

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

ผลของระดับการควบคุมภายในที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ภาวิณี เจริญรัตน์ไพศาล

26 ส.ค. 2558

347796

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบัญชี

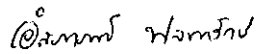
คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

มิถุนายน 2556

ลิขสิทธิ์นี้เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ ภาวิณี เจริญรัตนไพศาล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

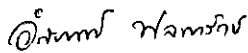
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์



..... อาจารย์ที่ปรึกษา

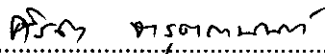
(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์



..... ประธาน

(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)



..... กรรมการ

(ดร.ศิริดา จารุดากานนท์)



..... กรรมการ

(ดร.อภิชาติ คณารัตนวงศ์)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชณี นนทศักดิ์)

วันที่...5...เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2556

## ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ดี เนื่องจากได้รับความกรุณา ความเอาใจใส่ในการให้คำปรึกษา และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ในงานนิพนธ์นี้ จากท่าน ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอขอบพระคุณพี่ ๆ และหัวหน้างานในหน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยบูรพาที่คอยให้กำลังใจ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการแจกจ่ายและเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ใช้ในการทำงานนิพนธ์ ผู้บริหารทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ขอขอบคุณครอบครัวของข้าพเจ้า ที่คอยให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือในทุกด้านตลอดเวลา ซึ่งทำให้การทำงานนิพนธ์และการศึกษาในระดับมหาบัณฑิตนี้ของข้าพเจ้าสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ภาวิณี เจริญรัตนไพศาล

54920513: สาขาวิชา: การบัญชี; บช.ม.(การบัญชี)

คำสำคัญ: ระดับการควบคุมภายใน/ ผลการปฏิบัติงาน/ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ภาวณิ เจริญรัตนไพศาล: ผลของระดับการควบคุมภายในที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (THE AFFECT OF INTERNAL CONTROL LEVEL TOWARDS THE AUTONOMOUS UNIVERSITY PERFORMANCE) อาจารย์ปริกษงานนิพนธ์: อิศราภรณ์ พลนารักษ์, บช.ค., 113 หน้า ปี พ.ศ. 2556.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ (COSO) ของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย และ 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซกับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยใช้แบบสอบถามส่งไปยังผู้บริหารส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวนทั้งสิ้น 12 มหาวิทยาลัย โดยจำนวนส่วนงานที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 130 ส่วนงาน คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 85.52 การศึกษาใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน

ผลการศึกษาพบว่าระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในทุกด้าน ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารและผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุ ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวม ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน และผลการปฏิบัติงานด้านบริหารบุคลากร อย่างไรก็ตามการศึกษาพบว่าระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานทุกด้าน ทั้งนี้ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามและประเมินผลกับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

54920513: MAJOR: ACCOUNTING; M.ACC. (ACCOUNTING)

KEYWORDS: INTERNAL CONTROL LEVEL / PERFORMANCE / AUTONOMOUS  
UNIVERSITY

PARVINEE CHAROENRATANAPAISAL: THE AFFECT OF INTERNAL  
CONTROL LEVEL TOWARDS THE AUTONOMOUS UNIVERSITY PERFORMANCE  
ADVISORY: ISSARAPORN PHOLNARUKSA, Ph.D., 113 P. 2013.

The objectives of this study were 1. to study internal control level by COSO concept of segments within the autonomous university in Thailand and 2. to study the relationship between internal control level by COSO concept and the autonomous university performance. The primary data were gathered by sending questionnaires to the administrator of segment within the autonomous university in Thailand, totally 12 universities, and number of segments were used in this study was totally 130 segments, response rate was 85.52%. This study used the multiple regression analysis to test hypotheses.

It was found that internal control level for dimension of environment positively associated with performance of segment within autonomous university in all dimensions. The level of internal control for dimension of risk assessment positively associated with performance of segment within autonomous university in dimension for administration and supply management. The level of internal control for dimension of control activities positively associated with performance of segment within autonomous university in dimension for overall, financial and human resource management. However, it was found that the internal control level negatively associated with performance of segment within autonomous university. When segments increased the level for information technology and communication, segments had lower performance in all dimensions. It was not found that the relationship between the internal control level for dimension of monitoring and evaluating and performance of segment within autonomous university .

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์.....	7
2 ทฤษฎี แนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับของรัฐ.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการคุมภายใน.....	20
การควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงาน.....	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	35
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	35
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	36
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	36
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
ตัวแปรและการวัดค่า.....	40

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
ตอนที่ 1 การวัดค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา.....	42
ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	43
ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการควบคุมภายในตามแนวคิด โคโซ่.....	46
ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	60
ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน.....	64
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	76
สรุปและอภิปรายผลการวิจัย.....	77
อภิปรายผล.....	81
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	85
บรรณานุกรม.....	86
ภาคผนวก.....	89
ภาคผนวก ก.....	90
ภาคผนวก ข.....	103
ภาคผนวก ค.....	107
ภาคผนวก ง.....	109
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	113

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ผลการวัดค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ระดับการควบคุมภายใน.....	42
2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามลักษณะส่วนงาน.....	43
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามตำแหน่ง.....	44
4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามจำนวนบุคลากรรวมของ ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	44
5 จำนวนและร้อยละของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยจำแนกตาม ระยะเวลาในการเริ่มนำระบบการควบคุมภายในมาถือปฏิบัติ.....	45
6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านปรัชญา และรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร.....	46
7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้าน ความซื่อสัตย์และจริยธรรม.....	47
8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร.....	48
9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้าน โครงสร้าง หน่วยงาน.....	49
10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านการมอบ อำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ.....	50
11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านนโยบาย วิธีบริหารด้านบุคลากร.....	51
12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเสี่ยงด้านวัตถุประสงค์ ระดับหน่วยงาน.....	52
13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเสี่ยงด้านวัตถุประสงค์ ระดับกิจกรรม.....	53
14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเสี่ยงด้านการระบุ ปัจจัยเสี่ยง.....	53



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
15	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเสี่ยงด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง.....	54
16	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเสี่ยงด้านการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อ ป้องกันความเสี่ยง.....	55
17	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกิจกรรมการควบคุม.....	56
18	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสารสนเทศและการสื่อสาร.....	57
19	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการติดตามประเมินผล.....	59
20	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร.....	60
21	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน.....	61
22	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุ.....	62
23	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร.....	63
24	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficients) และ Model Summary ระหว่างระดับการควบคุมภายในมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงาน โดยรวม.....	65
25	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และ Model Summary ระหว่างระดับการควบคุมภายในมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหาร.....	66
26	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยและ Model Summary ระหว่างระดับการควบคุมภายในมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน.....	67
27	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และ Model Summary ระหว่างระดับการควบคุมภายในมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุ.....	68
28	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และ Model Summary ระหว่างระดับการควบคุมภายในมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร.....	69
29	สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานระหว่างระดับการควบคุมภายในกับระดับผลการปฏิบัติงาน.....	71
30	สรุปผลการวิเคราะห์สมมติฐานวิจัย.....	72
31	ตัวแปรและสรุปแบบสอบถาม.....	110
32	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน(Pearson's Correlation).....	112

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการ มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตามปกติ โดยการควบคุมภายในเป็นกระบวนการ (Process) ที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องซึ่งกำหนดไว้ในกระบวนการปฏิบัติงาน (Built in) ประจำวันตามปกติของทุกส่วนงาน (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2552, หน้า 1) ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน (Planning) การดำเนินการ (Executing) และการติดตามผล (Monitoring) ซึ่งผู้กำหนดมักเป็นผู้บริหารและนำมาปฏิบัติโดยบุคลากรขององค์กรนั้น ๆ หากกระบวนการเหล่านี้ถูกสร้างขึ้นมาอย่างเหมาะสมก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร อันเนื่องมาจากการควบคุมภายในจะช่วยป้องกันการรั่วไหลและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรอื่นที่ช่วยให้องค์กรมีระบบการรายงานที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคง

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้ออกกฎหมายที่เรียกว่า “ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544” กฎหมายฉบับนี้มุ่งเน้นที่การปรับปรุงการควบคุมภายในของหน่วยงานภาครัฐต่างๆ อย่างแท้จริง โดยกำหนดให้ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐแต่ละแห่งต้องประเมินและรายงานให้เห็นกันอย่างชัดเจนว่า การควบคุมภายในของหน่วยงานนั้นมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด หากหน่วยงานสามารถยืนยันอย่างเต็มที่ถึงความมีประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ก็เท่ากับหน่วยงานสามารถสร้างความน่าเชื่อถือจากสาธารณชน ได้มากเพียงนั้น

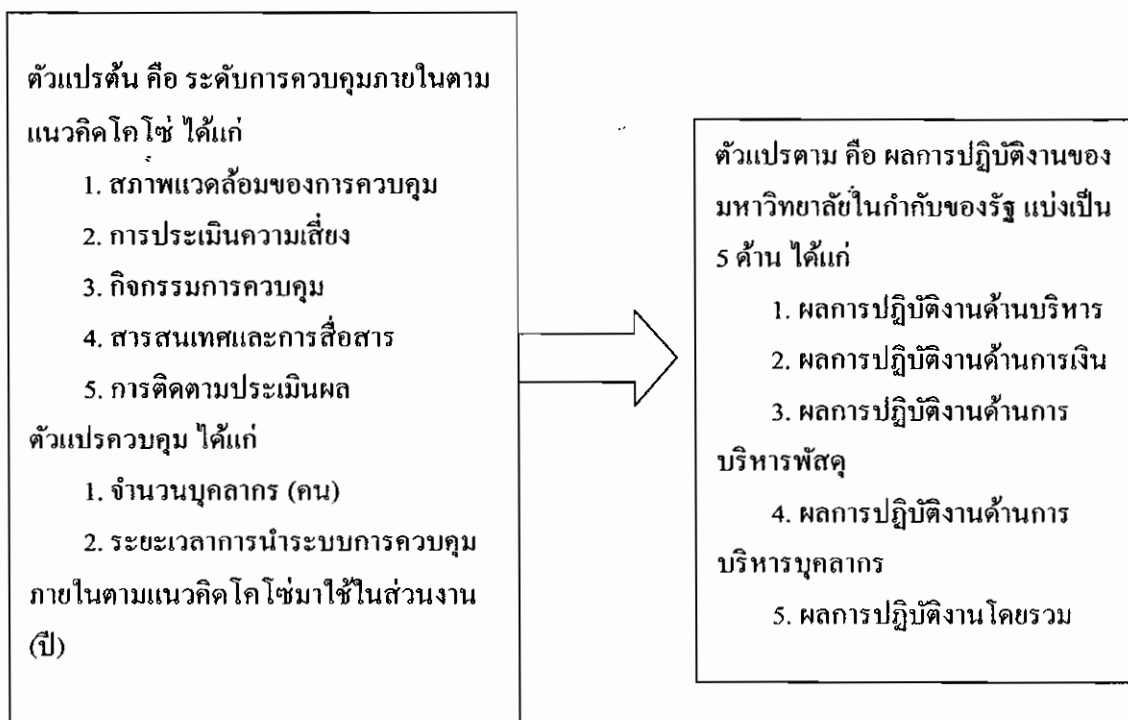
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล หรือที่เรียกว่า “มหาวิทยาลัยนอกระบบ” คือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มีการบริหารจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ (Autonomous University) แต่ยังคงได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง เพื่อใช้จ่ายตามความจำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา ในประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับ 16 แห่ง ที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบราชการ หรือไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา การนำมหาวิทยาลัย

ออกนอกระบบส่งผลกระทบต่อที่เห็นได้ชัดคือ ความคล่องตัวในการบริหาร ซึ่งปกติอำนาจส่วนใหญ่ในการบริหารก็อยู่ที่สภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี นับว่าคล่องตัวมากอยู่แล้ว การออกนอกระบบจะยิ่งทำให้ประชาคมในมหาวิทยาลัยไร้อำนาจที่ตรวจสอบผู้บริหารมากยิ่งขึ้น (พงศ์ประเสริฐ หกสุวรรณ, 2547) การนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบส่งผลคือให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีอำนาจเบ็ดเสร็จ ขาดองค์กรถ่วงดุล และตรวจสอบจากบุคลากรมหาวิทยาลัย เนื่องจากบุคลากรมีฐานะเป็นเพียงลูกจ้างตามสัญญาจ้าง และสภาพพนักงาน ไม่ได้มีอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบใด ๆ ในการตรวจสอบความโปร่งใสการบริหารงานของมหาวิทยาลัยสาเหตุโดยรวมดังกล่าว จะทำให้พนักงานเกรงกลัวผู้บริหารมาก ไม่กล้าวิพากษ์วิจารณ์ (พิศิษฐ์ โจทยักัง, 2547) ดังนั้นผลกระทบของการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบการอาจส่งผลให้กระบวนการบริหารงานของฝ่ายบริหารมีความเป็นอิสระมากขึ้น ความเป็นอิสระและความคล่องตัวจะต้องคู่ไปกับการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยกรมบัญชีกลางกำหนดให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและส่วนราชการนำมาตรฐานการวางระบบควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงาน เพื่อให้ทุกส่วนงานมีกระบวนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรมบัญชีกลางเริ่มมีการกระตุ้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้ปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในตามหลักการของโคโซ (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO) โดยกรมบัญชีกลางคาดหวังที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วยระบบดังกล่าว ปัจจุบันมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 16 สถาบัน มีการปฏิบัติตามแนวทางการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ โดยผู้วิจัยจึงคาดหวังว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีแนวทางการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ และระดับการควบคุมภายในที่สูงจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ สูง จึงนำไปสู่วัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนี้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาระดับการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซกับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมติฐานของการวิจัย

สภาพแวดล้อมของการควบคุม ส่งผลต่อทัศนคติและความตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้นสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในจึงมีผลกระทบอย่างมากกับกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร จึงเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นๆ ของการควบคุมภายใน เพื่อสร้างระเบียบวินัยด้านการควบคุมภายในให้แก่ทุกคนในองค์กร และจัดให้มีโครงสร้างของการควบคุมภายในที่เหมาะสม (องค์การพิพิธภัณฑวัตถุศาสตร์แห่งชาติ (อพพช.)) ดังนั้นเมื่อสำนักงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมสูงจะมีผลการปฏิบัติงานสูง จึงนำไปสู่สมมติฐานงานวิจัย ดังนี้

H1: ระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของสำนักงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H1.1: ระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H1.2: ระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงาน ด้านบริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H1.3: ระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงาน ด้านการเงินของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H1.4: ระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H1.5: ระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่เป็นส่วนผสมอันมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ที่มีแฝงแทรกอยู่ในทุก ๆ กิจกรรมการดำเนินงาน และเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุก ๆ การตัดสินใจของฝ่ายจัดการที่อาจส่งผลลัพธ์สุดท้ายออกมาในทางลบ ซึ่งหมายถึง โอกาสที่องค์กรจะประสบผลขาดทุนหรือดำเนินงานล้มเหลวหรือในทางบวกซึ่งหมายถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ (เจริญ เกษภูววัลย์, 2550) ดังนั้นเมื่อส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงสูงจะมีผลการปฏิบัติงานสูง จึงนำไปสู่สมมติฐานงานวิจัย ดังนี้

H2: ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H2.1: ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H2.2: ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H2.3: ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H2.4: ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H2.5: ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ด้านการควบคุม (Controlling) เป็นตัวเฝ้าติดตามและบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปภายใต้แผนงานหรือยุทธศาสตร์ที่วางไว้อย่างถูกต้อง การควบคุมที่ดีต้องเป็นหลักประกันให้องค์กร

ประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (ตุลา มหาพฤธานนท์, 2554) ดังนั้นเมื่อส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมสูงจะมีผลการปฏิบัติงานสูง จึงนำไปสู่สมมติฐานงานวิจัย ดังนี้

H3: ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H3.1: ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H3.2: ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H3.3: ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H3.4: ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H3.5: ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

“ระบบสารสนเทศ” เป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกิจกรรมการจัดการ จัดหา แปลงสภาพ และการกระจายสารสนเทศที่จะช่วยปรับปรุงการตัดสินใจด้านการจัดการ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น (พนิดา พานิชกุล และสุธี พงศาสกุลชัย, 2552) ดังนั้นเมื่อส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารสูงจะมีผลการปฏิบัติงานสูง จึงนำไปสู่สมมติฐานงานวิจัย ดังนี้

H4: ระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H4.1: ระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H4.2: ระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H4.3: ระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H4.4: ระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H4.5: ระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แนวคิดด้านการติดตามและประเมินผล เป็นอีกปัจจัยในการช่วยสะท้อนผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของผลลัพธ์และผลผลิต กลับไปสู่กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ พัฒนาระบบการ ปรับปรุง หรือขยายผลการดำเนินงานต่อไป (อุทัย เลาหวิเชียร, 2544; อัญชนา ณ ระนอง, 2544) ดังนั้นเมื่อส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลสูงจะมีผลการปฏิบัติงานสูง จึงนำไปสู่สมมติฐานงานวิจัย ดังนี้

H5: ระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H5.1: ระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H5.2: ระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H5.3: ระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H5.4: ระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

H5.5: ระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการควบคุมภายในตามแนวคิด โคโซ่แต่ละด้านกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมภายใน ภายในมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับของรัฐ

### ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาค้นคว้าคือ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับการควบคุมภายในตามแนวคิด โคโซ่ และผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในช่วงเวลาระหว่างวันที่ 20 มีนาคม



2556 ถึงวันที่ 30 เมษายน 2556 โดยศึกษาจากความคิดเห็นของผู้บริหารของส่วนงานภายใน มหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับของรัฐ จำนวน 12 มหาวิทยาลัย

#### ข้อจำกัดงานวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการการศึกษาระดับการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ่ และ ผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งผู้วิจัย ได้ศึกษาตัวแปรควบคุม 2 ตัวแปร ได้แก่ จำนวนบุคลากร (คน) และระยะเวลาการนำระบบการควบคุมภายในตามแนวคิด โคโซ่มาใช้ในส่วนงาน (ปี) ซึ่งพบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรควบคุมดังกล่าวกับผลการ ปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ผู้วิจัยไม่ได้นำปัจจัยด้าน จำนวน หลักสูตร และจำนวนนิสิต ใช้ในการศึกษาซึ่งปัจจัยดังกล่าวอาจมีความสัมพันธ์กับผลการ ปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหารของส่วนงานเกี่ยวกับระดับการควบคุมภายในตามแนวคิด โคโซ่ และ ผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลสรุปจากความคิดเห็นที่ได้จาก งานวิจัยนี้จึงสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในช่วง ระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น

#### นิยามศัพท์

เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันระหว่างผู้วิจัยและผู้อ่านจึง กำหนดนิยามศัพท์ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

“การควบคุมภายใน” คณะกรรมการ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ได้ให้ความหมายของการควบคุมภายในไว้ว่า การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกัน โดยคณะกรรมการผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานของ องค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าวิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่ กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มีการบริหาร การจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ (Autonomous University) แต่ยังคงได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง เพื่อใช้จ่ายตามความจำเป็นในการดำเนินการตาม วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาระดับการควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้ศึกษาได้หาข้อมูลโดยการศึกษาวรรณกรรมและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับของรัฐ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
3. การควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับของรัฐ

สุเมธ เข้มมนุ่น และคณะ (2536, หน้า 3) กล่าวว่าไว้ว่าความคิดที่จะพัฒนาระบบบริหาร มหาวิทยาลัยของรัฐให้มีอิสระมากขึ้น โดยเฉพาะการนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการได้ เริ่มขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 ในการสัมมนาครั้งนั้นได้มีการพิจารณาแง่มุมต่าง ๆ ของปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งได้โยงไปสู่ความคิดที่ว่ามหาวิทยาลัยของรัฐควรจะออกจากระบบราชการ จากการสัมมนาครั้งนั้น ได้ส่งผลให้มีการสัมมนาในครั้งต่อมาอีก 3 ครั้งที่สว่างคนิวาส คือ พ.ศ. 2509 พ.ศ. 2510 และ พ.ศ. 2513 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสัมมนาครั้งล่าสุดในปี พ.ศ. 2513 ได้มีการหยิบยกเอาเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนและประมวลสรุปข้อคิดเห็นเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบในหลักการและมอบให้สภาการศึกษาแห่งชาติจัดทำรายละเอียดพร้อมทั้งร่างพระราชบัญญัติที่จะให้การเป็นไปตามแนวความคิดดังกล่าว เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2514 สภาการศึกษาแห่งชาติ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาร่างรายละเอียดขององค์กรและการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคลและการเงิน และเมื่อแล้วเสร็จสภาการศึกษาแห่งชาติก็ได้นำเสนอสภาบริหาร คณะปฏิวัติพิจารณาผ่านสำนักนายกรัฐมนตรีในปี พ.ศ. 2515

หลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย

ในส่วนรูปแบบและการจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น มีความแตกต่างจาก สถาบันการศึกษาอื่น ๆ ดังนี้

1. การประสานงานภายนอกมหาวิทยาลัย หลักการคือให้มีคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยเป็นสื่อกลางและกันชนระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย เพื่อจัดสรรเงินอุดหนุนให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของมหาวิทยาลัยและของรัฐ รวมทั้งสนับสนุนความเป็นอิสระในการปกครองตนเองของมหาวิทยาลัย โดยให้คณะกรรมการดังกล่าวเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐมนตรีว่าการ และมีฐานะคล้ายธนาคารของมหาวิทยาลัยมีเสรีภาพทางวิชาการ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างใกล้ชิด

2. องค์กรและการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย ได้กำหนดหลักการให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง มีเสรีภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการและการอำนวยความสะดวกให้สภาคณาจารย์มีส่วนร่วมในกิจการของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในประชาคมของมหาวิทยาลัย และเพื่อสนองความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยมีหลักการให้คณาจารย์ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาต่ออธิการบดี

3. การบริหารงานบุคคล มีหลักการสำคัญ คือ เน้นการสร้างเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ควรมีนโยบายการบริหารงานบุคคลที่จะเลือกสรรผู้มีความเหมาะสมด้วยประการต่าง ๆ ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความตั้งใจจริง บุคลิกภาพและความประพฤติ ตลอดจนศรัทธาที่จะทำงานด้านวิชาการหรือสนับสนุนวิชาการ เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย และเมื่อได้คนที่เหมาะสมมาแล้วก็มีนโยบายจะส่งเสริมให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และให้เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงพอ ในขณะเดียวกันก็มีนโยบายและวิธีจัดผู้ที่ไม่เหมาะสมทั้งในตำแหน่งวิชาการและธุรการออกจากมหาวิทยาลัยด้วย

4. การเงิน หลักการคือ กำหนดนโยบาย ระบบ ระเบียบและข้อบังคับทางการเงินให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักการ 3 ลักษณะคือความคล่องตัว (Flexibility) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ซึ่งหมายถึง ความเป็นเลิศทางวิชาการ และประสิทธิภาพ (Efficiency)

หลักการพร้อมทั้งรายละเอียดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่สภาการศึกษาแห่งชาติได้เสนอสภาบริหารคณะปฏิวัติผ่านสำนักนายกรัฐมนตรีนั้น สำนักนายกรัฐมนตรีเห็นว่าเรื่องดังกล่าวมีผลเปลี่ยนแปลงการบริหารและสถานะของมหาวิทยาลัยจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจึงได้ส่งเรื่องให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ พิจารณารายละเอียดพร้อมทั้งเสนอความเห็นและข้อสังเกตต่าง ๆ เพื่อที่ทางสำนักนายกรัฐมนตรีจะประมวลเสนอสภาบริหารคณะปฏิวัติต่อไป ผลการพิจารณาปรากฏว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย และคณะปฏิวัติยังไม่พร้อมที่จะดำเนินการปรับปรุงการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวทางดังกล่าว เรื่องจึงชะงักลง (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2535, หน้า 25-26)

เมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาในปี พ.ศ. 2517 มีการกำหนดแนวทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่พึงประสงค์ไว้หลายประการ ประการหนึ่ง คือ “ดำเนินการตามเป้าหมายเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นระบบอิสระ โดยไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ โดยให้มีสภาพเป็นอิสระในระยะต้นแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 5 และหน่วยประสานงานภายนอกระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัยควรกลายสภาพเป็นคณะกรรมการจัดสรรอุดหนุนมหาวิทยาลัย”

ผลการปฏิรูปการศึกษาในส่วนนี้ เกิดขึ้นน้อยกว่าแนวคิดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2525, หน้า 29) แต่อย่างไรก็ดี ความพยายามที่จะให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการบริหารงานได้กระทำอย่างต่อเนื่อง และเมื่อทบวงมหาวิทยาลัยได้ริเริ่มโครงการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2538-2547) ขึ้นในปี พ.ศ. 2530 แผนดังกล่าวได้กำหนดนโยบายพร้อมทั้งมาตรการในด้านการบริหารไว้ประการหนึ่ง คือ “ให้มีการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ไปสู่รูปแบบที่มีทั้งส่วนราชการและไม่เป็นส่วนราชการอยู่ในสถาบันเดียวกันจนถึงรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตามความพร้อมและศักยภาพ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งใหม่ให้มีการบริหารในรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ” (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533, หน้า 45) ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2533 จึงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรกของประเทศไทย

จากการศึกษาเกี่ยวกับการแสวงหาความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยในอดีตจะพบว่า รูปแบบและโครงสร้างของมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยการบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณจะมีความคล่องตัวมากขึ้น มีความเป็นอิสระทางด้านวิชาการ สามารถกำหนดภารกิจและวิธีการบริหารงานเพื่อสนองตอบกับภารกิจของสถาบันได้

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในยุคปัจจุบัน (ระหว่างปี พ.ศ. 2541 - ปัจจุบัน)

แนวความคิดเรื่องที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐออกนอกระบบราชการ หรือเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ได้เกิดขึ้นมาแล้วกว่า 30 ปี และเกือบจะสำเร็จเป็นรูปธรรมในปลายสมัยคณะรักษาความสงบและเรียบร้อยแห่งชาติ (รตช.) ซึ่งมีรัฐบาล ฯพณฯ นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ มุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ พอมารัฐบาลของ ฯพณฯ นายชวน หลีกภัย รัฐบาลมีภาระหนักที่จะต้องฟื้นฟูภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) และธนาคารพัฒนาเอเชีย (ADB) ที่ต้องการให้เกิดมาตรการปรับเปลี่ยนการบริหารและดำเนินการหลาย ๆ ด้าน โดยเคร่งครัดและจริงจัง รวมทั้งการกำหนดให้มหาวิทยาลัยในระบบราชการ ออกไปเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบหรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยตั้งเป้าหมายไว้ว่ามหาวิทยาลัยทุกแห่งจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลภายในปี พ.ศ. 2545 โดยรัฐบาลต้องจัดสรรงบประมาณให้กับ

มหาวิทยาลัยในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป ดังนั้นทบวงมหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานที่ดูแลกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง จึงต้องสนองนโยบายของรัฐบาล ด้วยการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ทบวงมหาวิทยาลัยจึงได้ดำเนินการตามแผนสรุป ดังนี้

#### 1. ขั้นตอนและแผนการดำเนินงาน

จากหลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ได้ระบุว่าทบวงมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่ชัดเจนที่สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคล่องตัวในการบริหารจัดการที่นำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในการสร้างองค์ความรู้และทำให้การผลิตทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ และศักยภาพในการแข่งขันยิ่งขึ้น ทบวงมหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการปรับมาตรการในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในส่วนของนโยบายการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศด้วยการให้การศึกษานองตอบต่อความต้องการของสังคมละชุมชน โดยผ่านการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการและด้านการเงิน และได้กำหนดเป้าหมายให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งหมดปรับสถานภาพเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกำกับภายในปี พ.ศ. 2545 โดยมีขั้นตอนและแผนการดำเนินงานในส่วนทบวงมหาวิทยาลัยและในส่วนของมหาวิทยาลัย/ สถาบัน ดังนี้

1.1 ขั้นตอนในส่วนของทบวงมหาวิทยาลัย ที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลาที่รัฐบาลกำหนด ดังนี้

1.1.1 จัดประชุมอธิการบดีทั่วประเทศเพื่ออธิบายและชี้แจงหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเกี่ยวกับหลักการระบบบริหารจัดการ 4 ระบบ คือ บริหารบุคคล บริหารวิชาการ บริหารการเงิน และงบประมาณและการกำกับและตรวจสอบ

1.1.2 จัดทำเอกสารของระบบบริหารทั้ง 4 ระบบเผยแพร่ต่อประชาคมมหาวิทยาลัย

1.1.3 จัดประชุมระดมความคิดเห็นทั้งระดับสถาบันและระดับชาติ และสรุปสาระสำคัญของหลักการร่วม 4 ระบบ

1.1.4 ร่วมกับสำนักงานประมาณเตรียมปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย ให้มีความคล่องตัว ชัดเจน โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

1.1.5 แต่ละมหาวิทยาลัย เสนอแผนปฏิบัติการระดับสถาบันในการนำมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.1.6 แต่ละมหาวิทยาลัยดำเนินการร่างพระราชบัญญัติตามหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.1.7 เสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยต่อคณะรัฐมนตรี

1.1.8 รัฐสภาพิจารณาต่อร่างพระราชบัญญัติ

1.1.9 ประกาศใช้พระราชบัญญัติภายในเดือนธันวาคม 2545

1.2 ขั้นตอนในส่วนของมหาวิทยาลัย

1.2.1 จัดประชุมผู้บริหาร นักศึกษา และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อชี้แจงแนวทางในการปรับเปลี่ยนรูปแบบของมหาวิทยาลัยและการบริหารงานในระบบเดิมไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการชี้แจงกรอบในการดำเนินการตามความจำเป็นและตามนโยบายของรัฐบาล

1.2.2 ระดมความคิดเห็นในการจัดทำร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง เพื่อเสนอบุคลากร นักศึกษา และประชาคมมหาวิทยาลัย

1.2.3 จัดประชาพิจารณ์ ร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย เพื่อรับทราบข้อคิดเห็นของบุคลากรและประชาคมมหาวิทยาลัย

1.2.4 เสนอร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

1.2.5 เสนอร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่อทบวงมหาวิทยาลัย

2. หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากหลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ระบุไว้ว่า การบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้ระบบราชการนั้นจะต้องดำเนินการทุกอย่างภายใต้กฎเกณฑ์ของราชการ ที่ได้ถือเป็นบรรทัดฐานเดียวกันทุกส่วนราชการ มีระบบการควบคุม ตรวจสอบที่ตายตัว มีระบบการจัดสรรและบริหารงบประมาณที่กำหนดไว้สำหรับการใช้จ่ายเงินของราชการ โดยเฉพาะมีระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบเดียวกันทั่วประเทศ

การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นมีความหมายและการดำเนินการที่ต่างออกไป กล่าวคือ มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระมากขึ้น การควบคุมและการกำกับของรัฐบาลลดลง หรือมีน้อยที่สุด รัฐบาลจะกำกับเพียงด้านนโยบาย การจัดสรรงบประมาณและคุณภาพเป็นหลัก แต่จะเน้นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน ดังนั้น เพื่อให้มองเห็นภาพได้เด่นชัด จึงขอสรุปประเด็นของหลักการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังนี้

2.1 สถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยหลักการและแนวทางที่ได้ถือปฏิบัติมา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีสถานภาพและลักษณะของการดำเนินการ ดังนี้

2.1.1 มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ

2.1.2 เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาล โดยทบวงมหาวิทยาลัย

2.1.3 เป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตาม พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษา เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2543 ลงมติเห็นชอบในหลักการตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยเสนอทั้ง 3 ข้อ

1. ในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ให้อิสระกับมหาวิทยาลัยนั้นให้ทุกมหาวิทยาลัยคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุด คือ คุณภาพการศึกษา โดยมีหลักการดังนี้

1.1 มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

1.2 สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติประเทศ

1.3 มีความรับผิดชอบในการบริหารงาน และ

1.4 มีระบบการปกครองที่ดีในการจัดการสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

โดยกำหนดเป็นสัญญาระหว่างมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับรัฐบาล

2. การกำหนดวิธีการและระยะเวลาการปรับเปลี่ยนข้าราชการเข้าสู่การเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีหลักการไม่ควรมีบุคลากร 2 ประเภท ในหน่วยงานเดียวกัน ดังนั้นจึงควรมีบุคลากรประเภทเดียวกัน แต่หากมีความจำเป็นในระยะแรกก็อาจให้มีบุคลากร 2 ประเภทไปก่อน โดยให้มีเป้าหมายกำหนดกรอบระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนให้มีบุคลากรประเภทเดียวกันในที่สุด ส่วนจะกำหนดระยะเวลาเท่าใดให้แต่ละมหาวิทยาลัยพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น ไม่เกิน 4 ปี ตามแนวทางที่คณะกรรมการส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยของรัฐปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีอดีตรองนายกรัฐมนตรี (นายพิชัย รัตตกุล) ประธาน ได้พิจารณาไว้

3. การให้ข้าราชการที่เปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยมีสิทธิรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่อเนืองนั้น ให้เป็นไปตามมติคณะกรรมการพิจารณาการจัดตั้งและพัฒนาองค์การมหาชน ซึ่งมีอดีตรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ) เป็นประธาน โดยให้เฉพาะข้าราชการมหาวิทยาลัยซึ่งเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมีสิทธิได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่อไปเสมือนเป็นข้าราชการ และให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีพิจารณาแก้ไขระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยเครื่องราชอิสริยาภรณ์ต่อไป

4. เห็นชอบให้จัดตั้งกองทุนคชชอดเงินต้น และให้สำนักงบประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ตามความจำเป็น เหมาะสมและสอดคล้องกับฐานะทางการเงินการคลังของประเทศ

5. การขอให้ยกเว้นภาษีเงินได้ให้มหาวิทยาลัยที่จะเปลี่ยนสภาพของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น เนื่องจากการเปลี่ยนสภาพยังคงมี

สถานะเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกับก่อนที่จะมีการเปลี่ยนสภาพมหาวิทยาลัยจึงไม่เข้าลักษณะเป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ตามมาตรา 39 แห่งประมวลรัษฎากร และไม่มีหน้าที่ต้องเสียภาษีเงินได้แต่อย่างใด จึงไม่มีกรณีที่จะต้องดำเนินการยกเว้นภาษีเงินได้ให้แก่มหาวิทยาลัยอีก

6. การขอให้ผู้บริจาคทรัพย์สินให้กับมหาวิทยาลัยให้สามารถยกเว้นหรือลดหย่อนในการคำนวณภาษีเงินได้นั้น เห็นชอบให้ผู้บริจาคเงินหรือทรัพย์สินให้แก่มหาวิทยาลัยได้รับสิทธิและประโยชน์ทางภาษีเช่นเดียวกันก่อนที่จะมีการเปลี่ยนสภาพ โดยให้กระทรวงการคลังรับไปพิจารณากำหนดไว้ในกฎหมายภาษีอากรที่ออกตามความในประมวลรัษฎากร

7. การแก้ไขพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 โดยให้ “ข้าราชการ” ตามความในพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว หมายความว่ารวมถึง พนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วยนั้น สามารถระบุในกฎหมายของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งได้ เนื่องจากพระราชบัญญัติกองทุนฯ ได้เปิดช่องไว้แล้ว โดยหลักการรัฐสนับสนุนการได้รับเงินทดแทนในลักษณะบำเหน็จหรือบำนาญจากเงินงบประมาณของทางราชการส่วนหนึ่ง ซึ่งต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงฐานเงินเดือนและจะต้องปรับปรุงพระราชบัญญัติ บำเหน็จบำนาญฯ เรื่องนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ จึงให้คณะกรรมการฯ ได้เร่งรัดพิจารณาให้เป็นไปตามหลักการและแนวทางดังกล่าวต่อไป

8. งบประมาณดำเนินการ ซึ่งขอกำหนดวงเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายต่อหัวที่ต่างกันไปในแต่ละสาขาวิชาและระดับการศึกษา โดยระยะแรกให้จัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินการเพิ่มร้อยละ 10 เป็นเกณฑ์ในการคำนวณต่อไปก่อน และจัดสรรงบประมาณในหมวดเงินเดือนเพิ่มร้อยละ 60 จากอัตราเงินเดือนปัจจุบันของข้าราชการเมื่อข้าราชการผู้นั้นผ่านการประเมินเข้าสู่ระบบใหม่ตามวิธีมหาวิทยาลัยกำหนดนั้น ข้อเสนอในการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินการเพิ่มร้อยละ 10 ให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ตามความเหมาะสม โดยต้องไม่น้อยกว่าที่ได้รับในปัจจุบันและเพิ่มขึ้นในอัตราที่เหมาะสมกับการเติบโตของงบประมาณและภาวะเศรษฐกิจ ส่วนการจัดสรรงบประมาณในหมวดเงินเดือนเพิ่มร้อยละ 60 จากอัตราเงินเดือนปัจจุบันของข้าราชการ ต้องคำนึงถึงสัดส่วนบุคลากรที่เป็นพนักงานต่อข้าราชการ โดยมอบให้กระทรวงการคลังรับไปพิจารณาร่วมกับทบวงมหาวิทยาลัยและสำนักงานงบประมาณตามหลักการดังกล่าว แล้วเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

9. ในการให้อิสระในการบริหารการเงินนั้น ในส่วนของเงินนอกงบประมาณ โดยที่การจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินจะกระทำได้อัตราเป็นพระราชบัญญัติ โดยรัฐบาลเป็นผู้เสนอ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำข้อมูลเงินงบประมาณมานำเสนอฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ



พิจารณาประกอบการอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีทุกปี จึงให้มหาวิทยาลัยต้องรายงานรายรับ และรายจ่ายให้รัฐบาลและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานประมาณและ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

นอกจากนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการที่จะปรับเปลี่ยนเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทุกแห่งควรเร่งรัดการสร้างระบบบริหารจัดการ รวม 7 ประการ ตาม ความเห็นของสำนักงานประมาณด้วย

10. สิทธิการค้าประกันหรือสิทธิการประกันตัวของบุคคลที่เป็นพนักงานถาวรของ มหาวิทยาลัยเช่นเดียวกับข้าราชการนั้นเห็นชอบให้คงสิทธิดังกล่าว เพื่อเป็นการรักษาสิทธิอันควรมีได้ เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ของรัฐและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการปรับเปลี่ยน ไปเป็น พนักงานของมหาวิทยาลัย

11. โดยที่แผนปฏิบัติการ ในการดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ ได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 20 แห่ง ไว้ภายในปี 2545 ซึ่งปัจจุบันคณะรัฐมนตรีอนุมัติหลักการร่างกฎหมายของมหาวิทยาลัยเพียง 2 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยยเรศวร ร่างกฎหมายทั้ง 2 ฉบับ กำลังอยู่ระหว่างการ ตรวจสอบพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ซึ่งเมื่อกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในเรื่องนี้ ชัดเจนแล้ว สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรเร่งรัดการตรวจพิจารณาและมหาวิทยาลัย ต่าง ๆ ก็ควรเสนอร่างกฎหมายให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาตามกำหนดระยะเวลา

12. การปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่นักศึกษาต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในการเรียนสูงขึ้น เนื่องจาก ภาระของรัฐในด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานและการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะทำให้ มหาวิทยาลัยมีรายได้มาสนับสนุนมากขึ้น กระทรวงการคลังควรปรับปรุงกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการ ในระดับอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อมิให้มีการปิดกั้น โอกาสแก่ผู้มีความรู้ ความสามารถที่มีฐานะยากจน

13. ให้ทบวงมหาวิทยาลัย และรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ) ติดตามประสานงานการดำเนินการเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัย ของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แล้วรายงานความคืบหน้า ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ให้ คณะรัฐมนตรีทราบเป็นระยะ ๆ

2.2 ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย รูปแบบในการบริหารมหาวิทยาลัยจะปรากฏอยู่ใน พ.ร.บ. ของแต่ละมหาวิทยาลัย กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับ ในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยอิสระภายในได้กรอบแห่ง พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยนั้น

การบริหารจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอกณะรัฐมนตรีที่จะต้องเสนอรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

2.3 การบริหารงานบุคคล หลักการในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีแนวทางดังนี้

2.3.1 บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยและอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

2.3.2 ในช่วงเวลาของการปรับเปลี่ยนและถ่ายโอนระบบจะมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเกณฑ์และแนวทางขึ้นเองได้

2.3.3 พนักงานของมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูลตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

2.3.4 สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรแต่ละมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไป

2.3.5 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จะเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด

2.4 งบประมาณและทรัพย์สิน หลักการในด้านงบประมาณและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอาจเป็นดังนี้

2.4.1 หลักการด้านการเงินและงบประมาณ โดยทั่วไปหลักการด้านการเงินและงบประมาณจะเป็นดังนี้

2.4.1.1 รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ เงินอุดหนุนดังกล่าวให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

2.4.1.2 มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดระบบบริหารงานบุคคล การเงิน บัญชีและทรัพย์สินของตนเอง โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยในลักษณะการตรวจสอบภายหลัง รวมทั้งระบบการติดตามการใช้งบประมาณอื่น ๆ

2.4.1.3 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีงบประมาณ

2.4.1.4 กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่น ๆ ได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

2.4.1.5 มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สิน ได้

2.4.1.6 มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครองดูแลบำรุงรักษาและจัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุได้ รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

2.4.1.7 ทรัพย์สินที่ได้มาโดยมีผู้ยกให้ หรือได้มาโดยการซื้อจากเงินรายได้ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถใช้สอยควบคุมดูแลใช้ประโยชน์จำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาได้

2.4.1.8 รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนร่วมเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

2.4.2 การจัดสรรงบประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการร่วมกับสำนักงบประมาณ เพื่อให้มีการดำเนินการในหลักการเดียวกัน คือ ให้มีการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปใน 2 ลักษณะ คือ

2.4.2.1 การสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้แต่ละมหาวิทยาลัยจะจำแนกงบประมาณออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ค่าใช้จ่ายประจำ และค่าใช้จ่ายลงทุน โดยค่าใช้จ่ายประจำ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการจัดการศึกษา โดยรัฐอุดหนุนในลักษณะค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost per Head) เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีมาตรฐานอย่างน้อยขั้นต่ำ และเพียงพอต่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยพิจารณาจัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยให้นำมารวมสมทบเป็นงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยในสัดส่วนที่เหมาะสม

ส่วนค่าใช้จ่ายในภารกิจหลักอื่น ๆ ให้รัฐอุดหนุนตาม โครงการและความจำเป็นตามสภาพของมหาวิทยาลัยและกำลังงบประมาณของประเทศ สำหรับค่าใช้จ่ายลงทุน ให้รัฐจัดสรรให้ตาม โครงการและความจำเป็นตามสภาพของมหาวิทยาลัยและกำลังงบประมาณของประเทศ

2.4.2.2 การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) โดยหลักการ คือ ให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้จากกองทุนไปใช้ในกิจการของมหาวิทยาลัยที่จำเป็นและเสริมกับงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับ ในกรณีทั้งงบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอ และเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจะเป็นผู้จัดหาเงินสมทบกองทุนเป็นปี ๆ ไปและรัฐอาจจะสรรงบประมาณสนับสนุนตามกำลังงบประมาณแผ่นดินเป็นปี ๆ ไป

2.4.3 การบริหารงบประมาณและการรายงาน หลักการในการบริหารงบประมาณนั้นมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องยึดหลักของความโปร่งใส และประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ โดย

การบริหารงบประมาณนั้นจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ภายใต้หลักการต่อไปนี้

2.4.3.1 งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับการจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป และถือเป็นเงินรายได้ ดังนั้นจึงเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่จะพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่ได้รับตามแผนงาน โครงการที่มหาวิทยาลัยเสนอ โดยอาจนำเงินรายได้อื่นมารวมจัดสรรเป็นงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัยด้วย

2.4.3.2 มหาวิทยาลัยมีหน้าที่วางระบบการเงินและบัญชี งานพัสดุที่เป็นของตนเอง ทั้งนี้ทบวงมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะพัฒนาต้นแบบบัญชีต้นทุนสำหรับมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้

2.4.3.3 สำนักตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

ทบวงมหาวิทยาลัยโดยความร่วมมือของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงบประมาณจะพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระบบการติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (Performance Monitoring System)

ระบบรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ (Financial Report System)

การรายงานผลงานประจำปี (Annual Report System)

2.4.4 การบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลายแห่งได้แก้ไขพระราชบัญญัติเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถควบคุมดูแล และใช้ประโยชน์จาก อสังหาริมทรัพย์ ซึ่งในกรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็เช่นเดียวกัน โดยมีหลักการสำคัญ คือ ให้มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ และนำรายได้มาใช้จ่ายในการได้ โดยแยก อสังหาริมทรัพย์เป็น 2 ประเด็น คือ

2.4.4.1 อสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่ราชพัสดุ ที่สาธารณประโยชน์ ที่ป่าสงวนที่มหาวิทยาลัยได้รับมอบหมายให้ใช้ประโยชน์ ให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการควบคุมดูแลใช้สอยหาประโยชน์ตามที่เห็นสมควร เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

2.4.4.2 กรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย สามารถนำไปใช้สอย ควบคุมดูแลและใช้ประโยชน์ทางการศึกษาและสามารถจำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนได้

2.4.5 การบริหารวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ก็จะเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้การดำเนินการเสร็จสิ้นที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด แต่การดำเนินงาน

ทางวิชาการจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง ทั้งนี้แนวทางในการดำเนินการอาจเป็นไปได้ ดังนี้

2.4.5.1 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติหลักสูตรการศึกษาและอนุมัติการเปิดสอนให้สอดคล้องกับมาตรการและแผนที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด

2.4.5.2 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติจัดตั้ง ขุบ เลิก หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.4.5.3 มหาวิทยาลัยมีหน้าที่พัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย

#### 2.4.6 การกำกับ ตรวจสอบ

2.4.6.1 การกำกับตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบเพื่อประโยชน์ในการบริหารภายในของสถาบัน โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อรัฐบาล

2.4.6.2 การกำกับตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบภายนอกการกำกับจากภายนอกนั้น จะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับของรัฐ ซึ่งจะเป็นการกำกับที่เป็นระบบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงานประมาณ เป็นต้น

การกำกับด้วยกลไกงบประมาณ จากการปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร ทบวงมหาวิทยาลัยจะร่วมมือกับสำนักงานประมาณเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นกลไกผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนการกำกับด้วยนโยบายของรัฐบาล ในขณะที่มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการให้เป็นไปตามแผนพัฒนา อาจมีนโยบายพิเศษเฉพาะด้านของรัฐบาลที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการทั้ง ในกรณีมีงบประมาณสนับสนุนและไม่มียกงบประมาณสนับสนุน

การกำกับด้วยระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งสร้างระบบการประกันคุณภาพของตนเองให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้นผลจากการดำเนินการในระบบประกันคุณภาพการศึกษาจะส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยที่อาจต้องปรับปรุงเพื่อให้ผลผลิตได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

