการความเสี่ยง หรือการเลือกตั้งลำดับความสำคัญของงาน เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถเติบโตและประสบความสำเร็จในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษา เรื่อง “กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การตรวจสอบและทดสอบเครื่องมือ
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จำนวน 152 แห่ง (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.), 2566 )

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่างและขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ มหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จำนวน 152 แห่ง โดยเก็บข้อมูลมหาวิทยาลัยละ 1 คนเป็นผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยในนามองค์กร สามารถเป็นตัวแทนที่ดีขององค์กรในการตอบแบบสอบถามได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการใช้ตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างใน อีรวุฒิ เอกะกุส, 2543) โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 โดยรายละเอียดดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 แสดงขนาดประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครซี่ และ มอร์แกน

| ขนาด<br>ประชากร | ขนาด<br>ตัวอย่าง | ขนาด<br>ประชากร | ขนาด<br>ตัวอย่าง | ขนาด<br>ประชากร | ขนาด<br>ตัวอย่าง | ขนาด<br>ประชากร | ขนาด<br>ตัวอย่าง | ขนาด<br>ประชากร | ขนาด<br>ตัวอย่าง |
|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| 10              | 10               | 100             | 80               | 280             | 162              | 800             | 260              | 2,800           | 338              |
| 15              | 14               | 110             | 86               | 290             | 165              | 850             | 265              | 3,000           | 341              |
| 20              | 19               | 120             | 92               | 300             | 169              | 900             | 269              | 3,500           | 346              |
| 25              | 24               | 130             | 97               | 320             | 175              | 950             | 274              | 4,000           | 351              |
| 30              | 28               | 140             | 103              | 340             | 181              | 1,000           | 278              | 4,500           | 354              |
| 35              | 32               | 150             | 108              | 360             | 186              | 1,100           | 285              | 5,000           | 357              |
| 40              | 36               | 160             | 113              | 380             | 191              | 1,200           | 291              | 6,000           | 361              |
| 45              | 40               | 170             | 118              | 400             | 196              | 1,300           | 297              | 7,000           | 364              |
| 50              | 44               | 180             | 123              | 420             | 201              | 1,400           | 302              | 8,000           | 367              |
| 55              | 48               | 190             | 127              | 440             | 205              | 1,500           | 306              | 9,000           | 368              |
| 60              | 52               | 200             | 132              | 460             | 210              | 1,600           | 310              | 10,000          | 670              |
| 65              | 56               | 210             | 136              | 480             | 214              | 1,700           | 313              | 15,000          | 375              |
| 70              | 59               | 220             | 140              | 500             | 217              | 1,800           | 317              | 20,000          | 377              |
| 75              | 63               | 230             | 144              | 550             | 226              | 1,900           | 320              | 30,000          | 379              |
| 80              | 66               | 240             | 148              | 600             | 234              | 2,000           | 322              | 40,000          | 380              |
| 85              | 70               | 250             | 152              | 650             | 242              | 2,200           | 327              | 50,000          | 381              |
| 90              | 73               | 260             | 155              | 700             | 248              | 2,400           | 331              | 75,000          | 382              |
| 95              | 76               | 270             | 159              | 750             | 254              | 2,600           | 335              | 100,000         | 384              |

การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทาง Google Form เป็นหลัก จึงได้คำนึงถึงอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามเพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามเกณฑ์การแจกแบบสอบถามต้องมีอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้ที่ร้อยละ 20 ของกลุ่มตัวอย่าง (Aaker, D. A. et al., 2001) โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้อยู่ที่ 108 องค์การ การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์เพื่อให้มีอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้จึงต้องส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นตัวแทนประชากรเท่ากับ 540 องค์การ (108X100/20) แต่เนื่องจากจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 152 องค์การ ผู้วิจัยจึงส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างเท่ากับจำนวนประชากรทั้งสิ้น 152 องค์การ เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของกลุ่มตัวอย่างในการสำรวจแบบสอบถาม

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ผ่านแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Google Form) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย และสร้างแบบสอบถามให้ตรงตามวัตถุประสงค์ โดยแบ่งแบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สร้างตาม วัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งในปัจจุบัน จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยคำถามในลักษณะเป็นคำถามปลายปิดแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงแค่ 1 คำตอบ

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ประกอบไปด้วย สถานะของหน่วยงาน เช่น มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน คำถามในลักษณะเป็นคำถามปลายปิดแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบเพียงแค่ 1 คำตอบ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามด้าน กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วย การตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการ จำนวน 5 ข้อ การตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม จำนวน 5 ข้อ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามด้าน การบริหารความเสี่ยง จำนวน 15 ข้อลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ข้อ ด้านการเงิน จำนวน 5 ข้อ และด้านการปฏิบัติตามระเบียบ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามด้าน การสนับสนุนของผู้บริหาร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามด้าน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 35 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการป้องกันการทุจริต จำนวน 5 ข้อ ด้านการลดความเสี่ยงขององค์กร จำนวน 5 ข้อ ด้านงานตรวจสอบประสิทธิภาพ จำนวน 5 ข้อ ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ จำนวน 5 ข้อ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัย

ทรัพยากร จำนวน 5 ข้อ ด้านกระบวนการทำงาน จำนวน 5 ข้อ และด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 7 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้

สำหรับแบบสอบถามส่วนที่ 3 ถึง ส่วนที่ 6 ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด (Close-ended Question) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเกณฑ์ค่าน้ำหนักการประเมินแต่ละส่วนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

| ระดับการแสดงความคิดเห็น | คะแนน |
|-------------------------|-------|
| เห็นด้วยมากที่สุด       | 5     |
| เห็นด้วยมาก             | 4     |
| เห็นด้วยปานกลาง         | 3     |
| เห็นด้วยน้อย            | 2     |
| เห็นด้วยน้อยที่สุด      | 1     |

### 3.3 การตรวจสอบและทดสอบเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

3.3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.3.2 นำผลการศึกษาตามข้อ 3.3.1 มากำหนดโครงสร้างแบบสอบถามตามประเด็นสำคัญโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 7 ส่วน โดยพิจารณาเนื้อหาให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดวัตถุประสงค์และสมมติฐานในการวิจัย

3.3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสร็จแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงของเนื้อหาของงานวิจัย รวมถึงภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามพร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.3.4 การหาค่าความเที่ยงตรง (Content Validity) ของเครื่องมือ ที่ใช้เก็บข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ การส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 3 ท่านขึ้นไป เพื่อประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและเนื้อหา รวมถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) จากการให้ผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจสอบแบบสอบถามการวิจัย จากนั้นนำผลมาประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

$$\text{สูตรการคำนวณ IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

|             |            |                                                 |
|-------------|------------|-------------------------------------------------|
| โดยกำหนดให้ | IOC แทน    | ค่าดัชนีความสอดคล้อง                            |
|             | $\sum$ แทน | ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ            |
|             | R แทน      | ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ |
|             | N แทน      | จำนวนผู้เชี่ยวชาญ                               |

เกณฑ์การให้ตรวจพิจารณาข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ มีดังนี้

|                |         |                                       |
|----------------|---------|---------------------------------------|
| ให้คะแนน = + 1 | หมายถึง | เหมาะสม สอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์    |
| ให้คะแนน = 0   | หมายถึง | ไม่แน่ใจ มีสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์ |
| ให้คะแนน = - 1 | หมายถึง | ไม่สอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์         |

เกณฑ์การแปลความหมาย มีดังนี้

1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 มีค่าความเที่ยงตรง หมายความว่า ข้อคำถามนั้นตรงตามวัตถุประสงค์ ใช้ได้

2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 หมายความว่า ข้อคำถามนั้นไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ ต้องปรับปรุง

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ประกอบด้วยรายชื่อดังต่อไปนี้

1. ดร. ศรีสุตา อินทมาศ รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กรรมการในคณะกรรมการวิชาชีพด้านการทำบัญชี วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. ดร.ณกานต์ บัวเผื่อน นักตรวจสอบภาษีชำนาญการ กรมสรรพากร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุขเกษม ลางกุลเสน อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

จากค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC แบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ส่วนข้อใดมีค่าน้อยกว่า 0.5 ขึ้นไปแสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงจุดประสงค์หรือตรงตามเนื้อหาแสดงว่าข้อคำถามนี้ใช้ได้ (ศิริพงศ์ พงษ์พันธ์ุ , 2553) ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ดังนั้น ข้อคำถามทุกข้อจึงผ่านความเห็นชอบจาก

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านที่ได้ตรวจสอบ และเห็นว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีความถูกต้องสมบูรณ์ และครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยแล้วจึงเหมาะสมสำหรับเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยได้

### 3.4 แหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 แหล่งข้อมูล ข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายในและหัวหน้าหน่วยงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆ เช่น บทความวิชาการ วารสาร วิทยานิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ และแหล่งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

3.4.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. จัดทำหนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร คณะบริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี แบบฟอร์ม คำร้องขอหนังสือเพื่อประกอบการทำขออนุญาต/วิทยานิพนธ์/การค้นคว้าอิสระ (บท.11) ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง ผู้ตรวจสอบภายในและหัวหน้าหน่วยงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. จัดทำแบบสอบถามโดยใช้เครื่องมือ Google Form ในการสร้างแบบสอบถามรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และสร้างคิวอาร์โค้ด (QR Code) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามสแกน เพื่อให้การเก็บข้อมูลสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น โดยแนบไปพร้อมกับหนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามจากมหาวิทยาลัย

3. จัดส่งหนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามจากมหาวิทยาลัยทางไปรษณีย์ โดยเริ่มจัดส่งตั้งแต่วันที่ 10 มิถุนายน 2567 จำนวน 152 ชุด ตามชื่อที่อยู่ขององค์กร โดยกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในระหว่าง เดือนมิถุนายน – เดือนสิงหาคม 2567

4. เมื่อครบกำหนดตามระยะเวลา ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับมา จำนวน 123 ชุด ได้ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน และความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามที่ได้รับจำนวน 123 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.92 เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง (ดังตาราง 3.1) ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker และคณะ (2001) ได้นำเสนอว่า การส่งแบบสอบถามต้องมีอัตราตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึงจะถือว่ายอมรับได้

ตาราง 3.2 แสดงรายละเอียดการส่งแบบสอบถาม

| รายละเอียดการส่งแบบสอบถาม           | จำนวน |
|-------------------------------------|-------|
| แบบสอบถาม                           | 152   |
| จำนวนการส่งแบบสอบถามที่ส่งถึงผู้รับ | 152   |
| จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับและสมบูรณ์   | 123   |
| อัตราการตอบกลับแบบสอบถาม            | 80.92 |

5. ดำเนินการนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ลงรหัส (Coding)

6. นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วนำมาทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย (SPSS)

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในงานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) มีดังนี้

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

3.5.1.3 มาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากร ซึ่งประกอบด้วย การประมาณค่าและการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ได้แก่

3.5.2.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) เป็นการวิเคราะห์เบื้องต้นเพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ซึ่งเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน เป็นค่าวัดความสัมพันธ์

3.5.2.2 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

3.6.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.2 วิเคราะห์ข้อมูลองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานะของหน่วยงาน เช่น มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.3 วิเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ประกอบด้วย ด้านการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการ ด้านการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) มาตรฐาน (Standard Deviation) และนำเสนอในรูปแบบตารางและบรรยายผลการศึกษาวิจัย

3.6.4 วิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) มาตรฐาน (Standard Deviation) และนำเสนอในรูปแบบตารางและบรรยายผลการศึกษาวิจัย

3.6.5 วิเคราะห์ข้อมูลการสนับสนุนของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) มาตรฐาน (Standard Deviation) และนำเสนอในรูปแบบตารางและบรรยายผลการศึกษาวิจัย

3.6.6 วิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ประกอบด้วย ด้านการป้องกันการทุจริต ด้านการลดความเสี่ยงขององค์กร ด้านงานตรวจสอบประสิทธิภาพ ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร ด้านกระบวนการทำงาน และด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) มาตรฐาน (Standard Deviation) และนำเสนอในรูปแบบตารางและบรรยายผลการศึกษาวิจัย

3.6.7 วิเคราะห์กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) การสนับสนุนของผู้บริหาร การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) การใช้ค่าความถี่ (Frequencies : Compute Variable : If Cases) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน (Standard Deviation) หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล และนำเสนอในรูปแบบตารางและบรรยายผลการศึกษาวิจัย

3.6.8 การแปลผลและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มาจากการคำนวณโดยใช้สมการทางคณิตศาสตร์หาความกว้างของอันตรภาคชั้นของค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8 ดังนี้

|                          |   |                                                                    |
|--------------------------|---|--------------------------------------------------------------------|
| ความกว้างของอันตรภาคชั้น | = | $\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$ |
| ความกว้างของอันตรภาคชั้น | = | $\frac{5 - 1}{5} = 0.8$                                            |

ดังนั้น สามารถกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของข้อมูล เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น ดังนี้

|                       |         |                                    |
|-----------------------|---------|------------------------------------|
| ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 | หมายถึง | มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด |
| ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 | หมายถึง | มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย       |
| ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40 | หมายถึง | มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง    |
| ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 | หมายถึง | มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก        |
| ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 | หมายถึง | มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด  |

3.6.9 วิเคราะห์กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) โดยใช้วิธีวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การตีความหมาย ดังนี้ (ธวัชชัย งานสันติวงศ์, 2543 : 68)

|                   |                           |
|-------------------|---------------------------|
| ค่า r 0.00 - 0.20 | ไม่มีความสัมพันธ์         |
| ค่า r 0.21 - 0.40 | มีความสัมพันธ์ต่ำ         |
| ค่า r 0.41 - 0.60 | มีความสัมพันธ์ปานกลาง     |
| ค่า r 0.61 - 0.80 | มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง |
| ค่า r 0.81 - 1.00 | มีความสัมพันธ์สูง         |

