

## การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย

นางกนกวรรณ จันท

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์  
คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2555  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

RISK MANAGEMENT IN UNIVERSITY LIBRARIES

Mrs. Kanokwan Chanthorn

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts Program in Library and Information Science

Department of Library Science

Faculty of Arts

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย
โดย	นางกนกวรรณ จันท
สาขาวิชา	บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์วิภา ไพ ปรวมสมิทธิ์

คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะอักษรศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพจน์ อัครวิรุฬห์การ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ศรีบริสุทธิสกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์วิภา ไพ ปรวมสมิทธิ์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.อรนุช เสวตรัตนเสถียร)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(อาจารย์ ดร.มลิวัลย์ ประดิษฐ์ธีระ)

กนกวรรณ จันทร : การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย. (RISK MANAGEMENT IN UNIVERSITY LIBRARIES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ. ดร.พิมพรีไพ เปรอมสมิทธิ์, 196 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัยในด้านวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหาในการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารห้องสมุดที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หัวหน้าห้องสมุด หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งสิ้น 101 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 93 ชุด (ร้อยละ 92.08)

ผลการวิจัยพบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง และมีภาระบุคลากรความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง สำหรับประเภทของความเสี่ยง พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบความเสี่ยงในระดับปานกลางและระดับน้อย โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ส่วนปัญหาในการบริหารความเสี่ยง พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบปัญหาในระดับปานกลางและระดับน้อย โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ

ภาควิชา.....บรรณารักษศาสตร์.....ลายมือชื่อนิสิต.....  
 สาขาวิชา.....บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
 ปีการศึกษา.....2555.....

# # 5280101422 : MAJOR LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE

KEYWORDS : RISK MANAGEMENT / UNIVERSITY LIBRARIES

KANOKWAN CHANTHORN : RISK MANAGEMENT IN UNIVERSITY LIBRARIES.

ADVISOR : ASST.PROF.PIMRUMPAI PREEEMSMIT, D.A., 196 pp.

The objectives of this research are to: 1) study risk management in university libraries, in terms of, objectives, responsible persons, types of risk and risk management process; and 2) problems in risk management.

This study was a survey research which 101 questionnaires were distributed to collect data from library directors or those responsible for risk management. Ninety three questionnaires were returned (92.08%).

The research findings indicate that most university libraries manage risks in accordance with risk management policies of the universities. Most of them have the Risk Management Committee responsible for the process. The majority of the libraries identify risks and risk factors. They encounter risks at medium and low level with the highest mean score on operational risk. The problem which receives highest mean score is that the library staff has inadequate knowledge on risk management.

Department : Library Science Student's Signature.....

Field of Study : Library and Information Science Advisor's Signature.....

Academic Year : 2012.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิมพวิภา ไพ เปรมสมิทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ รวมถึงตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่และความปรารถนาดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ ศรีบริสุทธิสกุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.อรนุช เศรษฐรัตน์เสถียร และอาจารย์ ดร.มลิวัลย์ ประดิษฐ์ธีระ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็น และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย พร้อมนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณดร.อาทิตย์ อุไรรัตน์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยรังสิต และ ดร.มลิวัลย์ ประดิษฐ์ธีระ ผู้อำนวยการ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยรังสิต ที่ให้การสนับสนุนและให้โอกาสแก่ผู้วิจัยได้ลาศึกษาต่อ รวมทั้งขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยรังสิตที่ให้ทุนอุดหนุนการศึกษา

ขอขอบพระคุณหัวหน้าห้องสมุดคณะทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการทดสอบเครื่องมือวิจัย และขอขอบคุณผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย และเนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย และทุนสนับสนุนจากดร. ม.ล.จ้อย (จนรต) นันทิวชิรินทร์ ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จึงขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณมารดา สามี พร้อมด้วยญาติ ๆ ทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจให้เป็นอย่างดี รวมถึงขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ ทุกคนที่สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยรังสิตที่ให้กำลังใจมาโดยตลอด และเพื่อนร่วมรุ่นรหัส 52 ทุกคน ที่ต่างก็ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน อย่างดียิ่งเสมอมา และสุดท้ายขอขอบใจลูกสาวทั้ง 2 คน น้องแบม และน้องแย้ม ที่คอยเป็นห่วง เป็นใยคุณแม่มาโดยตลอด จนกระทั่งวิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
สมมุติฐานการวิจัย.....	6
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ขอบเขตและประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	8
วิธีดำเนินการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 บริทัศน์วรรณกรรม.....	11
การบริหารความเสี่ยงในองค์กร.....	11
ความหมายของความเสี่ยง.....	12
ความหมายของการบริหารความเสี่ยง.....	12
วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง.....	13
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง.....	14
ประเภทของความเสี่ยง.....	16
กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	18
การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง.....	18
การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง.....	21
การประเมินและการจัดลำดับความเสี่ยง.....	24
การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง.....	30

	หน้า
การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง .....	33
ปัญหาของการบริหารความเสี่ยง.....	35
การบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย .....	36
มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ .....	36
มหาวิทยาลัยในประเทศไทย .....	37
การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	57
การกำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	57
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย.....	65
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับห้องสมุด.....	68
ปีการศึกษาที่เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยง.....	68
ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในด้านวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	70
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง.....	70
ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง.....	75
ประเภทของความเสี่ยง.....	76
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	79
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน.....	82
ความเสี่ยงด้านการเงิน.....	102
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย.....	104
ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์.....	106
กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	109



การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง.....	110
การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง.....	111
การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง.....	116
การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง.....	118
การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง.....	120
ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	121
ปัญหาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	121
ข้อเสนอแนะ.....	134
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	135
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	135
สมมุติฐานการวิจัย.....	135
วิธีดำเนินการวิจัย.....	136
สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล.....	136
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับห้องสมุด.....	136
ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในด้านวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	137
ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	157
สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน.....	162
ข้อเสนอแนะสำหรับห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	162
แนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	163
รายการอ้างอิง.....	164
ภาคผนวก.....	173
ภาคผนวก ก.....	174
ภาคผนวก ข.....	176
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	196

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	58
2	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืน.....	65
3	ปีการศึกษาที่เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยง.....	69
4	วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง.....	73
5	ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง.....	76
6	ประเภทของความเสี่ยง.....	78
7	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	81
8	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน.....	83
9	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง การบริหารจัดการ.....	86
10	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงาน.....	89
11	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากร.....	92
12	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เทคโนโลยี.....	95
13	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง ทรัพยากรสารสนเทศ.....	97
14	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์.....	99
15	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่.....	101
16	ความเสี่ยงด้านการเงิน.....	103
17	ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย.....	105
18	ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์.....	108
19	กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	110
20	การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง.....	111
21	การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง.....	114
22	การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง.....	117
23	การจัดแผนการบริหารความเสี่ยง.....	119
24	การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง.....	121
25	ปัญหาการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัย.....	122
26	ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบ.....	125

ตารางที่		หน้า
27	ปัญหาด้านงบประมาณ.....	127
28	ปัญหาด้านบุคลากร.....	129
29	ปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	132

**สารบัญภาพ**

ภาพประกอบที่	หน้า
1 แผนภาพระดับของความเสีย.....	27

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือเคยเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร แต่หากองค์กรได้มีมาตรการควบคุมและวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ดีก็จะช่วยลดโอกาสที่เกิดผลกระทบ หรือสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักบริหารวิชาการ ส่วนประกันคุณภาพ 2550: 3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการระบุความเสี่ยงที่ต้องเผชิญ และเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Rejda 2005: 43) โดยการบริหารความเสี่ยงในองค์กรจะถูกกำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างมีเหตุมีผลว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission 2010)

สิ่งหนึ่งที่ต้องยอมรับก็คือ ไม่มีองค์กรหรือบุคคลใดที่จะดำเนินงานอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง ทุกคนหรือทุกองค์กรจะดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยงทั้งนั้น (พลู เดชะรินทร์ 2548) องค์กรต่าง ๆ จึงตระหนักถึงความสำคัญของการนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการกำกับดูแลการดำเนินงาน เพื่อบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดสาเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้มีระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2550) การบริหารความเสี่ยงในองค์กรมีวัตถุประสงค์หลายประการ เช่น เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552)

การบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและวิธีการป้องกันหรือลดความเสียหายในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หากองค์กรต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือเกิดความเสียหายขึ้น โอกาสที่องค์กรจะประสบปัญหาหรือได้รับความเสียหายก็จะน้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ (ชฎาภรณ์ เสงคฺลิ่ง 2552) ดังนั้น การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้นี้จะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ เช่น เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ขึ้นภายในองค์กร โดยช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมายที่ต้องการจะเพิ่มมูลค่าขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบและการรายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนและมีการรายงานที่มีหลักฐานสามารถพิสูจน์ได้ ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยมีการตรวจสอบและการประเมินผล พร้อมทั้งกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เป็นต้น (ธนพงศ์ วุ่นแสง 2549: 82; จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักบริการวิชาการ ส่วนประกันคุณภาพ 2550: 16; ชฎาภรณ์ เสงคฺลิ่ง 2552)

สถาบันอุดมศึกษาได้ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา ได้ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งให้มีการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาภายใน หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการประเมินคุณภาพจากภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 11-12)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้พัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาว่าด้วยหลักการของการบริหารความเสี่ยงให้มีคุณภาพตามองค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบ

บริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ให้อุทยานอุดมศึกษามีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นสาเหตุของความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 87)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน การค้นคว้า การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการบริการทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา จึงเป็นองค์กรที่มีการดำเนินงาน กิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้ห้องสมุดอาจเผชิญกับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ (Joint 2007: 544; Michalko, Malpas, and Arcolio 2010; ประดิษฐา ศิริพันธ์ 2553: 141; วิเชียร ฤกษ์พัฒนกิจ 2553: 80; มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำนักหอสมุด 2555)

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายการบริหารงาน เช่น การกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีมาตรการที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยน การดำเนินงานได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงการบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน บุคลากร เทคโนโลยี ทรัพยากรสารสนเทศ เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ และอาคาร/สถานที่ เช่น บรรณารักษ์วิเคราะห์หมวดหมู่ทรัพยากรสารสนเทศ ในแต่ละวันจัดทำรายการทรัพยากรสารสนเทศจำนวนค่อนข้างมาก ประกอบกับกระบวนการปฏิบัติงานต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ มีความเป็นไปได้ที่อาจเกิดความผิดพลาดในการวิเคราะห์ ส่งผลให้ผู้ใช้บริการไม่สามารถเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศรายการนั้นอย่างถูกต้อง เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากงบประมาณ การเงินของห้องสมุด เช่น การจัดสรรงบประมาณในการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศไม่เพียงพอต่อการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศให้เป็นไปตามมาตรฐาน เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย เช่น เมื่อมีการร้องขอให้ถ่ายสำเนาหนังสือทั้งเล่มผ่านบริการยืมระหว่างห้องสมุดจากห้องสมุดที่ขอใช้บริการ ผู้รับผิดชอบดำเนินการให้อาจเข้าข่ายละเมิดลิขสิทธิ์ได้ เป็นต้น

5. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ (Event Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้น เช่น การอุทกภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต ก่อให้เกิดความเสียหายต่อห้องสมุดจนต้องปิดให้บริการ เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุด เป็นระบบที่มีกระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อช่วยลดความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและลดการสูญเสียทั้งทางร่างกายของบุคลากร ทางกายภาพและทางการเงินของห้องสมุด ดังนั้นเพื่อให้ห้องสมุดสามารถดำเนินงานได้โดยไม่ได้รับผลกระทบหรือสูญเสียทรัพย์สิน ห้องสมุดควรเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด โดยดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Breighner and Payton 2005: 2-3; จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักบริการวิชาการ ส่วนประกันคุณภาพ 2550: 6-13; วิไลพร ทวีลาภพันทอง 2553: 14-20; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 137-139; Natarajan 2005)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่ห้องสมุดคาดหวังที่จะประสบผลสำเร็จ โดยวัตถุประสงค์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ระดับองค์กร และวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม/โครงการ

2. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นการระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีผลกระทบหรือสร้างความเสียหายลดโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของห้องสมุด

3. การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง เป็นการคำนวณโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดระดับความเสี่ยงในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณที่สะท้อนถึงความเสี่ยงระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ



4. การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยมีการกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการที่สร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรในห้องสมุด และดำเนินการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหรือแก้ไข ลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้ว อย่างเป็นรูปธรรม และสร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยง โดยใช้เทคนิค 4T คือ Take การยอมรับความเสี่ยง Treat การลดหรือควบคุมความเสี่ยง Transfer การโอนหรือกระจายความเสี่ยง และ Terminate การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

5. การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานและรายงานสรุปผลหลังการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานห้องสมุด เป็นเรื่องของส่วนรวมที่ทุกคนในห้องสมุด ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับฝ่าย/งาน จนถึงบุคลากรทุกคน ต้องทำงานร่วมกัน ดังนั้นมีความเป็นไปได้ที่การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะต้องพบกับปัญหาหลายด้าน มีผลการศึกษาปัญหาในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยของ นัยนา บัวเขียว (2552) และไพรวลัย คุณาสถิตยชัย (2553) และในโรงพยาบาลของ พัทธมิตา สุภีร์สุทธิ (2550) พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบ คือ ปัญหาด้านบุคลากร ในเรื่องการขาดความรู้เรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยง บุคลากรไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญ การไม่ให้ความร่วมมือ และความรู้ลักษณะขวัญและกำลังใจ

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในห้องสมุดมหาวิทยาลัยย่อมส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและการให้บริการสารนิเทศแก่นิสิต นักศึกษา อาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จในการเรียนการสอน การค้นคว้า และการวิจัย รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจึงควรเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันและควบคุมปัญหาความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ด้วยความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดในประเทศไทยมีเพียง 1 เรื่องของสุชาติ สวทยทอง (2555) ที่ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงเฉพาะห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย โดยเป็นเพียงการศึกษาในเรื่องการมีส่วนร่วมของบุคลากรในห้องสมุดเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัยในด้านวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งปัญหาในการบริหารความเสี่ยง ผลของงานวิจัยจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในการนำมาใช้เป็นแนวทางการวางแผนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง

## วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษา

1. การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัยในด้านวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
2. ปัญหาในการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย

## สมมุติฐานการวิจัย

1. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบ และมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง
2. ประเภทของความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบในระดับมาก คือ กระบวนการทำงาน
3. ปัญหาในการบริหารความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบในระดับมาก คือ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ

## ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง
  - 1.1 เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
  - 1.2 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
  - 1.3 เพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการบริหารที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

1.4 เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในห้องสมุดสามารถบริหารความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

1.5 เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้น

1.6 เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

1.7 เพื่อกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรทุกระดับในห้องสมุด

1.8 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ

1.9 เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

## 2. ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

2.1 ผู้อำนวยการ

2.2 รองผู้อำนวยการ

2.3 หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน

2.4 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

2.5 คณะกรรมการประกันคุณภาพ

## 3. ประเภทของความเสี่ยง

3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

3.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

3.2.1 การบริหารจัดการ

3.2.2 กระบวนการทำงาน

3.2.3 บุคลากร

3.2.4 เทคโนโลยี

3.2.5 ทรัพยากรสารสนเทศ

3.2.6 เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์

3.2.7 อาคาร/สถานที่

- 3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน
- 3.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย
- 3.5 ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์
- 4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง
  - 4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
  - 4.2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง
  - 4.3 การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง
  - 4.4 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง
  - 4.5 การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
- 5. ปัญหาในการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย
  - 5.1 ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบ
  - 5.2 ปัญหาด้านงบประมาณ
  - 5.3 ปัญหาด้านบุคลากร
  - 5.4 ปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง

## ขอบเขตและประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ที่มีฐานะเป็นห้องสมุดกลาง จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นโดยการสอบถามและสืบค้นผ่านเว็บไซต์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง พบว่าห้องสมุดที่มีการบริหารความเสี่ยง จำนวนทั้งสิ้น 101 แห่ง แบ่งเป็น ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 29 แห่ง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 23 แห่ง

ประชากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารห้องสมุดที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ/ หัวหน้าห้องสมุด/ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 101 แห่ง แห่งละ 1 คน รวม 101 คน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดจากหนังสือ วารสาร งานวิจัย และเว็บไซต์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

2. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม เพื่อใช้ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยเนื้อหาของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับห้องสมุด

ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในด้านวัตถุประสงค์

ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ตอนที่ 3 ปัญหาในการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัยและข้อเสนอแนะ

3. ทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม โดยการนำไปทดสอบกับหัวหน้าห้องสมุด คณะที่มีการบริหารความเสี่ยงจำนวน 5 แห่ง รวม 5 คน ได้แก่ 1) ห้องสมุดคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) ห้องสมุดคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3) ศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 4) ห้องสมุดคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และ 5) ห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เพื่อจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

5. เก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ทางไปรษณีย์

6. รวบรวมแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation-S.D.) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติด้านสังคมศาสตร์สำหรับวินโดวส์ (Statistical Package for the Social Science for Windows -SPSS)

7. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

8. สรุปผลการวิจัย รายงานผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในการวางแผนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง

## บทที่ 2

### ปริทัศน์วรรณกรรม

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทนี้ ประกอบด้วย เนื้อหาที่ครอบคลุมการบริหาร ความเสี่ยงในองค์กร การบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุด มหาวิทยาลัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การบริหารความเสี่ยงในองค์กร

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และมีนวัตกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดสภาพที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สภาพดังกล่าวจัดเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมากในการบ่งชี้ความ เจริญก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของพสุ เดชะรินทร์ (2548) ที่ว่า “...ไม่มีองค์กรหรือบุคคลใดที่จะดำเนินงานอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง ทุกคนหรือทุกองค์กรจะดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยงทั้งนั้น”

สิ่งที่องค์กรควรตระหนักในการบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารความเสี่ยงเป็น กระบวนการที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และต้องเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงไม่ใช่การกำจัด ความเสี่ยงให้เป็นศูนย์ แต่เป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่านั้น หมายความว่า องค์กรยังอยู่รอดได้อย่างปลอดภัย แม้ต้องมีความเสี่ยงอยู่บ้าง โดยบางครั้งการบริหารความเสี่ยง ไม่ได้เป็นการรับประกันผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น แต่หากผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการบริหาร ความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ผลที่ได้คือ การเพิ่มความเชื่อมั่นให้ผู้บริหารว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างดีและเหมาะสมที่สุด (จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ, และศิลปพร ศรีจันเพชร 2551: 11)

### ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความสูญเสี่ยง ความเสี่ยงหาย ความล้มเหลว ความสูญเปล้า หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้ (Cooper, Dale F., and et al. 2005: 3; เจนเนตร มณีนาค และคณะ 2548: 5; ญรัฐพร พันธุ์อุดม 2549: 59; นวพร เรืองสกุล 2551: 23; สุจิตร สุวภาพ 2553: 116) หากองค์กรมีการตัดสินใจกระทำการใด ๆ โดยไม่มีข้อมูล หรือไม่มีกรวางแผน อาจกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสภาวะของความเสี่ยง (โอม หุระนันท์ 2549: 1)

The University of Newcastle (2010) ได้ให้นิยามความเสี่ยงว่าเป็นโอกาสของสิ่งที่จะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อกรบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความเสี่ยงจะแตกต่างกันไปตามความเชี่ยวชาญและอาชีพของผู้ให้คำจำกัดความ นักเศรษฐศาสตร์ นักสถิติ นักคณิตศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง และผู้เชี่ยวชาญด้านประกันภัย ต่างก็ให้คำจำกัดความของคำว่าความเสี่ยงแตกต่างกันไปตามมุมมองของตน แต่สาระสำคัญของความหมายของคำว่าความเสี่ยงที่เหมือนกันคือ ความไม่แน่นอนที่อาจนำไปสู่ความสูญเสี่ยง (นฤมล สอาดโอม 2550: 13)

จากความหมายที่ได้ศึกษาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความสูญเสี่ยง ความเสี่ยงหาย ความล้มเหลว หรือความสูญเปล้า สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดสาเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสี่ยงหาย ทำให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด รวมทั้งมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุง



ระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตาม ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและ ประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 87) การบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมที่ทุกคนในองค์กรร่วมมือกัน ควบคุม เพื่อจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (The University of Newcastle 2010) โดยการบริหาร ความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สร้างกลไก เครื่องมือ และ/หรือระบบงานที่จะสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดจนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานสามารถเข้าใจและประเมิน เกี่ยวกับความเสี่ยงที่มี ตลอดจนสามารถกำหนดวิธีควบคุมและจัดการความเสี่ยงภายใต้กรอบ ความคิด ความรู้ ความเข้าใจและวิธีการที่กำหนดและยอมรับร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้ (สุวิมล กุลาเลิศ 2549: 301)

Natarajan (2005) ให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงว่า เป็นกระบวนการในการ วัด หรือประเมินความเสี่ยง และนำมาพัฒนากลยุทธ์บริหารความเสี่ยง เช่นเดียวกับ Young (2002: 1) และ Rejda (2005: 43) ที่ระบุว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่องค์กร กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินและติดตามประเมินผลความ เสี่ยง และเลือกมาตรการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

จากความหมายของการบริหารความเสี่ยงที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารความ เสี่ยงเป็นกระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้น ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง ประเมินและติดตามประเมินผลความเสี่ยง และเลือกมาตรการที่เหมาะสมที่สุด สำหรับจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทำให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และควบคุมได้ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของ องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

### วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (ธนพงศ์ ภู่นแสง 2549: 82) วัตถุประสงค์ใน การบริหารความเสี่ยง มีดังนี้ (Berges 1993; เจนเนตร มณีนาถ และคณะ 2548: 9;

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานตรวจสอบภายใน 2552: 13; The University of Newcastle 2010; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 82)

1. เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
2. เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต้นสังกัด
3. เพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและสามารถหาวิธีการบริหารที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในห้องสมุดสามารถบริหารความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้น
6. เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
7. เพื่อกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรทุกระดับในองค์กร
8. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น
9. เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประกันคุณภาพขององค์กร
10. เพื่อให้องค์กรสามารถจัดสรรและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
11. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับองค์กร

### **ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง**

การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่สำคัญและมีประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรสมัยใหม่ ที่นำไปใช้ในการวางแผนควบคู่กับการบริหารองค์กร หรือการบริหารโครงการได้อย่างเหมาะสม บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ (โอม หุระนนท์

2549: 1-2) การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ ดังนี้ (ธนพงศ์ รุ่งแสง 2549: 82; อุษณา ภัทรมนตรี 2550: 4-5; นิรภัย จันทรสวัสดิ์ 2551: 14-16)

1. สร้างความมั่นใจในความสำเร็จของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การบริหารองค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่จะเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การบริหารความเสี่ยงจะสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีแผนงานที่สนับสนุนและมีวัตถุประสงค์เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จ

2. สร้างความมั่นใจต่อการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว การบริหารความเสี่ยงทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างเหมาะสม โดยมีการบริหารควบคุมให้เกิดสมดุลระหว่างอัตราการเจริญเติบโต ผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ โดยหากองค์กรที่ยอมเสี่ยงมากไป อาจเกิดความเสียหายและความสูญเสียที่ร้ายแรง ในขณะที่องค์กรที่ไม่ยอมเสี่ยงก็มักจะไม่พัฒนาและไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลง จนไม่สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

3. เป็นการบริหารเชิงรุกที่มีการป้องกันล่วงหน้า การบริหารจัดการและตัดสินใจเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมไว้ล่วงหน้า การป้องกันที่ต้นเหตุ และการทราบสัญญาณเตือนล่วงหน้า ทำให้การใช้งบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

4. เกิดระบบสารสนเทศและการสื่อสารจากทุกระดับในองค์กร การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ต้องทำร่วมกันทุกระดับ ก่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน และมีสารสนเทศเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา หรือเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นโอกาสหรือกลยุทธ์ใหม่

5. เป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติและเปิดเผยตามหลักการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติและเปิดเผยตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปฏิบัติโดยอ้างอิงได้กับหลักเกณฑ์สากลสร้างความมั่นใจและแสดงถึงคุณภาพของการบริหารในระดับสากล

6. ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยการบริหารความเสี่ยง มีการตรวจสอบและการประเมินผล พร้อมทั้งกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

7. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานขององค์กร เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงจะได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมทันเวลา และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม การควบคุมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

8. สามารถลดความเสี่ยงและสิ่งที่ไม่คาดหวังจากการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้องค์กรตระหนักถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางเสียหาย ประเมินความเสี่ยง กำหนดวิธีที่เหมาะสม และดำเนินการจัดการความเสี่ยง ทำให้ลดสิ่งที่ไม่คาดหวังและการสูญเสียต่อองค์กร

9. เกิดพัฒนาการด้านการบริหารและจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการบริหารความเสี่ยง

10. สร้างโอกาสให้กับองค์กร ในการพิจารณาเหตุการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยไม่จำกัดแต่เพียงเหตุการณ์ในเชิงลบเท่านั้น จึงช่วยให้ผู้บริหารบ่งชี้ และใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ในเชิงบวกได้ โดยเป็นการสร้างโอกาสให้กับองค์กรอีกทางหนึ่ง

### **ประเภทของความเสี่ยง**

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรสามารถจัดแบ่งออกเป็นหลายประเภท ตามบริบทขององค์กรนั้น ๆ การจัดประเภทของความเสี่ยงนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความเสี่ยง ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงได้ ทั้งนี้ ประเภทของความเสี่ยงที่องค์กรประสบ มีดังนี้ (Joint 2007: 544; นิรภัย จันทรสวัสดิ์ 2551: 53-56; Michalko, Malpas, and Arcolio

2010; มหาวิทยาลัยรังสิต คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2554: 6; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 87)

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการบริหารงาน และการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย การตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน บุคลากร เทคโนโลยี ทรัพยากรสารสนเทศ เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ และอาคาร/สถานที่ ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบหรือไม่ หากไม่มี องค์กรต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้เกิดความเสี่ยงนั้น มิฉะนั้นอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงินงบประมาณ และการควบคุมรายจ่ายต่าง ๆ ที่เกินความจำเป็น หรือการบริหารการเงินไม่มีประสิทธิภาพ

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ กฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้น เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นประจำ แต่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และไม่สามารถคาดการณ์การเกิดความสูญเสียได้อย่างแม่นยำ

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งมีการจัดการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อรองรับความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Natarajan 2005) ทั้งนี้การกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร สามารถสรุปได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนเริ่มต้นในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากจะทำให้สามารถระบุเหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยงและตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งเป็นตัวกำหนดระดับของช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (Risk Tolerance Levels) (นวพร เรืองสกุล 2551: 56) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญประกอบด้วย วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้ (อุษณา ภัทรมนตรี 2550: 12-14; จันทนา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ, และศิลป์พร ศรีจันเพชร 2551: 2; นวพร เรืองสกุล 2551: 56-66)

1.1 วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป็นเป้าหมายในระดับสูงที่ต้องสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์จะสะท้อนถึงทางเลือกของฝ่ายบริหารว่าจะหาวิธีสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้อย่างไร

1.2 วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน (Related Objectives) เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ โดยประเภทของวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน แบ่งออกได้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

### 1.2.1 วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operation Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงเป้าหมายด้านผลการปฏิบัติงาน และการป้องกันการสูญเสียทรัพยากรขององค์กร วัตถุประสงค์ด้านนี้จะแตกต่างกันตามแต่ละทางเลือกของผู้บริหารในเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้างและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

### 1.2.2 วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives)

วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับความน่าเชื่อถือของรายงานที่องค์กรจัดทำขึ้น รวมถึงรายงานภายในและภายนอกองค์กร

### 1.2.3 วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Objectives)

เป็นวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ด้านนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก

## 1.3 ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (Achievement of Objectives) ผู้บริหารควร

กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และตระหนักว่า แม้จะมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ก็ไม่อาจสร้างความมั่นใจในความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านได้เท่าเทียมกัน

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานแบบเน้นผลสัมฤทธิ์ในภาคราชการ ปัจจุบัน นิยมกำหนดให้มีตัววัดและหน่วยวัดเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน ช่วยให้การระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่นิยมใช้คือ การใช้หลัก SMART ดังนี้ (อุษณา ภัทรมนตรี 2550: 13-14)

**Specific** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง

**Measurable** หมายถึง การกำหนดตัววัดหรือหน่วยวัดผลความสำเร็จที่มองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

**Achievable** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Reasonable หมายถึง การเชื่อถือได้ สมเหตุสมผล การมีหลักฐานพิสูจน์ได้  
 Time constrained หมายถึง การกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

1.4 ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นการกำหนดประเภท และระดับความเสี่ยงในภาพรวมอย่างกว้าง ๆ โดยฝ่ายบริหารระดับสูงอาจกำหนดในเชิงคุณภาพ เช่น กำหนดเป็นระดับสูง กลาง ต่ำ หรือกำหนดในเชิงปริมาณเป็นจำนวนเงิน อัตราตอบแทน โดยรวม องค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไรจะแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในรูปของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้จะสะท้อนอยู่ในกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะให้แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณตามความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ฝ่ายบริหารจะพิจารณาให้โครงสร้างองค์กร บุคลากร กระบวนการทำงาน และโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน เพื่อช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จได้

1.5 ช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ ช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้สามารถวัดได้ และมักจะวัดได้ดีที่สุดเมื่อใช้หน่วยวัดเดียวกันกับหน่วยที่ใช้วัดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง โดยมีสมมติฐานว่า หากการปฏิบัติงานอยู่ในระดับความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของแผนงานหรือกิจกรรม จะทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรในภาพรวม ตัวอย่างเช่น องค์กรมีเป้าหมายได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าในระดับดีขึ้นไป (มากกว่า ร้อยละ 80) โดยมีความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในช่วงร้อยละ 70-79 เป็นต้น

ในการกำหนดช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น ฝ่ายบริหารจะพิจารณาถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน และทำให้ช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การปฏิบัติงานภายในช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีความเชื่อมั่นมากขึ้นว่าองค์กรอยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้



## 2. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรม โดยการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงเป็นการค้นหาความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงจะต้องพิจารณาโดยคำนึงว่า มีเหตุการณ์หรือกิจกรรมใดของกระบวนการทำงานที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักบริการวิชาการ ส่วนประกันคุณภาพ 2550: 6) ผู้บริหารขององค์กรควรพิจารณาแหล่งที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดยทั่วไปความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ตามแหล่งกำเนิด คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (อุษณา ภัทรมนตรี 2550: 17-18; Michalko, Malpas, and Arcolio 2010)

ปัจจัยภายใน คือ ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน บุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เป็นต้น

ปัจจัยภายนอก คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์และเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ/การเมือง/สังคม สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรควรพิจารณาถึง วิธีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยง และการระบุประเภทของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังนี้ (นวพร เรืองสกุล 2551: 71-75; นิรภัย จันทรส์วัสดิ์ 2551: 42-46; กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ 2555)

### 2.1 วิธีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ได้แก่

#### 2.1.1 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นวิธีการที่ใช้ในการแสวงหาความคิด

ต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งในมุมมองของการบริหารความเสี่ยง เทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการระบุความเสี่ยงได้ โดยการจัดการประชุมเพื่อระดมแนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.1.2 การใช้รายการตรวจสอบ (Check List) เป็นวิธีการของการตอบคำถามในใบรายการที่ได้จัดทำขึ้นไว้เป็นมาตรฐาน โดยการจัดทำรายการตรวจสอบจะเป็นการรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น และนำมาทำเป็นรายการคำถามที่เป็นมาตรฐาน หรือแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีอยู่

2.1.3 การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการถามจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ ๆ และสามารถใช้ในการยืนยันข้อมูลเดิมที่มีอยู่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้สัมภาษณ์ควรเตรียมพร้อมที่ดี ดังนี้ กำหนดวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ให้ชัดเจน ระบุผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่ต้องการสัมภาษณ์ จัดเตรียมหัวข้อที่ต้องการสัมภาษณ์ จัดหาสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ นัดหมายกับผู้รับการสัมภาษณ์ และส่งหัวข้อที่ต้องการสัมภาษณ์ให้แก่ผู้รับการสัมภาษณ์ได้ศึกษาก่อน