จะเห็นได้ว่าจากนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว เป็นที่ยอมรับในหลักการว่า การปรับปรุงระบบบริหารจัดการเพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น เป็นการรื้อปรับระบบ (Reengineering) ซึ่งยุคโลกาภิวัตน์นี้ถือเป็นการจำเป็นอย่างยิ่ง และจะเกิดผลดีมากกว่าผลเสียในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความคล่องตัว ความเป็นอิสระ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานการเงิน ซึ่งไม่สามารถกระทำ  
ได้เต็มที่หากยังคงสถานะเป็นส่วนราชการ

จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างของมหาวิทยาลัยภายหลังจากอยู่ในกำกับของ  
มหาวิทยาลัยจะเปลี่ยนแปลงจากเดิมมาก ทั้งทางด้านสถานภาพของมหาวิทยาลัย ความเป็นอิสระ  
การบริหารงานบุคคล งบประมาณและทรัพย์สิน ซึ่งมีความเป็นอิสระและคล่องตัวมากขึ้นกว่าเดิม

### แนวคิดเกี่ยวกับการคุมภายใน

อุษณา ภัทรมนตรี ( 2552 ) ได้กล่าวถึง คณะกรรมการซึ่งรู้จักกันในนามว่า Committee of  
Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งประกอบด้วยสถาบันวิชาชีพ  
ด้านการบัญชี การเงินและการตรวจสอบภายในของสหรัฐอเมริกา 5 สถาบัน ได้แก่ American  
Accounting Associations (AAA) American Institute of CPAs ( AICPA) Financial Executives  
Institute (FEI) The Institute of Internal Auditors (IIA) และ The Institute of Management  
Accountant (IMA) ได้ให้ความหมายของคำว่า

การควบคุมภายใน (Internal Control) ไว้ดังนี้

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานซึ่งคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารใน  
ทุกระดับรวมทั้งพนักงานในองค์กร ได้ร่วมกันจัดให้มีขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจที่สมเหตุสมผลว่า  
องค์กรจะประสบผลสำเร็จ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ใน 3 ด้าน ได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ( Effectiveness and  
Efficiency of Operation: O) โดยการควบคุมภายในมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กร  
ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแลประสิทธิผล ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า ประหยัด รวมทั้งมีการจัดการ  
ข้อมูลและทรัพย์สินที่ปลอดภัย

2. รายงานผลด้านการเงินที่เชื่อถือได้ ( Reliability of Financial Reporting: F) มีความ  
ถูกต้องทันเวลา มีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก  
องค์กร

3. การปฏิบัติที่ถูกต้องและสอดคล้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (Compliance  
with Applicable Laws and Regulations: C) จะเห็นได้ว่า การควบคุม ตามนิยามของโคโซ มี  
ความหมายกว้างและไม่ได้หมายถึงเฉพาะเรื่องการเงิน การบัญชีหรือทรัพย์สินขององค์กรเท่านั้นแต่  
หมายรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรและการปฏิบัติตามกฎหมาย  
ข้อบังคับของรัฐด้วย ถ้าพิจารณาความหมายของการควบคุมภายในจะพบว่าประกอบไปด้วย  
ลักษณะสำคัญพื้นฐานดังนี้

3.1 การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่องค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีอยู่ในทุกส่วนของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งมีการสอดแทรกอยู่ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องสร้างให้มีขึ้นจากการดำเนินงานตามปกติในองค์กร

3.2 การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่มิชั่งได้โดยทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหาร คณะกรรมการบริษัท และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กร โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทาง รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีของการควบคุม รวมทั้งอนุมัตินโยบายหรือรายการสำคัญ

3.3 การควบคุมภายในไม่สามารถที่จะเป็นหลักประกันที่สมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ให้กับองค์กรได้ ไม่ว่าจะได้รับการออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร สิ่งที่การควบคุมภายในให้ได้คือความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผล ( Reasonable Assurance) เท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากการควบคุมภายในมีข้อจำกัดหลายประการเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น บุคลากรขาดความระมัดระวังในการปฏิบัติการทำงานทำให้เกิดข้อผิดพลาด การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การไม่เข้าใจคำสั่ง และข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงขั้นตอนของระบบการควบคุมภายใน หรือใช้อำนาจในทางที่ผิด โดยฝ่าฝืน (Override) ระบบการควบคุมภายใน นอกจากข้อจำกัดด้านบุคคล ระบบการควบคุมภายในยังมีข้อจำกัดด้านต้นทุนที่เกิดขึ้นซึ่งต้องเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับ (Cost – benefit Trade Off) ด้วย

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2549, หน้า 1-5) การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการ แผนการจัดองค์กร ระบบงาน และวิธีการ ซึ่งมีอยู่ภายในองค์กร รวมถึงการกระทำใด ๆ โดยผู้บริหารที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่อง ดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อถือได้ และความมีคุณภาพสมบูรณ์ของข้อสนเทศ
2. การปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน วิธีการ กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ
3. การป้องกันระงับรักษาทรัพย์สิน
4. การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงานหรือแผนงานที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในเป็นระบบวิธีหรือกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนขององค์กรมีบทบาทร่วมกันในการกำหนดขึ้น บทบาทของแต่ละคนมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามสถานภาพในองค์กร ระบบวิธีหรือกระบวนการปฏิบัติงานเหล่านี้ถูกออกแบบหรือกำหนดขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติ

เกิดควมมั่นใจได้ตามสมควร หรือมีความมั่นใจได้ในระดับที่สมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเกิดผลดีในประการใดประการหนึ่งหรือหลายประการใน 4 ด้านต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน มุ่งหมายให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการกำกับการใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์กรทั้งคน เงิน เวลา ทรัพย์สิน วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประหยัดให้ผลคุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารขององค์กรกำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีกำไร หรือสำหรับองค์กรที่ไม่มีกำไรก็ให้มีรายรับเพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นเท่าที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น อันจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน และการดูแลป้องกัน ระวังรักษาทรัพยากรทุกประเภทให้อยู่ในสภาพที่พร้อมสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ และให้ปลอดจากการรั่วไหล สิ้นเปลือง สูญเปล่าหรือการกระทำทุจริตของพนักงาน หรือผู้บริหาร และหากมีความเสียหายเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็ความสูญเปล่าอย่างหนึ่งอย่างใด หรือการกระทำอันมีเจตนาทุจริตก็ช่วยให้ทราบถึงความเสียหายนั้นได้โดยเร็วที่สุด

2. วัตถุประสงค์ด้านรายงานทางการเงิน รายงาน หรืองบการเงิน ไม่ว่าจะเป็รายงานที่ใช้ภายใน หรือภายนอกองค์กรต้องมีความเชื่อมั่นได้ และทันเวลาเพื่อให้เป็นรายงานที่น่าเสนอข้อสนเทศที่มีคุณภาพเหมาะสม สำหรับการนำไปใช้เป็นข้อมูล ประกอบการพิจารณาและตัดสินใจทางธุรกิจของนักบริหาร เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น และนักลงทุนโดยทั่วไป

3. วัตถุประสงค์ด้านการดูแลป้องกันทรัพย์สินเพื่อให้ทรัพย์สินทั้งหมดอยู่ในสภาพที่พร้อมสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์

4. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบและนโยบาย การปฏิบัติงาน หรือดำเนินธุรกิจสอดคล้องหรือเป็นไปตามบทบัญญัติ หรือข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ โครงการหรือแผนงาน มติคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร หรือองค์กรบริหารอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจนั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายนใด ๆ จากการละเว้นการปฏิบัติ เป็นไปตามกฎระเบียบเหล่านั้น

จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็น โชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันเพชร (2548, หน้า 3-10) การควบคุมภายใน (Internal Control) ตามแนวคิดโคโซ (COSO) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกัน โดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าวิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม



องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของโคโซ่ ประกอบด้วย

ด้านที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง หลาย ๆ ปัจจัย ซึ่งร่วมกันส่งผลให้เกิดมีมาตรการหรือวิธีการควบคุมขึ้นในองค์กร หรือทำให้ บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ นั้น ได้ผลตาม วัตถุประสงค์ที่ขึ้นหรือในกรณีตรงกันข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลง สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในสะท้อนให้เห็นทัศนคติ และการระสีรุ้งถึงความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในองค์กร นับตั้งแต่คณะกรรมการบริษัท ฝ่ายบริหาร เจ้าของ และพนักงาน โดยทั่วไป

ปัจจัยที่แสดงถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุม ประกอบด้วย

1. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม (Integrity and Ethical Values) ผู้บริหารควรจัดทำ ข้อกำหนดด้านจริยธรรมหรือจรรยาบรรณ รวมถึงข้อห้ามปฏิบัติที่มีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ กับองค์กร ให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานทุกคนปฏิบัติ โดยผู้บริหารควรกระทำเป็น ตัวอย่างและแจ้งหรือสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบ เพื่อลดแรงจูงใจที่จะเปิด โอกาสหรือส่งเสริม ให้กระทำผิด

2. โครงสร้างการจ้ององค์กร (Organization Structure) ผู้บริหารต้องจัด โครงสร้างองค์กร อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถวางแผนสั่งการและควบคุมการปฏิบัติให้เป็น ไปอย่างถูกต้องรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ รูปแบบการจัดการองค์กรอาจเป็นแบบการรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์ อำนาจการตัดสินใจ ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจ ในการจัดองค์กรที่ดี ควรแบ่งแยกหน้าที่ความ รับผิดชอบที่เกี่ยวกับเรื่อง

2.1. การอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบ

2.2. การบันทึกข้อมูล

2.3. การดูแลทรัพย์สินขององค์กรออกจากกัน เพราะเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่งของระบบ ควบคุมภายใน

3. ความรู้ ทักษะความสามารถของบุคลากร (Commitment to Competence) ฝ่ายบริหาร จะต้องกำหนดความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับหน้าที่และอำนาจความรับผิดชอบที่บุคคลใน ตำแหน่งงานนั้นพึงจะได้รับ ซึ่งผู้บริหารควรมีการจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุ แต่งตั้งพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และทำให้การบริหารเป็น ไปอย่างมี ประสิทธิภาพ

4. ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการปฏิบัติการ (Management Philosophy and Operating Styles) ทศนคติและวิธีการทำงานของผู้บริหารมีผลต่อการกำหนดคน โขบาย มาตรการ และวิธีการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ทั้งนี้ควรมีการพิจารณาถึงลักษณะในการยอมรับความเสี่ยงขององค์กร แนวคิดของฝ่ายบริหารที่มีต่อการเลือกคน โขบายและประมาณการทางบัญชีเช่นกัน

5. คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Directors and Audit Committee) ฝ่ายบริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างบรรยากาศของการควบคุมองค์กร ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ส่งเสริมบรรยากาศของการควบคุม ทั้งการตรวจสอบภายใน และการสอบบัญชีให้เป็นอิสระและได้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

6. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility) ผู้บริหารต้องมอบอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน โดยผู้บริหารควรจัดทำอธิบายลักษณะงานให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน

7. นโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Policy and Practices) ผู้บริหารควรกำหนดคน โขบายและวิธีปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารควรตระหนักไว้เสมอว่าการที่องค์กรมีนโยบายและวิธีบริหารบุคคลที่ดี สามารถบรรเทาข้อบกพร่องที่มีในสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในองค์กรได้

สภาพแวดล้อมของการควบคุมในองค์กร จะเป็นตัวกำหนดแนวทางขององค์กร (Tone of Organization) และมีอิทธิพลเหนือจิตสำนึกเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้กับบุคลากรในองค์กร เป็นฐานรากที่สำคัญของการควบคุมภายใน ซึ่งจะทำให้องค์ประกอบอื่น ๆ ของการควบคุมภายใน ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ทำให้เกิดทั้งโครงสร้างที่ดีของการควบคุมภายใน และวินัยของบุคลากรในการยอมรับและปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมาตรการ และวิธีการควบคุมภายในซึ่งผู้บริหารจัดขึ้นในองค์กรนั้น

ด้านที่ 2 การประเมินความเสี่ยง ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ และไม่ว่าอยู่ในธุรกิจประเภทใด ย่อมดำเนินการอยู่ท่ามกลางความเสี่ยงทางธุรกิจรูปแบบต่าง ๆ และสาเหตุแห่งความเสี่ยงมีทั้งที่สืบเนื่องมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จึงมีความจำเป็นที่ทุกธุรกิจจะต้องประเมินเพื่อทราบว่ามีความเสี่ยงอยู่อย่างไร และในเรื่องหรือขั้นตอนใดของงาน เพื่อกำหนดและ

นำมาตรการควบคุมที่เหมาะสม และมีประสิทธิผลมาระวางตรงเรื่อง หรือขั้นตอนเหล่านั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ให้อยู่ในระดับที่ไม่เป็นอันตราย หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินไปสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ ไม่ถึงกับทำให้รายงานการเงินการบัญชีหรือข้อมูลต่าง ๆ เชื้อถือไม่ได้ ไม่ถึงกับ ทำให้ทรัพย์สินขององค์กรไม่ได้รับการดูแลและรักษาให้อยู่ในสภาพที่พร้อมกับการใช้งาน และไม่ ถึงกับทำให้เกิดการปฏิบัติที่ผิดกฎหมาย ระเบียบ นโยบายหรือข้อกำหนดใดที่องค์กรต้องปฏิบัติตาม

โดยธรรมชาติทุกองค์กรย่อมต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ต้นเหตุของการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหารขององค์กรนั่นเอง หรือสภาพการแข่งขันทำให้ต้องปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น คำสั่งขององค์การ ควบคุมทางราชการ เป็นต้น ในกระแสความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดขึ้นได้เสมอเช่นนี้ทำให้ความเสี่ยง หรือจุดเสี่ยงเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จึงทำให้มีความจำเป็นต้องประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ (On going) เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องตรงสภาพที่เป็นอยู่ จริงในแต่ละขณะ อันจะทำให้สามารถใช้ข้อมูลเหล่านั้น สร้างเสริมมาตรการและระบบการควบคุม ภายในให้สัมพันธ์รับกัน ได้อย่างเหมาะสมกับความเสี่ยงที่มีอยู่

ด้านที่ 3 กิจกรรมการควบคุม กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารนำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าคำสั่งต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อลด หรือ ควบคุมความเสี่ยง ได้รับการตอบสนองและการปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงความสำเร็จทางธุรกิจ ความถูกต้องเรียบร้อยสมบูรณ์ของรายงานทางการเงิน การระวางระวังดูแลทรัพย์สินขององค์กรเป็นอย่างดี และไม่มีการปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งในสาระสำคัญ

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดนโยบายและมาตรการหรือ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานตามนโยบาย ซึ่งผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทมากในเรื่องนี้ โดยเฉพาะ ผู้บริหารสูงสุด จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำในการจัดทำนโยบาย แผนงาน รวมถึงตลอดถึง งบประมาณ และประมาณการผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ และขั้นตอนการปฏิบัติตามนโยบายและ แผนงาน ซึ่งล้วนต้องใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในต่อไป นโยบาย แผนงาน งบประมาณ ประมาณการต่าง ๆ จึงควรระบุผลงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน ด้วย เพื่อให้การติดตามและประเมินผลในขั้นตอนต่อไปทำได้โดยชัดเจนไม่คลุมเครือ

กิจกรรมการควบคุมต้องมีอยู่ในทุกหน้าที่ และทุกระดับของการปฏิบัติงานในองค์กร การดำเนินงานด้านใดด้านหนึ่งล้วนมีความสำคัญต่อผลความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น เปรียบเสมือน เพ็องจักรนาฬิกา ซึ่งทุกเพ็องต้องทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์ เพ็องใดเพ็องหนึ่งขัดข้องก็ส่งผลให้นาฬิกา

เรื่อนั้นไม่อาจแสดงเวลาที่ถูกต้องแม่นยำได้ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานทุกด้านจะต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเหมาะสมเพียงพอกับระดับความเสี่ยงต่อความผิดพลาดหรือความเสียหาย และขาดกิจกรรมการควบคุมไม่ได้เป็นอันขาด

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ การอนุมัติ การมอบอำนาจ การตรวจสอบ การกระทบยอด การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การป้องกันดูแลทรัพย์สิน และการแบ่งแยกหน้าที่ และรวมถึงกิจกรรมควบคุมเพื่อการบริหาร การควบคุมเพื่อป้องกันการควบคุมในระบบที่ไม่ใช้คอมพิวเตอร์ และการควบคุมในระบบคอมพิวเตอร์เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมควบคุมต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ด้านที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติทุกระดับ ข้อมูลสารสนเทศ หมายความว่า ทั้งส่วนที่เป็นข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ทั้งที่เป็นข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งภายใน และแหล่งภายนอก ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีลักษณะเป็นสิ่งบอกเหตุ (Warning Signals) ประกอบการพิจารณาสั่งการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานมักใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ออกมาจากฝ่ายบริหาร เป็นเครื่องชี้นำทิศทางการปฏิบัติหน้าที่

ด้านที่ 5 การติดตามและประเมินผล การควบคุมภายในขององค์กรใดองค์การหนึ่งจะสมบูรณ์ไม่ได้ หากขาดการติดตามและประเมินผล ทั้งนี้เนื่องจาก ความมีประสิทธิภาพของมาตรการและระบบควบคุมภายในแปรเปลี่ยนไปได้เสมอ ๆ จึงจำเป็นต้องมีระบบการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ผู้บริหารมีความมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลอยู่ตลอดเวลาว่าการควบคุมภายในยังมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

การติดตามผล ใช้สำหรับมาตรการหรือระบบการควบคุมภายในที่อยู่ระหว่างการออกแบบ หรืออยู่ระหว่างการนำออกสู่การปฏิบัติ

การประเมินผล ใช้สำหรับมาตรการหรือระบบการควบคุมภายในที่ได้ใช้ไปแล้วเป็นระยะเวลานาน พอสมควรที่ได้รับการประเมินว่า ยังมีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไปอยู่อีกหรือไม่

การติดตามและประเมินผล ควรทำอย่างอิสระ โดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ออกแบบมาตรการ หรือวางระบบการควบคุมภายในนั้น เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมาชัดเจน และมีความหมายเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ข้อสรุปที่ได้จากการติดตาม และประเมินผลนั้นเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการพิจารณาตัดสินใจคงไว้หรือตัดทอน หรือเพิ่มเติมมาตรการหรือระบบการควบคุมภายในที่กำลังออกใช้ หรือใช้อยู่ในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรที่มีผู้ตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบภายในดำเนินไปอย่างถูกต้องตามหลักของวิชาชีพ

ผู้ตรวจสอบภายในก็อยู่ในฐานะเหมาะสมที่จะทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล แต่ในบางกรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง กับการวางระบบหรือออกแบบมาตรการควบคุมภายใน เช่น ผู้บริหารสั่งการให้ทำ กรณีนี้ผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้ชำนาญการภายนอก อาจอยู่ในฐานะที่เหมาะสมกว่าที่จะเป็นผู้ติดตามหรือประเมินผล ซึ่งย่อมต้องเกิดค่าใช้จ่ายหรือค่าธรรมเนียมนั้นจำนวนหนึ่ง ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับฐานะความพร้อมทางการเงินขององค์กรด้วย ที่จะตัดสินใจให้ผู้ใดประเมินการติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบหรือมาตรการควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้การติดตามประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร และการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้านด้วย

### การควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติและความตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยบุคลากรทุกคนเข้าใจความรับผิดชอบและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการยอมรับและปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์และวิธีการทำงานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ สภาพแวดล้อมของการควบคุม มีผลกระทบอย่างมากกับกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร จึงเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น ๆ ของการควบคุมภายใน เพื่อสร้างระเบียบวินัยด้านการควบคุมภายในให้แก่ทุกคนในองค์กร และจัดให้มีโครงสร้างของการควบคุมภายในที่เหมาะสม (องค์การพิพิธภัณฑ์ วิทยาศาสตร์แห่งชาติ)

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่องค์กรจะเกิดการดำเนินงานที่ขาดทุน หรือไม่สามารรถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เมื่อมีการวางเป้าหมายหรือแผนงานไว้ในตอนแรกเริ่มนั้น สภาพแวดล้อมมีอยู่อย่างหนึ่ง ต่อเมื่อดำเนินการลงไป เวลาเปลี่ยนไป สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ในทิศทางที่ไม่เหมือนกันกับตอนที่วางแผนหรือกำหนดเป้าหมายนั้นไว้ โดยเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นส่งผลในทางลบ หรือก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การดำเนินงานที่ไม่อาจประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนั้นอาจส่งผลในทางบวกก็ได้ ซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงเดิมที่คาดการณ์ไว้ลดลง หรือไม่มีอีกต่อไป กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเสี่ยงคือเหตุการณ์ที่เป็นส่วนผสมอันมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ที่มีแฝงแทรกอยู่ในทุก ๆ กิจกรรมการดำเนินงาน และเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุก ๆ การตัดสินใจของฝ่ายจัดการ ที่อาจส่งผลกระทบต่อสุดท้ายออกมาในทางลบ ซึ่งหมายถึงโอกาสที่องค์กรจะประสบผลขาดทุนหรือดำเนินงานล้มเหลว

หรือในทางบวกซึ่งหมายถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ (เจริญ เจษฎาวัดย์, 2550, หน้า 15)

การควบคุม คือมาตรวัด (Measurement) อย่างเป็นระบบที่ใช้เป็นตัวบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปภายใต้แผนงานหรือยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ขององค์กร รวมทั้งแก้ไขการดำเนินการในกิจกรรมเหล่านั้นที่พบว่าเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ Koontz and Wehrlich (1998, p. 490 อ้างถึงใน ตูลา มหาพสุชานนท์, 2554) ยังเสริมต่อไปอีกว่าการควบคุมยังเป็นหลักประกันอย่างดีเยี่ยมในการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Robbins and Coulter (1999, p. 554 อ้างถึงใน ตูลา มหาพสุชานนท์, 2554) มองว่าการควบคุมคือ กระบวนการในการเฝ้าติดตามกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินงานไปภายใต้แผนที่วางไว้อย่างถูกต้อง ไม่ให้คลาดเคลื่อนหรือเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมายในทิศทางที่ต้องการตามที่ได้วางแผนไว้นั่นเอง ดังนั้นโดยสรุปการควบคุมจึงหมายถึงมาตรวัดที่ใช้เป็นตัวเฝ้าติดตามและบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปภายใต้แผนงานหรือยุทธศาสตร์ที่วางไว้อย่างถูกต้อง การควบคุมที่ดีต้องเป็นหลักประกันให้องค์กรประสพผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ระบบสารสนเทศเป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกิจกรรมการจัดการ แปลงสภาพ และการกระจายสารสนเทศที่จะช่วยปรับปรุงการตัดสินใจด้านการจัดการและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น ทั้งนี้ Jawadekar (2002 อ้างถึงใน พนิดา พานิชกุล และสุธี พงศาสกุลชัย, 2552, หน้า 25-26) ได้กล่าวว่าระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ หมายถึง ระบบคอมพิวเตอร์ที่ช่วยประมวลข้อมูลทางธุรกิจ และสารสนเทศที่บุคลากรในองค์กรสามารถนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ

แนวคิดด้านการติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งของกระบวนการจัดการองค์กร ซึ่ง William A. Shrode and Dan voich, Jr ได้ให้คำนิยามว่า “กิจกรรมหรือกระบวนการสำหรับประสานและบูรณาการการใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยการใช้คนซึ่งคนจะใช้เทคนิคและข่าวสารในโครงสร้างขององค์กร” สำหรับกระบวนการติดตามและประเมินผลในปัจจุบันนั้น ตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan and David P. Norton ได้เสนอแนวคิดระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (Balanced Scorecard) เพื่อใช้ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมในองค์กรชัดเจน โดยมีกระบวนการควบคุมและประเมินผลเป็นอีกปัจจัยในการช่วยสะท้อนผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลของผลลัพธ์และผลผลิต กลับไปสู่กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ พัฒนาการบวนการ ปรับปรุงหรือขยายผลการดำเนินงานต่อไป (อุทัย เลาหวิเชียร, 2544; อัญชนา ณ ระนอง, 2544)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าและศึกษาการควบคุมภายในด้านองค์ประกอบสภาพแวดล้อม ของต่างประเทศที่ได้มีการนำมาเปิดเผยแสดงความคิดดังนี้

Hussein and Hobbs (1985 อ้างถึงใน ปัญจรัตน์ ประเสริฐวณิช, 2545, หน้า 4-5) เขียนบทความเรื่อง Internal Control Methods for Small Business ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในสำหรับธุรกิจขนาดเล็กไว้ว่า ในธุรกิจขนาดเล็กผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญของการควบคุมภายในและขาดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพเนื่องจาก

1. บุคลากรที่มีทักษะความชำนาญทางการเงินและประสบการณ์ที่จำกัด
2. ขาดการแบ่งแยกหน้าที่ที่ชัดเจน
3. พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลหรือทรัพย์สินของกิจการได้ง่าย
4. ระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อ่อนแอและไม่เป็นทางการ

ดังนั้นความสำเร็จของระบบการควบคุมภายในจึงขึ้นอยู่กับบุคลากรในกิจการ รวมทั้งประยุกต์แนวคิดการควบคุมของธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการแบ่งแยกหน้าที่และมีการตรวจสอบภายในก็มีส่วนช่วยเช่นกัน

Kinney (2000 อ้างถึงใน ปัญจรัตน์ ประเสริฐวณิช, 2545, หน้า 4-5) ได้วิจัยเรื่อง Opportunities in Internal Control Quality and Quality Assurance ได้แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่มีผลกระทบต่อคุณภาพของการควบคุมภายในและการให้ความเชื่อมั่นอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

1. เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร (Information Technology)
2. โลกาภิวัตน์ (Globalization)
3. กฎระเบียบ ข้อบังคับ (Regulation)

จากความเชื่อมั่นดังกล่าวนี้ การที่มีเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารแบบอัตโนมัติ ทำให้เน้นการควบคุมที่ป้องกันการเปิดเผยข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริง (Misstatement Prevention) มากกว่าที่จะสืบค้นและแก้ไขการเปิดเผยข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริง (Misstatement Detection and Correction) ส่วนด้าน โลกาภิวัตน์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้มีความต้องการการควบคุมภายใน เพื่อช่วยประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

จากผลการศึกษาตั้งแต่ปี 1987-1996 ที่ผ่านมาขององค์กรต่าง ๆ เช่น Treadway Commission (1987) KPMG (1994-1996) ACFE (The Association of Certified Fraud Examiners) 1994-1996 และ Ernst and Young (1996) จากการจัดทำเอกสารแสดงข้อบ่งชี้การทุจริตในองค์กรที่หวังผลกำไร และต่อมาได้มีการศึกษาในเรื่องการทุจริตในหน่วยงานราชการ ได้พบว่าความเข้มแข็งของการควบคุมสภาพแวดล้อมของหน่วยงานราชการท้องถิ่นมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อเหตุการณ์ในการทุจริต ซึ่งเป็นการยืนยันคำแนะนำของหลายหน่วยงาน เช่น Tradeway-Commission (1987), COSO (1992), AICPA (1997) เกี่ยวกับความสำคัญของการควบคุมสภาพแวดล้อมที่เข้มแข็งในการป้องกันความเสี่ยง

จากการศึกษาองค์กรทั้งภาคเอกชนและส่วนราชการพอสรุปได้ว่า การกระทำที่เรียกว่าการทุจริตนั้น เกิดขึ้นจากการขาด การควบคุมภายในอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการควบคุมสภาพแวดล้อม บทบาทของฝ่ายบริหารระดับสูง (Tone at The Top) ที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมภายในและกระบวนการควบคุมต่าง ๆ ตลอดจนขนาดการแบ่งแยกหน้าที่และการตรวจสอบอย่างเป็นอิสระ

Davila (2005, pp. 223-248 อ้างถึงใน ธนัชชา โยธาทัช, 2549) ได้ศึกษาระบบการควบคุมการจัดการ: ระเบียบทรัพย์สินกรรมมนุษย์ในธุรกิจขนาดใหญ่ที่กำลังเติบโต พบว่า การนำเอาระบบการควบคุมการจัดการมาเป็นกุญแจสำคัญในการจัดการความตึงเครียดที่แพร่ขยายเอาเปรียบธุรกิจใหม่ที่กำลังเติบโต โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญขององค์กรเป็นจำนวนมาก รายงานวิจัยเรื่องนี้ได้สร้างทฤษฎีการควบคุมการจัดการที่มีอยู่แล้ว ส่วนใหญ่จะให้ความสนใจกับการจัดตั้งองค์กรและการทำนายที่ยังคงอยู่กับการสังเกตต่าง ๆ ในขอบเขตที่ขยายมากขึ้น ในการอธิบายถึงระบบที่มีการปรับปรุงภายในองค์กรที่กำลังเจริญเติบโตอย่างไร การพัฒนาทฤษฎียังได้รับมาจากผู้ประกอบการและวงจรชีวิตของงานเขียนต่าง ๆ ได้ระบุถึงตัวแปรต่าง ๆ ในฐานะตัวขับเคลื่อนของระบบการควบคุม การบริหารที่ปรากฏรวมถึงขนาดขององค์กร อายุ การเปลี่ยนแปลงผู้ก่อตั้งในฐานะ CEO และนักลงทุนภายนอกที่คงอยู่ หลักฐานที่ได้จากประสบการณ์และการสังเกต จากฐานข้อมูลเกี่ยวกับการปรับปรุงของระบบควบคุมการบริหารต่าง ๆ โดยเหตุผลเบื้องต้นเกี่ยวกับระบบควบคุมบริหารชนิดต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับระบบใดขององค์กรที่ได้ปรับปรุงแล้ว

วัลย์รัตน์ ชื่นธีระวงศ์ (2544) ศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง ปัญหาของการควบคุมภายในทางการบัญชีของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงราย พบว่าระบบการควบคุมภายในเป็นมาตรการในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร แต่ในทางปฏิบัติพบว่า โรงแรมบางแห่งไม่อาจจัดให้มีการควบคุมภายในทางการบัญชีอย่างเพียงพอ อันเนื่องมาจากพนักงานไม่เห็นความสำคัญ



ในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ไม่มีมาตรการที่เข้มงวดลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในทางการบัญชีไม่มีประสิทธิภาพ

ปฏิจรุตน์ ประเสริฐวณิช (2545) ศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง วิธีการควบคุมภายในตามแนว COSO: องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมสำหรับธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ สรุปผลการศึกษาได้ว่า

1. บริษัทที่ศึกษาส่วนใหญ่มีระบบการควบคุมภายในในเรื่องสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโคโซ

2. มีบางประเด็นปัญหาที่บางบริษัทควรปรับปรุงดังนี้

2.1 บริษัทที่ศึกษาที่ยังไม่มีคำอธิบายลักษณะงานเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่มีหลักปฏิบัติที่กำหนดไว้แน่นอน ควรจัดทำคำอธิบายลักษณะงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครบทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนถึงขอบเขตงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

2.2 ผู้บริหารบางองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการควบคุมภายใน ทำให้ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ไม่ตอบสนองจากผู้ปฏิบัติงานเท่าที่ควร ผู้บริหารขององค์กรควรมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนให้มีการควบคุมภายใน เพื่อจัดหรือลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายใด ๆ ต่อองค์กรและทำให้มีความมั่นใจว่าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้

นพวรรณ พุติตระกูล (2544) วิจัยเรื่อง “แนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารออมสิน” ได้แสดงความคิดเห็นในงานวิจัย ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมตามแนวคิดของโคโซ และระบบการควบคุมภายในของธนาคารออมสินมีความแตกต่างกัน คือแนวคิดของโคโซ เน้นที่การกำหนดวิธีการจัดบรรยากาศการควบคุมภายในองค์กร โดยบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและมีจิตสำนึกที่ดีในการควบคุมและการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ แต่ระบบการควบคุมของธนาคารออมสินไม่ได้กำหนดวิธีการชัดเจนในการสร้างบรรยากาศการควบคุมหรือมาตรการสร้างความเข้าใจให้บุคลากรมีจิตสำนึกที่ดีในการควบคุมรวมถึงการขาดแคลนบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีของสำนักงานสาขา ยังไม่มีความรู้ทักษะที่เหมาะสมกับปริมาณงาน และความซับซ้อนของกิจกรรมและระบบงานที่เกี่ยวข้อง แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ เช่น ปรัชญาและรูปแบบการบริหาร โครงสร้างการจ้ององค์กรความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานบุคลากร นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการการตรวจสอบ และการตรวจสอบภายใน พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

นุจรี กลั่นตอน (2553) ศึกษาแนวคิดด้านการควบคุมภายในตามแนวโคโซ (COSO) กับประสิทธิภาพการทำงานด้านการบัญชีและการเงินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาพิชัย จังหวัดอุตรดิตถ์ พบว่าได้มีการจัดวางระบบที่ใช้ปฏิบัติอยู่ให้สอดคล้องกับการควบคุมภายในที่ดีและประสิทธิภาพการทำงานด้านการบัญชีและการเงิน มีการจัดการเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ต้นทุน และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1. ด้านการเก็บรักษาเงินมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรักษาเงิน อย่างถูกต้อง มีการจัดทำรายงานการเก็บรักษาเงิน มีผู้รักษารักษาที่ปลอดภัย ผู้ที่เก็บรักษาเงินสดกับผู้ทำบัญชีเป็นคนละคนกัน มีผู้ตรวจสอบภายในหรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทำการตรวจนับเงินสด โดยไม่บอกล่วงหน้า 2. ด้านการรับเงิน มีการควบคุมการออกใบเสร็จ โดยแต่ละเล่มจะมีเลขลำดับเล่มที่ เวลามีการรับเงินทุกครั้งจะมีการออกใบเสร็จรับเงินทันที ถ้าใบเสร็จรับเงินที่ยังไม่ได้ใช้จะมีการเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย และมีการทำทะเบียนคุม 3. ด้านการจ่ายเงิน ระบบด้านการจ่ายเงินมีระบบการควบคุมที่มีระเบียบข้อบังคับในการเบิกจ่ายเงินไว้อย่างชัดเจน 4. ด้านเงินฝากธนาคาร มีการควบคุมให้เป็นไปตามกฎระเบียบ โดยกำหนดธนาคารที่ได้รับอนุมัติให้ฝากเงิน ได้ตามระเบียบหรือกฎหมายที่กำหนดไว้ 5. ด้านเงินฝากคลัง มีการแต่งตั้งกรรมการเพื่อการฝากหรือถอนเงินจากคลัง มีการเก็บรักษาสมุดคู่ฝากใบนำส่ง และฎีกาเงินนอกงบประมาณไว้เรียบร้อย โดยมีผู้ตรวจสอบภายในตรวจสอบผลการพิสูจน์ยอดเงินฝาก 6. ด้านเงินยืมทดลอง ได้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนด ผลจากการศึกษาดังกล่าวได้มีข้อเสนอแนะคือ ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ตระหนักถึงคุณค่าของจรรยาบรรณ รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการทดสอบความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เหมาะสม มีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ชุลีกาญจน์ ไชยเมืองดี (2548) ศึกษากระบวนการควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จากการศึกษาสรุปได้ว่าระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ได้มีความสัมพันธ์กับกระบวนการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ 5 องค์ประกอบคือด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม มีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่สนับสนุนการดำเนินงาน แต่มีผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจและไม่ตระหนักถึงจริยธรรมในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ด้านการประเมินความเสี่ยง มีการประเมินความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง และกำหนดวิธีควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง ยกเว้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการระบุปัจจัยเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านการเงินและบัญชี มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน มีการจัดทำคู่มือ ระเบียบ ข้อบังคับ มีการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวัดผลแต่ยังไม่มีการนำผลการปฏิบัติงานจริงไปเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร มีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่ดี มีการให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีทักษะ และ

วัตถุประสงค์ที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาระบบงาน แต่การประมวลข้อมูลและสารสนเทศบางอย่างยังไม่ทันกาล ซึ่งอาจส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ด้านการติดตามและประเมินผล คณะกรรมการการตรวจสอบภายในได้ติดตามและตรวจสอบงบประมาณตามแผนงานที่ได้รับ การอนุมัติกับค่าใช้จ่ายและเอกสารทางการเงิน จัดทำรายงานการตรวจสอบเสนอแก่อธิการบดีทุกปี ยกเว้นในปีงบประมาณ 2557 ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบภายในยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากอยู่ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ผลจากการศึกษาดังกล่าวมีข้อเสนอแนะคือ ควรพัฒนาคู่มือ แนวทางการดำเนินงานควบคุมภายใน และการให้ความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการดูงาน ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในด้านการควบคุมภายในเพื่อการพัฒนาให้ระบบการควบคุมภายในมี ประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

ธนัชชา โยธาทัช (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการควบคุมภายใน กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าประสิทธิผลการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมและการควบคุม และด้านการสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 1. ด้านการประเมินความเสี่ยงมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับด้านลูกค้า 2. ด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับด้านลูกค้า ด้านการควบคุมภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3. ด้านการติดตามและประเมินผลมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4. ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับด้านการเรียนรู้และพัฒนา 5. ด้านกิจกรรมการควบคุมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับด้านการเงิน โดยสรุปประสิทธิผลการควบคุมภายในเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้สหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถดำเนินธุรกิจบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสหกรณ์การเกษตรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

เรณู จันทสิน (2552) ศึกษาระดับการควบคุมภายในและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามแนวคิด COSO ของสหกรณ์การเกษตรภายในจังหวัดจันทบุรี พบว่าระดับการควบคุมภายในของสหกรณ์การเกษตร

1. ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีระดับการควบคุมภายในอยู่ระดับดี

2. ด้านการประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม เมื่อพิจารณาจากกิจกรรมการดำเนินงานทั้ง 10 กิจกรรมพบว่า

2.1 ด้านการเงินการบัญชี สหกรณ์เกษตรส่วนใหญ่ มีระดับการควบคุมภายในในระดับควรปรับปรุง

2.2 ธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีระดับการควบคุมภายใน ในระดับควรปรับปรุง

2.3 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่มีระดับการควบคุมภายใน ในระดับพอใช้ จากการศึกษาระดับการควบคุมภายในของสหกรณ์การเกษตรภายในจังหวัดจันทบุรี ในด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการติดตามและประเมินผล ปรากฏว่าส่วนใหญ่สหกรณ์การเกษตรมีระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมในระดับน้อยกว่าด้านอื่น ๆ จากผลการทดสอบความแตกต่างของระดับการควบคุมภายในสหกรณ์การเกษตรกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรพบว่า สหกรณ์มีระดับการควบคุมภายในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน จะมีระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแตกต่างกัน ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กรนี้เป็นการดำเนินงาน โดยรวมในด้านการดำเนินงาน ด้านรายงานทางการเงิน ด้านการดูแลและป้องกันทรัพย์สิน และด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ผลจากงานวิจัยนี้ เสนอแนะว่าระดับการควบคุมภายในมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นสหกรณ์จึงควรเพิ่มระดับการควบคุมภายใน ในแต่ละด้านขององค์กรให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาระดับการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ่ กับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สำหรับสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
7. ตัวแปรและการวัดค่า

#### ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในครั้งนี้ ได้แก่ รองคณบดีของคณะ/ สำนักของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เนื่องจากรองคณบดีจะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ครบถ้วนมากกว่าตำแหน่งงานอื่น ๆ เพราะท่านจะทราบกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นท่านจะเห็นผลการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งหมดหลังจากส่วนงานได้นำระบบการควบคุมภายในมาปฏิบัติ โดยใช้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 12 แห่งที่มีการเรียนการสอนลักษณะเดียวกัน จากมหาวิทยาลัยทั้งหมด 16 แห่ง เนื่องจากมหาวิทยาลัยอีก 4 แห่ง จัดการศึกษาในรูปแบบมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนา จัดการเรียนการสอนทางด้านดนตรี และจัดการเรียนการสอนทางด้านกายภาพและพยาบาล โดยส่งแบบสอบถามไปยังคณะ/ สำนักของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 152 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 130 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85.52

## การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

จากการสร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยการศึกษาจากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องแล้ว นั้นผู้วิจัยจะได้ทำการตรวจสอบเบื้องต้นของแบบสอบถามดังนี้

1. ศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. การศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
3. กำหนดโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม ตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย
4. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยและคณะกรรมการภายนอกตรวจสอบและเสนอแนะเพิ่มเติม
5. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการภายนอก
6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้มีความรู้เกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา ( $\alpha$  – coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.9834
7. นำแบบสอบถามไปใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ส่งไปยังรองคณบดีของคณะ/ สำนักของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้วิจัยกำหนดโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม ตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของหน่วยงาน ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนบุคลากร และระยะเวลาในการเริ่มนำระบบการควบคุมภายในมาถือปฏิบัติโดยวิธีการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ระดับการควบคุมภายใน จำนวน 67 ข้อ โดยครอบคลุมองค์ประกอบการควบคุมภายในตามหลักการ โคโซ่ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผลเป็นมาตรฐาน

แบบลิเคิท์ (Likert Scales) โดยแบ่งคะแนนหรือน้ำหนัก (Scores/ Weight) ออกมาเป็น 5 ระดับ โดยมีกำหนดให้มีน้ำหนักคะแนนในแต่ละระดับดังนี้

มากที่สุด = 5 คะแนน

มาก = 4 คะแนน

ปานกลาง = 3 คะแนน

น้อย = 2 คะแนน

น้อยที่สุด = 1 คะแนน

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับการแปลความหมายของคะแนนจากแบบสอบถามโดยนำคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด และแปลความหมายของคะแนนดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 103)

คะแนน 4.51 - 5.00 หมายถึง การควบคุมภายในอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 3.51 - 4.50 หมายถึง การควบคุมภายในอยู่ในระดับมาก

คะแนน 2.51 - 3.50 หมายถึง การควบคุมภายในอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 1.51 - 2.50 หมายถึง การควบคุมภายในอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1.00 - 1.50 หมายถึง การควบคุมภายในอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นของหน่วยงาน จำนวน 28 ข้อ โดยครอบคลุมผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหาร ด้านการเงิน ด้านการบริหารพัสดุ และด้านการบริหารบุคลากร นำคะแนนร้อยละผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของแต่ละด้านมาคำนวณคะแนนรวมแต่ละด้าน

### วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลในช่วงเวลาระหว่างวันที่ 20 มีนาคม 2556 ถึงวันที่ 30 เมษายน 2556 ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้ศึกษาเตรียมแบบสอบถาม พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียด วัตถุประสงค์ของการศึกษา และขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและจัดส่งทางไปรษณีย์ ดังนี้

1.1 ส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยส่งให้คณะ/สำนัก ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 21 ชุด

1.2 จัดส่งทางไปรษณีย์โดยส่งให้คณะ/ สำนักของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 131 ชุด

2. ขอรับแบบสอบถามคืนตัวเองและขอให้จัดส่งคืนทางไปรษณีย์ ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าผลการศึกษาที่ได้รับจากการใช้แบบสอบถามถูกต้อง ดังนี้

2.1 ขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองจากคณะ/ สำนักของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 19 ชุด

2.2 ได้รับแบบสอบถามคืนจากคณะ/สำนัก ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการจัดส่งคืนทางไปรษณีย์จำนวน 111 ชุด

3. นำแบบสอบถามที่จัดเก็บ ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่มีการตอบคำถามที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วบันทึกข้อมูลในแบบลงรหัส (Coding Sheet) จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ในเชิงสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำเสนอข้อมูลและสรุปผลการวิจัยครั้งนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ตอบแบบสอบถาม โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายทั่วไป
2. การวิเคราะห์ระดับการควบคุมภายในของผู้ตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยวิธีการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามตอนที่ 3 โดยวิธีการหาค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. การวิเคราะห์ความถดถอยของระดับการควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ใช้วิธีทางสถิติ การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นประกอบด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา
  - 1.1 ค่าร้อยละ
  - 1.2 คะแนนเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546, หน้า 129)



$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน คะแนนเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $n$  แทน จำนวนคะแนนทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation:  $\sigma$ ) โดยใช้สูตรดังนี้ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2546, หน้า 79)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N}}$$

เมื่อ  $\sigma$  แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $X_i$  แทน ค่าของข้อมูลตัวที่  $i$   
 $\mu$  แทน ค่าเฉลี่ยของข้อมูล  
 $N$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

2. การทดสอบสมมติฐานโดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบเส้นตรงหลายตัวแปร (Multiple Regression) ดังนี้

2.1 สมมติฐานวิจัยที่ H1.1 H2.1 H3.1 H4.1 H5.1 ใช้ตัวแบบดังนี้

$$\text{Perf}_{\text{all}_i} = \beta_0 + \beta_1 \text{ENVYALL}_i + \beta_2 \text{RISKALL}_i + \beta_3 \text{CONTALL}_i + \beta_4 \text{ITALL}_i + \beta_5 \text{MONIALL}_i + \beta_6 \text{PERSONNEL}_i + \beta_7 \text{TIME}_i + \epsilon_{it}$$

2.2 สมมติฐานวิจัยที่ H1.2 H2.2 H3.2 H4.2 H5.2 ใช้ตัวแบบดังนี้

$$\text{Perf}_{\text{administration}_i} = \beta_0 + \beta_1 \text{ENVYALL}_i + \beta_2 \text{RISKALL}_i + \beta_3 \text{CONTALL}_i + \beta_4 \text{ITALL}_i + \beta_5 \text{MONIALL}_i + \beta_6 \text{PERSONNEL}_i + \beta_7 \text{TIME}_i + \epsilon_{it}$$

2.3 สมมติฐานวิจัยที่ H1.3 H2.3 H3.3 H4.3 H5.3 ใช้ตัวแบบดังนี้

$$\text{Perf}_{\text{finance}_i} = \beta_0 + \beta_1 \text{ENVYALL}_i + \beta_2 \text{RISKALL}_i + \beta_3 \text{CONTALL}_i + \beta_4 \text{ITALL}_i + \beta_5 \text{MONIALL}_i + \beta_6 \text{PERSONNEL}_i + \beta_7 \text{TIME}_i + \epsilon_{it}$$

2.4 สมมติฐานวิจัยที่ H1.4 H2.4 H3.4 H4.4 H5.4 ใช้ตัวแบบดังนี้

$$\text{Perf}_{\text{percel post}_i} = \beta_0 + \beta_1 \text{ENVYALL}_i + \beta_2 \text{RISKALL}_i + \beta_3 \text{CONTALL}_i + \beta_4 \text{ITALL}_i + \beta_5 \text{MONIALL}_i + \beta_6 \text{PERSONNEL}_i + \beta_7 \text{TIME}_i + \epsilon_{it}$$

2.5 สมมติฐานวิจัยที่ H1.5 H2.5 H3.5 H4.5 H5.5 ใช้ตัวแบบดังนี้

$$\text{Perf}_{\text{Human Resource}_i} = \beta_0 + \beta_1 \text{ENVYALL}_i + \beta_2 \text{RISKALL}_i + \beta_3 \text{CONTALL}_i + \beta_4 \text{ITALL}_i + \beta_5 \text{MONIALL}_i + \beta_6 \text{PERSONNEL}_i + \beta_7 \text{TIME}_i + \epsilon_{it}$$