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากรที่ศึกษา

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสนับสนุนของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์และแปรผลข้อมูลต่างๆ ดังนี้

| สัญลักษณ์ | ความหมาย                                                                         |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|
| $\bar{x}$ | ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากประชากรทั้งหมด                                 |
| S.D.      | มาตรฐานมาตรฐานของประชากรทั้งหมด                                                  |
| Sig       | ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน                   |
| r.        | ค่าสถิติทดสอบความสัมพันธ์โดยค่าสถิติ Pearson's Correlation Coefficient           |
| VIF       | ค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระ (Variance Inflation Factor) |

| สัญลักษณ์               | ความหมาย                                                                                    |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| S.E.                    | ค่าที่แสดงระดับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดพยากรณ์ตัวแปรตาม            |
| Beta                    | ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวของสมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน                 |
| t                       | ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความมีนัยสำคัญตัวแปรอิสระในสมการถดถอย                                    |
| P-Value                 | ค่าความน่าจะเป็นที่ได้จากการทดสอบสมมติฐาน                                                   |
| R                       | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ                                                             |
| R Square                | ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ                                                                  |
| Adjusted R <sup>2</sup> | ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว                                                     |
| ***                     | ผลทดสอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001                                                |
| **                      | ผลทดสอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05                                                 |
| IIA                     | กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก ด้านการตรวจสอบภายในการบูรณาการ                                |
| PIA                     | กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก ด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม                              |
| AIT                     | กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูงตรวจสอบภายใน |
| ORM                     | การบริหารความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงาน                                                       |
| FRM                     | การบริหารความเสี่ยง ด้านการเงิน                                                             |
| CRM                     | การบริหารความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ                                                |
| ES                      | การสนับสนุนของผู้บริหาร                                                                     |
| OE                      | ประสิทธิภาพการดำเนินงาน                                                                     |

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากรที่ศึกษา

##### 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากรที่ศึกษา

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ตำแหน่งงาน 5) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของประชากรที่ศึกษา ดังนี้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามเพศ พบว่า ประชากรที่ศึกษาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายในหรือหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในภายในของมหาวิทยาลัยในสังกัด กระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จำนวน 123 คน พบว่า

ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 81.30 และเพศชาย จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 18.70 รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.1

**ตาราง 4.1** แสดงจำนวนและร้อยละของประชากรที่ศึกษาจำแนกตามเพศ

| เพศ        | จำนวน (คน) | ร้อยละ     |
|------------|------------|------------|
| ชาย        | 23         | 18.7       |
| หญิง       | 100        | 81.3       |
| <b>รวม</b> | <b>123</b> | <b>100</b> |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามอายุ พบว่า ประชากรที่ศึกษาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายในหรือหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จำนวน 123 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 รองลงมา คือ อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 30.90 และที่น้อยที่สุด คือ น้อยกว่า อายุ 20 - 30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 11.40 รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.2

**ตาราง 4.2** แสดงจำนวนและร้อยละของประชากรที่ศึกษาจำแนกตามอายุ

| อายุ          | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|---------------|------------|---------------|
| 20 - 30 ปี    | 14         | 11.40         |
| 31 - 40 ปี    | 46         | 37.40         |
| 41 - 50 ปี    | 38         | 30.90         |
| มากกว่า 50 ปี | 25         | 20.30         |
| <b>รวม</b>    | <b>123</b> | <b>100.00</b> |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ประชากรที่ศึกษาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายในหรือหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จำนวน 123 คน พบว่า ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 50.40 ปริญญาโท จำนวน

53 คน คิดเป็นร้อยละ 43.10 และระดับปริญญาเอก จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.3

**ตาราง 4.3** แสดงจำนวนและร้อยละของประชากรที่ศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|---------------|------------|---------------|
| ปริญญาตรี     | 62         | 50.40         |
| ปริญญาโท      | 53         | 43.10         |
| ปริญญาเอก     | 8          | 6.50          |
| <b>รวม</b>    | <b>123</b> | <b>100.00</b> |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบันพบว่า ประชากรที่ศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายในหรือหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในภายในของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จำนวน 123 คน พบว่า ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 61.00 รองลงมา คือ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00 รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.4

**ตาราง 4.4** แสดงจำนวนและร้อยละของประชากรที่ศึกษาจำแนกตามตำแหน่งงานในปัจจุบัน

| ตำแหน่งงานในปัจจุบัน | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|----------------------|------------|---------------|
| ผู้ปฏิบัติงาน        | 75         | 61.00         |
| หัวหน้าหน่วยงาน      | 48         | 39.00         |
| <b>รวม</b>           | <b>123</b> | <b>100.00</b> |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามประสบการณ์ทำงานในคน พบว่า ประชากรที่ศึกษาวิจัย ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายในหรือหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จำนวน 123 คน พบว่า ประสบการณ์ทำงานในองค์กรส่วนใหญ่มากกว่า 6 -10 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 59.35 รองลงมา คือ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 20.31 และน้อยที่สุด คือ 11 - 20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.44 รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.5

**ตาราง 4.5** แสดงจำนวนและร้อยละของประชากรที่ศึกษาจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร

| ประสบการณ์ทำงานในบริษัท  | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--------------------------|------------|--------|
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 22         | 17.90  |
| 6 – 10 ปี                | 73         | 59.35  |
| 11 - 20 ปี               | 3          | 2.44   |
| มากกว่า 20 ปีขึ้นไป      | 25         | 20.31  |
| รวม                      | 123        | 100.00 |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า หน่วยงานตรวจสอบภายในภายในของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จำนวน 123 แห่ง พบว่า สถานะของหน่วยงานในองค์กรเป็นมหาวิทยาลัยรัฐ จำนวน 45 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 36.60 รองลงมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ คือ จำนวน 44 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.80 และน้อยที่สุดคือเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 34 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 27.60 รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.6

**ตาราง 4.6** แสดงจำนวนและร้อยละของประชากรที่ศึกษาจำแนกตามสถานะของหน่วยงานในองค์กร

| สถานะของหน่วยงาน      | จำนวน (แห่ง) | ร้อยละ |
|-----------------------|--------------|--------|
| มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ | 44           | 35.80  |
| มหาวิทยาลัยรัฐ        | 45           | 36.60  |
| มหาวิทยาลัยเอกชน      | 34           | 27.60  |
| รวม                   | 123          | 100.00 |

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่ากลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการ ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า องค์กรของ

ท่านพิจารณาขอบเขตและแผนการตรวจสอบ และจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบมีการใช้ทรัพยากร ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.76) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีการพิจารณาแผนยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนกระบวนการตรวจสอบภายในแบบเชิงรุก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.84) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการผสมผสานร่วมกันระหว่าง งานตรวจสอบทั่วไป (Non IT Audit) กับการตรวจสอบระบบสารสนเทศ (IT Audit) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 1.03) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.7

**ตาราง 4.7** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ด้านการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการ                                                                                                                         | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                                                        | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     |
| 1. องค์กรของท่านมีการพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ เพื่อสนับสนุนกระบวนการตรวจสอบภายในแบบเชิงรุก                                                                 | 4.10             | 0.84 | มาก       |
| 2. องค์กรของท่านพิจารณาขอบเขตและแผนการตรวจสอบ และจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบมีการใช้ทรัพยากร ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ                           | 4.30             | 0.76 | มากที่สุด |
| 3. องค์กรของท่านมีการผสมผสานร่วมกันระหว่าง งานตรวจสอบทั่วไป (Non IT Audit) กับ การตรวจสอบระบบสารสนเทศ (IT Audit)                                       | 3.66             | 1.03 | มาก       |
| 4. องค์กรของท่านมีการวางแผนโครงการการตรวจสอบที่ครอบคลุมความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่มีผลกระทบสืบเนื่องต่อความเสี่ยงทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม | 3.67             | 1.05 | มาก       |
| 5. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือทางคอมพิวเตอร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายใน                                                 | 3.88             | 0.92 | มาก       |
| รวม                                                                                                                                                    | 3.92             | 0.69 | มาก       |

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่ากลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด รายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า องค์กรของท่านให้ความสำคัญของการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบในกระบวนการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม (Participative Audit) ส่งเสริมความโปร่งใสในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.72) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการวางแผนการตรวจสอบประชุมหารือเพื่อแก้ไขปัญหาหน่วยงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับผลการตรวจสอบระหว่างทีมตรวจสอบและผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.76) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการสร้างทีมตรวจสอบที่มีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในหลายด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.90) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.8

**ตาราง 4.8** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม                                                                                                                                                  | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                                                                                   | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     |
| 1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญของการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบในกระบวนการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม (Participative Audit) ส่งเสริมความโปร่งใสในการทำงาน | 4.42             | 0.72 | มากที่สุด |
| 2. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและทีมสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนการตรวจสอบภายใน                                                                      | 4.28             | 0.80 | มากที่สุด |
| 3. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการระบุและการจัดการความเสี่ยงกระบวนการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล                                                                | 4.21             | 0.72 | มากที่สุด |

**ตาราง 4.8** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) (ต่อ)

| ด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม                                                                                                                        | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                                                         | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     |
| 4. องค์กรของท่านมีการสร้างทีมตรวจสอบที่มีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในหลายด้าน                                                                             | 3.69             | 0.90 | มาก       |
| 5. องค์กรของท่านมีการวางแผนการตรวจสอบประชุมหารือเพื่อแก้ไขปัญหาหน่วยงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับผลการตรวจสอบระหว่างทีมตรวจสอบและผู้บริหาร | 4.37             | 0.76 | มากที่สุด |
| รวม                                                                                                                                                     | 4.19             | 0.60 | มาก       |

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูงของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่าประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่ากลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.93$ , S.D. = 1.04) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด รายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีวัดผลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในการค้นหาแนวโน้มและข้อผิดพลาดและระบุความเสี่ยงและโอกาสที่มีต่อองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 1.02) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการใช้งานระบบข้อมูลบนคลาวด์ (Cloud-based Systems) สำหรับเก็บข้อมูลและประสานข้อมูลระหว่างทีมตรวจสอบและแผนกที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 1.32) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence - AI) เพื่อช่วยในการตรวจสอบรายการทางการเงินและระบบที่มีข้อมูลมากอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.66$ , S.D. = 1.28) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.9

**ตาราง 4.9** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในชั้นสูงของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในชั้นสูง                                                                                                                      | ระดับความคิดเห็น |      |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|---------|
|                                                                                                                                                                        | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล   |
| 1. องค์กรของท่านมีการใช้งานระบบข้อมูลบนคลาวด์ (Cloud-based Systems) สำหรับเก็บข้อมูลและประสานข้อมูลระหว่างทีมตรวจสอบและแผนกที่เกี่ยวข้อง                               | 3.26             | 1.32 | ปานกลาง |
| 2. องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีวัดผลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในการค้นหาแนวโน้มและข้อผิดพลาดและระบุความเสี่ยงและโอกาสที่มีต่อองค์กร | 3.31             | 1.02 | ปานกลาง |
| 3. องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence - AI) เพื่อช่วยในการตรวจสอบรายการทางการเงินและระบบที่มีข้อมูลมาก                               | 2.66             | 1.28 | ปานกลาง |
| 4. องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) เพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่ตรวจสอบ บันทึกและตรวจสอบข้อมูลการทำธุรกรรมตามเวลาจริง                          | 2.75             | 1.37 | ปานกลาง |
| 5. องค์กรของท่านมีการใช้งานระบบ Internet of Things (IoT) ในกระบวนการตรวจสอบความปลอดภัยของสิ่งที่ตรวจสอบ                                                                | 2.71             | 1.32 | ปานกลาง |
| รวม                                                                                                                                                                    | 2.93             | 1.04 | ปานกลาง |

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่าประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่าข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด รายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า องค์กรของท่านมีโครงสร้าง สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.74) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.62) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.99) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.10

**ตาราง 4.10** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ด้านการปฏิบัติงาน                                                                                 | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                   | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     |
| 1. องค์กรของท่านมีการคัดเลือกคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละประเภท           | 4.26             | 0.76 | มากที่สุด |
| 2. องค์กรของท่านมีโครงสร้าง สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ        | 4.51             | 0.74 | มากที่สุด |
| 3. องค์กรของท่านมีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร                | 4.51             | 0.62 | มากที่สุด |
| 4. องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน                      | 4.07             | 0.99 | มาก       |
| 5. องค์กรของท่านมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานในแต่ละแผนกที่ชัดเจน เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ | 4.27             | 0.76 | มากที่สุด |
| รวม                                                                                               | 4.32             | 0.64 | มากที่สุด |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่าประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่าข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า องค์กรของท่านมีการใช้จ่ายเงินตรงตามวัตถุประสงค์ การดำเนินงานของโครงการ และมีความเหมาะสมและไม่บิดเบือนวัตถุประสงค์ของงบประมาณที่ตั้งไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.65) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีสภาพคล่องในการชำระหนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.78) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านได้รับการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับภารกิจ และเพียงพอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.88) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.11

**ตาราง 4.11** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ด้านการเงิน                                                                                                                              | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                                          | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     |
| 1. องค์กรของท่านได้รับการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับภารกิจ และเพียงพอ                                                                   | 4.12             | 0.88 | มาก       |
| 2. องค์กรของท่านมีการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน                                                                                        | 4.21             | 0.81 | มากที่สุด |
| 3. องค์กรของท่านมีการบริหารต้นทุนและรายจ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                                         | 4.19             | 0.74 | มาก       |
| 4. องค์กรของท่านมีสภาพคล่องในการชำระหนี้                                                                                                 | 4.32             | 0.78 | มากที่สุด |
| 5. องค์กรของท่านมีการใช้จ่ายเงินตรงตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของโครงการ และมีความเหมาะสมและไม่บิดเบือนวัตถุประสงค์ของงบประมาณที่ตั้งไว้ | 4.41             | 0.65 | มากที่สุด |
| รวม                                                                                                                                      | 4.25             | 0.59 | มากที่สุด |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบของมหาวิทยาลัย ในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่าประชากรที่ศึกษา มีความคิดเห็นว่าข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ใน ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง ที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษาที่มีความคิดเห็นว่า องค์กรของท่านมีวิธีการบริหารและจัดการความเสี่ยงใน เรื่องของการปฏิบัติตามกฎหมาย และวิธีการป้องกันการละเมิดกฎหมายที่อาจทำให้องค์กรเสียหาย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.66) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีมาตรการติดตามและ ตรวจสอบเพื่อให้การ ดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปตามกฎระเบียบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.69) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ชัดเจน ทันสมัย และครอบคลุมสำหรับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.87) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.18