2.1.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นวิธีที่บุคลากรในองค์กรร่วมกันระบุความเสี่ยงและตัดสินใจในที่ประชุม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยวิธีการนี้สามารถทำได้ทุกเวลาและเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร เนื่องจากช่วยส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ มากขึ้น

2.1.5 การวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-if” หรือการวิเคราะห์แบบเงื่อนไข (What-If Analysis) เป็นการวิเคราะห์ในลักษณะ “อะไรจะเกิดขึ้นกับทางแก้ปัญหา ถ้าค่าของตัวแปร สมมติฐานเปลี่ยนแปลงไป” รูปแบบการดำเนินการประเมินความเสี่ยงจะเป็นการตั้งคำถามโดยใช้คำว่า “จะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเกิดเหตุ.....?” หรือ “ถ้าเกิดเหตุ.....จะเกิดอะไรขึ้น?” คำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามหลักที่ใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วยแนวคิดการประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาความเสี่ยงจากปัจจัยหลัก โดยจะมองปัจจัยแต่ละตัวว่าจะมีความล้มเหลว บกพร่อง หรือเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร โดยวิธีการที่อาจจะมองจากที่ละ

ปัจจัย แล้วเริ่มพิจารณาที่ละความล้มเหลว บกพร่อง หรือเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในการตั้งคำถามแต่ละคำถามก็จะทำให้ผู้ประเมินมีแนวทางที่พิจารณา จากเหตุดังกล่าวจะทำให้เกิดผลอะไรขึ้นได้บ้าง ซึ่งจากผลดังกล่าวเราก็จะสามารถทราบถึงความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อจะหาแนวทางการควบคุม ป้องกัน และแก้ไขต่อไป

2.1.6 การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน เป็นการทำความเข้าใจการดำเนินงานปัจจุบันหรือกระบวนการตามแนวปฏิบัติที่ดี สามารถช่วยระบุถึงปัจจัยความเสี่ยงในระดับกระบวนการได้ โดยแผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจอยู่ในรูปแบบแผนภาพกระบวนการ หรือคำอธิบาย หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

2.1.7 การเก็บข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในรูปของความถี่ ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงควรมีการเก็บข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในรูปของความถี่ของการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของความเสี่ยง รวมทั้งข้อมูลการดำเนินการใด ๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอดีต ทั้งที่ประสบผลสำเร็จ และปัญหา อุปสรรค ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการดำเนินงานต่อไป

2.1.8 การใช้การบอกบท เป็นลักษณะเหมือนบัญชีที่รวบรวมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้โดยทั่วไป พร้อมกับคำอธิบายของแต่ละรายการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ใช้ได้มีแนวทางในการระบุความเสี่ยง โดยประยุกต์ให้เข้ากับการดำเนินการจริงของแต่ละหน่วยงานหรือโครงการ

2.2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของภาระงาน กิจกรรม เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในทางที่ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์ และผลที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหาย (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กองนโยบายและแผน 2553: 28)

2.3 การระบุประเภทของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ในการระบุประเภทของความเสี่ยงองค์กรอาจจะพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กร โดย The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือ COSO เป็นองค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกาที่กำกับดูแลระบบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ประกอบด้วยคณะทำงานที่มาจากนักวิชาการและที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยง (นิรภัย

จันทรสวรรค์ 2551: 17) จัดแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการรายงาน และความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ หรือในส่วนของราชการและรัฐวิสาหกิจ จัดแบ่งออกเป็น 4 ประเภทตามที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ (นวพร เรื่องสกุล 2551: 56-58) ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดประเภทของความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้านตามบริบทของสถาบัน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของสถาบัน ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก และความเสี่ยงด้านอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 137)

### 3. การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงเป็นการคาดคะเนหรือคำนวณโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่จะนำไปสู่ความเสียหาย เพื่อที่องค์กรจะสามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน และสามารถที่จะกำหนดจุดการควบคุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักบริการวิชาการ ส่วนประกันคุณภาพ 2550: 8) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม (กระทรวงมหาดไทย สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หน่วยตรวจสอบภายใน 2550: 9) การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยองค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ขององค์กรขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณ หรือในเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในองค์กรและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูล

ตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง เช่น จำนวนเงิน จำนวนเวลา อัตรา ร้อยละ เป็นต้น สำหรับเกณฑ์ในเชิงคุณภาพจะเหมาะกับองค์กรที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาและไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ เช่น ความพึงพอใจ ชื่อเสียง เป็นต้น (กระทรวงมหาดไทย สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หน่วยตรวจสอบภายใน 2550: 9) ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีดังนี้ (กระทรวงมหาดไทย สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย หน่วยตรวจสอบภายใน 2550: 9-10; สำนักงานคณะกรรมการวิจัย แห่งชาติ 2554)

3.1.1 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นานๆครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

3.1.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดไว้ 5 ระดับ  
ดังนี้

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

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงเสียชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมากมีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมากมีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

3.1.3 ระดับของความเสียหาย กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และ  
น้อย (กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม องค์การสวนพฤกษศาสตร์ 2554: 14-15)

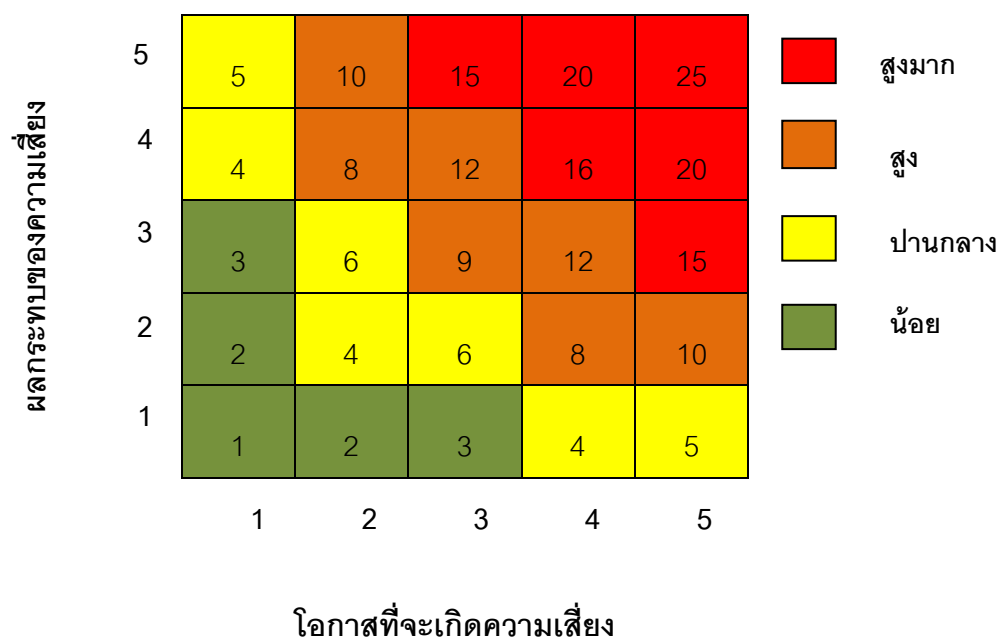
การทำแผนภาพระดับของความเสียหาย นิยมกำหนดสีในแต่ละเซลล์ของตาราง เพื่อแสดง  
ระดับความเสียหายและผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการความเสียหายนั้นได้อย่างชัดเจน  
ดังนี้

ความเสี่ยงระดับน้อย (Low) ใช้สีเขียว คือ ระดับคะแนน 1-3 เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยความเสี่ยงในระดับนี้เป็นความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

ความเสี่ยงระดับปานกลาง (Medium) ใช้สีเหลือง คือ ระดับคะแนน 4-7 เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีแผนควบคุมความเสี่ยง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

ความเสี่ยงระดับสูง (High) ใช้สีส้ม คือ ระดับคะแนน 8-14 เป็นระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ความเสี่ยงระดับสูงมาก (Extreme) ใช้สีแดง คือ ระดับคะแนน 15-25 เป็นระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีแผนจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แผนภาพระดับของความเสียหาย

3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหายเป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุมาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนและจัดการทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งคณะกรรมการผู้ประเมินขององค์กรควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย โดยหลักการพิจารณา คือ (กระทรวงมหาดไทย สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หน่วยตรวจสอบภายใน 2550: 11)

3.2.1 พิจารณาโอกาส/ความถี่ ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3.2.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง เมื่อองค์กรพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสียหายในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดที่เป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานตรวจสอบภายใน 2552: 34)

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ระดับของความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตาม



ตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ เลือความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานตรวจสอบภายใน 2552: 36)

3.5 การประเมินมาตรการ/กิจกรรมการควบคุมภายในที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว เป็นการ ประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือมีอยู่แล้วว่าจะสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัย เสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้ มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุม ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการควบคุมความเสี่ยงมี 4 ประเภทคือ การควบคุมเพื่อป้องกัน การ ควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข (อุษณา ภัทรมนตรี 2550: 33-34)

หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้ว องค์กรจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อนว่า ได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการ กำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่ องค์กรต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยง ในระดับสูงมาก และหรือสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรก ตามขั้นตอน ดังนี้ (กระทรวงมหาดไทย สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หน่วยตรวจสอบภายใน 2550: 13)

3.5.1 นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และหรือสูง มากำหนดวิธีการ ควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง

3.5.2 พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการ ควบคุมอยู่หรือไม่

3.5.3 ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการ อยู่หรือไม่

#### 4. การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ในปฏิบัติในองค์กร เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากรisk ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือ ที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานตรวจสอบภายใน 2552: 40) ซึ่งการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงจะกำหนดมาตรการ/การหาวิธีการที่เหมาะสมสำหรับจัดการความเสี่ยงนั้นให้ลดโอกาสที่จะเกิดขึ้น ลดความรุนแรงจากผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักบริหารวิชาการ ส่วนประกันคุณภาพ 2550: 11)

การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ต้องกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการที่จะสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กร และดำเนินการแก้ไข ลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 138) โดยแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

4.1 การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง ทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมควบคุมได้แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (กระทรวงมหาดไทย สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หน่วยตรวจสอบภายใน 2550: 12-13; อุษณา ภัทรมนตรี 2550: 33-34; นิรภัย จันทรสวัสดิ์ 2551: 75-76)

4.1.1 การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก หรือลดระดับความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การใช้รหัสผ่านแบบเฉพาะ การจัดโครงสร้างองค์กร และการมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม การใช้บุคลากรที่มีความรู้และจริยธรรม เป็นต้น

4.1.2 การควบคุมเพื่อให้อัตราตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การวิเคราะห์ความผิดพลาด การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