เมื่อ  $\beta$  หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ของระดับการควบคุมในด้านต่าง ๆ

- Perf<sub>all i</sub> หมายถึง ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของส่วนงานที่ ;
- Perf<sub>administration i</sub> หมายถึง ผลการปฏิบัติงานด้านบริหารของส่วนงานที่ ;
- Perf<sub>finance i</sub> หมายถึง ผลการปฏิบัติงานด้านบริหารการเงินของส่วนงานที่ ;
- Perf<sub>percel post i</sub> หมายถึง ผลการปฏิบัติงานด้านบริหารพัสดุของส่วนงานที่ ;
- Perf<sub>Human Resource i</sub> หมายถึง ผลการปฏิบัติงานด้านบริหารบุคลากรของส่วนงานที่ ;
- ENVYALL<sub>i</sub> หมายถึง ระดับสภาพแวดล้อมของการควบคุมของส่วนงานที่ ;
- RISKALL<sub>i</sub> หมายถึง ระดับการประเมินความเสี่ยงของส่วนงานที่ ;
- CONTALL<sub>i</sub> หมายถึง ระดับกิจกรรมการควบคุมของส่วนงานที่ ;
- ITALL<sub>i</sub> หมายถึง ระดับสารสนเทศและการสื่อสารของส่วนงานที่ ;
- MONIALL<sub>i</sub> หมายถึง ระดับการติดตามประเมินผลของส่วนงานที่ ;
- PERSONNEL<sub>i</sub> หมายถึง จำนวนบุคลากรของส่วนงานที่ ;
- TIME<sub>i</sub> หมายถึง ระยะเวลาการนำระบบการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO มาใช้ในส่วนของส่วนงานที่ ;
- $\varepsilon_{it}$  หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อน

### ตัวแปรและการวัดค่า

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ระดับการควบคุมภายใน ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านการติดตามประเมินผล

วัดค่าโดย: จากแบบสอบถามด้านระดับการควบคุมภายใน โดยการถามผู้ตอบแบบสอบถามถึงระดับการควบคุมภายในของส่วนงานว่ามีมากน้อยเพียงใด จึงใช้มาตรวัดแบบลิเคิท์ โดยแบ่งคะแนนหรือน้ำหนักออกมาเป็น 5 ระดับ ดังนี้ มากที่สุด = 5 คะแนน, มาก = 4 คะแนน, ปานกลาง = 3 คะแนน, น้อย = 2 คะแนน, น้อยที่สุด = 1 คะแนน โดยนำคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด และแปลความหมายของคะแนนนั้นออกมาเป็นระดับของการควบคุม

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านบริหาร ด้านการเงิน ด้านการบริหารพัสดุ และด้านการบริหารบุคลากร

วัดค่าโดย: จากแบบสอบถามผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน โดยการถามผู้ตอบแบบสอบถามถึงผลการปฏิบัติงานแต่ละด้าน โดยครอบคลุมผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหาร ด้านการเงิน ด้านการบริหารพัสดุ และด้านการบริหารบุคลากรของหน่วยงาน นำคะแนนร้อยละผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของแต่ละด้านมาคำนวณคะแนนรวมแต่ละด้าน

ตัวแปรควบคุม ได้แก่ จำนวนบุคลากร (คน) และระยะเวลาการนำระบบการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซมาใช้ในส่วนงาน (ปี)

วัดค่าโดย: จากแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของหน่วยงานเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรซึ่งจำนวนบุคลากร (คน) จะบอกถึงขนาดของส่วนงานได้ว่าส่วนงานนั้นมีขนาดเท่าใด และระยะเวลาการนำระบบการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ มาใช้ในส่วนงาน (ปี) จะทำให้ทราบว่าส่วนงานนั้นนำระบบการควบคุมภายในมาใช้มานานเพียงใด โดยวิธีการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละเพื่อใช้ในการแปลความหมาย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาระดับการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ่กับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้แบบสอบถามกับ รองคณบดีของคณะ/ สำนักของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยส่งแบบสอบถามไปยังคณะ/สำนักของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 152 ชุด และได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 130 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85.52 การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ่ ของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ่กับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษา ดังนี้

ตอนที่ 1 การวัดค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการควบคุมภายในตามแนวความคิดของโคโซ่

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

#### ตอนที่ 1 การวัดค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

ตารางที่ 1 ผลการวัดค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของแบบสอบถามในตอนที่ 2 ระดับการควบคุมภายใน

คำถามเกี่ยวกับ	ค่าค่าความเชื่อมั่น
ด้านปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร	0.8289
ด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม	0.8706
ด้านความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร	0.9033
ด้านโครงสร้างหน่วยงาน	0.7502
การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ	0.8955
นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร	0.8113

ตารางที่ 1 (ต่อ)

คำถามเกี่ยวกับ	ค่าค่าความเชื่อมั่น
ผลรวมด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม	0.9374
วัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน	0.9133
วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม	0.9202
การระบุปัจจัยเสี่ยง	0.8779
การวิเคราะห์ความเสี่ยง	0.9038
การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง	0.9338
ผลรวมการประเมินความเสี่ยง	0.9593
กิจกรรมการควบคุม	0.8973
สารสนเทศและการสื่อสาร	0.9189
การติดตามประเมินผล	0.8997
รวม	0.9764

จากตารางที่ 1 แสดงผลการวัดค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา ของแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ระดับการควบคุมภายใน พบว่า ความเชื่อมั่นด้านรวมมีค่าเท่ากับ 0.9764 รองลงมาเป็นด้านผลรวมประเมินความเสี่ยงมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9593 ผลรวมด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9374 ด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9189 ด้านการติดตามประเมินผลมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8997 และด้านกิจกรรมการควบคุมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8973

## ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามลักษณะส่วนงาน

ลักษณะหน่วยงาน	จำนวนส่วนงาน (แห่ง)	ร้อยละ
คณะ	104	80.00
วิทยาลัย	26	20.00
รวม	130	100.00

จากตารางที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารในหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐที่มีลักษณะเป็นคณะ มีจำนวน 104 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 80.00 และเป็นผู้บริหารที่ทำงานในหน่วยงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีลักษณะเป็นวิทยาลัย มีจำนวน 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 20.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวนส่วนงาน (แห่ง)	ร้อยละ
รองคณบดี	94	72.30
ผู้ช่วยคณบดี	24	18.50
รองผู้อำนวยการ	3	2.30
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	9	6.90
รวม	130	100.00

จากตารางที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่ง รองคณบดี มีจำนวน 94 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 72.30 ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยคณบดี มีจำนวน 24 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 18.50 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ มีจำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 6.90 และดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ มีจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2.30 ตามลำดับ ดังนั้นผู้ตอบแบบสอบถาม จึงเป็นบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สามารถใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการประยุกต์การควบคุมภายในตามแนวคิดของโคโซ่ของส่วนงานได้

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามจำนวนบุคลากรรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จำนวนบุคลากร	จำนวนส่วนงาน (แห่ง)	ร้อยละ
10 – 25 คน	26	20.00
26 – 50 คน	78	60.00
51 – 75 คน	24	18.50
76 – 100 คน	2	1.50
รวม	130	100.00

จากตารางที่ 4 ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่วนใหญ่มีบุคลากร 26 - 50 คน มีจำนวน 78 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาได้แก่ ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีบุคลากร 10-25 คน มีจำนวน 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 20.00 ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีบุคลากร 51-75 คน มีจำนวน 24 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 18.50 และส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีบุคลากร 76 – 100 คน มีจำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยจำแนกตามระยะเวลาในการเริ่มนำระบบการควบคุมภายในมาถือปฏิบัติ

ระยะเวลา	จำนวนส่วนงาน (แห่ง)	ร้อยละ
1 ปี	6	4.60
2 ปี	53	40.80
3 ปี	45	34.60
4 ปี	11	8.50
5 ปี	13	10.00
10 ปี	2	1.50
รวม	130	100.00

จากตารางที่ 5 ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการเริ่มนำระบบการควบคุมภายในมาถือปฏิบัติ 2 ปี จำนวน 53 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 40.80 รองลงมาเป็นส่วนงานที่นำระบบควบคุมภายในมาถือปฏิบัติ 3 ปี มีจำนวน 45 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 34.60 ระยะเวลา 5 ปี จำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.00 ระยะเวลา 4 ปี จำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.50 ระยะเวลา 1 ปี จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 4.60 ระยะเวลา 10 ปี จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1.50 ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร

ด้านปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและให้การสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในหน่วยงาน	4.32	0.531	มาก	2
ผู้บริหารมีการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก	4.12	0.543	มาก	3
ผู้บริหารมีความพยายามที่จะใช้การบริหาร โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	4.36	0.623	มาก	1
รวม	4.30	0.537	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ( $SD = 0.537$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่าส่วนใหญ่ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีผู้บริหารที่มีความพยายามที่จะใช้การบริหาร โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ( $SD = 0.623$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีทัศนคติที่ดีและให้การสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ( $SD = 0.531$ ) และด้านการติดตามผลการตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก โดย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ( $SD = 0.543$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม

ด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
บุคลากรโดยรวมรับทราบข้อกำหนดด้านจริยธรรมและ.. บทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร	3.81	0.817	มาก	5
บุคลากรโดยรวมทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ ยอมรับและไม่ยอมรับและบทลงโทษตามข้อกำหนดด้าน จริยธรรมและแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง	3.91	0.687	มาก	3
ฝ่ายบริหารของส่วนงานมีการจัดอบรมหรือให้นโยบายที่ ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมหน่วยงานโดยให้ ความสำคัญในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการ ปฏิบัติงาน	3.91	0.731	มาก	4
ฝ่ายบริหารของส่วนงานกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ สามารถบรรลุได้จริงหากบุคลากรเอาใจใส่ต่อการ ปฏิบัติงานนั้น	4.15	0.500	มาก	2
ฝ่ายบริหารของส่วนงานจะรีบดำเนินการป้องกันและแก้ไข โดยเร่งด่วนเมื่อมีเหตุการณ์บ่งชี้ว่ามีการปฏิบัติงานที่ไม่ เหมาะสมหรือไม่เป็นไปตามแนวทางที่ควรปฏิบัติ	4.42	0.633	มาก	1
รวม	3.88	0.654	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.88 ( $SD = 0.654$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่าส่วนใหญ่ฝ่ายบริหารของส่วนงานจะรีบดำเนินการป้องกันและแก้ไขโดยเร่งด่วนเมื่อมีเหตุการณ์บ่งชี้ว่ามีการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นไปตามแนวทางที่ควรปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.42 ( $SD = 0.633$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่สามารถบรรลุได้จริงหากบุคลากรเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานนั้น มีค่าเฉลี่ย 4.15 ( $SD = 0.500$ ) ด้านการทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับและบทลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรมและแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ( $SD = 0.687$ ) ด้านการจัดอบรมหรือให้นโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมหน่วยงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการ

ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ( $SD = 0.731$ ) และ ด้านการทราบข้อกำหนดด้านจริยธรรมและ  
บทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษรของบุคลากรโดยรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ( $SD = 0.817$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านความรู้ ทักษะ  
และความสามารถของบุคลากร

ด้านความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
ส่วนงานมีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและ ความสามารถของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งไว้อย่าง ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.08	0.774	มาก	2
ส่วนงานแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและ ความสามารถที่ส่วนงานต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน ในแต่ละตำแหน่ง	3.87	0.615	มาก	4
ส่วนงานมีแผนการฝึกอบรมทักษะและความรู้ตามความ ต้องการของบุคลากร	3.76	0.657	มาก	6
ส่วนงานมีการสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับทักษะและ ความรู้ที่ต้องการได้มีการพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงาน	3.81	0.648	มาก	5
ส่วนงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณา ตามปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงานประกอบการ ประเมินผล	4.02	0.664	มาก	3
ส่วนงานมีการระบุผลการประเมินผลการปฏิบัติงานใน ระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับ “ต้องมีการปรับปรุง” จนถึง ระดับ “ดีเด่น”	4.37	0.572	มาก	1
รวม	3.82	0.603	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ  
ของบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.82 ( $SD = 0.603$ )  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่าส่วนใหญ่ ส่วนงานใน  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการระบุผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับ  
“ต้องมีการปรับปรุง” จนถึงระดับ “ดีเด่น” โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 ( $SD = 0.572$ ) รองลงมาได้แก่  
กำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจนเป็น

ลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ( $SD = 0.774$ ) ส่วนงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาตามปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงานประกอบการประเมินผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ( $SD = 0.664$ ) การแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับความรู้ทักษะและความสามารถที่หน่วยงานต้องการสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ( $SD = 0.615$ ) การสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับทักษะและความรู้ที่ต้องการได้มีการพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ( $SD = 0.648$ ) และการมีแผนการฝึกอบรมทักษะและความรู้ตามความต้องการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ( $SD = 0.657$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านโครงสร้างหน่วยงาน

ด้านโครงสร้างหน่วยงาน	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
ส่วนงานมีการจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.38	0.626	มาก	1
ส่วนงานมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานที่สอดคล้องกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของส่วนงาน	4.30	0.678	มาก	3
ส่วนงานมีการประกาศโครงสร้างองค์กรต่อบุคลากรทุกคนในหน่วยงานโดยประกาศในสื่อสาธารณะ	4.34	0.604	มาก	2
รวม	4.23	0.564	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านโครงสร้างหน่วยงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ( $SD = 0.564$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ( $SD = 0.626$ ) รองลงมา ได้แก่ การมีการประกาศโครงสร้างองค์กรต่อบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน โดยประกาศในสื่อสาธารณะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ( $SD = 0.604$ ) ส่วนงานมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานที่สอดคล้องกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของส่วนงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ( $SD = 0.678$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านการมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ด้านการมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
ส่วนงานมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลโดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบทุกครั้งที่มีการมอบหมายงาน	3.87	0.830	มาก	2
ผู้บริหารของหน่วยงานมีวิธีในการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลปฏิบัติงานของบุคลากร	3.89	0.696	มาก	1
ส่วนงานมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบพร้อมให้อำนาจและขอบเขตการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรโดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร	3.86	0.824	มาก	3
รวม	3.85	0.826	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านการมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ( $SD = 0.826$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีวิธีในการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ( $SD = 0.696$ ) รองลงมาได้แก่การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลโดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบทุกครั้งที่มีการมอบหมายงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ( $SD = 0.830$ ) และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบพร้อมให้อำนาจและขอบเขตการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้แก่บุคลากร โดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ( $SD = 0.824$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านนโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร

ด้านนโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
ส่วนงานมีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างเป็นลายลักษณ์อักษร	4.35	0.582	มาก	1
ส่วนงานมีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเน้นถึงการศึกษา ประสพการณ์ ตามคุณสมบัติประจำอัตราหรือตำแหน่งงาน	4.14	0.632	มาก	2
ส่วนงานมีการรับบุคลากรเข้าทำงานโดยพิจารณาพฤติกรรม ด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม โดยดูจากภูมิหลังของผู้สมัคร ประกอบการพิจารณารับบุคคลเข้าทำงานทุกครั้ง	4.02	0.762	มาก	3
ส่วนงานมีการจัดปฐมนิเทศให้กับบุคลากรใหม่ เพื่อให้ทราบแนวปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ในส่วนงาน	3.95	0.575	มาก	4
ส่วนงานมีการจัดโครงการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรอบรมใน ความรู้และทักษะใหม่โดยสม่ำเสมอทุกปี	3.92	0.817	มาก	5
การเลื่อนตำแหน่งเพิ่มเงินเดือน และการโยกย้ายหน้าที่ภายใน ส่วนงานจะพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานและความสามารถ ของบุคลากร	3.86	0.860	มาก	6
รวม	3.98	0.634	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่าสภาพแวดล้อมของการควบคุมด้านนโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ( $SD = 0.634$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ( $SD = 0.582$ ) รองลงมาได้แก่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยเน้นถึงการศึกษา ประสพการณ์ ตามคุณสมบัติประจำอัตราหรือตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ( $SD = 0.632$ ) การรับบุคลากรเข้าทำงานโดยพิจารณาพฤติกรรมด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม โดยดูจากภูมิหลังของผู้สมัคร ประกอบการพิจารณารับบุคคลเข้าทำงานทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ( $SD = 0.762$ ) การมีการจัดปฐมนิเทศให้กับบุคลากรใหม่ เพื่อให้ทราบแนวปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ( $SD = 0.575$ ) การมีการจัดโครงการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรอบรมในความรู้และทักษะใหม่โดยสม่ำเสมอทุกปีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ( $SD = 0.817$ )

และการเลื่อนตำแหน่งเพิ่มเงินเดือน และการโยกย้ายหน้าที่ภายในส่วนงานจะพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานและความสามารถของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับคือ 3.86 ( $SD = 0.860$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเสี่ยงด้านวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน

ด้านวัตถุประสงค์ระดับส่วนงาน	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
ส่วนงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของส่วนงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.50	0.696	มาก	1
ส่วนงานมีการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานในส่วนงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร	4.30	0.850	มาก	2
ส่วนงานมีการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกระดับในส่วนงานทราบ	4.09	0.867	มาก	4
หากมีการเปลี่ยนแปลงตัววัดผลปฏิบัติงานในส่วนงาน ส่วนงานจะแจ้งให้บุคลากรทราบโดยทั่วกันทุกครั้ง	4.12	0.726	มาก	3
รวม	4.16	0.798	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า การประเมินความเสี่ยงด้านวัตถุประสงค์ระดับส่วนงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ( $SD = 0.798$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของส่วนงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 ( $SD = 0.696$ ) รองลงมาได้แก่การกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ( $SD = 0.850$ ) การเปลี่ยนแปลงตัววัดผลปฏิบัติงานในส่วนงาน ส่วนงานจะแจ้งให้บุคลากรทราบโดยทั่วกันทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ( $SD = 0.726$ ) และการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกระดับในส่วนงานทราบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ( $SD = 0.867$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเสี่ยงด้านวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม

ด้านวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
ส่วนงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร	4.17	0.684	มาก	3
ส่วนงานกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรมโดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับส่วนงาน	4.29	0.628	มาก	1
ส่วนงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่ชัดเจน โดยสามารถวัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมได้	4.20	0.761	มาก	2
รวม	4.22	0.718	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า การประเมินความเสี่ยงด้านวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ( $SD = 0.718$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรมโดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับส่วนงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ( $SD = 0.628$ ) รองลงมา ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่ชัดเจน โดยสามารถวัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ( $SD = 0.761$ ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ( $SD = 0.684$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเสี่ยงด้านการระบุปัจจัยเสี่ยง

ด้านการระบุปัจจัยเสี่ยง	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
ผู้บริหารทุกระดับในส่วนงานมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยงของส่วนงาน	3.98	0.520	มาก	2
ส่วนงานมีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	4.08	0.623	มาก	1
รวม	3.95	0.526	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า การประเมินความเสี่ยงด้านการระบุปัจจัยเสี่ยงของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ( $SD = 0.526$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ( $SD = 0.623$ ) และผู้บริหารทุกระดับในส่วนงานได้มีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยงของส่วนงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ( $SD = 0.520$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเสี่ยงด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง

ด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยง	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
ส่วนงานมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงของส่วนงาน	4.15	0.572	มาก	1
ส่วนงานมีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญโดยพิจารณาจากผลกระทบของความเสี่ยงหรือความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	4.05	0.575	มาก	2
รวม	4.03	0.562	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า การประเมินความเสี่ยงด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ( $SD = 0.562$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงของส่วนงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ( $SD = 0.572$ ) และส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญโดยพิจารณาจากผลกระทบของความเสี่ยงหรือความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ( $SD = 0.575$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความเสี่ยงด้านการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง

ด้านการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
ส่วนงานมีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อกำหนดวิธีการควบคุมป้องกันหรือลดความเสี่ยง	3.88	0.726	มาก	3
ส่วนงานมีการพิจารณาความคุ้มค่าระหว่างของวิธีการควบคุมป้องกันหรือลดความเสี่ยงกับประโยชน์ที่ได้รับ	3.95	0.547	มาก	1
ส่วนงานมีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมป้องกันหรือลดความเสี่ยง	3.72	0.790	มาก	5
ส่วนงานมีระบบการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่กำหนดไว้	3.88	0.722	มาก	2
ส่วนงานมีการทบทวนความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	3.87	0.562	มาก	4
รวม	3.87	0.715	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า การประเมินความเสี่ยงด้านการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ( $SD = 0.715$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการพิจารณาความคุ้มค่าระหว่างของวิธีการควบคุมป้องกันหรือลดความเสี่ยงกับประโยชน์ที่ได้รับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ( $SD = 0.547$ ) รองลงมา ได้แก่ การติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุม ป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ( $SD = 0.722$ ) การวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อกำหนดวิธีการควบคุมป้องกันหรือลดความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ( $SD = 0.722$ ) การทบทวนความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ( $SD = 0.562$ ) และการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมป้องกันหรือลดความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ( $SD = 0.790$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
ส่วนงานกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมควบคุมโดยพิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยง	3.98	0.698	มาก	9
บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม	4.02	0.597	มาก	7
ส่วนงานมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	4.11	0.626	มาก	4
ส่วนงานมีระเบียบและแนวทางปฏิบัติในการดูแลรักษาและป้องกันทรัพย์สินสูญหาย	4.09	0.628	มาก	5
ส่วนงานมีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานด้านบัญชีด้านการจ่ายเงินและด้านพัสดุ ออกจากกันเป็นลายลักษณ์อักษร	4.15	0.515	มาก	1
ส่วนงานกำหนดบุคลากรงานด้านบัญชี ด้านการเงิน และด้านพัสดุ ไว้อย่างน้อยด้านละ 1 คน	4.13	0.675	มาก	2
ส่วนงานมีการกำหนดเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติ ด้านบัญชี ด้านการเงิน และด้านพัสดุ ไว้อย่างชัดเจน	4.11	0.532	มาก	3
ส่วนงานมีข้อกำหนดและบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร	3.98	0.528	มาก	8
ส่วนงานมีระบบการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานในงานแต่งงานของส่วนงานว่าเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือไม่	4.02	0.570	มาก	6
รวม	4.07	0.537	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า การประเมินความเสี่ยงกิจกรรมการควบคุมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ( $SD = 0.537$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานด้านบัญชี ด้านการเงินและด้านพัสดุ ออกจากกันเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ( $SD = 0.515$ ) รองลงมา ได้แก่ การกำหนดบุคลากรงาน

ด้านบัญชี ด้านการเงิน และด้านพัสดุ ไว้อย่างน้อยด้านละ 1 คน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ( $SD = 0.675$ ) การกำหนดเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติ ด้านบัญชี ด้านการเงิน และด้านพัสดุไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ( $SD = 0.532$ ) การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ( $SD = 0.626$ ) ระเบียบและแนวทางปฏิบัติในการดูแลรักษาและป้องกันทรัพย์สินสูญหายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ( $SD = 0.628$ ) มีระบบการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานในงานแต่งงานของส่วนงานว่าเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับหรือไม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ( $SD = 0.570$ ) บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ( $SD = 0.597$ ) การเข้าถึงข้อกำหนดและบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ( $SD = 0.528$ ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมควบคุมโดยพิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ( $SD = 0.698$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศและการสื่อสาร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
ส่วนงานจัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการรายงานผลการดำเนินงานสำหรับการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยสม่ำเสมอ	3.98	0.647	มาก	1
ส่วนงานมีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลรายงานด้านการเงินของส่วนงานโดยสม่ำเสมอต่อคณะกรรมการประจำหน่วยงาน	3.95	0.547	มาก	2
ส่วนงานได้รับการทวงถามรายงานผลการปฏิบัติงานจากส่วนกลาง	3.88	0.635	มาก	3
ส่วนงานทำบันทึกข้อเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกเอกสารทางการเงินไปยังผู้อำนวยการกองคลังของส่วนงาน	3.81	0.611	มาก	4
ส่วนงานได้รับการทวงถามให้ส่งเอกสารทางการเงินเพิ่มเติมจากส่วนกลาง	3.53	0.759	มาก	10
งานการเงิน บัญชี พัสดุ สามารถให้ข้อมูลด้านการเงินต่อผู้บริหาร โดยเร็ว เมื่อผู้บริหารต้องการข้อมูลในกรณีฉุกเฉิน	3.77	0.604	มาก	5