**ตาราง 4.12** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ                                                                                                                     | ระดับความคิดเห็น |       |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|-----------|
|                                                                                                                                              | $\bar{X}$        | S.D.  | แปลผล     |
| 1. องค์กรของท่านมีวิธีการบริหารและจัดการความ เสี่ยงในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎหมาย และ วิธีการป้องกันการละเมิดกฎหมายที่อาจทำให้ องค์กรเสียหาย | 4.41             | 0.66  | มากที่สุด |
| 2. องค์กรของท่านมีมาตรการติดตามและตรวจสอบ เพื่อให้การ ดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปตามกฎระเบียบ                                                    | 4.40             | 0.69  | มากที่สุด |
| 3. องค์กรของท่านมีการปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ชัดเจน ทันสมัย และ ครอบคลุมสำหรับการปฏิบัติงาน                      | 4.09             | 0.87  | มาก       |
| 4. องค์กรของท่านแจ้งเวียน และเผยแพร่ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบการปฏิบัติงาน                                                        | 4.30             | 0.914 | มากที่สุด |
| 5. องค์กรของท่านมีการตรวจสอบการทำนิติกรรม สัญญา การร่างสัญญาให้มีความถูกต้อง ชัดเจน และ ครอบคลุมการดำเนินงาน                                 | 4.29             | 0.80  | มากที่สุด |
| รวม                                                                                                                                          | 4.30             | 0.66  | มากที่สุด |

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสนับสนุนของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในสังกัด กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสนับสนุนของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่าข้อมูลการสนับสนุนของผู้บริหาร ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด รายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในประเด็นข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะของการตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.68) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในการพัฒนาความสามารถและความรู้ของพนักงานในองค์กรตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.78) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ สำหรับการดำเนินงานการตรวจสอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.80) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.19

**ตาราง 4.13** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการสนับสนุนของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| การสนับสนุนของผู้บริหาร                                                                                                          | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                                  | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     |
| 1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในประเด็นข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะของการตรวจสอบภายใน                                                | 4.38             | 0.68 | มากที่สุด |
| 2. ผู้บริหารระดับสูง รับฟัง ให้ความสำคัญและพิจารณาในการนำผลที่ได้รับจากการตรวจสอบและคำแนะนำไปปฏิบัติตาม                          | 4.37             | 0.73 | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารระดับสูง มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามวิธีการควบคุมที่กำหนด เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ | 4.29             | 0.72 | มากที่สุด |
| 4. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในการพัฒนาความสามารถและความรู้ของพนักงานในองค์กรตรวจสอบภายใน                    | 4.37             | 0.78 | มากที่สุด |

**ตาราง 4.13** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการสนับสนุนของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) (ต่อ)

| การสนับสนุนของผู้บริหาร                                                                                                | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                        | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     |
| 5. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ สำหรับการดำเนินงานการตรวจสอบ | 4.25             | 0.80 | มากที่สุด |
| รวม                                                                                                                    | 4.33             | 0.65 | มากที่สุด |

#### 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการป้องกันการทุจริตของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า ประชากรที่ศึกษา มีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการป้องกันการทุจริต ข้อมูลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด รายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษา มีความคิดเห็นว่า องค์กรของท่านมีการส่งเสริมจริยธรรมและความโปร่งใสในองค์กรเพื่อลดความเสี่ยงของการทุจริต อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.71) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีระบบรายงานการเงินที่โปร่งใส เข้าถึงและตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.73) และองค์กรของท่านมีพนักงานที่มีความตระหนักรู้เกี่ยวกับการทุจริตและการป้องกันการทุจริตอยู่ใน ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.71) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีระบบการตรวจสอบกระบวนการทางการเงินเพื่อตรวจจับและป้องกันการทุจริต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.80) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.14

**ตาราง 4.14** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการป้องกันการทุจริตของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ด้านการป้องกันการทุจริต                                                                                                           | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                                   | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     |
| 1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญและทำความเข้าใจและการประเมินความเสี่ยงของการทุจริตในองค์กรและการหาแนวทางป้องกันและรับมือกับความเสี่ยง | 4.33             | 0.70 | มากที่สุด |
| 2. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมจริยธรรมและความโปร่งใสในองค์กรเพื่อลดความเสี่ยงของการทุจริต                                          | 4.49             | 0.71 | มากที่สุด |
| 3. องค์กรของท่านมีพนักงานที่มีความตระหนักรู้เกี่ยวกับการทุจริตและการป้องกันการทุจริต                                              | 4.35             | 0.71 | มากที่สุด |
| 4. องค์กรของท่านมีระบบการตรวจสอบกระบวนการทางการเงินเพื่อตรวจจับและป้องกันการทุจริต                                                | 4.15             | 0.80 | มาก       |
| 5. องค์กรของท่านมีระบบรายงานการเงินที่โปร่งใสเข้าถึงและตรวจสอบได้                                                                 | 4.35             | 0.73 | มากที่สุด |
| รวม                                                                                                                               | 4.33             | 0.60 | มากที่สุด |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการลดความเสี่ยงขององค์กรของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่าประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการลดความเสี่ยงขององค์กร ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด รายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า องค์กรของท่านมีแผนการป้องกันและจัดการความเสี่ยงรองรับอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมหรือภัยคุกคาม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.82) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีระบบการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.81) และองค์กรของท่านมีการพัฒนาแผนปฏิบัติการและกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงที่มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.76) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีระบบการตรวจสอบกระบวนการทางการเงินเพื่อตรวจจับและป้องกันการทุจริต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.96) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.15

**ตาราง 4.15** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการลดความเสี่ยงขององค์กรของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ด้านการลดความเสี่ยงขององค์กร                                                                                                              | ระดับความคิดเห็น |      |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|
|                                                                                                                                           | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล |
| 1. องค์กรของท่านมีแผนการป้องกันและจัดการความเสี่ยงรองรับอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมหรือภัยคุกคาม                    | 4.13             | 0.82 | มาก   |
| 2. องค์กรของท่านมีวิธีการลดความเสี่ยงที่องค์กรสามารถใช้เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 4.05             | 0.80 | มาก   |
| 3. องค์กรของท่านมีระบบการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ                                                         | 4.07             | 0.81 | มาก   |
| 4. องค์กรของท่านมีระบบที่สามารถแจ้งเตือนความเสี่ยงได้ทันที เพื่อแก้ปัญหาจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ ได้รวดเร็ว ทันที                           | 3.74             | 0.96 | มาก   |
| 5. องค์กรของท่านมีการพัฒนาแผนปฏิบัติการและกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงที่มั่นใจว่าการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ                 | 4.07             | 0.76 | มาก   |
| รวม                                                                                                                                       | 4.01             | 0.74 | มาก   |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านงานตรวจสอบประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่าประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านงานตรวจสอบประสิทธิภาพ ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด รายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า องค์กรของท่านมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.70) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลาว่าเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.78) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีวิธีการในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าการ

ดำเนินงานตรวจสอบภายในเชิงรุกมีผลสำเร็จและประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.82)  
รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.16

**ตาราง 4.16** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านงาน  
ตรวจสอบประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์  
วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ด้านงานตรวจสอบประสิทธิภาพ                                                                                                                                           | ระดับความคิดเห็น |       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|-----------|
|                                                                                                                                                                     | $\bar{X}$        | S.D.  | แปลผล     |
| 1. องค์กรของท่านมีกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลาว่าเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้                                                             | 4.23             | 0.76  | มากที่สุด |
| 2. องค์กรมีการกำหนดสิ่งที่จะประเมินและกระบวนการอย่างชัดเจน เหมาะสม สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้ไปปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน                                           | 4.20             | 0.743 | มากที่สุด |
| 3. องค์กรของท่านมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้น                                                                                        | 4.24             | 0.70  | มากที่สุด |
| 4. องค์กรของท่านมีวิธีการในการจัดการและเสริมสร้างทักษะและความรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตรวจสอบภายในเชิงรุก                                    | 4.11             | 0.83  | มาก       |
| 5. องค์กรของท่านมีวิธีการในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานตรวจสอบภายในเชิงรุกมีผลสำเร็จและประสิทธิภาพ | 4.10             | 0.82  | มาก       |
| รวม                                                                                                                                                                 | 4.18             | 0.71  | มากที่สุด |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า

ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด รายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า องค์กรของท่านมีการเรียนรู้และพัฒนาต่อไปเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาแผนงานและการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.73) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้งานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.73) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้พนักงานมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.92) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.17

**ตาราง 4.17** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ                                                                                                                      | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                                                     | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     |
| 1. องค์กรของท่านสามารถตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                   | 4.19             | 0.78 | มาก       |
| 2. องค์กรของท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้งานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ                                               | 4.24             | 0.73 | มากที่สุด |
| 3. องค์กรของท่านมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้พนักงานมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ                                                  | 4.02             | 0.92 | มาก       |
| 4. องค์กรของท่านมีวิธีการวัดและประเมินความสำเร็จ ของงานหรือโครงการที่ได้รับ                                                                         | 4.20             | 0.70 | มาก       |
| 5. องค์กรของท่านมีการเรียนรู้และพัฒนาต่อไปเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาแผนงานและการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ | 4.25             | 0.73 | มากที่สุด |
| รวม                                                                                                                                                 | 4.18             | 0.69 | มากที่สุด |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากรของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่าประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด รายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า องค์กรของท่านสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.70) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีกลไกการตรวจสอบการจัดหาและการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มความคุ้มค่าให้กับองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.72) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านสามารถจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพียงพอต่อความต้องการ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.83) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.18

**ตาราง 4.18** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากรของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร                                                                      | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                       | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     |
| 1. องค์กรของท่านมีการวางแผนและการดำเนินการเป็นขั้นตอนสำคัญในการจัดหาและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม        | 4.14             | 0.79 | มาก       |
| 2. องค์กรของท่านสามารถจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพียงพอต่อความต้องการ     | 4.12             | 0.83 | มาก       |
| 3. องค์กรของท่านสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร | 4.30             | 0.70 | มากที่สุด |
| 4. องค์กรของท่านมีกลไกการตรวจสอบการจัดหาและการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มความคุ้มค่าให้กับองค์กร            | 4.21             | 0.72 | มากที่สุด |

**ตาราง 4.18** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากรของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) (ต่อ)

| ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร                                                                               | ระดับความคิดเห็น |      |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------|
|                                                                                                                | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล |
| 5. องค์กรของท่านมีการประเมินผลด้านการจัดหาและใช้ทรัพยากรและนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด | 4.13             | 0.80 | มาก   |
| รวม                                                                                                            | 4.18             | 0.69 | มาก   |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการทำงาน ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด รายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า องค์กรของท่านมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน เป็นไปตามความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.64) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีกระบวนการการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในองค์กรและมีวิธีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของสถาบันอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.72) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมเพื่อลดภาระงานและเพิ่มความแม่นยำ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.81) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.19

**ตาราง 4.19** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ด้านกระบวนการทำงาน                                                                                                                                     | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                                                        | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     |
| 1. องค์กรของท่านมีกระบวนการการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในองค์กรและมีวิธีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของสถาบัน | 4.23             | 0.72 | มากที่สุด |

**ตาราง 4.19** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) (ต่อ)

| ด้านกระบวนการทำงาน                                                                                                                                                                                                          | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                             | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     |
| 2. องค์กรของท่านวิเคราะห์กระบวนการทำงานเพื่อทราบถึงขั้นตอนที่สามารถปรับปรุงได้และใช้กลไกการตรวจสอบเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของขั้นตอนทำงาน                                                                                    | 4.14             | 0.71 | มาก       |
| 3. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมเพื่อลดภาระงานและเพิ่มความแม่นยำ                                                                                                                                          | 4.03             | 0.81 | มาก       |
| 4. องค์กรของท่านมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน เป็นไปตามความเหมาะสม                                                                                                                                                | 4.31             | 0.64 | มากที่สุด |
| 5. องค์กรของท่านมีการสร้างความราบรื่นในการทำงานวิธีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร และมีวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มงานหรือบุคลากรเพื่อให้กระบวนการทำงานเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ | 4.19             | 0.83 | มาก       |
| รวม                                                                                                                                                                                                                         | 4.18             | 0.62 | มาก       |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่าประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด รายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารงานของท่านให้ความเชื่อมั่น และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้กรอบของนโยบายขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.81) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมและมีอุปกรณ์การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด

( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.76) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการสร้างบรรยากาศทำงานที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.85) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.20

**ตาราง 4.20** แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง                                                                                   | ระดับความคิดเห็น |      |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|
|                                                                                                                         | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     |
| 1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความต้องการและความพึงพอใจของพนักงาน                                                      | 4.15             | 0.85 | มาก       |
| 2. องค์กรของท่านมีการสร้างบรรยากาศทำงานที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนา                                                    | 4.10             | 0.85 | มาก       |
| 3. องค์กรของท่านส่งเสริมการมีส่วนร่วม และมี การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และ การสื่อสารระหว่างทีมงานในแต่ละฝ่าย | 4.21             | 0.80 | มากที่สุด |
| 4. องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมและมีอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม                                    | 4.30             | 0.76 | มากที่สุด |
| 5. ผู้บริหารงานของท่านให้ความเชื่อมั่น และให้ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายใต้กรอบของนโยบายขององค์กร       | 4.33             | 0.81 | มากที่สุด |
| รวม                                                                                                                     | 4.22             | 0.72 | มากที่สุด |

#### 4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษาก่อให้เกิดการวิเคราะห์ที่โดยใช้การวิเคราะห์ที่สัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

#### 4.6.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก 3 ด้าน ได้แก่ การตรวจสอบแบบบูรณาการ การตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม และการใช้เทคโนโลยีตรวจสอบขั้นสูง รวมถึงการบริหารความเสี่ยง 3 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงาน การเงิน และการปฏิบัติตามระเบียบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < 0.05$ ) โดยค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.352 - 0.843 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่เพิ่มมากขึ้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ การสนับสนุนจากผู้บริหารยังส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพการดำเนินงานมีที่เพิ่มขึ้น ความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < 0.05$ ) และค่าสหสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.352 - 0.843 เช่นเดียวกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารที่เพิ่มขึ้นจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง อว. ได้อย่างมีนัยสำคัญรายละเอียดแสดงดังตาราง 4.21

**ตาราง 4.21** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรงานวิจัย

|     | IIA     | PIA     | AIT     | ORM     | FRM     | CRM     | OE      | ES |
|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----|
| IIA | 1       |         |         |         |         |         |         |    |
| PIA | 0.684** | 1       |         |         |         |         |         |    |
| AIT | 0.553** | 0.446** | 1       |         |         |         |         |    |
| ORM | 0.661** | 0.741** | 0.352** | 1       |         |         |         |    |
| FRM | 0.421** | 0.538** | 0.216*  | 0.563** | 1       |         |         |    |
| CRM | 0.599** | 0.758** | 0.338** | 0.733** | 0.599** | 1       |         |    |
| OE  | 0.689** | 0.760** | 0.405** | 0.768** | 0.679** | 0.843** | 1       |    |
| ES  | 0.525** | 0.659** | 0.240** | 0.680** | 0.619** | 0.763** | 0.814** | 1  |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