4.1.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม มาตรการจูงใจและการให้รางวัล หากทำได้ตามเป้าหมายหรือดัชนีการวัดผล เป็นต้น การควบคุมโดยการชี้แนะนี้นิยมว่าเป็นวิธีการควบคุมที่ดีและทันสมัย เพราะมีผลกระทบทางด้านบวกต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4.1.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การควบคุมด้วยระบบอัตโนมัติแทนคน การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ เป็นต้น

4.2 การศึกษาความเป็นไปได้ของประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในแต่ละมาตรการที่จะเลือกใช้การจัดการความเสี่ยง เมื่อองค์กรทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละมาตรการการจัดการความเสี่ยง เพื่อตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยมีหลักการพิจารณา ดังนี้ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักบริหารวิชาการ ส่วนประกันคุณภาพ 2550: 11-12; อุษณา ภัทรมนตรี 2550: 4-29-30; มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานตรวจสอบภายใน 2552: 40-41)

4.2.1 พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

4.2.2 พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่

4.2.3 พิจารณากำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง ในกรณีที่ต้องคัดเลือกรับความเสี่ยง เลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง

4.2.4 พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมาที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานขององค์กรให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

4.3 การกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยง มาตรการการจัดการความเสี่ยงหรือมาตรการจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) รวมเรียกว่า 4T's Strategies ประกอบด้วย (อนุชญา ภัทรมนตรี 2550: 4-27; นวพร เรืองสกุล 2551: 92-93; นิรภัย จันทรสวัสดิ์ 2551: 71-74; สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน 2551)

4.3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance = Take) คือ การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เป็นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้และยินยอมที่จะรับความเสี่ยงไว้เอง เนื่องจากมีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดีอยู่แล้ว หรือเห็นว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่ยอมรับได้ หรือมีต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก ไม่คุ้มกับผลที่จะได้รับ อย่างไรก็ตามหากองค์กรเลือกวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

4.3.2 การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction = Treat) คือ การดำเนินการกลวิธีเพื่อลดความเสี่ยงโดยการใช้อนุชญาที่ผ่านการพิจารณาเป็นอันดับแรก โดยการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและ/หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยหาวิธีการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในวิสัยที่จะควบคุมให้ลดระดับความรุนแรงลง จนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.3.3 การโอนความเสี่ยง หรือการกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing = Transfer) คือ การโอนหรือการกระจายความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนไปยังผู้อื่น เพื่อช่วยแบ่งความรับผิดชอบ โดยองค์กรจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใดที่

จะมั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบการทำประกันภัย หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน

4.3.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance = Terminate) คือ การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและองค์กรไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมนั้นไป อย่างไรก็ตามวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้ จัดว่าเป็นวิธีการสุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น โดยการตัดสินใจใช้วิธีการนี้องค์กรต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียก่อนการตัดสินใจถึงการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้น

## 5. การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

เมื่อผ่านขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง โดยเป็นขั้นตอนที่ต้องนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการประชาสัมพันธ์ ชี้แจง กำหนดมาตรการ มอบหมาย ผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (นิรภัย จันทรสวัสดิ์ 2551: 78)

การติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นควบคู่กัน เพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร (ชนมณัฐรฐา กังวานศุภพันธ์ 2553: 43) การบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะต้องมีการติดตามประเมินผล โดยประเมินแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีอยู่จริงและยังทำหน้าที่ได้ตามกำหนดตามช่วงเวลา การติดตามประเมินผลสามารถทำได้โดยใช้วิธีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในแต่ละกิจกรรม หรือการประเมินผลแยกต่างหาก หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องจะเกิดขึ้นในการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารตามปกติ ส่วนการประเมินแยกต่างหากนั้น การกำหนดขอบเขตและความถี่จะขึ้นอยู่กับการประเมินความเสี่ยงและประสิทธิผลของวิธีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (นวพร เรื่องสกุล 2551: 125)

5.1 การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสียหายที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึง

ค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล ดังนี้ (จันทนา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ, และศิลปิน ศรีจันเพชร 2551: 9)

1) เพื่อประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

2) เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมมาแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

องค์กรต้องสอบถามว่าวิธีการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดี ก็ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงาน ทั้งนี้กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำบัญชีตรวจสอบ การติดตาม พร้อมกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยการติดตามผลมี 2 ลักษณะ คือ

- การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

- การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมักอยู่ในลักษณะกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การสอบถามงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

การติดตามผลอย่างต่อเนื่องจะทำให้ผู้บริหารหรือบุคลากรที่รับผิดชอบสามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลาที่ ซึ่งหากมีการติดตามอย่างสม่ำเสมออยู่แล้ว อาจถือว่าเป็นการติดตามผลเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานหรือในขณะเกิดเหตุการณ์ แต่การติดตามเป็นครั้งคราวนั้น จะเป็นการดำเนินการหลังจากเกิดเหตุการณ์แล้ว

สุดท้ายเป็นการจัดทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อผู้บริหารองค์กรตามลำดับขึ้นไป เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม ถูกต้องและมีประสิทธิผล มาตรการการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือมีการหามาตรการการควบคุมอื่นเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ 2554)

### ปัญหาของการบริหารความเสี่ยง

ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรล้มเหลวไม่ประสบความสำเร็จได้ มีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน คัดสรร ของ พัทธิดา สุภีร์สุทธิ (2550) พบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น 2 ด้าน คือ ปัญหาด้านกระบวนการ และปัญหาด้านบุคลากร โดยระบุว่าเป็นปัญหาในเรื่องการขาดความรู้เรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยง การไม่ให้ความร่วมมือ และความรู้สึกลดขวัญและกำลังใจ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นว่า ควรมีการอบรมให้ความรู้กับบุคลากรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง สร้างให้เกิดการปฏิบัติในการแก้ไขทุกปัญหาร่วมกัน และผู้บริหารควรมีการส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อบุคลากรต้องเผชิญกับปัญหา นอกจากนี้มีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ของนัยนา บัวเขียว (2552) พบว่าปัญหาและอุปสรรคที่พบส่วนใหญ่คือ ด้านบุคลากร โดยเฉพาะเรื่องที่บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง ทั้งในเรื่องหลักการแนวคิดและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

## การบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย

### มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล ประเทศออสเตรเลีย (The University of Newcastle 2010) มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการบริหารที่ดี และเป็นองค์ประกอบสำคัญของธรรมาภิบาล เพราะสามารถกำหนดการตัดสินใจ สร้างคุณค่าเพิ่ม และความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร โดยวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น ทำให้มหาวิทยาลัยมั่นใจว่า การดำเนินงานโดยคำนึงถึงความเสี่ยงและโอกาสที่เหมาะสม ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกส่วนของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อให้เกิดโอกาสและความเสียหาย จึงมีความจำเป็นที่มหาวิทยาลัยต้องมีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

มหาวิทยาลัยนิวคาสเซิลกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ที่มีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กรประกอบเข้าด้วยกัน และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อมหาวิทยาลัยสามารถการบริหารความเสี่ยงให้เกิดความสมดุลระหว่างโอกาสที่ได้รับประโยชน์กับการลดความสูญเสียที่เกิดจากความเสี่ยง โดยมหาวิทยาลัยใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (The Australian New Zealand Risk Management Standard (AS/NZS ISO 31000:2009) ในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล

ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้ดูแลกรอบการบริหารความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงทั้งมหาวิทยาลัย
2. คณะกรรมการตรวจสอบและการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยง
3. คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่รองอธิการบดีที่รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์และด้านปฏิบัติการที่เกี่ยวกับการระบุและจัดการความเสี่ยง



4. ผู้บริหารอาวุโส เป็นผู้ให้การสนับสนุนและส่งเสริมกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง และตระหนักถึงเรื่องความเสี่ยงในขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงาน
5. ผู้จัดการหรือหัวหน้า เป็นผู้ควบคุมดูแลบุคลากรในองค์กรให้มีความเข้าใจและความรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการตระหนักเรื่องความเสี่ยงงานที่รับผิดชอบ
6. หน่วยงานประกันคุณภาพและความเสี่ยง เป็นผู้ประสานงานช่วยอำนวยความสะดวกในกรอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
7. หน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรทุกระดับได้มีการกำหนดไว้ในกรอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล

### มหาวิทยาลัยในประเทศไทย

สำหรับการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยของประเทศไทยนั้น สกอ. ได้ประกาศแนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการกำกับดูแลและควบคุมตนเองตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กร โดยให้สภาสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนทุกแห่งจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบันอุดมศึกษา พร้อมทั้งมีระบบการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการบริหารนโยบาย กำกับดูแลเชิงนโยบายตามบทบาทและภารกิจให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2550)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดที่ทำหน้าที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา ได้ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้พัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาขึ้นตามองค์ประกอบคุณภาพ ในองค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ โดยมีหลักการว่า สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยมี

สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการทำงานของสถาบันให้มีประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรทั้งหมด ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 11-12, 82)

การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา จะเป็นหลักประกันส่วนหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์ในอนาคตภายใต้หลักเหตุและผล เพื่อกำหนดหลักการและวิธีการลดหรือป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ดังนั้น คณะ/หน่วยงานภายในสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารของแต่ละคณะ/หน่วยงานสามารถตัดสินใจรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างรอบคอบและเหมาะสมกับสถานการณ์ (มหาวิทยาลัยรังสิต คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2554: 2)

สกอ.ได้กำหนดตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา โดยในตัวบ่งชี้ที่เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลการดำเนินงานและการบริหารจัดการ คือ ระบบบริหารความเสี่ยงเป็นตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ขององค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ โดยระบบบริหารความเสี่ยงจัดเป็นตัวบ่งชี้ประเภทกระบวนการ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นสาเหตุของความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 87)

มหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน จากคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 137-139)

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ผู้บริหาร ระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน และมีการระบุรายละเอียดการทำงานของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เช่น นโยบายหรือแนวทางในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดระยะเวลาให้มีการประชุมของคณะกรรมการหรือคณะทำงานอย่างสม่ำเสมอ

2. มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง พร้อมปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหาร การศึกษา ตามบริบทของสถาบัน เช่น ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตรการบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก หรือความเสี่ยงด้านอื่น ๆ

3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจกำหนดเป็นเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพที่สะท้อนถึงความเสี่ยงระดับสูง กลาง ต่ำ ได้ และควรมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทั้งในด้านของโอกาสและผลกระทบ โดยการประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงให้ประเมินจากความถี่ที่เคยเกิดเหตุการณ์เสี่ยงในอดีต หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคต โดยคาดการณ์จากข้อมูลในอดีตรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมปัจจัยเสี่ยงในปัจจุบัน ส่วนการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงให้ประเมินจากความรุนแรง ถ้ามีเหตุการณ์เสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น โดยจะมีความรุนแรงมาก ถ้ากระทบต่อความเชื่อมั่นต่อคุณภาพทางการศึกษาของสถาบัน ฐานะการเงิน ขวัญกำลังใจและความปลอดภัยของบุคลากร เป็นต้น