ตารางที่ 18 (ต่อ)

สารสนเทศและการสื่อสาร	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
ผู้บริหารที่ควบคุมฝ่ายการเงิน บัญชี หรือพัสดุ หากต้องการข้อมูลด้านการเงินสามารถค้นหาโดยวิธีแยกจาก เพิ่มข้อมูลหรือระบบสารสนเทศของฝ่าย	3.66	0.604	มาก	9
ส่วนงานมีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในระบบการควบคุมภายใน	3.74	0.578	มาก	8
บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นในส่วนงานและแนวทางการแก้ไข	3.73	0.554	มาก	7
ส่วนงานมีกลไกหรือช่องทางให้บุคลากรสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนงานต่อผู้บริหารได้	3.75	0.727	มาก	6
รวม	3.66	0.614	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า สารสนเทศและการสื่อสารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ( $SD = 0.614$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้จัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการรายงานผลการดำเนินงานสำหรับการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ( $SD = 0.647$ ) รองลงมา ได้แก่ การจัดทำและรวบรวมข้อมูลรายงานด้านการเงินของหน่วยงานโดยสม่ำเสมอต่อคณะกรรมการประจำหน่วยงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ( $SD = 0.547$ ) การได้รับการทวงถามรายงานผลการปฏิบัติงานจากส่วนกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ( $SD = 0.635$ ) การบันทึกข้อเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกเอกสารทางการเงินไปยังผู้อำนวยการกองคลังของส่วนงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ( $SD = 0.611$ ) งานการเงิน บัญชี พัสดุ สามารถให้ข้อมูลด้านการเงินต่อผู้บริหาร โดยเร็ว เมื่อผู้บริหารต้องการข้อมูลในกรณีฉุกเฉิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ( $SD = 0.604$ ) การมีกลไกหรือช่องทางให้บุคลากรสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนงานต่อผู้บริหารได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ( $SD = 0.727$ ) บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นในส่วนงานและแนวทางการแก้ไข มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ( $SD = 0.554$ ) การสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคน

ทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของคนในระบบการควบคุมภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ( $SD = 0.578$ ) ผู้บริหารที่ควบคุมฝ่ายการเงิน บัญชี หรือพัสดุ หากต้องการข้อมูลด้านการเงิน สามารถค้นหาโดยวิธีแยกจากแฟ้มข้อมูลหรือระบบสารสนเทศของฝ่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ( $SD = 0.604$ ) และการได้รับการทวงถามให้ส่งเอกสารทางการเงินเพิ่มเติมจากส่วนกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ( $SD = 0.759$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผล	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
ส่วนงานมีการเปรียบเทียบแผนดำเนินงานและผลการดำเนินงานจริง และรายงานผลดังกล่าวให้หัวหน้าส่วนงานทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.00	0.757	มาก	3
กรณีผลการดำเนินงานของส่วนงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ส่วนงานจะมีการดำเนินการแก้ไขทันที	3.84	0.724	มาก	6
ส่วนงานมีการประเมินประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในโดยสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	3.98	0.513	มาก	4
ส่วนงานได้รับการเข้าตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน และรายงานผลการเข้าตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบหรือหัวหน้าส่วนงาน	4.08	0.635	มาก	1
ส่วนงานมีการนำข้อเสนอแนะในรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในมาพิจารณาประกอบการดำเนินงานของส่วนงานในอนาคต	4.01	0.653	มาก	2
ส่วนงานมีการกำหนดช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานสายตรงรายงานต่อหัวหน้าส่วนงานทันทีในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริตหรือ มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญ	3.95	0.686	มาก	5
รวม	3.92	0.551	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า การติดตามประเมินผลของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ( $SD = 0.551$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้รับการเข้าตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในและรายงานผลการเข้าตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบหรือหัวหน้าส่วนงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ( $SD = 0.635$ ) รองลงมาได้แก่การนำข้อเสนอแนะในรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในมาพิจารณาประกอบการดำเนินงานของส่วนงานในอนาคต โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ( $SD = 0.653$ ) การเปรียบเทียบแผนดำเนินงานและผลการดำเนินงานจริงและรายงานผลดังกล่าวให้หัวหน้าส่วนงานทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ( $SD = 0.757$ ) การประเมินประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในโดยสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ( $SD = 0.513$ ) การกำหนดช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานสายตรงรายงานต่อหัวหน้าส่วนงานทันทีในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริตหรือ มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อส่วนงานอย่างมีนัยสำคัญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ( $SD = 0.686$ ) และกรณีผลการดำเนินงานของส่วนงานไม่ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้หน่วยงานจะมีการดำเนินการแก้ไขทันที มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ( $SD = 0.724$ ) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร

ด้านการบริหาร	$\bar{X}$	$SD$	อันดับ
ผลการดำเนินงานของส่วนงานสอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้ตามแผน	73.35	18.063	3
ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานโดยรวมลดลง	71.50	21.653	5
ผลการดำเนินงานของส่วนงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่มีอย่างถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ	76.14	16.668	1
ผลการดำเนินงานโดยรวมของส่วนงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ	74.29	14.751	2
ผลการดำเนินงานโดยรวมของส่วนงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ	72.38	19.141	4
ส่วนงานสามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นบางประเภท	65.85	21.472	6
รวม	72.25	17.422	

จากตารางที่ 20 พบว่า ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 72.25 ( $SD = 17.422$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีผลการดำเนินงานของส่วนงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่มีอย่างถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 76.14 ( $SD = 16.668$ ) รองลงมา มีผลการดำเนินงานโดยรวมของส่วนงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 74.29 ( $SD = 14.751$ ) มีผลการดำเนินงานของส่วนงานสอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้ตามแผน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 73.35 ( $SD = 18.063$ ) มีผลการดำเนินงานโดยรวมของส่วนงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 72.38 ( $SD = 19.141$ ) มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานโดยรวมลดลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 71.50 ( $SD = 21.653$ ) และสามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นบางประเภท มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 65.85 ( $SD = 21.472$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน

ด้านการเงิน	$\bar{X}$	$SD$	อันดับ
บุคลากรมีการปฏิบัติทางการเงิน ที่ผิดพลาดลดลง	69.80	23.192	7
ส่วนงานจัดทำหลักฐานและเอกสารทางการเงิน ถูกต้อง และครบถ้วน	74.92	16.353	4
การบันทึกรายงานในทะเบียนคุมเงินทศรอง รวดเร็ว	76.22	19.776	1
การแสดงยอดเงินทศรองราชการมีจำนวนที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน ทุกวัน	76.82	20.624	2
ส่วนงานมีการใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนใกล้เคียงกับงบประมาณที่ตั้งไว้	77.54	17.710	3
จำนวนการทวงถามการรับเงินจากบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ลดลง	68.68	26.902	8
มีรายงานเช็คคืนของส่วนงานลดลง	70.97	27.316	5
มีการใช้จ่ายเงินเป็นไปโดยใช้หลักการ ประหยัดเหมาะสม คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	71.98	22.784	6
รวม	73.36	18.303	

จากตารางที่ 21 พบว่า ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 73.36 ( $SD = 18.303$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการบันทึกรายงานในทะเบียนคุมเงินทศรอง รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 76.22 ( $SD = 19.776$ ) รองลงมา มีการแสดงยอดเงินทศรองราชการมีจำนวนที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน ทุกวัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 76.82 ( $SD = 20.624$ ) มีการใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนใกล้เคียงกับงบประมาณที่จัดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 77.54 ( $SD = 17.710$ ) มีการจัดทำหลักฐานและเอกสารทางการเงิน ถูกต้อง และครบถ้วน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 74.92 ( $SD = 16.353$ ) มีรายงานเช็คคืนของส่วนงานลดลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 70.97 ( $SD = 27.316$ ) มีการใช้จ่ายเงินเป็นไปโดยใช้หลักการ ประหยัด เหมาะสม คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 71.98 ( $SD = 22.784$ ) บุคลากรมีการปฏิบัติทางการเงิน ที่ผิดพลาดลดลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 69.80 ( $SD = 23.192$ ) และจำนวนการทวงถามการรับเงินจากบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ลดลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 68.68 ( $SD = 26.902$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุ

ด้านการบริหารพัสดุ	$\bar{X}$	$SD$	อันดับ
การจัดการพัสดุ เป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็วตามเวลาที่กำหนดไว้	72.88	19.052	1
การจัดทำใบสั่งซื้อ/สั่งจ้างและสัญญาต่าง ๆ ถูกต้องและรวดเร็วตามขั้นตอนที่กำหนดไว้	69.96	20.455	8
บุคลากรด้านพัสดุ มีการจัดทำทะเบียนสินทรัพย์ ทะเบียนพัสดุ ครบถ้วนทุกรายการ	71.25	19.659	6
บุคลากรด้านพัสดุมีการรายงานทะเบียนสินทรัพย์พัสดุต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	72.69	22.449	3
ผู้บริหารสามารถทราบข้อมูลของแหล่งที่อยู่ของสินทรัพย์และวัสดุได้รวดเร็ว	71.58	22.559	4
ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลด้านสินทรัพย์และวัสดุใช้ไปเพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและวางแผนได้รวดเร็ว	72.74	22.060	2
การจำหน่ายพัสดุจากบัญชี คำนึงการได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด	68.48	23.857	9
พัสดุที่จัดซื้อ/ จัดจ้าง ได้นำไปใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	70.45	22.062	7
การบริหารพัสดุเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	71.25	19.353	5
รวม	71.25	19.621	



จากตารางที่ 22 พบว่า ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 71.25 ( $SD = 19.621$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการจัดหาพัสดุ เป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็วตามเวลาที่กำหนด ไว้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 72.88 ( $SD = 19.052$ ) รองลงมาผู้บริหารสามารถนำข้อมูลด้านสินทรัพย์และวัสดุ ใช้จ่ายไปเพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและวางแผน ได้รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 72.74 ( $SD = 22.060$ ) บุคลากรด้านพัสดุมีการรายงานทะเบียนสินทรัพย์พัสดต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 72.69 ( $SD = 22.449$ ) ผู้บริหารสามารถทราบข้อมูลของแหล่งที่อยู่ของสินทรัพย์และวัสดุ ได้รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 71.58 ( $SD = 22.559$ ) การบริหารพัสดุเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 71.25 ( $SD = 19.353$ ) บุคลากรด้านพัสดุ มีการจัดทำทะเบียนสินทรัพย์ ทะเบียนพัสดุ ครบถ้วนทุกรายการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 71.25 ( $SD = 19.659$ ) พสดุที่จัดซื้อ/ จัดจ้าง ได้นำไปใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 70.45 ( $SD = 22.062$ ) การจัดทำใบสั่งซื้อ/ สั่งจ้าง และสัญญาต่าง ๆ ถูกต้องและรวดเร็วตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 69.96 ( $SD = 20.455$ ) และการจำหน่ายพัสดุจากบัญชี ดำเนินการได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 68.48 ( $SD = 23.857$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร

ด้านการบริหารบุคลากร	$\bar{X}$	$SD$	อันดับ
บุคลากรในส่วนงานปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ครบถ้วน	74.66	17.007	2
บุคลากรในส่วนงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน	73.92	17.329	3
บุคลากรในส่วนงานมีทักษะ ความรู้และความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งงาน	76.08	20.230	1
บุคลากรในส่วนงานทราบข้อมูลข่าวสารและกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างทั่วถึงทุกระดับ	71.62	21.600	5
บุคลากรในส่วนงานสามารถเข้าถึงข่าวสารระเบียบข้อบังคับที่เป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา	72.49	20.653	4
รวม	73.75	18.666	

จากตารางที่ 23 พบว่า ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 73.75 ( $SD = 18.666$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ส่วนใหญ่ส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีบุคลากรในส่วนงานมีทักษะ ความรู้และความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 76.08 ( $SD = 20.230$ ) รองลงมาบุคลากรในส่วนงานปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ครบถ้วน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 74.66 ( $SD = 17.007$ ) บุคลากรในส่วนงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 73.92 ( $SD = 17.329$ ) บุคลากรในส่วนงานสามารถเข้าถึงข่าวสารระเบียบข้อบังคับที่เป็นปัจจุบัน ได้ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 72.49 ( $SD = 20.653$ ) และบุคลากรในส่วนงานทราบข้อมูลข่าวสารและกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ อย่างทั่วถึงทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 71.62 ( $SD = 21.600$ ) ตามลำดับ

## ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

$\beta$  หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ของระดับการควบคุมในด้านต่าง ๆ

Perf <sub>all i</sub>	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของส่วนงานที่ i
Perf <sub>administration i</sub>	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารของส่วนงานที่ i
Perf <sub>finance i</sub>	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารการเงินของส่วนงานที่ i
Perf <sub>perceel post i</sub>	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานที่ i
Perf <sub>Human Resource i</sub>	หมายถึง ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานที่ i
ENVYALL <sub>i</sub>	หมายถึง ระดับสภาพแวดล้อมของการควบคุมของส่วนงานที่ i
RISKALL <sub>i</sub>	หมายถึง ระดับการประเมินความเสี่ยงของส่วนงานที่ i
CONTALL <sub>i</sub>	หมายถึง ระดับกิจกรรมการควบคุมของส่วนงานที่ i
ITALL <sub>i</sub>	หมายถึง ระดับสารสนเทศและการสื่อสารของส่วนงานที่ i
MONIALL <sub>i</sub>	หมายถึง ระดับการติดตามประเมินผลของส่วนงานที่ i
PERSONNEL <sub>i</sub>	หมายถึง จำนวนบุคลากรของส่วนงานที่ i
TIME <sub>i</sub>	หมายถึง ระยะเวลาการนำระบบการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO มาใช้ในส่วนงานของส่วนงานที่ i

$E_{it}$  หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อน

1. ผลการทดสอบสมมติฐาน H1.1 H2.1 H3.1 H4.1 H5.1

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และ Model Summary ระหว่างระดับการควบคุมภายใน มีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวม

Model		Standardized		t	Sig.
		$\beta$	Beta		
Perfall	(Constant)	-59.631		-4.407	0.000***
	ENVYALL	26.585	0.644	7.100	0.000***
	RISKALL	9.040	0.271	1.627	0.106
	CONTALL	7.950	0.196	1.764	0.080*
	ITALL	-12.367	-0.329	-3.969	0.000***
	MONIALL	-3.286	-0.099	-0.615	0.540
	PERSONNEL <sub>t</sub>	0.205	0.176	2.673	0.009***
	TIME	1.833	0.138	2.043	0.043**
R Square = 0.559		Std. Error of the Estimate = 12.29045		F = 22.106	
Adjusted R Square = 0.534		Sig. = 0.000		*10%	
**5%		***1%			
$\text{Perf}_{all,t} = \beta_0 + \beta_1 \text{ENVYALL}_t + \beta_2 \text{RISKALL}_t + \beta_3 \text{CONTALL}_t + \beta_4 \text{ITALL}_t + \beta_5 \text{MONIALL}_t + \beta_6 \text{PERSONNEL}_t + \beta_7 \text{TIME}_t + \epsilon_{it}$					

จากตารางที่ 24 พบว่า เมื่อส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการสร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในให้มีระดับสูงขึ้นจะทำให้ระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสูงขึ้นด้วย (t=7.100) ระดับของกิจกรรมการควบคุมแม้มีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจนนัก (t=1.764) แต่ก็พบความสัมพันธ์ในเชิงบวก อย่างไรก็ตามในส่วนของการมีระดับสารสนเทศและการสื่อสารในระดับสูงมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวม (t = -3.969) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -12.367 ตัวแปรควบคุมด้านจำนวนบุคลากรซึ่งบอกถึงขนาดของส่วนงานพบความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.205 (t = 2.673) และด้านระยะเวลาการนำแนวคิด COSO มาใช้ในส่วนงานพบความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 1.833 ( $t = 2.043$ ) หรือกล่าวได้ว่าปัจจัยควบคุมด้านจำนวนบุคลากรและระยะเวลาในการนำระบบ COSO มาใช้ในส่วนงานมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## 2. ผลการทดสอบสมมติฐาน H1.2 H2.2 H3.2 H4.2 H5.2

ตารางที่ 25 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และ Model Summary ระหว่างระดับการควบคุมภายใน มีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหาร

Model		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		
		$\beta$	Beta	
Perf	(Constant)	-47.796		-3.604 0.000***
administration	ENVYALL	22.967	0.575	6.258 0.000***
	RISKALL	12.741	0.395	2.339 0.021**
	CONTALL	1.930	0.049	0.437 0.663
	ITALL	-13.271	-0.365	-4.346 0.000***
	MONIALL	0.513	0.016	0.098 0.922
	PERSONNEL	0.206	0.182	2.740 0.007**
	TIME	1.933	0.150	2.197 0.030**
R Square = 0.740		Std. Error of the Estimate = 12.045		F = 21.125
Adjusted R Square = 0.522		Sig. = 0.000		*10%
**5%		***1%		
$\text{Perf}_{\text{administration}_i} = \beta_0 + \beta_1 \text{ENVYALL}_i + \beta_2 \text{RISKALL}_i + \beta_3 \text{CONTALL}_i + \beta_4 \text{ITALL}_i + \beta_5 \text{MONIALL}_i + \beta_6 \text{PERSONNEL}_i + \beta_7 \text{TIME}_i + \varepsilon_{it}$				

จากตารางที่ 25 พบว่า เมื่อส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการสร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในให้มีระดับสูงขึ้นจะทำให้ระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสูงขึ้นด้วย ( $t=6.258$ ) ส่วนระดับของการประเมินความเสี่ยงในระดับสูงจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านบริหาร ( $t=2.339$ )

โดยด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหาร ( $t = -4.346$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $-13.271$  ตัวแปรควบคุมด้านจำนวนบุคลากรซึ่งบอกถึงขนาดของส่วนงานพบความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $0.206$  ( $t = 2.740$ ) และด้านระยะเวลาการนำแนวคิดโคโซมาใช้ในส่วนงานพบความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $1.933$  ( $t = 2.197$ ) หรือกล่าวได้ว่าปัจจัยควบคุมด้านจำนวนบุคลากรและระยะเวลาในการนำระบบโคโซมาใช้ในส่วนงานมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### 3. ผลการทดสอบสมมติฐาน H1.3 H2.3 H3.3 H4.3 H5.3

ตารางที่ 26 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และ Model Summary ระหว่างระดับการควบคุมภายใน มีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน

Model		Standardized		T	Sig.
		$\beta$	Beta		
Perf finance	(Constant)	-39.869		-2.659	0.009***
	ENVYALL	28.079	0.669	6.767	0.000***
	RISKALL	5.820	0.172	0.945	0.346
	CONTALL	11.515	0.280	2.305	0.023**
	ITALL	-14.883	-0.390	-4.311	0.000***
	MONIALL	-7.781	-0.231	-1.314	0.191
	PERSONNEL	0.197	0.165	2.310	0.023**
	TIME	2.240	0.166	2.253	0.026**
R Square = 0.690		Std. Error of the Estimate = 13.61996		F = 15.853	
Adjusted R Square = 0.446		Sig. = 0.000		*10%	
**5%		***1%			
$\text{Perf}_{\text{finance } i} = \beta_0 + \beta_1 \text{ENVYALL}_i + \beta_2 \text{RISKALL}_i + \beta_3 \text{CONTALL}_i + \beta_4 \text{ITALL}_i + \beta_5 \text{MONIALL}_i + \beta_6 \text{PERSONNEL}_i + \beta_7 \text{TIME}_i + \varepsilon_i$					

จากตารางที่ 26 พบว่า เมื่อส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการสร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในให้มีระดับสูงขึ้นจะทำให้ระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน

ของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสูงขึ้นด้วย ( $t=6.767$ ) ส่วนการมีกิจกรรมการควบคุมในระดับสูงจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน ( $t=2.305$ ) โดยด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวม ( $t = -4.311$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $-14.883$  ตัวแปรควบคุมด้านจำนวนบุคลากรซึ่งบอกถึงขนาดของส่วนงานพบความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $0.197$  ( $t = 2.310$ ) และด้านระยะเวลาการนำแนวคิดโคโซมาใช้ในส่วนงานพบความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $2.240$  ( $t = 2.253$ ) หรือกล่าวได้ว่าปัจจัยควบคุมด้านจำนวนบุคลากรและระยะเวลาในการนำระบบโคโซมาใช้ใน ส่วนงานมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### 4. ผลการทดสอบสมมติฐาน H1.4 H2.4 H3.4 H4.4 H5.4

ตารางที่ 27 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยและ Model Summary ระหว่างระดับการควบคุมภายใน มีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุ

Model		$\beta$	Standardized	t	Sig.
			Coefficients		
			Beta		
Perf percel post	(Constant)	-80.342		-5.786	0.000***
	ENVYALL	27.837	0.619	7.244	0.000***
	RISKALL	13.083	0.360	2.294	0.024**
	CONTALL	7.951	0.180	1.719	0.088
	ITALL	-11.944	-0.292	-3.735	0.000***
	MONIALL	-3.856	-0.107	-0.703	0.483
	PERSONNEL	0.169	0.132	2.142	0.034**
	TIME	1.767	0.122	1.919	0.057*

ตารางที่ 27 (ต่อ)

R Square = 0.609	Std. Error of the Estimate = 12.61338	F = 27.166
Adjusted R Square = 0.587	Sig. = 0.000	*10%
**5%	***1%	
$\text{Perf}_{\text{percei post } t} = \beta_0 + \beta_1 \text{ENVYALL}_t + \beta_2 \text{RISKALL}_t + \beta_3 \text{CONTALL}_t + \beta_4 \text{ITALL}_t + \beta_5 \text{MONIALL}_t + \beta_6 \text{PERSONNEL}_t + \beta_7 \text{TIME}_t + \varepsilon_{it}$		

จากตารางที่ 27 พบว่า เมื่อส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการสร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในให้มีระดับสูงขึ้นจะทำให้ระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสูงขึ้นด้วย ( $t=7.244$ ) ส่วนการมี การประเมินความเสี่ยงในระดับสูงจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุ ( $t=2.294$ ) โดยด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุ ( $t = -3.735$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $-11.944$  ตัวแปรควบคุมด้าน จำนวนบุคลากรซึ่งบอกถึงขนาดของส่วนงานพบความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $0.169$  ( $t = 2.142$ ) และด้านระยะเวลาการนำแนวคิด COSO มาใช้ ในส่วนงานพบความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $1.767$  ( $t = 1.919$ ) หรือกล่าวได้ว่าปัจจัยควบคุมด้านจำนวนบุคลากรและระยะเวลาในการนำระบบ COSO มาใช้ในส่วนงานมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

##### 5. ผลการทดสอบสมมติฐาน H1.5 H2.5 H3.5 H4.5 H5.5

ตารางที่ 28 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และ Model Summary ระหว่างระดับการควบคุมภายใน มีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร

Model		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		
		$\beta$	Beta	
Perf Human	(Constant)	-70.516	-5.014	0.000***
Resource	ENVYALL	27.457	.642	7.054 0.000***