### โดยที่ กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก

IIA คือ ด้านการตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการ Integrated Internal Auditing

PIA คือ ด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม Participatory Internal Audit

AIT คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง Application of Advanced Internal Audit Technology

### การบริหารความเสี่ยง

ORM คือ ด้านการปฏิบัติงาน Operational Risk Management

FRM คือ ด้านการการเงิน Financial Risk Management

CRM คือ ด้านปฏิบัติตามระเบียบ Compliance Risk Management

### การสนับสนุนของผู้บริหาร

ES คือ การสนับสนุนของผู้บริหาร Executive Support

### ประสิทธิภาพการดำเนินงาน

OE คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน Operational Efficiency

#### 4.6.2 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระคือ กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก 3 ด้าน คือ การตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการ การตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูงกับตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ค่า Collinearity Statistics เพื่อทดสอบปัญหา Multicollinearity พบว่า ไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือ Multicollinearity โดยมีค่า Tolerance ระหว่าง  $0.455 - 0.686 > 0.20$  และค่า VIF ระหว่าง  $1.458 - 2.196 < 10.0$  กล่าวคือตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.22

**ตาราง 4.22** แสดงวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ตัวแปรอิสระกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

| กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก                 | Collinearity Statistics |       |
|-----------------------------------------------|-------------------------|-------|
|                                               | Tolerance               | VIF   |
| การตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการ                 | 0.455                   | 2.196 |
| การตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม                  | 0.525                   | 1.903 |
| การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง | 0.686                   | 1.458 |

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ(Multiple Regression Analysis) กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า ด้านการตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการและด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ( $P < 0.001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 - 2 และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.789 ( $P > 0.001$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 โดยตัวแปรอิสระสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ร้อยละ 62.1 รายละเอียดแสดงในตาราง 4.23

**ตาราง 4.23** แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| Model<br><br>(กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก) | Unstandardized |            | Standardized | t.    | P-value  |
|----------------------------------------------|----------------|------------|--------------|-------|----------|
|                                              | Coefficients   |            | Coefficients |       |          |
|                                              | B              | Std. Error | Beta         |       |          |
| (Constant)                                   | 0.789          | 0.243      |              | 3.245 | 0.002    |
| ด้านการตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการ            | 0.286          | 0.072      | 0.326        | 3.949 | 0.000*** |
| ด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม             | 0.549          | 0.077      | 0.545        | 7.087 | 0.000*** |

**ตาราง 4.23** แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) (ต่อ)

| Model<br>(กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก)              | Unstandardized |            | Standardized | t.     | P-value |
|-------------------------------------------------------|----------------|------------|--------------|--------|---------|
|                                                       | Coefficients   |            | Coefficients |        |         |
|                                                       | B              | Std. Error | Beta         |        |         |
| ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการ<br>ตรวจสอบภายในขั้นสูง | -0.110         | 0.039      | -0.018       | -0.269 | 0.789   |
| R= 0.794 Adj= 0.621 S.E.= 0.374                       |                |            |              |        |         |
| F= 67.76 P<0.001 *** Durbin-Watson= 2.173             |                |            |              |        |         |

**Dependent Variable:** ภาพรวมประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระคือการบริหารความเสี่ยง 3 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กับตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ค่า Collinearity Statistics เพื่อทดสอบปัญหา Multicollinearity พบว่า ไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือ Correlation Analysis โดยมีค่า Tolerance ระหว่าง 0.411 - 0.608 > 0.20 และค่า VIF ระหว่าง 1.645 - 2.431 < 10.0 กล่าวคือตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.24

**ตาราง 4.24** แสดงวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ตัวแปรอิสระการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| การบริหารความเสี่ยง      | Collinearity Statistics |       |
|--------------------------|-------------------------|-------|
|                          | Tolerance               | VIF   |
| ด้านการปฏิบัติงาน        | 0.438                   | 2.282 |
| ด้านการเงิน              | 0.608                   | 1.645 |
| ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ | 0.411                   | 2.431 |

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ(Multiple Regression Analysis) การบริหารความเสี่ยงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ( $P < 0.001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 - 6 โดยตัวแปรอิสระสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ร้อยละ 78.3 รายละเอียดแสดงในตาราง 4.25

**ตาราง 4.25** แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| Model (การบริหารความเสี่ยง)                 | Unstandardized |            | Standardized | t.    | P-value  |
|---------------------------------------------|----------------|------------|--------------|-------|----------|
|                                             | Coefficients   |            | Coefficients |       |          |
|                                             | B              | Std. Error | Beta         |       |          |
| (Constant)                                  | 0.108          | 0.205      |              | 0.526 | 0.600    |
| ด้านการปฏิบัติงาน                           | 0.250          | 0.060      | 0.264        | 4.146 | 0.000*** |
| ด้านการเงิน                                 | 0.225          | 0.055      | 0.220        | 4.063 | 0.000*** |
| ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ                    | 0.475          | 0.060      | 0.518        | 7.882 | 0.000*** |
| R= 0.888 Adj= 0.783 S.E.= 0.283             |                |            |              |       |          |
| F= 147.943 P<0.001 *** Durbin-Watson= 2.220 |                |            |              |       |          |

**Dependent Variable:** ภาพรวมประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรแทรกซ้อนคือการสนับสนุนของผู้บริหาร จากการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คือกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกซึ่งอธิบายได้ว่า หากผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) มีกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกจะส่งผลให้กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) มากยิ่งขึ้น ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ Collinearity Statistics เพื่อทดสอบปัญหา Multicollinearity พบว่า ไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแทรก

หรือ Multicollinearity โดยมีค่า Tolerance  $0.353 > 0.20$  และค่า VIF ระหว่าง  $2.835 < 10.0$  กล่าวคือ ตัวแปรแทรกไม่มีความสัมพันธ์กัน รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.26

**ตาราง 4.26** แสดงวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ตัวแปรแทรกการสนับสนุนของผู้บริหารส่งผลให้ตัวแปรต่ออิสระกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรตามประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

| ตัวแปรแทรก              | Collinearity Statistics |       |
|-------------------------|-------------------------|-------|
|                         | Tolerance               | VIF   |
| การสนับสนุนของผู้บริหาร | 0.353                   | 2.835 |

จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ เพื่อตรวจสอบตัวแปรแทรกการสนับสนุนของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการ การตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า การสนับสนุนของผู้บริหารไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การสนับสนุนของผู้บริหาร ด้านการตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการ ด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 7 – 9 รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.27

**ตาราง 4.27** แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณการสนับสนุนของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ในภาพรวม

| Model (กลยุทธ์การ<br>ตรวจสอบภายในเชิงรุก X<br>การสนับสนุนของผู้บริหาร)          | Unstandardized<br>Coefficients |            | Standardized<br>Coefficients | t.     | P-value |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|------------------------------|--------|---------|
|                                                                                 | B                              | Std. Error | Beta                         |        |         |
| (Constant)                                                                      | -0.518                         | 0.890      |                              | -0.582 | 0.562   |
| ด้านการตรวจสอบภายใน<br>แบบการบูรณาการ                                           | 0.875                          | 0.450      | 0.996                        | 1.946  | 0.054   |
| ด้านการตรวจสอบภายใน<br>แบบมีส่วนร่วม                                            | -0.290                         | 0.441      | -0.288                       | 0.658  | 0.512   |
| ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี<br>การตรวจสอบภายในขั้นสูง                           | 0.115                          | 0.217      | 0.196                        | 0.530  | 0.597   |
| การสนับสนุนของผู้บริหาร                                                         | 0.660                          | 0.213      | 0.707                        | 3.104  | 0.002** |
| ด้านการตรวจสอบภายใน<br>แบบการบูรณาการ X การ<br>สนับสนุนของผู้บริหาร             | -0.155                         | 0.103      | -1.216                       | -1.512 | 0.133   |
| ด้านการตรวจสอบภายใน<br>แบบมีส่วนร่วม X การ<br>สนับสนุนของผู้บริหาร              | 0.119                          | 0.100      | 0.909                        | 1.189  | 0.237   |
| ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี<br>การตรวจสอบภายในขั้น X<br>การสนับสนุนของผู้บริหาร | -0.018                         | 0.049      | -0.156                       | -0.363 | 0.717   |
| R= 0.888 Adj= 0.776 S.E.=0.288                                                  |                                |            |                              |        |         |
| F= 61.398 P<0.05** Durbin-Watson= 2.164                                         |                                |            |                              |        |         |

**Dependent Variable:** ภาพรวมประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณเพื่อตรวจสอบตัวแปรแทรกการสนับสนุนของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า การสนับสนุนของผู้บริหารไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 10 กับ 12 และการสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การสนับสนุนของผู้บริหาร ด้านการเงินกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $P > 0.05$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 11 รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.28

**ตาราง 4.28** แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณการสนับสนุนของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ในภาพรวม

| Model (การบริหารความเสี่ยง X การสนับสนุนของผู้บริหาร) | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t.     | P-value |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|---------|
|                                                       | B                           | Std. Error | Beta                      |        |         |
| (Constant)                                            | 1.401                       | 0.964      |                           | 1.453  | 0.149   |
| ด้านการปฏิบัติงาน                                     | 0.169                       | 0.487      | 0.179                     | 0.348  | 0.729   |
| ด้านการเงิน                                           | -0.487                      | 0.293      | -0.476                    | -1.666 | 0.099   |
| ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ                              | 0.702                       | 0.349      | 0.766                     | 2.011  | 0.047   |
| การสนับสนุนของผู้บริหาร                               | -0.087                      | 0.234      | -0.093                    | -0.372 | 0.711   |
| ด้านการปฏิบัติงาน X การสนับสนุนของผู้บริหาร           | 0.013                       | 0.118      | 0.107                     | 0.113  | 0.910   |
| ด้านการเงิน X การสนับสนุนของผู้บริหาร                 | 0.172                       | 0.069      | 1.312                     | 2.498  | 0.014** |
| ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ X การสนับสนุนของผู้บริหาร    | -0.104                      | 0.085      | -0.851                    | -1.224 | 0.223   |
| R= 0.914 Adj= 0.836 S.E.=0.254                        |                             |            |                           |        |         |
| F= 83.73 P<0.05 ** Durbin-Watson= 2.27                |                             |            |                           |        |         |

**Dependent Variable:** ภาพรวมประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และเพื่อศึกษาตัวแปรแทรกการสนับสนุนของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในการตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สามารถสรุปและอภิปรายผล พร้อมทั้งมีข้อเสนอแนะการวิจัยได้ตามลำดับ ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการศึกษา
- 5.2 อภิปรายผลการศึกษา
- 5.3 ข้อเสนอแนะ
- 5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษากลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ผู้วิจัยสรุปผลงานวิจัยเป็นประเด็น ดังนี้

##### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากร

สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.30 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 18.70 โดยมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.40 รองลงมา คือ อายุ 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.90 และที่น้อยที่สุด คือ น้อยกว่า อายุ 20 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.40 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.40 ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 43.10 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 6.50 ตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน คิดเป็นร้อยละ 61.00 รองลงมา คือ หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน คิดเป็นร้อยละ 39.00 ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในหรือหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ประสบการณ์

ทำงานในองค์กรส่วนใหญ่ 6 -10 ปี คิดเป็นร้อยละ 59.35 รองลงมา คือ ประสบการณ์ทำงานในองค์กรมากกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 20.31 และน้อยที่สุด คือ ประสบการณ์ทำงานในองค์กร 11 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.44 สถานะของหน่วยงานในองค์กรส่วนใหญ่เป็นมหาวิทยาลัยรัฐ คิดเป็นร้อยละ 36.60 รองลงมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ คิดเป็นร้อยละ 35.80 และน้อยที่สุด คือเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน คิดเป็นร้อยละ 27.60

5.1.2 ผลการศึกษาข้อมูลกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายละเอียดรายข้อสรุปได้ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรของท่านพิจารณาขอบเขตและแผนการตรวจสอบ และจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบมีการใช้ทรัพยากร ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.76) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการพิจารณาแผนยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนกระบวนการตรวจสอบภายในแบบเชิงรุก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.84) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการผสมผสานกันระหว่าง งานตรวจสอบทั่วไป (Non IT Audit) กับ การตรวจสอบระบบสารสนเทศ (IT Audit) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 1.03)

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อสรุปได้ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรของท่านให้ความสำคัญของการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบในกระบวนการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม (Participative Audit) ส่งเสริมความโปร่งใสในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.72) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการวางแผนการตรวจสอบประชุมหารือเพื่อแก้ไขปัญหาหน่วยงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับผลการตรวจสอบระหว่างทีมตรวจสอบและผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.76) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการสร้างทีมตรวจสอบที่มีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในหลายด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.90)

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.93$ , S.D. = 1.04) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ สรุปได้ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีวัดผลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในการค้นหาแนวโน้มและข้อผิดพลาดและระบุความเสี่ยงและโอกาสที่มีต่อองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 1.02) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการใช้งานระบบข้อมูลบนคลาวด์

(Cloud-based Systems) สำหรับเก็บข้อมูลและประสานข้อมูลระหว่างทีมตรวจสอบและแผนกที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 1.32) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence - AI) เพื่อช่วยในการตรวจสอบรายการทางการเงินและระบบที่มีข้อมูลมากอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.66$ , S.D. = 1.28)

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ สรุปได้ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรของท่านมีโครงสร้าง สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.74) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.62) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.99)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ สรุปได้ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นพบว่าสูงที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการใช้จ่ายเงินตรงตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของโครงการ และมีความเหมาะสมและไม่บิดเบือนวัตถุประสงค์ของงบประมาณที่ตั้งไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.65) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีสภาพคล่องในการชำระหนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.78) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านได้รับการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับภารกิจ และเพียงพอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.88)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ สรุปได้ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรของท่านมีวิธีการบริหารและจัดการความเสี่ยงในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎหมาย และวิธีการป้องกันการละเมิดกฎหมายที่อาจทำให้องค์กรเสียหาย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.66) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีมาตรการติดตามและตรวจสอบเพื่อให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปตามกฎระเบียบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.69) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการปรับปรุง แก้ไข ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ชัดเจน ทันสมัย และครอบคลุมสำหรับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.87)

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสนับสนุนของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสนับสนุนของผู้บริหาร ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ สรุปได้ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นสูงสุดคือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในประเด็นข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะของการตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.68) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในการพัฒนาความสามารถและความรู้ของพนักงานในองค์กร ตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.78) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ สำหรับการดำเนินงานการตรวจสอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.80)