4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ต้องกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการที่จะสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถาบัน และดำเนินการแก้ไข ลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ในการสร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงนั้นใช้เทคนิค 4 T คือ Take การยอมรับความเสี่ยง Treat การลดหรือควบคุมความเสี่ยง Transfer การโอนหรือกระจายความเสี่ยง และ Terminate การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพื่อลดต้นเหตุของแต่ละโอกาสที่สถาบันจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือความคุ้มค่า)

5. มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นการรายงานความก้าวหน้าหรือผลการดำเนินงานตามแผน และสรุปผลการดำเนินงานและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานต่อสภาสถาบัน

6. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป โดยแผนบริหารความเสี่ยงในรอบปีถัดไปควรพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการจัดการ ความเสี่ยงและข้อเสนอแนะจากสภาสถาบัน รวมทั้งความเสี่ยงใหม่จากนโยบายหรือสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในสถาบัน และจากหน่วยงานกำกับ

### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยของรัฐและของเอกชน ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Risk Management Organization) ไว้ 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน โดยตัวอย่างโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีดังนี้

**มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์** (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สำนักงานประกันคุณภาพ 2553: 15)

1. ระดับมหาวิทยาลัย                      รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย รองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมายเป็นประธาน รองอธิการบดีทุกฝ่าย/ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารความเสี่ยง ผู้แทนคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง/งาน เป็นกรรมการ ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการ สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการตรวจสอบอธิการบดี และคณะกรรมการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมีสำนักงานประกันคุณภาพเป็นฝ่ายเลขานุการ

2. ระดับคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง/งาน รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง/งาน ตามที่คณะหรือหน่วยงาน นั้น ๆ แต่งตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบและดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน

**มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่** (มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 2551)

1. ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

1.1 คณะกรรมการบริหารงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานกรรมการ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ สำนัก สถาบัน และหน่วยงานเทียบเท่า เป็นกรรมการ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาเป็นกรรมการและเลขานุการ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดีและสภามหาวิทยาลัย

1.2 คณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาได้รับมอบหมายเป็นประธานกรรมการ มีประธาน กรรมการดำเนินการควบคุมภายในระดับคณะ สำนัก สถาบัน และหน่วยงานเทียบเท่า เป็น

กรรมการ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน เป็นกรรมการและเลขานุการ ดำเนินการภายใต้ นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดี

2. ระดับหน่วยงาน รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน ประกอบด้วย

2.1 คณะกรรมการบริหารงานควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงาน เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนคณะ สำนัก สถาบัน เป็น กรรมการ หัวหน้าสำนักงานเลขานุการของหน่วยงาน หรือผู้ที่ได้รับผิดชอบเป็นเลขานุการ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงาน

2.2 คณะกรรมการดำเนินการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน ได้แก่ ผู้ที่ได้รับ มอบหมายจากคณบดี ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงาน

**มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร** (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระ นคร กองนโยบายและแผน 2553: 14)

1. ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายในของมหาวิทยาลัย โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงาน เป็นกรรมการ และมีกองนโยบายและแผนและสำนักงานตรวจสอบภายในเป็นกรรมการและ เลขานุการ

2. ระดับหน่วยงานย่อย รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายในของหน่วยงาน โดยมีหัวหน้าหน่วยงานได้แก่ คณบดี/ผู้อำนวยการเป็นประธาน รองคณบดี และผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายเป็นคณะกรรมการ และมีเลขานุการคณะ/สำนัก/สถาบันหรือผู้ที่ ได้รับมอบหมายงานเป็นกรรมการและเลขานุการ

### มหาวิทยาลัยรังสิต (มหาวิทยาลัยรังสิต คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2554: 7)

1. ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยรังสิต โดยอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีทุกฝ่าย/ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารความเสี่ยง ผู้แทนคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก เป็นกรรมการ โดยมีสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นฝ่ายเลขานุการ และประกอบด้วยคณะอนุกรรมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงอีก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการเงิน และด้านนักศึกษา ดำเนินการภายใต้ นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

2. ระดับคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน ตามที่คณะหรือหน่วยงานนั้น ๆ แต่งตั้งขึ้นเพื่อ รับผิดชอบและดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ

### ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของผู้เกี่ยวข้องในระดับใน ระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย สรุปได้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ กองนโยบายและแผน 2551; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กองนโยบายและแผน 2553: 14-16; มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สำนักงานประกันคุณภาพ 2553: 20-24; มหาวิทยาลัยรังสิต คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2554: 10-12)

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการ สภามหาวิทยาลัย	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2. กำกับนโยบาย ให้คำเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน
2. คณะกรรมการ ตรวจสอบประจำ มหาวิทยาลัย	1. จัดวางระบบและดำเนินการป้องกันความเสี่ยง โดยให้มีระบบการตรวจสอบ ภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยใช้ เป็นแนวทางในการบริหารนโยบาย กำกับดูแลเชิงนโยบายตามบทบาทและภารกิจ ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของมหาวิทยาลัย

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
	2. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายจากมติสภามหาวิทยาลัย 3. รายงานผลการปฏิบัติงานต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอทุกระยะที่สภาฯ กำหนด
3. อธิการบดี	1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยมีการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรและมีการบูรณาการร่วมกัน 2. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยง 3. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย 4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย ทุกสิ้นปีงบประมาณ 5. เสนอรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ข้อ 6 ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เมื่อสิ้นสุดปี
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย	1. จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงการควบคุมภายในตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน 5. จัดทำรายงานการควบคุมภายในเสนออธิการบดี
5. คณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน 3. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน 4. ให้ข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนรายงานการติดตามประเมินผลในระดับมหาวิทยาลัยต่อไป 5. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
6. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม 2. รวบรวมข้อมูล ระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน 3. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงาน



ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
	4. เสนอมาตรการการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายในของหน่วยงาน 5. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการในรูปแบบรายงานที่กำหนดเพื่อใช้ในการสอบทานระบบควบคุมภายใน
7. สำนักงานตรวจสอบภายใน	1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปส.) เสนอต่ออธิการบดี

แนวทางปฏิบัติของระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานด้านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน โดยผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้แต่งตั้งและให้นโยบายแก่คณะกรรมการดำเนินการ (โอม หุวะนันท์ 2549: 10; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2554: 137)

### การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย

จากการที่มหาวิทยาลัยมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง/งาน ซึ่งหมายรวมถึงสำนักหอสมุด/สถาบันวิทยบริการ/ศูนย์บรรณสารสนเทศ ทำให้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน การค้นคว้า การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการบริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถหาวิธีการบริหารที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเพื่อที่จะทำให้อุบัติการณ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมตามพันธกิจหลักของห้องสมุดบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดเป็นกระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อช่วยลดความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งทางร่างกายของบุคลากร ทางกายภาพและทางการเงินของห้องสมุด ดังนั้นเพื่อให้ห้องสมุดสามารถดำเนินงานได้โดยไม่ได้รับผลกระทบหรือสูญเสียทรัพย์สิน ห้องสมุดควรเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด (Breighner and Payton 2005: 2) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมักมีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัยต้นสังกัด เช่น ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะใช้เกณฑ์การประเมินที่มีการกำหนดตัวอย่างแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานด้านกระบวนการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีผู้อำนวยการของห้องสมุดและหัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นคณะกรรมการ หรือตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของห้องสมุด (มหาวิทยาลัยทักษิณ สำนักหอสมุด 2554)

### ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดส่วนใหญ่มักเริ่มต้นจากการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าห้องสมุดเป็นประธานกรรมการ และมีหัวหน้างานต่าง ๆ เข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน เนื่องจากหัวหน้างานจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานต่าง ๆ ของห้องสมุดเป็นอย่างดี และสามารถช่วยขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ (ศิริพร ศรีเชลียง 2551: 83)

การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับและมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยผู้บริหารห้องสมุดเป็นผู้เกี่ยวข้องในระดับผู้อำนวยการ และบุคลากรห้องสมุดเป็นผู้เกี่ยวข้องในระดับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของผู้อำนวยการของห้องสมุดคือ ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและแผนปรับปรุงการควบคุมภายในของหน่วยงาน เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ทุกสิ้นปีงบประมาณ และส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และมีส่วน

ร่วมในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงาน  
ตรวจสอบภายใน 2552: 15; มหาวิทยาลัยรังสิต คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2554: 11)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมีหน้าที่ระบุความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงนั้น เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นกับห้องสมุดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดสามารถกำหนดนโยบายในการมอบหมายการจัดการความเสี่ยงไปให้ผู้อื่นดำเนินการแทนได้ (Breighner and Payton (2005: 1) โดยรายละเอียดของหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุด คือ ศึกษาภารกิจหลักและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ เพื่อวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงที่อาจเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญอันจะเป็นผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการของห้องสมุด ประเมินระดับความเสี่ยงภายในห้องสมุด จัดทำรายงานสรุปผลการระบุและประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ประกอบการจัดแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่อไป จัดการความเสี่ยงภายในห้องสมุด ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรในห้องสมุดทราบและสามารถนำไปปฏิบัติได้ กำกับดูแล ติดตาม และจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และ ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงในระดับสำนัก รวมทั้งจัดทำข้อเสนอการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง (มหาวิทยาลัยทักษิณ สำนักหอสมุด 2554; มหาวิทยาลัยรังสิต คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2554: 11)

ขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุด ประกอบด้วย (มหาวิทยาลัยทักษิณ สำนักหอสมุด 2554)

1. กำหนดรูปแบบแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ให้เชื่อมโยงกับการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติงานของสำนักหอสมุด
2. เสริมสร้างความรู้และความเข้าใจให้ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักหอสมุดตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งประโยชน์ที่ตนเองและห้องสมุดจะได้รับหลังจาก

ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนรูปแบบแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักหอสมุดให้ความร่วมมือ และเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

3. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน โดยนำแนวทางการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดดำเนินการจัดทำรายงานสรุปการระบุและประเมินความเสี่ยง โดยอาศัยการประสานความร่วมมือกับบุคลากรทุกคน เพื่อระบุรายละเอียดของความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่เผชิญอยู่ และนำเสนอรายงานสรุปการระบุและการประเมินความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุด เพื่อประมวลรวบรวมและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสำนักหอสมุด จำเป็นต้องประเมินผลในทุกขั้นตอนของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ทราบว่าการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้นั้นเพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้มีการถือปฏิบัติอย่างจริงจังโดยสม่ำเสมอหรือไม่ เพียงใด แล้วจึงนำผลที่ได้จากการประเมินผลมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและข้อเสนอการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุด เสนอต่อมหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการต่อไป