ตารางที่ 28 (ต่อ)

Model	$\beta$	Standardized	t	Sig.
		Coefficients		
		Beta		
RISKALL	4.518	.131	.782	0.436
CONTALL	10.403	.248	2.220	0.028**
ITALL	-9.372	-.241	-2.894	0.005**
MONIALL	-2.021	-.059	-.364	0.717
PERSONNEL	0.250	.206	3.126	0.002***
TIME	1.392	.101	1.492	0.138

R Square = 0.557                      Std. Error of the Estimate = 12.77594                      F = 21.912  
Adjusted R Square = 0.532                      Sig. = 0.000                      \*10%  
\*\*5%                      \*\*\*1%

$$\text{Perf}_{\text{Human Resource } i} = \beta_0 + \beta_1 \text{ENVYALL}_i + \beta_2 \text{RISKALL}_i + \beta_3 \text{CONTALL}_i + \beta_4 \text{ITALL}_i + \beta_5 \text{MONIALL}_i + \beta_6 \text{PERSONNEL}_i + \beta_7 \text{TIME}_i + \epsilon_{ii}$$

จากตารางที่ 28 พบว่า เมื่อส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการสร้างสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในให้มีระดับสูงขึ้นจะทำให้ระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสูงขึ้นด้วย ( $t=7.054$ ) ส่วนการมีกิจกรรมการควบคุมในระดับสูงจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ( $t=2.220$ ) โดยด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ( $t = -2.894$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $-9.372$  ตัวแปรควบคุมด้านจำนวนบุคลากรบอกถึงขนาดของส่วนงานพบความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $0.250$  ( $t = 3.126$ ) และด้านระยะเวลาการนำแนวคิดโคโซมาใช้ในส่วนงานพบความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $1.392$  ( $t = 1.492$ ) หรือกล่าวได้ว่าปัจจัยควบคุมด้านจำนวนบุคลากรและระยะเวลาในการนำระบบโคโซมาใช้ในส่วนงานมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



ตารางที่ 29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างระดับการควบคุมภายในกับระดับผลการปฏิบัติงาน

การทดสอบสมมติฐานการวิจัย	การควบคุมภายใน				
	สภาพแวดล้อมของการควบคุม	การประเมินความเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามประเมินผล
ผลการปฏิบัติงานโดยรวม	(H1.1)	(H2.1)	(H3.1)	(H4.1)	(H5.1)
$\beta$	26.585	9.040	7.950	-12.367	-3.286
t	7.100	1.627	1.764	-3.969	-0.615
Sig.	0.000***	0.106	0.080*	0.000***	0.540
ผลการปฏิบัติงานด้านบริหาร	(H1.2)	(H2.2)	(H3.2)	(H4.2)	(H5.2)
$\beta$	22.967	12.741	1.930	-13.271	0.513
t	6.258	2.339	0.437	-4.346	0.098
Sig.	0.000***	0.021**	0.663	0.000***	0.922
ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน	(H1.3)	(H2.3)	(H3.3)	(H4.3)	(H5.3)
$\beta$	28.079	5.820	11.515	-14.883	-7.781
t	6.767	0.945	2.305	-4.311	-1.314
Sig.	0.000***	0.346	0.023**	0.000***	0.191
ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุ	(H1.4)	(H2.4)	(H3.4)	(H4.4)	(H5.4)
$\beta$	27.837	13.083	7.951	-11.944	-3.856
t	7.244	2.294	1.719	-3.735	-0.703
Sig.	0.000***	0.024**	0.088	0.000***	0.483
ผลการปฏิบัติงานด้านบริหารบุคลากร	(H1.5)	(H2.5)	(H3.5)	(H4.5)	(H5.5)
$\beta$	27.457	4.518	10.403	-9.372	-2.021
t	7.054	0.782	2.220	-2.894	-3.64
Sig.	0.000***	0.436	0.028**	0.005**	0.717

\*10%

\*\*5%

\*\*\*1%

จากตารางที่ 29 พบว่า การควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานทุกด้านอย่างชัดเจน ส่วนการควบคุมภายในด้านการ

ประเมินความเสี่ยงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านบริหารและผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุ ส่วนการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวม ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน และผลการปฏิบัติงานด้านบริหารบุคลากร ส่วนการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานทุกด้าน ในส่วนการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทุกด้าน ซึ่งจากการวิเคราะห์สมมติฐานวิจัยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 30 สรุปผลการวิเคราะห์สมมติฐานวิจัย

สมมติฐานที่	สมมติฐานวิจัย	ผลการทดสอบ
H1	ระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐานทุกด้าน
H1.1	ระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H1.2	ระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H1.3	ระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H1.4	ระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H1.5	ระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H2	ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐานบางด้าน

ตารางที่ 30 (ต่อ)

สมมติฐานที่	สมมติฐานวิจัย	ผลการทดสอบ
H2.1	ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ไม่ยอมรับสมมติฐาน
H2.2	ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H2.3	ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ไม่ยอมรับสมมติฐาน
H2.4	ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H2.5	ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ไม่ยอมรับสมมติฐาน
H3	ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐานบางส่วน
H3.1	ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H3.2	ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ไม่ยอมรับสมมติฐาน
H3.3	ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H3.4	ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ไม่ยอมรับสมมติฐาน

ตารางที่ 30 (ต่อ)

สมมติฐานที่	สมมติฐานวิจัย	ผลการทดสอบ
H3.5	ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีผลต่อระดับผล การปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H4	ระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อ ระดับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน ทุกด้าน
H4.1	ระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อ ระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H4.2	ระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อ ระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H4.3	ระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อ ระดับผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของส่วนงานในมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H4.4	ระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อ ระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H4.5	ระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อ ระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ยอมรับสมมติฐาน
H5	ระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลต่อระดับผล การปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ไม่ยอมรับ สมมติฐานทุกด้าน
H5.1	ระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลต่อระดับผล การปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ไม่ยอมรับ สมมติฐาน
H5.2	ระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลต่อระดับผล การปฏิบัติงานด้านบริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐ	ไม่ยอมรับ สมมติฐาน

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

สมมติฐานที่	สมมติฐานวิจัย	ผลการทดสอบ
H5.3	ระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลต่อระดับผล การปฏิบัติงานด้านการเงินของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐ	ไม่ยอมรับ สมมติฐาน
H5.4	ระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลต่อระดับผล การปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานในมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ	ไม่ยอมรับ สมมติฐาน
H5.5	ระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลต่อระดับผล การปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ	ไม่ยอมรับ สมมติฐาน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาระดับการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ่ กับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐครั้งนี้ เป็นการวิจัยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ศึกษาการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ่ของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ่กับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

และในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้อาศัยแนวทางการควบคุมภายในตามหลักการของโคโซ่ และงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ระดับการควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดโคโซ่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. ระดับการควบคุมภายในด้านการประเมินความเสี่ยงมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดโคโซ่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3. ระดับการควบคุมภายในด้านกิจกรรมการควบคุมมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดโคโซ่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4. ระดับการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดโคโซ่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

5. ระดับการควบคุมภายในด้านการติดตามประเมินผลมีผลต่อระดับผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดโคโซ่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

โดยประชากรที่ใช้ในการการวิจัยครั้งนี้คือ ส่วนงานของมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับของรัฐ จำนวน 12 มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 152 ตัวอย่าง ได้แบบสอบถามคืนมาจำนวน 130 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85.52 และได้นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปสาระสำคัญของการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

### 1. ข้อมูลทั่วไป

ส่วนใหญ่ทำงานที่คณะ จำนวน 104 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 80.00 รองลงมาทำงานที่วิทยาลัย จำนวน 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 20.00 ดำรงตำแหน่ง รองคณบดี จำนวน 94 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 72.30 รองลงมาดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยคณบดี จำนวน 24 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 18.50 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 6.90 และดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 2.30 มีบุคลากร 26 – 50 คน จำนวน 78 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมามีบุคลากร 10-25 คน จำนวน 26 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 20.00 มีบุคลากร 51-75 คน จำนวน 24 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 18.50 และมีบุคลากร 76 – 100 คน จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1.50 มีระยะเวลาในการเริ่มนำระบบการควบคุมภายในมาถือปฏิบัติ 2 ปี จำนวน 53 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 40.80 รองลงมามีระยะเวลา 3 ปี จำนวน 45 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 34.60 ระยะเวลา 5 ปี จำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.00 ระยะเวลา 4 ปี จำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.50 ระยะเวลา 1 ปี จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 4.60 ระยะเวลา 10 ปี จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1.50

### 2. ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการควบคุมภายในตามแนวความคิดของโคโซ

2.1 จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

2.1.1 ด้านปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ( $SD = 0.537$ ) ทั้งนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความพยายามที่จะใช้การบริหาร โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

2.1.2 ด้านโครงสร้างหน่วยงานของผู้บริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย 4.23 ( $SD = 0.564$ ) ทั้งนี้ส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

2.1.3 ด้านนโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากรของผู้บริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ( $SD = 0.634$ ) ผู้บริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่วนใหญ่มีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างเป็นลายลักษณ์อักษร

2.1.4 ด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ( $SD = 0.654$ ) ทั้งนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ของผู้บริหารของส่วนงาน

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะรีบดำเนินการป้องกันและแก้ไขโดยเร่งด่วนเมื่อมีเหตุการณ์บ่งชี้ว่ามีการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นไปตามแนวทางที่ควรปฏิบัติ

2.1.5 ด้านการมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ( $SD = 0.826$ ) ทั้งนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ของผู้บริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวิธีในการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลปฏิบัติงานของบุคลากร

2.1.6 ด้านการควบคุมด้านความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรของผู้บริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ( $SD = 0.603$ ) ทั้งนี้ส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการระบุผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับ “ต้องมีการปรับปรุง” จนถึงระดับ “ดีเด่น”

2.2 จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าระดับการประเมินความเสี่ยงของผู้บริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

2.2.1 ด้านวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมของผู้บริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ( $SD = 0.718$ ) ส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่วนใหญ่มีการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรมโดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงาน

2.2.2 ด้านวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ( $SD = 0.798$ ) ผู้บริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่วนใหญ่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

2.2.3 ด้านการวิเคราะห์ความเสี่ยงของผู้บริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ( $SD = 0.562$ ) ส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงของหน่วยงาน

2.2.4 ด้านการระบุปัจจัยเสี่ยงของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ( $SD = 0.526$ ) ส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

2.2.5 ด้านการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ( $SD = 0.715$ ) ส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่มีการพิจารณาความคุ้มค่าระหว่างของวิธีการควบคุมป้องกันหรือลดความเสี่ยงกับประโยชน์ที่ได้รับ



### 2.3 กิจกรรมการควบคุมของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับกิจกรรมการควบคุมของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย 4.07 ( $SD = 0.537$ ) ส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่วนใหญ่มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานด้านบัญชี ด้านการจ่ายเงินและด้านพัสดุ ออกจากกัน เป็นลายลักษณ์อักษร

### 2.4 สารสนเทศและการสื่อสารของข้อมูล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับสารสนเทศและการสื่อสารของข้อมูลของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ( $SD = 0.614$ ) โดยส่วนงานจะมีการดำเนินงานมุ่งเน้นด้านการจัดให้มีระบบสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการรายงานผลการดำเนินงานสำหรับการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยสม่ำเสมอ

### 2.5 การติดตามประเมินผลของผู้บริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับการติดตามประเมินผลของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.92 ( $SD = 0.551$ ) โดยส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้รับการได้รับการเข้าตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในและรายงานผลการเข้าตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบหรือหัวหน้าส่วนงาน

## 3. ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.1 ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย 72.25 ( $SD = 17.422$ ) ส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่มีอย่างถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ

3.2 ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย 73.36 ( $SD = 18.303$ ) ส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่มีการบันทึกรายงานในทะเบียนคุมเงินทรวง รวดเร็ว

3.3 ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย 71.25 ( $SD = 19.621$ ) ส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่มีการจัดหาพัสดุเป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็วตามเวลาที่กำหนดไว้

3.4 ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย 73.75 ( $SD = 18.666$ ) ส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่มีบุคลากรในหน่วยงานมีทักษะ ความรู้และความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่งงาน

3.5 ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย 72.65 ( $SD = 18.503$ )



ความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร โดยผลการควบคุมภายในด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างระดับการควบคุมภายในกับระดับผลการปฏิบัติงาน พบว่า การควบคุมภายในด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานทุกด้านอย่างชัดเจน ส่วนด้านการประเมินความเสี่ยงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารและผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุ ด้านกิจกรรมการควบคุมภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวม ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินและผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ส่วนด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานทุกด้าน และในส่วนของด้านการติดตามประเมินผลไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทุกด้าน ซึ่งสรุปได้ว่า ขอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และขอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 4

## อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อภิปรายผลดังนี้

### 1. องค์ประกอบการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ

องค์ประกอบการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซในส่วนของงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีระดับการควบคุมภายในมากทุกองค์ประกอบ ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในของส่วนงานในมหาวิทยาลัยโดยส่วนใหญ่ผู้มี การกำหนดปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารของส่วนงานไว้ล่วงหน้า (4.30) ทำให้ผู้บริหารมีความพยายามที่จะบริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน เนื่องจากมีการกำหนดปรัชญาและรูปแบบการทำงานไว้ล่วงหน้า อีกทั้งส่วนงานในมหาวิทยาลัยมีระดับการประเมินความเสี่ยงของส่วนงาน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยชัดเจนเป็นสายลักษณะอักษรเพื่อลดความเสี่ยงของการทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนงาน (4.22) โดยส่วนงานจะมีการระบุปัจจัยเสี่ยงของส่วนงานไว้ในระดับมาก (3.95) จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของมหาวิทยาลัยที่เพิ่มขึ้นหลังจากนำแนวคิดการควบคุมภายในมาใช้ในส่วนงานเพิ่มขึ้น โดยเฉลี่ยร้อยละ 72.65 ทั้งนี้ในด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับมีระดับคะแนน (3.66) ซึ่งน้อยกว่าทุกด้านขององค์ประกอบการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ อาจเนื่องจากหน่วยงานของรัฐบาลไม่สามารถลงทุนในระบบสารสนเทศได้ในระยะเวลาอันรวดเร็วภายใต้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด สำหรับด้านการติดตามและประเมินผลของผู้บริหารของส่วนงานในมหาวิทยาลัยจะอยู่ในระดับมาก (3.92)

ซึ่งส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับจะมีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ ของภาครัฐกำกับดูแลอยู่แล้ว แม้มหาวิทยาลัยจะมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับซึ่งต้องบริหารจัดการเงินงบประมาณเอง โดยอัตโนมัติ

## 2. ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า เมื่อระดับสภาพแวดล้อมการควบคุมเพิ่มขึ้นจะทำให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงาน และผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านสูงขึ้นทุกด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการเงิน ด้านการบริหารพัสดุ ด้านการบริหารบุคลากร โดยหากสภาพแวดล้อมการควบคุมของส่วนงานสูงขึ้นจะทำให้ผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของส่วนงานเพิ่มขึ้นมากกว่าผลการปฏิบัติงานด้านอื่น ( $\beta = 28.079, t = 6.767$ ) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานของส่วนงานมากกว่าปัจจัยด้านอื่น ได้แก่ ด้านการประเมินผลความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการติดตามและประเมินผล โดยหากสภาพแวดล้อมองส่วนงานเอื้อต่อการควบคุมภายในของส่วนงานหรือสนับสนุนการควบคุมการดำเนินงานของส่วนงานจะช่วยให้ส่วนงานปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนงานได้ อย่างไรก็ตามหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความเข้าใจและไม่ตระหนักหรือไม่มีจริยธรรมในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง อาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร (สุทธิกาญจน์ ไชยเมืองดี, 2548)

## 3. ด้านการประเมินความเสี่ยง

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการประเมินความเสี่ยงของส่วนงานกับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ระดับขององค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงของส่วนงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในด้านบริหาร ( $\beta = 12.741, t = 2.339$ ) และด้านการบริหารพัสดุ ( $\beta = 13.083, t = 2.294$ ) เท่านั้น โดยหากส่วนงานมีระดับองค์ประกอบของการประเมินความเสี่ยงสูงจะทำให้ระดับผลการปฏิบัติงานด้านบริหารและด้านการบริหารพัสดุสูงขึ้น โดยสอดคล้องกับงานของ เรณู จันทสิน (2552) โดยพบว่า ระดับของการประเมินความเสี่ยงขององค์กรมีผลเชิงบวกต่อระดับผลการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ทั้งนี้ไม่พบว่าระดับขององค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงของส่วนงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานโดยรวม ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน และผลการปฏิบัติงานด้านบริหารบุคลากร อาจเนื่องมาจากกิจกรรมการประเมินความเสี่ยงอาจจะทำไม่ครบทุกกิจกรรม โดยทำเพียงในระดับส่วนงาน การระบุปัจจัยความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐมักจะมีกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ กำกับในกิจกรรมด้านการเงิน และบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นพื้นฐานก่อนการนำ

ระบบการควบคุมภายในตามแนวคิด โคโซมาไซ์ จึงทำให้ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างระดับขององค์ประกอบด้านการประเมินความเสี่ยงของส่วนงานกับการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน และการบริหารด้านบุคลากร สำหรับด้านบริหารและด้านการบริหารพัสดุแม้ว่าส่วนงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีระเบียบ และข้อบังคับ ในการบริหารทั้งสองด้าน แต่ระเบียบโดยส่วนใหญ่เป็นการกำหนดแนวทางกว้าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ด้านการพัสดุแม้ว่าจะมีระเบียบพัสดุเพื่อกำกับการปฏิบัติงาน แต่การพัสดุจะเกี่ยวข้องกับการบริหารสินทรัพย์เป็นส่วนใหญ่โดยมีแนวทางการปฏิบัติให้กว้าง ๆ ดังนั้น เมื่อส่วนงานนำแนวคิดการควบคุมภายในมาใช้โดยมีการเพิ่มระดับการประเมินความเสี่ยง เช่น มีการระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในภายนอก จึงทำให้ส่วนงานมีระดับผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยหากส่วนงานมีระดับการประเมินความเสี่ยงในด้านการระบุปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก อาจช่วยให้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น หรือช่วยทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน ได้เพิ่มขึ้น (สุติกาญจน์ไชยเมื่อดิ, 2548)

#### 4. ด้านกิจกรรมการควบคุม

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการควบคุมของส่วนงานกับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ระดับของการควบคุมของส่วนงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน โดยรวม ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน ผลการปฏิบัติงานด้านบริหารบุคลากรของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเมื่อระดับของการควบคุมของส่วนงานเพิ่มขึ้นจะทำให้ผลการปฏิบัติงาน โดยรวม ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน ผลการปฏิบัติงานด้านบริหารบุคลากร ของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพิ่มขึ้น ( $\beta=7.950, t=1.764$ ;  $\beta=11.515, t=2.305$ ;  $\beta=10.403, t=2.220$ ) (ปัญญารัตน์ ประเสริฐวณิช, 2545) เนื่องมาจากระดับการควบคุมที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้ส่วนงานสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตก่อนส่วนงานจะเกิดความเสียหายจากปัญหาดังกล่าว หรือส่วนงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ได้หากมีการควบคุมให้กิจกรรมดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าได้ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2554) โดยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการควบคุมของส่วนงานกับผลการปฏิบัติงานด้านการบริหาร และด้านการบริหารพัสดุของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยอาจเนื่องมาจาก ระเบียบการพัสดุ มีการกำหนดการควบคุมไว้โดยให้บุคลากรด้านพัสดุและผู้บริหารเป็นผู้ปฏิบัติ และการดำเนินการในบหลังโทษบุคลากรในหน่วยงานของรัฐมีกระบวนการซับซ้อนอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เห็นความสำคัญของการควบคุม และละเลยต่อการควบคุม สำหรับผลปฏิบัติงานด้านบริหาร อาจเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะที่

ชำนาญ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ แม้ส่วนงานจะมีระดับการควบคุมในระดับสูง ก็ไม่สามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานด้านบริหารสูงขึ้นได้

#### 5. ด้านสารสนเทศและสื่อสารข้อมูล

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของสารสนเทศและสื่อสารข้อมูลของส่วนงานกับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ระดับของสารสนเทศและสื่อสารข้อมูลของส่วนงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Kinney, 2000 อ้างถึงใน ปัญจรัตน์ ประเสริฐวณิช, 2545) โดยพบความสัมพันธ์ทุกด้าน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานโดยรวม ผลการปฏิบัติงานด้านบริหาร ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุ และผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ( $\beta = -12.367, t = -3.969$ ;  $\beta = -13.271, t = -4.346$ ;  $\beta = -14.883, t = -4.311$ ;  $\beta = -11.944, t = -3.735$ ;  $\beta = -9.372, t = -2.894$ ) ซึ่งไม่สอดคล้องกับ พนิดา พานิชกุล และ สุทธิพงศาสกุลชัย (2552) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรและการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กร จากผลการวิจัยอาจกล่าวได้ว่า หากส่วนงานมีระดับการใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูลในระดับสูงจะทำให้ส่วนงานมีผลการปฏิบัติงานลดลง อาจเนื่องมาจากแม้ส่วนงานจะมีการนำระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูลมาใช้ในการดำเนินงานของส่วนงานแต่หากผู้ใช้ระบบสารสนเทศ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติ และผู้บริหาร ไม่มีทักษะหรือความเข้าใจระบบสารสนเทศที่ใช้ อาจทำให้การใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ จึงทำให้ผู้บริหารไม่ได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์ในการตัดสินใจ อีกทั้งหากระบบสารสนเทศที่ใช้ไม่มีการพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานของส่วนงานหรือฝ่ายที่มีความต้องการใช้ข้อมูลแตกต่างกัน เช่น งานคลัง งานพัสดุ งานบริหารบุคคล เป็นต้น อาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการใช้ข้อมูล หรือก่อให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการทำงาน ดังนั้น เมื่อส่วนงานในมหาวิทยาลัยเพิ่มระดับการใช้ระบบสารสนเทศ จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานทุกด้านลดลง

#### 6. ด้านการติดตามและประเมินผล

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการติดตามและประเมินผลของส่วนงานกับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการติดตามและประเมินผลของส่วนงานกับผลการปฏิบัติงานของส่วนงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกด้าน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานโดยรวม ผลการปฏิบัติงานด้านบริหาร ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุ และผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ( $\beta = -3.286, t = -0.615$ ;  $\beta = 0.513, t = 0.098$ ;  $\beta = -7.781, t = -1.314$ ;  $\beta = -3.856, t = -0.703$ ;  $\beta = -2.021, t = -0.364$ ) เนื่องจากแม้ส่วนงานจะมีระบบการติดตามและ

ประเมินผล แต่หากมิได้นำผลที่ได้รับการประเมินงานมาปรับปรุงแก้ไข หรือมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ก็จะไม่สามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานส่วนงานเพิ่มขึ้นได้ อีกทั้งในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหนึ่งแห่งจะมีส่วนงานหรือฝ่ายตรวจสอบเพียง 1 หน่วยงาน ซึ่งมีบุคลากรจำนวนไม่มาก แต่มีภาระงานติดตามและประเมินผลทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย จึงทำให้ระยะเวลาในการติดตามและประเมินผลส่วนงานมีระยะเวลาที่ยาวนาน จึงทำให้ส่วนงานได้รับการรายงานผลการดำเนินงานล่าช้า

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายใน เพื่อใช้ในการนำไปกำหนดนโยบายให้ระบบการควบคุมภายในที่ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาถึงปัญหาในการตรวจสอบภายในในเชิงลึก เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการตรวจสอบ โดยนำผลที่ได้วางแผนในการทำงานต่อไป
3. ควรศึกษาเรื่องจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยในกำกับกับคุณภาพของการตรวจสอบ

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). *การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- จันทนา สาขากร,นิพันธ์ เห็น โชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันเพชร. (2548). *การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส.
- เจริญ เจษฎาวัลย์. (2550). *การบริหารความเสี่ยง*. นนทบุรี: พอดี.
- ชวลีกาญจน์ ไชยเมืองดี. (2548). *การศึกษาระบบการควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระบัญชีมหาบัณฑิต, สาขาการบัญชี, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2549). *แนวทางการควบคุมภายในที่ดี*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์. ฟรีดิงแอนด์พับลิชชิง.
- ศุลา มหาวสุธานนท์. (2554). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พี เอ็น เค แอนด์ สกายฟรีดิง.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2533). *คณะกรรมการจัดแผนอุดมศึกษาระยะยาว วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการและเป้าหมายของแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533 - 2547)*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ธนัชชา โยธาทัช. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการควบคุมภายในกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, สาขาการบัญชี, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นพวรรณ พุติตระกูล. (2544). *การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดด้านการควบคุมภายในของ COSO และระบบการควบคุมภายในของธนาคารออมสิน*. การค้นคว้าแบบอิสระบัญชี มหาบัณฑิต, สาขาการบัญชี, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นุจรี กลั่นตอน. (2553). *ศึกษาแนวคิดด้านการควบคุมภายในตามแนวโคโซ (COSO) กับประสิทธิภาพการทำงานด้านการบัญชีและการเงินของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สาขาพิษณุ จังหวัดอุตรดิตถ์*. การค้นคว้าแบบอิสระบัญชีมหาบัณฑิต, สาขาการบัญชี, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.