5.1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัด กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการป้องกันการทุจริต ข้อมูลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ สรุปได้ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรของท่านมีการส่งเสริมจริยธรรม และความโปร่งใสในองค์กรเพื่อลดความเสี่ยงของการทุจริต อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.71) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีระบบรายงานการเงินที่โปร่งใส เข้าถึงและตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.73) และองค์กรของท่านมีพนักงานที่มีความตระหนักรู้เกี่ยวกับการทุจริตและการป้องกันการทุจริตอยู่ใน ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.71) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีระบบการตรวจสอบกระบวนการทางการเงินเพื่อตรวจจับและป้องกันการทุจริต อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.80)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการลดความเสี่ยง ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ สรุปได้ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรของท่านมีแผนการป้องกันและจัดการความเสี่ยงรองรับอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมหรือภัยคุกคาม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.82) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีระบบการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.81) และองค์กรของท่านมีการพัฒนาแผนปฏิบัติการและกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงที่มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.76) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมี

ระบบการตรวจสอบกระบวนการทางการเงินเพื่อตรวจจับและป้องกันการทุจริต อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.96)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านงานตรวจสอบประสิทธิภาพ ข้อมูลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ สรุปได้ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรของท่านมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.70) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลาว่าเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.78) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีวิธีการในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานตรวจสอบภายในเชิงรุกมีผลสำเร็จและประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.82)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ สรุปได้ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรของท่านมีการเรียนรู้และพัฒนาต่อไปเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาแผนงานและการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.73) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้งานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.73) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้พนักงานมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.92)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร ข้อมูลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ สรุปได้ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรของท่านสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.70) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีกลไกการตรวจสอบการจัดหาและการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มความคุ้มค่าให้กับองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.72) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านสามารถจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพียงพอต่อความต้องการ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.83)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านกระบวนการทำงาน ข้อมูลโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ สรุปได้

ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นสูงสุดคือ องค์กรของท่านมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน เป็นไปตามความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.64) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีกระบวนการการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในองค์กรและมีวิธีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของสถาบันอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.72) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมเพื่อลดภาระงานและเพิ่มความแม่นยำ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.81)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อมูลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดรายข้อ สรุปได้ดังนี้ ประชากรที่ศึกษามีความคิดเห็นสูงสุดคือ ผู้บริหารงานของท่านให้ความเชื่อมั่นและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้กรอบของนโยบายขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.81) รองลงมา คือ องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมและมีอุปกรณ์การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.76) และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการสร้างบรรยากาศทำงานที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.85)

5.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก 3 ด้าน ได้แก่ การตรวจสอบแบบบูรณาการ การตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม และการใช้เทคโนโลยีตรวจสอบขั้นสูง รวมถึงการบริหารความเสี่ยง 3 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงาน การเงิน และการปฏิบัติตามระเบียบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < 0.05$ ) โดยค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.352 - 0.843 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่เพิ่มมากขึ้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ การสนับสนุนจากผู้บริหารยังส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิภาพการดำเนินงานมีที่เพิ่มขึ้น ความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < 0.05$ ) และค่าสหสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.352 - 0.843 เช่นเดียวกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารที่เพิ่มขึ้นจะช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง อว. ได้อย่างมีนัยสำคัญ

5.1.7 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระคือ กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก 3 ด้าน คือ การตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการ การตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูงกับตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ค่า Collinearity Statistics เพื่อทดสอบปัญหา Multicollinearity พบว่า ไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือ Multicollinearity โดยมีค่า Tolerance ระหว่าง 0.455 - 0.686  $>$  0.20 และค่า VIF ระหว่าง 1.458 - 2.196  $<$  10.0 กล่าวคือตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า ด้านการตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการและด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ( $P < 0.001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 - 2 และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.789 ( $P > 0.001$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3 โดยตัวแปรอิสระสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ร้อยละ 62.1

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระคือ การบริหารความเสี่ยง 3 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบกับตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ค่า Collinearity Statistics เพื่อทดสอบปัญหา Multicollinearity พบว่า ไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือ Correlation Analysis โดยมีค่า Tolerance ระหว่าง 0.411 - 0.608  $>$  0.20 และค่า VIF ระหว่าง 1.645 - 2.431  $<$  10.0 กล่าวคือตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ การบริหารความเสี่ยงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ( $P < 0.001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 - 6 โดยตัวแปรอิสระสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ร้อยละ 78.3

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรแทรกซ้อนคือการสนับสนุนของผู้บริหาร จากการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คือกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกซึ่งอธิบายได้ว่า หากผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.) มีกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกจะส่งผลให้กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) มากยิ่งขึ้น ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ Collinearity Statistics เพื่อทดสอบปัญหา Multicollinearity พบว่า ไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแทรกซ้อนหรือ Multicollinearity โดยมีค่า Tolerance 0.353 > 0.20 และค่า VIF ระหว่าง  $2.835 < 10.0$  กล่าวคือตัวแปรแทรกซ้อนไม่มีความสัมพันธ์กัน

จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ เพื่อตรวจสอบตัวแปรแทรกซ้อนการสนับสนุนของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการ การตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า การสนับสนุนของผู้บริหารไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การสนับสนุนของผู้บริหารด้านการตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการ ด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 7 - 9

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณเพื่อตรวจสอบตัวแปรแทรกซ้อนการสนับสนุนของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า การสนับสนุนของผู้บริหารไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของผู้บริหารด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 10 กับ 12 และการสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การสนับสนุนของผู้บริหาร ด้านการเงินกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $P > 0.05$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 11

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษากลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลงานวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อยู่ในเกณฑ์มาก โดยสูงสุดในด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม และด้านการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง ตามลำดับ ซึ่งในด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม มีความคิดเห็นสูงสุดในด้านองค์กรของท่านให้ความสำคัญของการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบในกระบวนการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม (Participative Audit) ส่งเสริมความโปร่งใสในการทำงาน ด้านการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการ มีความคิดเห็นสูงสุดในด้านองค์กรของท่านพิจารณาขอบเขตและแผนการตรวจสอบ และจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบมีการใช้ทรัพยากร ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง มีความคิดเห็นสูงสุดในด้านองค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีวัดผลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในการค้นหาแนวโน้มและข้อผิดพลาดและความเสี่ยงและโอกาสที่มีต่อองค์กร

2. ผลการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด โดยสูงสุด ด้านการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ด้านการเงิน ตามลำดับ ซึ่งในด้านการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นสูงสุดในด้าน องค์กรของท่านมีโครงสร้าง สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งในด้านการปฏิบัติตามระเบียบมีความคิดเห็นสูงสุดในด้านองค์กรของท่านมีวิธีการบริหารและจัดการความเสี่ยงในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎหมาย และวิธีการป้องกันการละเมิดกฎหมายที่อาจทำให้องค์กรเสียหาย ซึ่งในด้านการเงินมีความคิดเห็นสูงสุดในด้านองค์กรของท่านมีการใช้จ่ายเงินตรงตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของโครงการ และมีความเหมาะสมและไม่บิดเบือนวัตถุประสงค์ของงบประมาณที่ตั้งไว้

3. ผลการวิเคราะห์การสนับสนุนของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด มีความคิดเห็นสูงสุดในด้านผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในประเด็นข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะของการตรวจสอบภายใน

4. ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ด้านการป้องกันการทุจริต

ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านงานตรวจสอบประสิทธิภาพ ตามลำดับ และอยู่ในเกณฑ์มาก ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการลดความเสี่ยงขององค์กร ตามลำดับ ซึ่งในด้านการป้องกันการทุจริตมีความคิดเห็นสูงสุดในด้านองค์กรของท่านมีโครงสร้าง สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ในด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความคิดเห็นสูงสุดในด้านผู้บริหารงานของท่านให้ความเชื่อมั่น และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลากรภายใต้กรอบของนโยบายขององค์กร ในด้านงานตรวจสอบประสิทธิภาพความคิดเห็นสูงสุดในด้านองค์กรของท่านมีกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลาว่าเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ความคิดเห็นสูงสุดในด้านองค์กรของท่านมีการเรียนรู้และพัฒนาต่อไปเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาแผนงานและการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร ความคิดเห็นสูงสุดในด้านองค์กรของท่านสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร ในด้านกระบวนการทำงานความคิดเห็นสูงสุดในด้านองค์กรของท่านมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน เป็นไปตามความเหมาะสม และด้านการลดความเสี่ยงขององค์กร ความคิดเห็นสูงสุดในด้านองค์กรของท่านมีแผนการป้องกันและจัดการความเสี่ยงรองรับอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมหรือภัยคุกคาม

5. จากผลการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) สามารถสรุปและอภิปรายผลการศึกษา ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาที่ 1 – 2 พบว่า กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ด้านการตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการและด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชนิดา โสมะ และจิราภรณ์ พงศ์พันธุ์พัฒนา (2563) ที่ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตรวจสอบภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พบว่า กลยุทธ์การตรวจสอบภายในด้านการวางแผนการ ปฏิบัติงานและกลยุทธ์การตรวจสอบภายในด้านการติดตามผล มีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน และรัตนารักษ์ สีนี้นัย พรธรรณภา เชื้อบาง และวรพรธณ รัตนทรงธรรม (2566) ที่ศึกษาผลกระทบของการ

ตรวจสอบภายในตามแนวคิดสมัยใหม่และนโยบายผู้บริหารที่มีต่อความสำเร็จในการตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐในประเทศไทย พบว่า การตรวจสอบภายในตามแนวคิดสมัยใหม่ ด้านการตรวจสอบเชิงรุกแบบก้าวหน้า การบูรณาการความรู้ตรวจสอบภายใน การพัฒนางานให้ทันสมัย การดำเนินงานตรวจสอบภายในที่ดี นโยบายผู้บริหาร และการตรวจสอบเชิงรุกแบบก้าวหน้าร่วมกับนโยบายผู้บริหาร มีผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จในการตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐในประเทศไทย ด้านประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในการตรวจสอบภายในตามแนวคิดสมัยใหม่ ด้านการบูรณาการความรู้ตรวจสอบภายใน การพัฒนางานให้ทันสมัย การดำเนินงานตรวจสอบภายในที่ดี

จากผลการวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาที่ 3 พบว่า กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูงไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) แสดงว่าการนำเทคโนโลยีตรวจสอบภายในขั้นสูงมาประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ รวมถึงมหาวิทยาลัยสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ถือเป็นแนวทางที่น่าสนใจในการเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีดังกล่าวมาใช้ยังไม่สามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบยังคงยึดติดกับการปฏิบัติตามระเบียบเดิมๆ และหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ตามแนวคิดของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง (2561) กล่าวว่ากรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ

จากผลการวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาที่ 4 – 6 พบว่า การบริหารความเสี่ยงส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) พบว่า ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรธิดา สีคำ (2560) ที่ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า กระบวนการตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ประไพพรรณ โสภา (2561) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ทางการตรวจสอบ

ภายใน กับประสิทธิผลการตรวจสอบภายใน ของผู้ตรวจสอบภายในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่า ด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการตรวจสอบภายใน โดยรวม ด้านการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในด้านการปฏิบัติงาน สุขุมภ์ เรืองอ่อน และ ประกอบ คุณารักษ์ (2561) ที่ศึกษาการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า (1) การบริหารความเสี่ยง ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (2) ผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเพศ ศาสนา และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) การนำเสนอการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมถึง ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงินด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านความมั่นใจทางการศึกษา และ ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาที่ 7 – 9 พบว่า การสนับสนุนของผู้บริหารไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก ด้านดำเนินการตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการ ด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนภรณ์ สีเนียน พรรณณา เชื้อบาง และวรพรรณ รัตนทรงธรรม (2566) ที่ศึกษาผลกระทบของการตรวจสอบภายในตามแนวคิดสมัยใหม่และนโยบายผู้บริหารที่มีต่อ ความสำเร็จในการตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐในประเทศไทย พบว่า การตรวจสอบภายในตามแนวคิดสมัยใหม่และนโยบายผู้บริหารจะเป็นสิ่งที่ดี แต่ก็ไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการตรวจสอบภายใน ตามที่คาดหวังไว้เนื่องจากหลักเกณฑ์ของกรมบัญชีกลางมีความสำคัญสูงสุดในการกำหนดแนวทางการตรวจสอบภายในของหน่วยงานรัฐ รวมถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารด้วย ดังนั้น หากนโยบายของผู้บริหารขัดแย้งกับหลักเกณฑ์ของกรมบัญชีกลาง ปฏิบัติงานตรวจสอบก็ไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารได้ เนื่องจากต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของกรมบัญชีกลางเป็นหลักเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง (2561) กล่าวว่า กรมบัญชีกลางเป็นผู้กำหนดคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติข้อเสนอแนะ

จากผลการวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาที่ 10 และ 12 พบว่า การสนับสนุนของผู้บริหารไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบ กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา

วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า การสนับสนุนของผู้บริหารไม่ได้มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว นั้นหมายความว่า แม้ผู้บริหารจะให้การสนับสนุนด้านการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามระเบียบมากน้อยเพียงใด ก็ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของงานวิจัยของนพวรรณ คีรีวัฒน์ (2562) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและความอยู่รอดขององค์กร โดยพบว่าในบางกรณีการสนับสนุนจากผู้บริหารไม่ได้มีผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานเสมอไป ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายและทรัพยากรในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างไร

จากผลการวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาที่ 11 การสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนารักษ์ สีเนียน พรธนาภา เชื้อบาง และวรพรรณ รัตนทรงธรรม (2566) ที่ศึกษาผลกระทบของการตรวจสอบภายในตามแนวคิดสมัยใหม่และนโยบายผู้บริหารที่มีต่อ ความสำเร็จในการตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐในประเทศไทย

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลงานวิจัยที่ค้นพบนำมาเป็นข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งนี้และข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งนี้

ผู้ตรวจสอบภายในควรให้ความสำคัญกับการตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานให้มากขึ้นถึงแม้ว่าผู้ตรวจสอบภายในจะตรวจสอบภายในแบบเดิมก็ตามแต่การพัฒนาการตรวจสอบภายในที่มีอยู่ให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ก็เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ดีต่อตนเองและองค์กรในอนาคตเช่นกัน