### **ความเสี่ยงของห้องสมุด**

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของห้องสมุดมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ห้องสมุดไม่สามารถหยุดอยู่กับที่ได้ จำเป็นต้องมีการแสวงหา บริการ และเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิกในสถาบันและสังคม ดังนั้นทุกกิจกรรม/โครงการที่ห้องสมุดดำเนินการนั้น อาจมาพร้อมกับความเสี่ยงได้ ห้องสมุดจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในแต่ละห้องสมุดประสบความสำเร็จในเรื่องที่แตกต่างกันไป สามารถจัดความเสี่ยงตามประเภทของความเสี่ยงได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เช่น แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของห้องสมุด ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ และแผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติ เป็นต้น (ศิริพร ศรีเซลิ้ง 2551: 82)

## 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่

2.1 ความเสี่ยงในเรื่องการบริหารจัดการ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารของห้องสมุด นโยบายการบริหารงานห้องสมุด เช่น โครงสร้างการบริหารของห้องสมุดไม่ชัดเจน และคำอธิบายงาน (Job Description) แต่ละตำแหน่งไม่ครบถ้วน/สมบูรณ์ ทำให้เกิดช่องว่างของการกำหนดหน้าที่งาน เป็นต้น (สุจิตร สุวภาพ 2553: 122-123; มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สำนักวิทยบริการ 2554)

2.2 ความเสี่ยงในเรื่องกระบวนการทำงาน เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานในห้องสมุด เช่น กระบวนการทำงานของฝ่ายงานในแต่ละขั้นตอนไม่ชัดเจน การปฏิบัติงานของฝ่ายงานมีข้อผิดพลาด ล่าช้า และการปฏิบัติงานของฝ่ายงานไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น (ศิริพร ศรีเซลิ้ง 2551: 82; สุจิตร สุวภาพ 2553: 123; มหาวิทยาลัยรังสิต ฝ่ายวิชาการ 2554: 67-72; มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สำนักวิทยบริการ 2554)

2.3 ความเสี่ยงในเรื่องบุคลากร เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับบุคลากรของห้องสมุด เช่น สัดส่วนของบรรณารักษ์ต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษา บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงาน การสูญเสียบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญไป และบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มศักยภาพ เป็นต้น (ทบวงมหาวิทยาลัย 2544; เบญจา รุ่งเรืองศิลป์ 2551: 34-35; ศิริพร ศรีเซลิ้ง 2551: 82; จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์วิทยทรัพยากร 2553; สุจิตร สุวภาพ 2553: 122; มหาวิทยาลัยรังสิต ฝ่ายวิชาการ 2554: 74-75; มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2554: 3)

2.4 ความเสี่ยงในเรื่องเทคโนโลยี เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ใน ห้องสมุด เช่น สมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์โดยประสิทธิภาพ ระบบเครือข่ายขัดข้อง และ ห้องสมุดตามไม่ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและ ตลอดเวลา เป็นต้น (เบญจมา รุ่งเรืองศิลป์ 2551: 36; ศิริพร ศรีเฉลียง 2551: 82; จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ศูนย์วิทยทรัพยากร 2553; สุจิตร สุวภาพ 2553: 123; มหาวิทยาลัยรังสิต ฝ่าย วิชาการ 2554: 73-74; มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2554: 3; มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สำนักวิทยบริการ 2554)

2.5 ความเสี่ยงในเรื่องทรัพยากรสารสนเทศ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับทรัพยากร สารสนเทศทุกประเภทของห้องสมุด เช่น สัดส่วนของหนังสือต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา และทรัพยากรสารสนเทศมีสภาพชำรุด ถูกฉีกทำลาย ถูกขโมย/สูญหาย เป็นต้น (ทบวงมหาวิทยาลัย 2544; สุจิตร สุวภาพ 2553: 123; มหาวิทยาลัย รังสิต ฝ่ายวิชาการ 2554: 68, 71)

2.6 ความเสี่ยงในเรื่องเครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ของห้องสมุด เช่น เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานเสื่อมคุณภาพ ชำรุดเสียหาย และเครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อการใช้ งาน เป็นต้น (มหาวิทยาลัยรังสิต ฝ่ายวิชาการ 2554: 67; มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา สำนักวิทย บริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2554: 2)

2.7 ความเสี่ยงในเรื่องอาคาร/สถานที่ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับอาคาร/สถานที่ หรือ ลักษณะทางกายภาพของห้องสมุด เช่น พื้นที่ให้บริการคับแคบ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ได้รับความ สะดวก อาคารไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ และอาคารชำรุดไม่ได้รับการซ่อมแซม ให้ใช้บริการได้อย่างปลอดภัย เป็นต้น (เบญจมา รุ่งเรืองศิลป์ 2551: 36; มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สำนักวิทยบริการ 2554)

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น ใช้งบประมาณเกินกว่างบประมาณที่ได้รับการจัดสรร และ ข้อมูลในรายงานสรุปการใช้งบประมาณคลาดเคลื่อน เป็นต้น (ศิริพร ศรีเฉลียง 2551: 82; สุจิตร สุวภาพ 2553: 123; มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สำนักวิทยบริการ 2554)

4. ความเสี่ยงด้านระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย เช่น ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ใช้เวลาในการดำเนินงานนาน ทำให้ห้องสมุดเสียโอกาสในการดำเนินงานได้ และห้องสมุดมีการละเมิดลิขสิทธิ์จากการทำซ้ำทรัพยากรสารสนเทศ เป็นต้น (มหาวิทยาลัยรังสิต ฝ่ายวิชาการ 2554: 91; มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2554: 3)

5. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ เช่น ผู้ปฏิบัติงานได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน ทรัพย์สินของผู้ใช้บริการเกิดการสูญหายภายในห้องสมุด และการก่อการจลาจล ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อห้องสมุดจนต้องปิดบริการ เป็นต้น (เบญจมา รุ่งเรืองศิลป์ 2551: 35-36; จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศูนย์วิทยทรัพยากร 2553; วิเชียร ฤกษ์พัฒนกิจ 2553: 80-81; มหาวิทยาลัยรังสิต ฝ่ายวิชาการ 2554: 75-76; มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2554: 3)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง มีงานวิจัยในประเทศไทย จำนวน 5 เรื่อง และงานวิจัยในต่างประเทศ จำนวน 1 เรื่อง โดยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดโดยตรงมีเพียงงานวิจัยของสุชาติ สวทยทอง (2555) และงานวิจัยต่างประเทศของ Michalko, Malpas, and Arcolio (2010) นอกนั้นเป็นการนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและโรงพยาบาล

### งานวิจัยในประเทศไทย

พัชฌิตา สุภีร์สุทธิ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนที่คัดสรร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสบการณ์การใช้การบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องคือ โรงพยาบาลชุมชนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการปฏิบัติงานตามแนวทางที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การรวบรวมรายการความเสี่ยง 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 3) การรายงานความเสี่ยง และ 4) การจัดการความเสี่ยง ส่วนปัญหาของการดำเนินการบริหารความ

เสี่ยง คือ ปัญหาด้านบุคลากรในเรื่อง การขาดความรู้เรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยง การไม่ให้ความร่วมมือ และความรู้อีกขาดขวัญและกำลังใจ

นัยนา บัวเขียว (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

- 1) ประสิทธิภาพการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
- 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาระบบ
- 3) เปรียบเทียบประสิทธิผลของการพัฒนาระบบ และ
- 4) ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบ ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องคือ มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การระบุปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยง (3) การจัดทำแผนความเสี่ยง (5) การติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานกำหนด (6) การสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และ (7) การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปัญหาและอุปสรรคที่พบส่วนใหญ่คือ ด้านบุคลากร ในเรื่องที่บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงทั้งในเรื่องหลักการแนวคิดและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยผลการวิจัยมีผู้ใช้ระบบเสนอแนะให้สร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรอย่างทั่วถึง เกี่ยวกับนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ไพรวลัย คุณาสถิตยชัย (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารความเสี่ยงและหาแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องคือ มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินผล 4) การบริหารความเสี่ยง และ 5) การติดตามผล ส่วนปัญหาในการบริหารความเสี่ยงคือ บุคลากรขาดความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง และไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญ นอกจากนี้ แนวทางการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ข้อหนึ่งที่เกี่ยวข้องคือ มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ



สนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากร

มนสิชา แสวง (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และแนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความเสี่ยงกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ และด้านการเงินและงบประมาณ มีความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อย แสดงให้เห็นว่าสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีกิจกรรมควบคุมในทุก ๆ ด้าน และแนวทางในการจัดทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ ควรมีการจัดอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ และควรจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุชาติ สวยทอง (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของห้องสมุด และการรับรู้ของบุคลากรห้องสมุดต่อสภาพความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย รวมถึงศึกษาและเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องคือ ห้องสมุดส่วนใหญ่เริ่มดำเนินงานบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2551 โดยมีผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงคือ คณะกรรมการประกันคุณภาพของห้องสมุด และในรอบปีมีการจัดอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุด จำนวน 1-2 ครั้ง หน่วยงานมีการดำเนินการให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยใช้วิธีการประชุมชี้แจงภายในหน่วยงานและมีการวิเคราะห์/ระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติ

## งานวิจัยในต่างประเทศ

Michalko, Malpas, and Arcolio (2010) ได้ศึกษาเรื่อง ห้องสมุดวิจัยกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดประเภทความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในห้องสมุดที่เป็นสมาชิกสมาคมห้องสมุดวิจัย ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยคณะวิจัยของ OCLC (Online Computer Library Center) ได้จัดทำแบบสัมภาษณ์ไปยังผู้อำนวยการห้องสมุดวิจัยจำนวน 15 แห่ง เพื่อให้ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) อาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านแผนงานเกี่ยวกับคุณค่าของห้องสมุด (Value Proposition) ด้านบุคลากร ด้านทรัพยากรสารสนเทศ ด้านเทคโนโลยี และด้านทรัพย์สินทางปัญญา ความเสี่ยงรวมทั้ง 5 ด้าน จำนวน 26 เรื่อง จัดลำดับความเสี่ยงในแต่ละด้าน พบความเสี่ยงที่มีความรุนแรงในระดับสูง จำนวน 10 เรื่อง ระดับปานกลาง จำนวน 13 เรื่อง และระดับน้อย จำนวน 3 เรื่อง คณะวิจัยได้มีการจัดการความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และหลังจากการจัดการความเสี่ยงแล้ว ยังคงเหลือความเสี่ยงที่ไม่สามารถจัดการได้ ประกอบด้วย 2 ด้าน ๆ 2 เรื่อง ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านแผนงานเกี่ยวกับคุณค่าของห้องสมุด ได้แก่ 1.1) ผู้ใช้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลออนไลน์ได้ง่าย (เช่น กูเกิล เป็นต้น) ทำให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของห้องสมุดลดน้อยลง 1.2) จำนวนผู้ใช้ลดลงเนื่องจากการนำเสนอบริการของห้องสมุดไม่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) ความเสี่ยงด้านบุคลากร ได้แก่ 2.1) การสรรหาและการรักษาให้คงอยู่ของบุคคลเป็นเรื่องยาก เนื่องจากสภาพการแข่งขันและผู้สมัครที่มีคุณภาพมีจำนวนน้อย และ 2.2) บุคลากรยังคงสภาพการสงวนรักษาทรัพยากรสารสนเทศของห้องสมุดในรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งเป็นการขัดขวางการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