- บุญรัตน์ ประเสริฐวณิช. (2545). *วิธีการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO: องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุมสำหรับธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์*. การศึกษาอิสระ บัญชีมหาบัณฑิต, สาขาการบัญชี, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงศ์ประเสริฐ หกสุวรรณ. (2547, 25 พฤศจิกายน). ออกนอกระบบ ผลกระทบเกิดกับใคร. *มติชนรายวัน*, 27(9756), หน้า 6.
- พนิดา พานิชกุล และสุธี พงศาสกุลชัย. (2552). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ: เคทีพี. พิเศษ โจทย์กึ่ง. (2547, 1 ตุลาคม). มอนอกระบบกับผลกระทบสังคมไทย. *มติชนรายวัน*, 27(9701), หน้า 7.
- เรณู จันทสิน. (2552). *ระดับการควบคุมภายในและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามแนวคิด COSO ของสหกรณ์การเกษตรภายในจังหวัดจันทบุรี*. งานนิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต, สาขาการบัญชี, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัลย์รัตน์ ชื่นธีระวงศ์. (2544). *ปัญหาของการควบคุมภายในทางการบัญชีของธุรกิจโรงแรมในจังหวัดเชียงราย*. การค้นคว้าแบบอิสระบัญชีมหาบัณฑิต, สาขาการบัญชี, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2525). *ความพยายามในการแสวงหารูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2546). *การวิเคราะห์สถิติด้วยคอมพิวเตอร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเมธ เข้มนุ่ม และคณะ. (2536). *การพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (2552). *แนวทาง: การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน*. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน.
- องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.). (ม.ป.ป.). *องค์ประกอบการควบคุมภายใน*. วันที่ค้นข้อมูล 27 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-science-museum.com/Default.aspx?tabid=148>
- อัญชณา ณ ระนอง. (2544). *การจัดการปฏิบัติการ สถาบันจัดพัฒนบริหารศาสตร์*. วันที่ค้นข้อมูล 27 พฤษภาคม 2556, เข้าถึงได้จาก [http://www.geocities.com/dol\\_nida/Strategic\\_07\\_1.htm](http://www.geocities.com/dol_nida/Strategic_07_1.htm)
- อุทัย เลหาวิเชียร. (2544). *รัฐประศาสนศาสตร์ ลักษณะวิชาและมิติต่าง ๆ*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

อุษณา ภัทรมนตรี. (2552). การตรวจสอบภายในสมัยใหม่แนวคิดและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ:  
จามจรี โปรดักท์.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม ระดับการควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงาน ของมหาวิทยาลัยภายใต้  
การกำกับของรัฐ

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ระดับการควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงาน ของมหาวิทยาลัยภายใต้**  
**การกำกับของรัฐ**

**คำชี้แจง** แบบสอบถามการวิจัยชุดนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ศึกษาระดับการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน**

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับการควบคุมภายใน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน

ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานในหน้าที่ และหน่วยงานที่สังกัดอย่างใด โปรดแสดงความคิดเห็นตามสภาพความเป็นจริง และตอบข้อคำถามในแบบสอบถามทุกข้อ ข้อมูลที่ท่านตอบจะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมในการศึกษาแนะนำฝ่ายตรวจสอบภายใน คณะกรรมการควบคุมภายใน และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับการอนุเคราะห์จากท่านในการตอบคำถามในครั้งนี้ด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ภาวิณี เจริญรัตนไพศาล  
 นิติระดับปริญญาโท สาขาการบัญชี  
 คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป**

**คำชี้แจง** โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย “/” ลงในหน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

1. ลักษณะหน่วยงานของท่าน

- คณะ                       วิทยาลัย                       อื่นๆ โปรดระบุ.....

2. ท่านดำรงตำแหน่ง

- รองคณบดี                       ผู้ช่วยคณบดี                       รองผู้อำนวยการ  
 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อื่น โปรดระบุ.....

3. จำนวนบุคลากรทั้งหมดในหน่วยงาน.....คน

4. ระยะเวลาในการเริ่มนำระบบการควบคุมภายในมาถือปฏิบัติจนถึงปัจจุบัน.....ปี

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับการควบคุมภายในองค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ (COSO)

**คำชี้แจง** โปรดตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานของท่าน ให้กรอกเครื่องหมาย “/” ในช่องระดับการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ (COSO) ที่มีในสำนักงาน

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1.สภาพแวดล้อมของการควบคุม</b>					
<b>1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร</b>					
· ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและให้การสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในหน่วยงาน					
· ผู้บริหารมีการติดตามผล การตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก					
· ผู้บริหารมีความพยายามที่จะใช้การบริหาร โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน					
<b>1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม</b>					
· บุคลากร โดยรวมรับทราบข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร					
· บุคลากร โดยรวมทราบและเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับและไม่ยอมรับและบทลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรมและแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง					
· ฝ่ายบริหารของส่วนงานมีการจัดอบรมหรือให้นโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมหน่วยงาน โดยให้ความสำคัญในเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน					
· ฝ่ายบริหารของส่วนงานกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่สามารถบรรลุได้จริงหากบุคลากรเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานนั้น					
· ฝ่ายบริหารของส่วนงานจะรีบดำเนินการป้องกันและแก้ไขโดยเร่งด่วนเมื่อมีเหตุการณ์บ่งชี้ว่ามีการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นไปตามแนวทางที่ควรปฏิบัติ					

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1.3 ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร</b>					
· ส่วนงานมีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร ในแต่ละตำแหน่ง ไว้อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร					
· ส่วนงานแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและความสามารถที่ส่วนงานต้องการ สำหรับการปฏิบัติงาน ในแต่ละตำแหน่ง					
· ส่วนงานมีแผนการฝึกอบรมทักษะและความรู้ตามความต้องการของบุคลากร					
· ส่วนงานมีการสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับทักษะและความรู้ที่ต้องการ ได้มีการพัฒนาเพื่อการปฏิบัติงาน					
· ส่วนงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาตามปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงานประกอบการประเมินผล					
· ส่วนงานมีการระบุผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับ “ ต้องมีการปรับปรุง ” จนถึงระดับ “ ดีเด่น ”					
<b>1.4 โครงสร้างหน่วยงาน</b>					
· ส่วนงานมีการจัด โครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
· ส่วนงานมีการจัด โครงสร้างหน่วยงานที่สอดคล้องกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานของส่วนงาน					
· ส่วนงานมีการประกาศโครงสร้างองค์กรต่อบุคลากรทุกคนในส่วนงาน โดยประกาศในสื่อสาธารณะ					
<b>1.5 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ</b>					
· ส่วนงานมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคล โดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบทุกครั้งที่มีการมอบหมายงาน					
· ผู้บริหารของหน่วยงานมีวิธีในการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลปฏิบัติงานของบุคลากร					



คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
· ส่วนงานมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบพร้อมให้อำนาจและขอบเขตการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้แก่บุคลากร โดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร					
<b>1.6 นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร</b>					
· ส่วนงานมีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างเป็นลายลักษณ์อักษร					
· ส่วนงานมีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ตามคุณสมบัติประจำอัตราหรือตำแหน่งงาน					
· ส่วนงานมีการรับบุคลากรเข้าทำงาน โดยพิจารณาพฤติกรรมด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม โดยดูจากภูมิหลังของผู้สมัครประกอบการพิจารณารับบุคคลเข้าทำงานทุกครั้ง					
· ส่วนงานมีการจัดปฐมนิเทศให้กับบุคลากรใหม่ เพื่อให้ทราบแนวปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในส่วนงาน					
· ส่วนงานมีการจัดโครงการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรอบรมในความรู้และทักษะใหม่โดยสม่ำเสมอทุกปี					
· การเลื่อนตำแหน่งเพิ่มเงินเดือน และการ โยกย้ายหน้าที่ภายในส่วนงานจะพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานและความสามารถของบุคลากร					
<b>2.การประเมินความเสี่ยง</b>					
<b>2.1 วัตถุประสงค์ระดับส่วนงาน</b>					
· ส่วนงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของส่วนงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
· ส่วนงานมีการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานในส่วนงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร					
· ส่วนงานมีการเผยแพร่และชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุกระดับในส่วนงานทราบ					
· หากมีการเปลี่ยนแปลงตัววัดผลปฏิบัติงานในส่วนงาน ส่วนงานจะแจ้งให้บุคลากรทราบโดยทั่วกันทุกครั้ง					

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม</b>					
· ส่วนงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรมเป็นลายลักษณ์อักษร					
· ส่วนงานกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรม โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับส่วนงาน					
· ส่วนงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่ชัดเจน โดยสามารถวัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมได้					
<b>2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง</b>					
· ผู้บริหารทุกระดับในส่วนงานมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยงของส่วนงาน					
· ส่วนงานมีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก					
<b>2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง</b>					
· ส่วนงานมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงของส่วนงาน					
· ส่วนงานมีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญโดยพิจารณาจากผลกระทบของความเสี่ยงหรือความถี่ที่จะเกิดหรือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง					
<b>2.5 การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง</b>					
· ส่วนงานมีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพื่อกำหนดวิธีการควบคุมป้องกันหรือลดความเสี่ยง					
· ส่วนงานมีการพิจารณาความคุ้มค่าระหว่างของวิธีการควบคุมป้องกันหรือลดความเสี่ยงกับประโยชน์ที่ได้รับ					
· ส่วนงานมีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมป้องกันหรือลดความเสี่ยง					
· ส่วนงานมีระบบการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุม ป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่กำหนดไว้					
· ส่วนงานมีการทบทวนความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ					

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3.กิจกรรมการควบคุม</b>					
· ส่วนงานกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมควบคุม โดยพิจารณาจากผลการประเมินความเสี่ยง					
· บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม					
· ส่วนงานมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร					
· ส่วนงานมีระเบียบและแนวทางปฏิบัติในการดูแลรักษาและป้องกันทรัพย์สินสูญหาย					
· ส่วนงานมีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานด้านบัญชีด้านการจ่ายเงินและด้านพัสดุ ออกจากกันเป็นลายลักษณ์อักษร					
· ส่วนงานกำหนดบุคลากรงานด้านบัญชี ด้านการเงิน และด้านพัสดุ ไว้อย่างน้อยด้านละ 1 คน					
· ส่วนงานมีการกำหนดเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติ ด้านบัญชี ด้านการเงิน และด้านพัสดุไว้ชัดเจน					
· ส่วนงานมีข้อกำหนดและบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร					
· ส่วนงานมีระบบการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานในงานแต่งงานของส่วนงานว่าเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือไม่					
<b>4.สารสนเทศและการสื่อสาร</b>					
· ส่วนงานจัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการรายงานผลการดำเนินงานสำหรับการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยสม่ำเสมอ					
· ส่วนงานมีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลรายงานด้านการเงินของส่วนงาน โดยสม่ำเสมอต่อคณะกรรมการประจำหน่วยงาน					

คำถาม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
· ส่วนงานได้รับการทวงถามรายงานผลการปฏิบัติงานจากส่วนกลาง					
· ส่วนงานทำบันทึกข้อเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกเอกสารทางการเงินไปยังผู้อำนวยการกองคลังของส่วนงาน					
· ส่วนงานได้รับการทวงถามให้ส่งเอกสารทางการเงินเพิ่มเติมจากส่วนกลาง					
· งานการเงิน บัญชี พัสดุ สามารถให้ข้อมูลด้านการเงินต่อผู้บริหาร โดยเร็ว เมื่อผู้บริหารต้องการข้อมูลในกรณีฉุกเฉิน					
· ผู้บริหารที่ควบคุมฝ่ายการเงิน บัญชี หรือพัสดุ หากต้องการข้อมูลด้านการเงินสามารถค้นหาโดยวิธีแยกจากแฟ้มข้อมูลหรือระบบสารสนเทศของฝ่าย					
· ส่วนงานมีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของคนในระบบการควบคุมภายใน					
· บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นในส่วนงานและแนวทางการแก้ไข					
· ส่วนงานมีกลไกหรือช่องทางให้บุคลากรสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนงานต่อผู้บริหารได้					
<b>5.การติดตามประเมินผล</b>					
· ส่วนงานมีการเปรียบเทียบแผนดำเนินงานและผลการดำเนินงานจริง และรายงานผลดังกล่าวให้หัวหน้าส่วนงานทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
· กรณีผลการดำเนินงานของส่วนงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ส่วนงานจะมีการดำเนินการแก้ไขทันที					
· ส่วนงานมีการประเมินประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในโดยสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง					
· ส่วนงานได้รับการเข้าตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในและรายงานผลการเข้าตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบหรือหัวหน้าส่วนงาน					

<p>· ส่วนงานมีการนำข้อเสนอแนะในรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในมาพิจารณาประกอบการดำเนินงานของส่วนงานในอนาคต</p>					
<p>· ส่วนงานมีการกำหนดช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานสายตรงรายงานต่อหัวหน้าส่วนงานทันทีในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริตหรือ มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญ</p>					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน

**คำชี้แจง** โปรดระบุร้อยละของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นหลังจากเริ่มนำระบบการควบคุมภายในตามแนวคิดโคโซ (COSO) มาถือปฏิบัติ ลงในช่องระดับผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น

เช่น ถ้าท่านพิจารณาแล้วว่าระดับผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นในรายการที่ 1 คือ 55% ให้ระบุในช่อง 41-60 ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง

คำถาม	81 - 100	61 - 80	41 - 60	21 - 40	0 - 20
<b>ด้านบริหาร</b>					
1. ผลการดำเนินงานของส่วนงานสอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้ตามแผน			55		

คำถาม	81 - 100	61 - 80	41 - 60	21 - 40	0 - 20
<b>ด้านบริหาร</b>					
1. ผลการดำเนินงานของส่วนงานสอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้ตามแผน					
2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยรวมลดลง					
3. ผลการดำเนินงานของส่วนงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่มีอย่างถูกต้องตาม ระเบียบ ข้อบังคับ					
4. ผลการดำเนินงานโดยรวมของส่วนงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ					
5. ผลการดำเนินงานโดยรวมของส่วนงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ					
6. ส่วนงานสามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นบางประเภท					
<b>ด้านการเงิน</b>					
7. บุคลากรมีการปฏิบัติทางการเงิน ที่ผิดพลาดลดลง					
8. ส่วนงานจัดทำหลักฐานและเอกสารทางการเงิน ถูกต้องและครบถ้วน					
9. การบันทึกรายงานในทะเบียนคุมเงินทศรอง รวดเร็ว					
10. การแสดงยอดเงินทศรองราชการมีจำนวนที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน ทุกวัน					

คำถาม	81 - 100	61 - 80	41 - 60	21 - 40	0 - 20
11. ส่วนงานมีการใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนใกล้เคียงกับงบประมาณที่ตั้งไว้					
12. จำนวนการทวงถามการรับเงินจากบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ลดลง					
13. มีรายงานเช็คคืนของส่วนงานลดลง					
14. มีการใช้จ่ายเงินเป็นไปโดยใช้หลักการ ประหยัด เหมาะสม คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด					
<b>ด้านการบริหารพัสดุ</b>					
15. การจัดหาพัสดุ เป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็วตามเวลาที่กำหนดไว้					
16. การจัดทำใบสั่งซื้อ/สั่งจ้างและสัญญาต่างๆ ถูกต้องและรวดเร็วตามขั้นตอนที่กำหนดไว้					
17. บุคลากรด้านพัสดุ มีการจัดทำทะเบียนสินทรัพย์ ทะเบียนพัสดุ ครบถ้วนทุกรายการ					
18. บุคลากรด้านพัสดุมีการรายงานทะเบียนสินทรัพย์พัสดุดังกล่าวต่อผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ					
19. ผู้บริหารสามารถทราบข้อมูลของ แหล่งที่อยู่ของ สินทรัพย์และวัสดุได้รวดเร็ว					
20. ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลด้านสินทรัพย์และวัสดุใช้ไป เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและวางแผนได้รวดเร็ว					
21. การจำหน่ายพัสดุจากบัญชี ค่าเนิ่นการได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด					
22. พัสดุที่จัดซื้อ/จัดจ้าง ได้นำไปใช้ประโยชน์อย่าง คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด					
23. การบริหารพัสดุเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านการบริหารบุคลากร</b>					
24. บุคลากรในส่วนงานปฏิบัติงานตามมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ครบถ้วน					
25. บุคลากรในส่วนงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน					

คำถาม	81 - 100	61 - 80	41 - 60	21 - 40	0 - 20
26. บุคลากรในสำนักงานมีทักษะ ความรู้และความสามารถ ที่จำเป็นของตำแหน่งงาน					
27. บุคลากรในสำนักงานทราบข้อมูลข่าวสารและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆอย่างทั่วถึงทุกระดับ					
28. บุคลากรในสำนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารระเบียบข้อบังคับที่เป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา					

ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านช่วยสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างสูง



**ภาคผนวก ข**

**หนังสือขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ**

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๑๐๑๐๕



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.พรปวีณ์ ชาญสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ด้วย นางสาวภาวิณี เจริญรัตนไพศาล รหัสประจำตัว ๕๕๙๒๐๕๑๓ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญามหาบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำงานนิพนธ์เรื่องระดับการควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับของรัฐ โดยมี ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ซึ่ง คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๖๑๐๕



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.เกียรตินิยม คุณกิตติสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ด้วย นางสาวภาวิณี เจริญรัตนไพศาล รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๕๑๓ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญามหาบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำงานนิพนธ์ เรื่องระดับการควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับของรัฐ โดยมี ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ซึ่ง คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๑๐๑๐ ๕



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๗) กุมภาพันธ์ ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา อิศระวรามาณิช

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ด้วย นางสาวภาวิณี เจริญรัตนไพศาล รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๕๑๓ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำงานนิพนธ์ เรื่องระดับการควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับของรัฐ โดยมี ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ซึ่ง คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

**ภาคผนวก ค**

หนังสือขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ว๑๑๖๓



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.สกลนคร ๒๐๑๓๓

↘ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน รองคณบดีฝ่ายบริหาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วยคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้จัดการเรียนการสอนหลักสูตร บัญชีมหาบัณฑิต ซึ่งมีสัปดาห์บัณฑิตศึกษา คือ นางสาวภาวิณี เจริญรัตนไพศาล รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๕๑๓ ได้รับอนุมัติให้ทำงานนิพนธ์ เรื่องระดับการควบคุมภายในกับผลการปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับของรัฐ โดยมี ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก เป็น อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในกรณีนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้บัณฑิตดังกล่าว เข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากท่าน

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ภาคผนวก ง  
ตารางแสดงตัวแปรและรูปแบบสอบถาม

## ตารางที่ 31 ตัวแปรและสรุปแบบสอบถาม

ตัวแปร	คำถามในแบบสอบถาม
ตัวแปรต้น คือ ระดับการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO ได้แก่	ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับการควบคุมภายใน
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม	ข้อที่ 1 คำถามด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม ข้อที่ 1.1 จำนวน 3 ข้อ ข้อที่ 1.2 จำนวน 5 ข้อ ข้อที่ 1.3 จำนวน 6 ข้อ ข้อที่ 1.4 จำนวน 3 ข้อ ข้อที่ 1.5 จำนวน 3 ข้อ ข้อที่ 1.6 จำนวน 6 ข้อ รวม 26 ข้อ
2. การประเมินความเสี่ยง	ข้อที่ 2 คำถามด้านการประเมินความเสี่ยง ข้อที่ 2.1 จำนวน 4 ข้อ ข้อที่ 2.2 จำนวน 3 ข้อ ข้อที่ 2.3 จำนวน 2 ข้อ ข้อที่ 2.4 จำนวน 2 ข้อ ข้อที่ 2.5 จำนวน 5 ข้อ รวม 16 ข้อ
3. กิจกรรมการควบคุม	ข้อที่ 3 คำถามด้านกิจกรรมการควบคุม จำนวน 9 ข้อ
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	ข้อที่ 4 คำถามด้านสารสนเทศและการสื่อสาร จำนวน 10 ข้อ
5. การติดตามประเมินผล	ข้อที่ 5 คำถามด้านการติดตามประเมินผล จำนวน 6 ข้อ



## ตารางที่ 31 (ต่อ)

ตัวแปร	คำถามในแบบสอบถาม
ตัวแปรควบคุม ได้แก่	ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
1. จำนวนบุคลากร (คน)	ข้อที่ 3 จำนวนบุคลากรทั้งหมดในหน่วยงาน จำนวน 1 ข้อ
2. ระยะเวลาการนำระบบการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO มาใช้ในสำนักงาน (ปี)	ข้อที่ 4 ระยะเวลาในการเริ่มนำระบบการควบคุมภายในมาถือปฏิบัติจนถึงปัจจุบัน จำนวน 1 ข้อ
ตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่	ตอนที่ 3 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงาน
1. ผลการปฏิบัติงานด้านบริหาร	คำถามด้านบริหาร ข้อที่ 1 - 6 จำนวน 6 ข้อ
2. ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน	คำถามด้านการเงิน ข้อที่ 7 - 14 จำนวน 8 ข้อ
3. ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารพัสดุ	คำถามด้านการบริหารพัสดุ ข้อที่ 15 - 23 จำนวน 9 ข้อ
4. ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร	คำถามด้านการบริหารบุคลากร ข้อที่ 24 - 28 จำนวน 5 ข้อ

ตารางที่ 32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน(Pearson's Correlation)

		PERFADM	PERFFIN	PERFSP	PERFHR	PERALL
PERFADM	Pearson	1	0.3359(**)	0.829	0.395	0.3471(**)
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.350	0.657	0.000
PERFFIN	Pearson		1	0.294	0.1377	0.5555(**)
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)			.741	0.120	0.000
PERFSP	Pearson			1	0.1539	0.5756(**)
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)				.082	0.000
PERFHR	Pearson				1	0.2423(**)
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)					0.006
PERALL	Pearson					1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)					

\*\* ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 (2-Tailed)