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะงานวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการตรวจสอบภายในสมัยใหม่ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) เช่น ทักษะการตรวจสอบภายในการใช้เทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูลและการวางแผน การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน รวมถึง ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบในด้าน นโยบายและกฎระเบียบจากกระทรวง แนวโน้มทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ความต้องการของตลาดแรงงานเพื่อให้ทราบผลการศึกษาด้านนี้จะช่วยให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์

ระหว่างทักษะการตรวจสอบภายในและประสิทธิภาพการทำงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

#### 5.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย

อุปสรรคในการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามเกิดจากหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในกรณีที่องค์กรบางแห่งอาจไม่สะดวกในการตอบแบบสอบถาม เนื่องจากมีความกังวลว่าจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์หรือการดำเนินงานของตน นอกจากนี้ ยังมีองค์กรในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ที่ไม่มีทีมตรวจสอบภายในประจำองค์กร แต่ใช้บริการจากบุคคลภายนอกในการดำเนินการตรวจสอบ ซึ่งอาจทำให้การเข้าถึงข้อมูลและความเข้าใจในกระบวนการตรวจสอบเป็นไปได้ยากขึ้น ทั้งนี้ สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้การเก็บข้อมูลมีความท้าทายและอาจทำให้ผลลัพธ์ของการวิจัยไม่ครอบคลุมหรือมีความไม่สมบูรณ์ได้



## บรรณานุกรม

- กนกพร ยอดยศ. (2561). การพัฒนาระบบรายงานความเสี่ยงและการแจ้งเตือนในการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด. วารสารวิชาการสาธารณสุขชุมชน สืบค้นวันที่ 20 ธันวาคม 2566, จาก <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/ajcph/article/view/247076/167917>
- กมลนิตย์ วิลัยแสง. (2559). ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (2561). หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561. กรุงเทพฯ: กระทรวงการคลัง.
- กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (2565). แนวทางประเมินการประกันและการปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐจากภายนอกองค์กร. กรุงเทพฯ: กระทรวงการคลัง.
- กระทรวงการคลัง, กรมบัญชีกลาง. (2551). ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ : สำนักกำกับและพัฒนาการตรวจสอบภาครัฐ. กลุ่มงานมาตรฐานด้านการตรวจสอบภายใน
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.). สืบค้นวันที่ 28 ธันวาคม 2566, จาก <https://www.mhesi.go.th/>
- กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง. (2566). หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562. สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2566, จาก <https://www.cgd.go.th/cs/internet/internetสพต-ระเบียบ.html?page>
- ขวัญแก้ว จันทรรัตน์. (2562). การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3. การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ครองยุทธ นบนอบ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ (มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- แคทรียา เรื่องเจริญ และพรณทิพย์ อย่างกลั่น. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในมุมมองของผู้รับการตรวจสอบ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. Journal of Modern Learning Development, 7(11), 141-151.
- จักรกฤษณ์ หาญชัย, พงษ์ธร สิงห์พันธ์, และสุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2565). การศึกษาการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 7(2), 288-315.
- จันทนา สาขากร, และศิลปพร ศรีจันทเพชร. (2564). การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จุไรพร จะตุระพันธ์. (2560). กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์. การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพฯ.
- ณัฐภัสร์ จันทร์อิม, พรณณา เชื้อบาง, และฐิติวรดา แสงสว่าง. (2561). ผลกระทบของจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในและนโยบายผู้บริหารต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย. Journal of Modern Management Science, 11(2), 90-106.
- ตฤตา ทองบัว. (2563). เรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการตรวจสอบภายในกรณีศึกษา การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. ค้นคว้าอิสระบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นพวรรณ ศิริวัฒน์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและความอยู่รอดขององค์กร. สารนิพนธ์สาขาบัญชี วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- นฤมล สะอาดโณม. (2550). การบริหารความเสี่ยงองค์กร. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊ค.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ประไพพรรณ โสภาก, ขจิต ฌ กาฬสินธุ์, และอุระวี คำพิชิต. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ทางการตรวจสอบภายในกับประสิทธิผลการตรวจสอบภายในของผู้ตรวจสอบภายในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย*. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 13(1), 65-84.
- ประภาพร มาชัยภูมิ, และพิเชษฐ์ โสภางษ์. (2562). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของกองทัพบก*, ดวงสมร รุ่งสวรรค์โพธิ์ (บ.ก.). การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2019. กรุงเทพฯ, ประเทศไทย.
- พรชัย วีระนันทาเวทย์, และสุรีย์ โปษกรณัญ. (2563). *การตรวจสอบภายในสมัยใหม่*. วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 7(1), 165-178.
- พรธิดา สีคำ. (2560). *อิทธิพลของกระบวนการตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะบัญชี). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ภัทรานิษฐ์ หมั่นเรือคำ. (2554). *ผลกระทบของการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มาริสสา อินทรเกิด, และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559). *การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง*. วารสารธุรกิจปริทัศน์. 8(2), 129-144.
- มาลีรัตน์ พัฒนตั้งสกุล. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. คณะการบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- รัชนิดา โสมะ และจิราภรณ์ พงศ์พันธุ์พัฒนะ. (2563). *กลยุทธ์การตรวจสอบภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา*. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 11(2), 162-173.
- รัตนภรณ์ สีเนียม, พรณณา เชื้อบาง และวรพรรณ รัตนทรงธรรม. (2566). *ผลกระทบของการตรวจสอบภายในตามแนวคิดสมัยใหม่และนโยบายผู้บริหารที่มีต่อความสำเร็จในการตรวจสอบภายในของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐในประเทศไทย*. มหาวิทยาลัยคริสเตียน, 29(2), 100-114.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วรารณวงศ์ สุกุลวงศ์ ลีหยาน, และธนสาร วาสน์ธี. (2563). การเปลี่ยนแปลงของการตรวจสอบภายใน ยุค 4.0. วารสาร สภาวิชาชีพบัญชี, 2(6), 76-91.
- วันวิสาข์ ผาสุขกาย. (2559). ปัจจัยของผู้รับตรวจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร. การศึกษาค้นคว้าอิสระ. บัณฑิต มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- วันวิสาข์ เศรษฐมาน. (2560). ผลกระทบของกลยุทธ์การตรวจสอบภายในที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตรวจสอบภายใน สังกัดกระทรวงยุติธรรม. (สารนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- วาสนา โหงตา. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการกับการบรรลุเป้าหมายองค์กรของธุรกิจ ขึ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สมใจ ลักษณะ. (2543). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. (2559). แนวทางการตรวจสอบภายใน ฉบับนักศึกษา. กรุงเทพมหานคร
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. (2562). จริยธรรมหน้าที่ของผู้ตรวจสอบ. สืบค้น 20 ธันวาคม 2566, จาก <https://www.internal-audit.chula.ac.th/ethich1-t.htm>.
- สุขะมุข เรื่องอ่อน. (2561). การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจภาคใต้ของประเทศไทย. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับ สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 8(3), 131 – 143.
- สุดารัตน์ ประสงค์สุด. (2561). ปัจจัยด้านการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต วิชาเอกการบัญชี มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- สุมิตร รัตนะบัวงาม, และฐิตาภรณ์ สินจรรย์ศักดิ์. (2565). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของงานตรวจสอบภายใน ของ กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตร และอุตสาหกรรมอาหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วารสารวิชาการและ วิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 12(2), 58-72.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

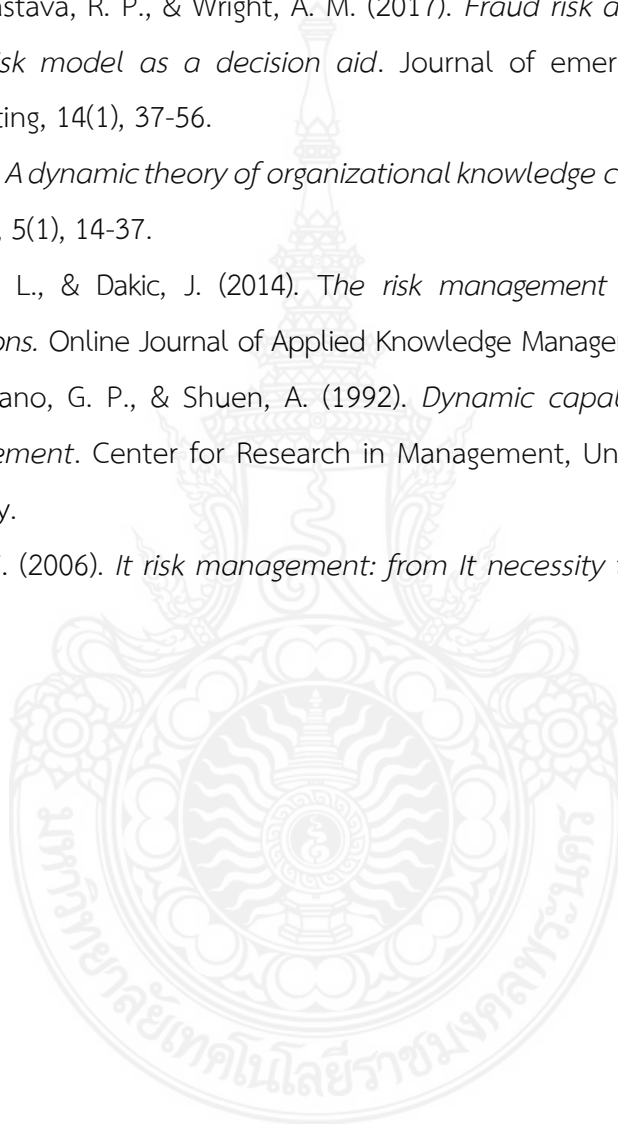
- เสาวนีย์ วิมุททายน, จีราภรณ์ พงศ์พันธุ์พัฒนะ, และไพฑูรย์ อินตะขัน (2562). ผลกระทบของสมรรถนะในการสอบทานงานตรวจสอบภายในที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายการตรวจสอบภายใน บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อรพรรณ แสงศิ่วะเวทย์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานตรวจสอบภายใน: มุมมองของผู้ตรวจสอบภายใน. การค้นคว้าอิสระคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อุษณา ภมรมนตรี. (2548). การตรวจสอบภายในสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.
- เอกชัย อาชาพิพัฒน์. (2559). บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในยุคใหม่. สืบค้น 28 ธันวาคม 2566, จาก [https://www.spu.ac.th/uploads/contents/20161\\_124150928.pdf](https://www.spu.ac.th/uploads/contents/20161_124150928.pdf)
- เอกพล ก้อนคำ, ปานฉัตร อาการัช, และจิรา ศักดิ์กิตติมาลัย. (2565). ผลกระทบของมาตรฐานการตรวจสอบภายในต่อประสิทธิภาพการตรวจสอบภายในขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในประเทศไทย. วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ.
- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing Research*. John Wiley&Sons. Inc. New York.
- Alqudah, HM, Amran, NA, & Hassan, H. (2019). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของผู้ตรวจสอบภายในในภาครัฐของจอร์แดน: ผลกระทบในการกลั่นกรองความซับซ้อนของงาน. วารสารธุรกิจ EuroMed, 14(3), 251-273.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Beckmerhagen, I. A., Berg, H. P., Karapetrovic, S. V., & Willborn, W. O. (2004). *On the effectiveness of quality management system audits*. *The TQM magazine*, 16(1), 14-25.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). *Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective*. *Journal of business research*, 60(5), 426-437.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Chan, D. Y., & Vasarhelyi, M. A. (2018). *Innovation and practice of continuous Auditing*<sup>1</sup>. In Continuous Auditing. Emerald Publishing Limited, 271-283.
- Chatiwong, T., Ussahawanitichakit, P., & Janjarasjit, S. (2015). *Proactive Internal Audit Strategy and Firm Performance: A Conceptual Framework*. In Allied Academies International Conference. Academy of Accounting and Financial Studies. Proceedings. Jordan Whitney Enterprises, Inc., 20(2), 82.
- Eden, D., & Moriah, L. (1996). *Impact of internal auditing on branch bank performance: a field experiment*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 68(3), 262-271.
- Farbo, J. L. (1985). *A Comparison Of The Perceived Effectiveness Of The Internal Audit Function Between Selected Private And Public Supported Colleges And Universities In The Western United States* (Accounting, Higher Education). University of Idaho.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill Series in Management.
- Getie Mihret, D., & Wondim Yismaw, A. (2007). *Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study*. Managerial auditing journal, 22(5), 470-484.
- Glass, G. V., McGaw, B., & Smith, M. L. (1981). *Meta-analysis in social research*. (No Title).
- Lumpkin, GT และ Dess, GG. (1996). *ชี้แจงโครงสร้างการปฐมนิเทศผู้ประกอบการและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน*. Academy of Management Review, 21(1): 135-172.
- Macher, J. T., & Mowery, D. C. (2009). *Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing*. British Journal of Management, 20, S41-S62.
- McGee, R., & Gaventa, J. (2010). *Review of impact and effectiveness of transparency and accountability initiatives*. In prepared for the Transparency and Accountability Initiative Workshop, October.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Menon, K., & Williams, J. D. (1994). *The use of Audit Committees for Monitoring*. Journal of accounting and public policy, 13(2), 121-139.
- Mock, T. J., Srivastava, R. P., & Wright, A. M. (2017). *Fraud risk assessment using the fraud risk model as a decision aid*. Journal of emerging technologies in accounting, 14(1), 37-56.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization science, 5(1), 14-37.
- Ruzic-Dimitrijevic, L., & Dakic, J. (2014). *The risk management in higher education institutions*. Online Journal of Applied Knowledge Management, 2(1), 137-152.
- Teece, D. J., Pisano, G. P., & Shuen, A. (1992). *Dynamic capabilities and strategic management*. Center for Research in Management, University of California, Berkeley.
- Westerman, G. F. (2006). *It risk management: from It necessity to strategic business value*.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม





## แบบสอบถาม

### เรื่อง กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุกและการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

**คำชี้แจง** ถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับ การศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (อว.) ประกอบไปด้วย ชื่อมหาวิทยาลัย สถานะของหน่วยงาน เช่น มหาวิทยาลัยของ รัฐ เอกชน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามด้าน กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก ประกอบด้วย การตรวจสอบภายในแบบการบูรณาการ การตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง

ตอนที่ 4 แบบสอบถามด้าน การบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามด้าน การสนับสนุนของผู้บริหาร

ตอนที่ 6 แบบสอบถามด้าน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วย ด้านการป้องกันการทุจริต ด้านการลดความเสี่ยงขององค์กร ด้านการดำเนินงานตรวจสอบมีประสิทธิภาพ ด้านการบรรลุ เป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร ด้านกระบวนการทำงาน ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ตอนที่ 7 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบ แบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้

การตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คำตอบของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย กรุณาตอบให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ทุกส่วน เพื่อให้การวิจัยมีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และ ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะเก็บเป็นความลับ โดยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

หากท่านมีข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับแบบสอบถามฉบับนี้ โปรดติดต่อดิฉัน ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 095-3309344 และ E-mail: Sopinya-na@mutp.ac.th

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ ที่ท่านกรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูล

**คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ท่านต้องการเลือก**

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไปของผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง  
การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)**

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. อายุ

( ) 20 - 30 ปี

( ) 31 - 40 ปี

( ) 41 - 50 ปี

( ) มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

( )ปริญญาตรี

( )ปริญญาโท

( )ปริญญาเอก

( ) อื่นๆ.....

4. ตำแหน่งงาน

( ) ผู้ปฏิบัติงาน

( ) หัวหน้าหน่วยงาน

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

( ) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี

( ) 6 -10 ปี

( ) 11-20 ปี

( ) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

**ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ  
นวัตกรรม (อว.)**

สถานะของหน่วยงาน

( ) มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

( ) มหาวิทยาลัยรัฐ

( ) มหาวิทยาลัยเอกชน

( ) อื่นๆ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก

| กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก                                                                                                                          | มากที่สุด<br>5 | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| <b>ด้านการตรวจสอบภายในแบบบูรณาการ</b>                                                                                                                  |                |          |              |           |                 |
| 1. องค์กรของท่านมีการพิจารณาแผนยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนกระบวนการตรวจสอบภายในแบบเชิงรุก                                                                  |                |          |              |           |                 |
| 2. องค์กรของท่านพิจารณาขอบเขตและแผนการตรวจสอบ และจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบมีการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ                            |                |          |              |           |                 |
| 3. องค์กรของท่านมีการผสมผสานร่วมกันระหว่างงานตรวจสอบทั่วไป (Non IT Audit) กับ การตรวจสอบระบบสารสนเทศ (IT Audit)                                        |                |          |              |           |                 |
| 4. องค์กรของท่านมีการวางแผนโครงการการตรวจสอบที่ครอบคลุมความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่มีผลกระทบสืบเนื่องต่อความเสี่ยงทางธุรกิจขององค์กรโดยรวม |                |          |              |           |                 |
| 5. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือทางคอมพิวเตอร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายใน                                                 |                |          |              |           |                 |

| กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก                                                                                                                                                     | มากที่สุด<br>5 | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| ด้านการตรวจสอบภายในแบบมีส่วนร่วม                                                                                                                                                  |                |          |              |           |                 |
| 1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญของการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบในกระบวนการตรวจสอบแบบมีส่วนร่วม (Participative Audit) ส่งเสริมความโปร่งใสในการทำงาน |                |          |              |           |                 |
| 2. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและทีมสำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนการตรวจสอบภายใน                                                                      |                |          |              |           |                 |
| 3. องค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการระบุและการจัดการความเสี่ยง กระบวนการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล                                                               |                |          |              |           |                 |
| 4. องค์กรของท่านมีการสร้างทีมตรวจสอบที่มีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญในหลายด้าน                                                                                                       |                |          |              |           |                 |
| 5. องค์กรของท่านมีการวางแผนการตรวจสอบประชุมหารือเพื่อแก้ไขปัญหาหน่วยงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับผลการตรวจสอบระหว่างทีมตรวจสอบและผู้บริหาร                           |                |          |              |           |                 |

| กลยุทธ์การตรวจสอบภายในเชิงรุก                                                                                                                                          | มากที่สุด<br>5 | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| <b>ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบภายในขั้นสูง</b>                                                                                                               |                |          |              |           |                 |
| 1. องค์กรของท่านมีการใช้งานระบบข้อมูลบนคลาวด์ (Cloud-based Systems) สำหรับเก็บข้อมูลและประสานข้อมูลระหว่างทีมตรวจสอบและแผนกที่เกี่ยวข้อง                               |                |          |              |           |                 |
| 2. องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีวัดผลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในการค้นหาแนวโน้มและข้อผิดพลาดและระบุความเสี่ยงและโอกาสที่มีต่อองค์กร |                |          |              |           |                 |
| 3. องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence - AI) เพื่อช่วยในการตรวจสอบรายการทางการเงินและระบบที่มีข้อมูลมาก                               |                |          |              |           |                 |
| 4. องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) เพื่อรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่ตรวจสอบบันทึกและตรวจสอบข้อมูลการทำธุรกรรมตามเวลาจริง                           |                |          |              |           |                 |
| 5. องค์กรของท่านมีการใช้งานระบบ Internet of Things (IoT) ในกระบวนการตรวจสอบความปลอดภัยของสิ่งที่ตรวจสอบ                                                                |                |          |              |           |                 |

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

| การบริหารความเสี่ยง                                                                               | มากที่สุด<br>5 | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| <b>ด้านการปฏิบัติงาน</b>                                                                          |                |          |              |           |                 |
| 1. องค์กรของท่านมีการคัดเลือกคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละประเภท           |                |          |              |           |                 |
| 2. องค์กรของท่านมีโครงสร้าง สายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ        |                |          |              |           |                 |
| 3. องค์กรของท่านมีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร                |                |          |              |           |                 |
| 4. องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน                      |                |          |              |           |                 |
| 5. องค์กรของท่านมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานในแต่ละแผนกที่ชัดเจน เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ |                |          |              |           |                 |
| <b>ด้านการเงิน</b>                                                                                |                |          |              |           |                 |
| 1. องค์กรของท่านได้รับการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกับภารกิจ และเพียงพอ                            |                |          |              |           |                 |
| 2. องค์กรของท่านมีการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน                                                 |                |          |              |           |                 |
| 3. องค์กรของท่านมีการบริหารต้นทุนและรายจ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                  |                |          |              |           |                 |

| การบริหารความเสี่ยง                                                                                                                       | มากที่สุด<br>5 | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| 4. องค์กรของท่านมีสภาพคล่องในการชำระหนี้                                                                                                  |                |          |              |           |                 |
| 5. องค์กรของท่านมีการใช้จ่ายเงินตรงตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของโครงการ และมีความเหมาะสมและไม่บิดเบือนวัตถุประสงค์ของงบประมาณที่ตั้งไว้  |                |          |              |           |                 |
| <b>ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ</b>                                                                                                           |                |          |              |           |                 |
| 1. องค์กรของท่านมีวิธีการบริหารและจัดการความเสี่ยงในเรื่องของการปฏิบัติตามกฎหมาย และวิธีการป้องกันการละเมิดกฎหมายที่อาจทำให้องค์กรเสียหาย |                |          |              |           |                 |
| 2. องค์กรของท่านมีมาตรการติดตามและตรวจสอบเพื่อให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปตามกฎระเบียบ                                                   |                |          |              |           |                 |
| 3. องค์กรของท่านมีการปรับปรุง แก้ไขระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ชัดเจน ทันสมัย และครอบคลุมสำหรับการปฏิบัติงาน                     |                |          |              |           |                 |
| 4. องค์กรของท่านแจ้งเวียน และเผยแพร่ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบการปฏิบัติงาน                                                     |                |          |              |           |                 |
| 5. องค์กรของท่านมีการตรวจสอบการทำนิติกรรมสัญญา การ ร่างสัญญาให้มีความถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมการดำเนินงาน                               |                |          |              |           |                 |

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บริหาร

| การสนับสนุนของผู้บริหาร                                                                                                           | มากที่สุด<br>5 | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| 1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในประเด็นข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะของการตรวจสอบภายใน                                                 |                |          |              |           |                 |
| 2. ผู้บริหารระดับสูง รับฟัง ให้ความสำคัญ และพิจารณาในการนำผลที่ได้รับจากการตรวจสอบ และคำแนะนำไปปฏิบัติตาม                         |                |          |              |           |                 |
| 3. ผู้บริหารระดับสูง มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน ตามวิธีการควบคุมที่กำหนด เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ |                |          |              |           |                 |
| 4. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในการพัฒนาความสามารถ และความรู้ของพนักงานในองค์กร ตรวจสอบภายใน                   |                |          |              |           |                 |
| 5. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ สำหรับการดำเนินงานการตรวจสอบ            |                |          |              |           |                 |

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

| ประสิทธิภาพการดำเนินงาน                                                                                                                   | มากที่สุด<br>5 | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| <b>ด้านการป้องกันการทุจริต</b>                                                                                                            |                |          |              |           |                 |
| 1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญและทำความเข้าใจและการประเมินความเสี่ยงของการทุจริตในองค์กรและการหาแนวทางป้องกันและรับมือกับความเสี่ยง         |                |          |              |           |                 |
| 2. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมจริยธรรมและความโปร่งใสในองค์กรเพื่อลดความเสี่ยงของการทุจริต                                                  |                |          |              |           |                 |
| 3. องค์กรของท่านมีพนักงานที่มีความตระหนักรู้เกี่ยวกับการทุจริตและการป้องกันการทุจริต                                                      |                |          |              |           |                 |
| 4. องค์กรของท่านมีระบบการตรวจสอบกระบวนการทาง การเงินเพื่อตรวจจับและป้องกันการทุจริต                                                       |                |          |              |           |                 |
| 5. องค์กรของท่านมีระบบรายงานการเงินที่โปร่งใส เข้าถึงและตรวจสอบได้                                                                        |                |          |              |           |                 |
| <b>ด้านการลดความเสี่ยงขององค์กร</b>                                                                                                       |                |          |              |           |                 |
| 1. องค์กรของท่านมีแผนการป้องกันและจัดการความเสี่ยงรองรับอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมหรือภัยคุกคาม                    |                |          |              |           |                 |
| 2. องค์กรของท่านมีวิธีการลดความเสี่ยงที่องค์กรสามารถใช้เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสที่เกิดขึ้นหรือผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ |                |          |              |           |                 |

| ประสิทธิภาพการดำเนินงาน                                                                                                     | มากที่สุด<br>5 | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| <b>ด้านการลดความเสี่ยงขององค์กร</b>                                                                                         |                |          |              |           |                 |
| 3. องค์กรของท่านมีระบบการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ                                           |                |          |              |           |                 |
| 4. องค์กรของท่านมีระบบที่สามารถแจ้งเตือนความเสี่ยงได้ทันที เพื่อแก้ปัญหาจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ ได้รวดเร็วทันทั่วทั้งที่     |                |          |              |           |                 |
| 5. องค์กรของท่านมีการพัฒนาแผนปฏิบัติการและกิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงที่มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ |                |          |              |           |                 |
| <b>ด้านงานตรวจสอบประสิทธิภาพ</b>                                                                                            |                |          |              |           |                 |
| 1. องค์กรของท่านมีกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลาว่าเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้                     |                |          |              |           |                 |
| 2. องค์กรมีการกำหนดสิ่งที่จะประเมินและกระบวนการอย่างชัดเจน เหมาะสมสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้ไปปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน    |                |          |              |           |                 |
| 3. องค์กรของท่านมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น                                                   |                |          |              |           |                 |

| ประสิทธิภาพการดำเนินงาน                                                                                                                                             | มากที่สุด<br>5 | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| <b>ด้านงานตรวจสอบประสิทธิภาพ</b>                                                                                                                                    |                |          |              |           |                 |
| 4. องค์กรของท่านมีวิธีการในการจัดการและเสริมสร้างทักษะและความรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตรวจสอบภายในเชิงรุก                                    |                |          |              |           |                 |
| 5. องค์กรของท่านมีวิธีการในการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานตรวจสอบภายในเชิงรุกมีผลสำเร็จและประสิทธิภาพ |                |          |              |           |                 |
| <b>ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ</b>                                                                                                                               |                |          |              |           |                 |
| 1. องค์กรของท่านสามารถตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                                   |                |          |              |           |                 |
| 2. องค์กรของท่านมีการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้งานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                               |                |          |              |           |                 |
| 3. องค์กรของท่านมีการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้พนักงานมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ                                                                   |                |          |              |           |                 |
| 4. องค์กรของท่านมีวิธีการวัดและประเมินความสำเร็จ ของงานหรือโครงการที่ได้รับ                                                                                         |                |          |              |           |                 |
| 5. องค์กรของท่านมีการเรียนรู้และพัฒนาต่อไปเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาแผนงานและการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ                 |                |          |              |           |                 |

| ประสิทธิภาพการดำเนินงาน                                                                                                                                | มากที่สุด<br>5 | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| <b>ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร</b>                                                                                                                |                |          |              |           |                 |
| 1. องค์กรของท่านมีการวางแผนและการดำเนินการเป็นขั้นตอนสำคัญในการจัดหาและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม                                                         |                |          |              |           |                 |
| 2. องค์กรของท่านสามารถจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพียงพอต่อความต้องการ                                                      |                |          |              |           |                 |
| 3. องค์กรของท่านสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร                                                  |                |          |              |           |                 |
| 4. องค์กรของท่านมีกลไกการตรวจสอบการจัดหาและการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มความคุ้มค่าให้กับองค์กร                                                             |                |          |              |           |                 |
| 5. องค์กรของท่านมีการประเมินผลด้านการจัดหาและใช้ทรัพยากรและนำผลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด                                         |                |          |              |           |                 |
| <b>ด้านกระบวนการทำงาน</b>                                                                                                                              |                |          |              |           |                 |
| 1. องค์กรของท่านมีกระบวนการการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในองค์กรและมีวิธีการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของสถาบัน |                |          |              |           |                 |

| ประสิทธิภาพการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                     | มากที่สุด<br>5 | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| <b>ด้านงานตรวจสอบประสิทธิภาพ</b>                                                                                                                                                                                            |                |          |              |           |                 |
| 2. องค์กรของท่านวิเคราะห์กระบวนการทำงานเพื่อทราบถึงขั้นตอนที่สามารถปรับปรุงได้และใช้กลไกการตรวจสอบเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของขั้นตอนทำงาน                                                                                    |                |          |              |           |                 |
| 3. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมเพื่อลดภาระงานและเพิ่มความแม่นยำ                                                                                                                                          |                |          |              |           |                 |
| 4. องค์กรของท่านมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน เป็นไปตามความเหมาะสม                                                                                                                                                |                |          |              |           |                 |
| 5. องค์กรของท่านมีการสร้างความราบรื่นในการทำงานวิธีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร และมีวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มงานหรือบุคลากรเพื่อให้กระบวนการทำงานเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ |                |          |              |           |                 |
| <b>ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</b>                                                                                                                                                                                |                |          |              |           |                 |
| 1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับความต้องการ และความพึงพอใจของพนักงาน                                                                                                                                                         |                |          |              |           |                 |
| 2. องค์กรของท่านมีการสร้างบรรยากาศทำงานที่กระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนา                                                                                                                                                        |                |          |              |           |                 |

| ประสิทธิภาพการดำเนินงาน                                                                                                          | มากที่สุด<br>5 | มาก<br>4 | ปานกลาง<br>3 | น้อย<br>2 | น้อยที่สุด<br>1 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
| ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร                                                                                                 |                |          |              |           |                 |
| 3. องค์กรของท่านส่งเสริมการมีส่วนร่วม<br>และมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับ<br>พนักงาน และการสื่อสารระหว่าง<br>ทีมงานในแต่ละฝ่าย |                |          |              |           |                 |
| 4. องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมและมี<br>อุปกรณ์การอำนวยความสะดวกในการ<br>ปฏิบัติงานที่เหมาะสม                                      |                |          |              |           |                 |
| 5. ผู้บริหารงานของท่านให้ความเชื่อมั่น<br>และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน<br>ของบุคลากรภายใต้กรอบของนโยบาย<br>ขององค์กร       |                |          |              |           |                 |

ส่วนที่ 7 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามีโปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข  
ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ข้อมูล



## ภาคผนวก ข

### ข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติอนุมาน โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังนั้นก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลจึงได้ทำการตรวจสอบประชากรตามเงื่อนไขการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณโดยมีเงื่อนไข ดังนี้

#### 1. ค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนเท่ากับศูนย์

การวิเคราะห์สถิติและการสร้างแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ เช่น การถดถอย (Regression model) การที่ค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (Residuals) เท่ากับ 0 เป็นตัวบ่งชี้ว่าโมเดลมีการคาดการณ์ที่สมมูลระหว่างค่าจริงและค่าคาดการณ์ แต่การมีค่าเฉลี่ยของ Residuals เท่ากับ 0 เพียงอย่างเดียวไม่สามารถยืนยันความเหมาะสมของโมเดลได้ จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยอื่น เช่น การกระจายตัวของ Residuals และค่าความแปรปรวนหรือความเบี่ยงเบนมาตรฐานของ Residuals เพื่อประเมินความเสถียรของการคาดการณ์

ตารางที่ ก-1 Residuals Statistics ค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนเท่ากับศูนย์

Residuals Statistics

|                      | Minimum | Maximum | Mean  | Std. Deviation | N   |
|----------------------|---------|---------|-------|----------------|-----|
| Predicted Value      | 2.533   | 4.986   | 4.183 | 0.550          | 123 |
| Residual             | -0.866  | 1.023   | 0.000 | 0.263          | 123 |
| Std. Predicted Value | -3.003  | 1.460   | 0.000 | 1.000          | 123 |
| Std. Residual        | -3.217  | 3.801   | 0.000 | 0.975          | 123 |

a. Dependent Variable: OE

ตาราง Residuals Statistics แสดงว่าโมเดลมีการคาดการณ์ที่สมมูล โดยค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (Residuals) เท่ากับ 0 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ Residual และ Standardized Residual แสดงถึงความแปรปรวนบางส่วนที่อาจต้องพิจารณาเพิ่มเติมในการวิเคราะห์

#### ข้อ 2. ตัวแปรตามและค่าความคลาดเคลื่อนเป็นตัวแปรที่มีการแจกแจงแบบปกติ (Test of Normality)

การทดสอบการแจกแจงของตัวแปรตามและค่าความคลาดเคลื่อน โดยวิธีการทดสอบสำหรับจะตรวจสอบด้วยวิธี Kolmogorov-Smirnov Test โดยมีระดับนัยสำคัญที่มากกว่า 0.05

ตารางที่ ก-2 Test of Normality ของตัวแปรตามและค่าความคลาดเคลื่อน

Tests of Normality

|                                | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       | Shapiro-Wilk |     |       |
|--------------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
|                                | Statistic                       | df  | Sig.  | Statistic    | df  | Sig.  |
| Unstandardized Predicted Value | 0.074                           | 123 | 0.930 | 0.952        | 123 | 0.000 |

a. Lilliefors Significance Correction

ผลการทดสอบมีระดับนัยสำคัญหรือค่า Sig. = 0.000 น้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีการแจกแจงแบบไม่ปกติ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมพบทฤษฎีแนวโน้มนำเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Limit Theorem) ซึ่งระบุว่า สำหรับประชากรใด ๆ ถ้าเก็บตัวอย่างในจำนวนที่มากพอ การกระจายของค่าตัวอย่างดังกล่าวจะมีแนวโน้มใกล้เคียงกับการกระจายแบบธรรมชาติ (Normal Distribution) ซึ่งทฤษฎีแนวโน้มนำเข้าสู่ส่วนกลางระบุว่าจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ทำให้การแจกแจงเป็นแบบปกติ ควรมีมากกว่า 30 ตัวอย่าง (Bland, 1996) ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ทั้งหมด 123 ตัวอย่าง ถือว่าตัวแปรตามและค่าความคลาดเคลื่อนเป็นตัวแปรที่มีการแจกแจงแบบปกติ

### ข้อ 3. ค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน (Autocorrelation)

ตัวแปรอิสระต้องเป็นข้อมูลที่ไม่มีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง หรือที่เรียกว่าการไม่เกิด Autocorrelation โดยใช้ค่า Durbin-Watson ในการทดสอบว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ภายในตัวเองหรือไม่ โดยมีเกณฑ์ในการวัดค่า Durbin-Watson ดังนี้

มีค่าอยู่ในช่วง 1.5 - 2.5 แสดงว่ามีความเป็นอิสระ

มีค่าอยู่ในช่วง 2.6 - 4.0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางลบ

มีค่าอยู่ในช่วง 0 - 1.4 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก

ทั้งนี้ถ้าค่า Durbin-Watson มีค่าน้อยกว่า 1.5 และมากกว่า 2.5 แสดงว่าเกิด Autocorrelation หรือตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง ซึ่งจะทำให้การคำนวณในสนสมการการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุมีปัญหา

ตารางที่ ก-3 Model Summary<sup>b</sup> ของกลุ่มตัวอย่าง

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                  | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | 0.902 <sup>a</sup> | 0.814    | 0.805             | 0.269                      | 2.303         |

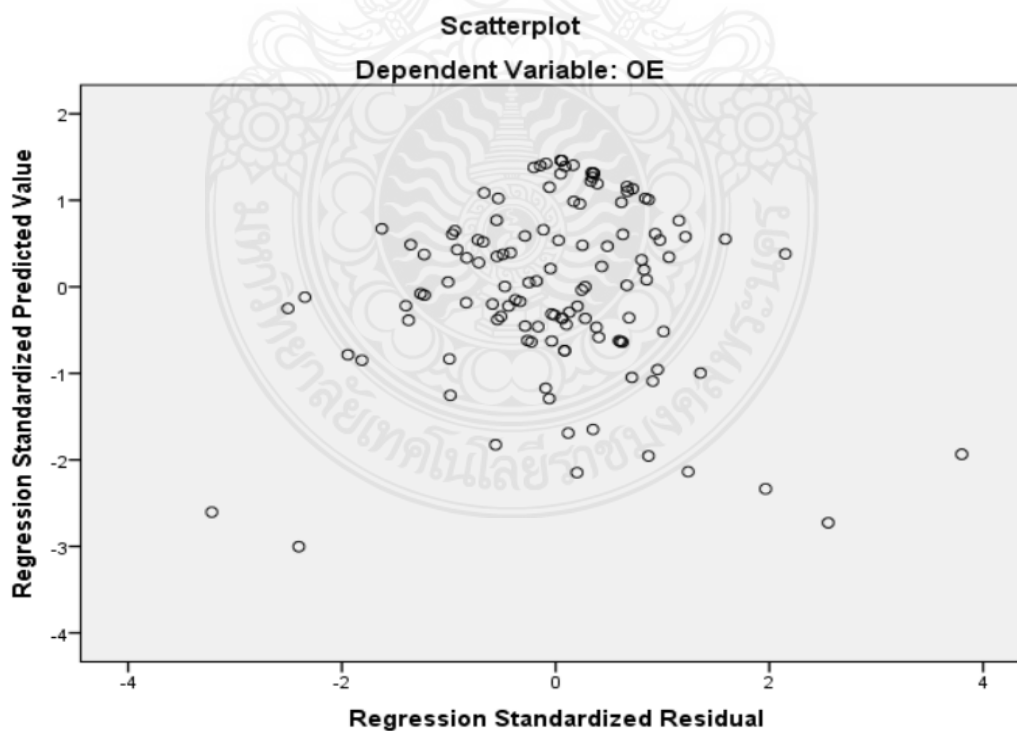
a. Predictors: (Constant), CRM, AIT, FRM, IIA, ORM, PIA

b. Dependent Variable: OE

จากการพิจารณาค่า Durbin-Watson ในตารางพบว่า ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.303 ซึ่งอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5 แสดงว่าตัวแปรอิสระที่นำมาใช้ในการทดสอบไม่มีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง

#### ข้อ 4. ค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนต้องคงที่

เพื่อทดสอบว่าค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนต้องคงที่ โดยพิจารณาแผนภาพการกระจาย Scatter Plot Graph ดูการกระจายว่ามีรูปแบบหรือไม่ ต้องไม่สามารถลากเส้นในลักษณะใดเพื่อให้ Fit กับข้อมูลได้ จึงเรียกว่า ความแปรปรวนคงที่



ภาพที่ ก-1 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot Graph ของตัวแปรตาม

จากการพิจารณาแผนภาพการกระจาย Scatter Plot Graph พบว่าการกระจายว่าไม่มีรูปแบบใด และไม่สามารถลากเส้นในลักษณะใดๆ ได้ เพื่อให้ Fit กับข้อมูลได้ ดังนั้นจึงสรุปว่าความแปรปรวนของตัวแปรคงที่

#### ข้อ 5. ตัวแปรอิสระแต่ละตัวต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity)

เงื่อนไขข้อหนึ่งในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) คือ ตัวแปรอิสระแต่ละตัวต้องเป็นอิสระต่อกัน โดยการตรวจสอบเงื่อนไขนี้จะตรวจสอบโดยใช้ค่าสถิติ Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ถ้าหากค่า Tolerance ของตัวแปรเข้าใกล้ 1 หรือมากกว่า 0.2 แสดงว่าตัวแปรอิสระจากกัน แต่ถ้าค่าใกล้ 0 หรือน้อยกว่า 0.2 แสดงว่าเกิดปัญหา Multicollinearity และค่า VIF หากมีค่าใกล้ 10 มาก แสดงว่าระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระในสมการการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณมาก นั่นคือ เกิดปัญหา Multicollinearity และจากการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระพบว่าค่า Tolerance และ ค่า VIF มีค่า ดังนี้

ตารางที่ ก-4 ค่า Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระ

Coefficients<sup>a</sup>

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | -0.030                      | 0.200      |                           | -0.150 | 0.881 |                         |       |
| IIA          | 0.151                       | 0.055      | 0.172                     | 2.732  | 0.007 | 0.405                   | 2.467 |
| PIA          | 0.070                       | 0.073      | 0.069                     | 0.956  | 0.341 | 0.305                   | 3.276 |
| AIT          | 0.019                       | 0.028      | 0.032                     | 0.654  | 0.515 | 0.678                   | 1.475 |
| ORM          | 0.140                       | 0.065      | 0.148                     | 2.149  | 0.034 | 0.340                   | 2.941 |
| FRM          | 0.221                       | 0.053      | 0.216                     | 4.186  | 0.000 | 0.603                   | 1.657 |
| CRM          | 0.403                       | 0.064      | 0.440                     | 6.344  | 0.000 | 0.334                   | 2.998 |

a. Dependent Variable: OE

จากตารางพบว่าค่าสถิติ Tolerance ของตัวแปรมีค่าไม่ใกล้ 0 และ มีค่า VIF น้อยกว่า 10 ทุกตัว ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นตัวอิสระต่อกัน ซึ่งถือว่าระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระตัวไม่ทำให้เกิด Multicollinearity

ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ



## ภาคผนวก ค

## การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติอนุมานเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธีคัดเลือกแบบขั้นตอน (Stepwise Selection) มาใช้ในการทดสอบ โดยพิจารณาค่า p-value ของค่าสถิติสำหรับตัวแปรต่าง ๆ เทียบกับระดับนัยสำคัญที่กำหนด คือ 0.05

เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ทดสอบโดยใช้ตัวอย่างทั้งสิ้น 123 ตัวอย่าง ของมหาวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.)

ตารางที่ ข-1 Model Summary

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                  | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|--------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | 0.902 <sup>a</sup> | 0.814    | 0.805             | 0.269                      | 2.303         |

a. Predictors: (Constant), CRM, AIT, FRM, IIA, ORM, PIA

b. Dependent Variable: OE

ตารางที่ ข-2 ANOVA

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.               |
|--------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1 Regression | 36.842         | 6   | 6.140       | 84.698 | 0.000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 8.410          | 116 | 0.072       |        |                    |
| Total        | 45.252         | 122 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: OE

b. Predictors: (Constant), CRM, AIT, FRM, IIA, ORM, PIA

ตารางที่ ข-3 Coefficients

Coefficients<sup>a</sup>

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | -0.030                      | 0.200      |                           | -0.150 | 0.881 |                         |       |
| IIA          | 0.151                       | 0.055      | 0.172                     | 2.732  | 0.007 | 0.405                   | 2.467 |
| PIA          | 0.070                       | 0.073      | 0.069                     | 0.956  | 0.341 | 0.305                   | 3.276 |
| AIT          | 0.019                       | 0.028      | 0.032                     | 0.654  | 0.515 | 0.678                   | 1.475 |
| ORM          | 0.140                       | 0.065      | 0.148                     | 2.149  | 0.034 | 0.340                   | 2.941 |
| FRM          | 0.221                       | 0.053      | 0.216                     | 4.186  | 0.000 | 0.603                   | 1.657 |
| CRM          | 0.403                       | 0.064      | 0.440                     | 6.344  | 0.000 | 0.334                   | 2.998 |

a. Dependent Variable: OE



## ประวัติการศึกษาและการทำงาน

**ชื่อ นามสกุล** โสภิญญา นครกันต์  
**วัน เดือน ปีเกิด** 17 เมษายน 2534  
**ภูมิลำเนา** จังหวัด กรุงเทพฯ  
**ประวัติการศึกษา**  
**วุฒิการศึกษา** **ชื่อสถาบัน** **ปีที่สำเร็จการศึกษา**  
 บัณฑิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ 2556  
**ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน**  
 นักตรวจสอบภายในปฏิบัติการ  
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร 399 ถนนสามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต  
 กรุงเทพมหานคร 10300