### 1. ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

ผลการวิจัยของ พัทธมิดา สุภีร์สุทธิ (2550) พบว่า ผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลชุมชน คือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ส่วนผลการวิจัยของ สุชาติ ส่วยทอง (2555) พบว่า ผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของห้องสมุด

มหาวิทยาลัยของรัฐ คือ คณะกรรมการประกันคุณภาพ ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่กำหนดแนวทางปฏิบัติและนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร เช่นเดียวกับ งานวิจัยของ ไพรวัดย์ คุณาสถิตยชัย (2553) พบว่าแนวทางการบริหารความเสี่ยงควรมีหน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินงาน สนับสนุนการ นำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติและพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของบุคลากร

## 2. ประเภทของความเสียหาย

ผลการวิจัยของ มนสิชา แสงวัง (2553) พบว่า ประเภทของความเสียหายมี 4 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับ และความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ทั้งนี้ ผลการวิจัยของ Michalko, Malpas, and Arcolio (2010) พบว่า ประเภทของความเสียหาย มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านแผนงานเกี่ยวกับคุณค่า ของห้องสมุด (Value Proposition) ด้านบุคลากร ด้านทรัพยากรสารสนเทศ ด้านเทคโนโลยี และ ด้านทรัพย์สินทางปัญญา

## 3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ผลการวิจัยของ พัทธมิตา สุภีร์สุทธิ (2550) พบว่า การบริหารความเสี่ยงในองค์กร พยาบาล มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การรวบรวมรายการความเสี่ยง 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง 3) การรายงานความเสี่ยง และ 4) การจัดการความเสี่ยง

ผลการวิจัยของ นัยนา บัวเขียว (2552) พบว่า มีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง 7 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน 2) การระบุ ปัจจัยเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย ลดโอกาสที่จะบรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน 3) การจัดทำแผนความเสี่ยง หรือแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อการ ดำเนินการแก้ไข ลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น 4) การดำเนินการตามแผนบริหารความ เสี่ยงที่หน่วยงานกำหนด 5) การติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่ หน่วยงานกำหนด 6) การสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจนมีการกำหนด แนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงตามสถานการณ์ปัจจุบัน และ 7)

การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

ส่วนผลการวิจัยของ ไพรวัดย์ คุณาสถิตยชัย (2553) พบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงของงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น การดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุความเสี่ยง 3) การประเมินผล 4) การบริหารความเสี่ยง และ 5) การติดตามผล

#### 4. ปัญหาในการบริหารความเสี่ยง

ผลการวิจัยของ พัทธมิดา สุภีร์สุทธิ (2550) พบว่า ปัญหาของการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในองค์กรพยาบาล คือ ปัญหาด้านบุคลากร ในเรื่องการขาดความรู้เรื่องกระบวนการบริหารความเสี่ยง การไม่ให้ความร่วมมือ และความรู้สึกรอคอยและกำลังใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นัยนา บัวเขียว (2552) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบส่วนใหญ่ คือ ปัญหาด้านบุคลากร ในเรื่องบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง ทั้งในเรื่องหลักการแนวคิดและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย อุบลราชธานี นอกจากนี้ผลการวิจัยของ ไพรวัดย์ คุณาสถิตยชัย (2553) พบว่า ปัญหาในการบริหารความเสี่ยงคือ บุคลากรขาดความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง และไม่เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงใน  
ห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีดำเนินการ  
วิจัยประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย

#### 1. การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องด้วยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร  
ความเสี่ยงในห้องสมุด จากหนังสือ วารสาร งานวิจัย และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องทั้ง  
ในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งสืบค้นสารสนเทศจากอินเทอร์เน็ต

#### 2. การกำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่อยู่ในขอบเขตของการวิจัย คือ ห้องสมุดที่มีการดำเนินการบริหาร  
ความเสี่ยง จากการสำรวจเบื้องต้น โดยสืบค้นข้อมูลทางเว็บไซต์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยแต่ละ  
แห่ง และตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งด้วยการสอบถามทางโทรศัพท์ ในเดือนพฤศจิกายน 2553 และ  
ทำการสำรวจอีกครั้งในเดือนสิงหาคม 2554 พบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐและของเอกชนที่มี  
การดำเนินการบริหารความเสี่ยง จำนวนทั้งสิ้น 101 แห่ง ประกอบด้วย ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ  
(ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในสังกัดทบวงเดิม และห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ) จำนวน 29 แห่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง และ มหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 23 แห่ง (ตารางที่ 1) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ตารางที่ 1 จำนวนห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ห้องสมุดมหาวิทยาลัย	ผู้อำนวยการ/หัวหน้าห้องสมุด/ ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ	29
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ	40
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	9
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน	23
<b>รวม</b>	<b>101</b>

### รายชื่อห้องสมุดมหาวิทยาลัย

#### ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ

1. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. สำนักหอสมุดและทรัพยากรการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ
6. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
7. สำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
8. ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
9. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
10. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยนครพนม
11. ห้องสมุด มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
12. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
13. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
14. ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
15. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
16. หอสมุดและคลังความรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล
17. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยแม่โจ้

18. ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
19. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรามคำแหง
20. ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
21. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
22. สำนักหอสมุดกลาง หอสมุดสาขาวังท่าพระ มหาวิทยาลัยศิลปากร
23. สำนักหอสมุดกลาง หอสมุดพระราชวังสนามจันทร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
24. สำนักทรัพยากรการเรียนรู้คุณหญิงหลง อรรถกระวีสุนทร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
25. หอสมุดจอห์น เอฟ. เคนเนดี สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
26. สำนักบรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
27. สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
28. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
29. สำนักหอสมุดกลาง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ
30. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
31. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
32. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
33. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
34. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
35. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
36. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
37. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
38. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
39. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
40. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
41. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
42. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
43. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
44. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
45. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
46. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
47. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
48. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

49. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
50. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
51. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
52. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
53. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
54. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
55. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
56. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
57. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
58. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
59. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
60. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
61. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
62. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
63. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
64. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
65. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
66. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
67. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
68. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
69. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี  
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
70. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
71. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
72. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
73. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
74. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
75. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
76. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
77. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
78. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน



### ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน

79. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
80. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
81. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเกริก
82. สำนักบรรณสาร มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
83. ศูนย์วิทยบริการและหอสมุด มหาวิทยาลัยคริสเตียน
84. สำนักหอสมุดและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยธนบุรี
85. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
86. ศูนย์สนเทศและหอสมุด มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
87. สำนักหอสมุดและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
88. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยพายัพ
89. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น
90. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยรังสิต
91. หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
92. สำนักบรรณสารและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
93. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยสยาม
94. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
95. ศูนย์บรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
96. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
97. สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
98. สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา
99. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
100. ห้องสมุด มหาวิทยาลัยเอเชียียน
101. สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

### 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามที่สร้าง แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามข้อมูลเกี่ยวกับห้องสมุด จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ชื่อห้องสมุด และ ปีการศึกษาที่ห้องสมุดเริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยง ลักษณะคำถามในตอนนี้เป็นคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในด้าน วัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง จำนวน 4 ข้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ ประกอบด้วยคำถาม 1 ข้อ เพื่อศึกษาวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุด ลักษณะคำถามปลายเปิดแบบเลือกได้มากกว่า 1 คำตอบและคำถามปลายเปิด

2. ผู้รับผิดชอบ ประกอบด้วยคำถาม 1 ข้อ เพื่อศึกษาผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุด ลักษณะคำถามปลายเปิดแบบเลือกได้มากกว่า 1 คำตอบและคำถามปลายเปิด

3. ประเภทของความเสี่ยง ประกอบด้วยคำถาม 1 ข้อ เพื่อศึกษาประเภทของความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบ โดยผู้วิจัยได้จำแนกประเภทของความเสี่ยง ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย และความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ ลักษณะคำถามของประเภทของความเสี่ยงเป็นแบบมาตราประมาณค่า โดยกำหนดระดับความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ คือ

5	หมายถึง	ประสบความเสี่ยงในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ประสบความเสี่ยงในระดับมาก
3	หมายถึง	ประสบความเสี่ยงในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ประสบความเสี่ยงในระดับน้อย
1	หมายถึง	ประสบความเสี่ยงในระดับน้อยที่สุด

4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยคำถาม 1 ข้อ เพื่อศึกษาการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ลักษณะคำถามปลายเปิดแบบเลือกได้มากกว่า 1 คำตอบและคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยผู้วิจัยได้จำแนกปัญหาในการบริหารความเสี่ยง ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบ ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านงบประมาณ และปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง ลักษณะของคำถามของปัญหาเป็นแบบมาตราประมาณค่า โดยกำหนดระดับปัญหา ออกเป็น 5 ระดับ คือ

5	หมายถึง	ประสบปัญหาในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ประสบปัญหาในระดับมาก
3	หมายถึง	ประสบปัญหาในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ประสบปัญหาในระดับน้อย
1	หมายถึง	ประสบปัญหาในระดับน้อยที่สุด

ส่วนข้อเสนอแนะเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยง

#### 4. การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การทดสอบเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบกับหัวหน้าห้องสมุดคณะ จำนวน 5 แห่ง ดังนี้

1. ห้องสมุดคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ห้องสมุดกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ศูนย์บรรณสารสนเทศทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ห้องสมุดคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
5. ห้องสมุดคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จากการทดสอบแบบสอบถามมีข้อบกพร่องในส่วนของ คำถามตอนที่ 2 ข้อที่ 3 คำชี้แจงที่พบว่า ผู้ตอบเลือกตอบคำถามทั้งหัวข้อและเรื่องภายใต้หัวข้อ และให้เลือกตอบคำถามที่เป็นระดับด้วย คำชี้แจงดังกล่าว ยังมีความไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ตอบบางส่วนตอบคำถามไม่ครบ บางส่วน

เลือกตอบเพียงหัวข้อ และบางส่วนเลือกตอบเพียงเรื่องภายใต้หัวข้อ และบางส่วนไม่ระบุระดับของหัวข้อและเรื่องภายใต้หัวข้อที่เลือกไว้ ดังนั้น จึงแก้ไขเพิ่มข้อความและพิมพ์ตัวหนาข้อความบางคำใหม่ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ดังนี้

**จากเดิม** “1. กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหัวข้อ [ ] สำหรับประเภทของความเสียหายที่ท่านประสบ”

**แก้ไขเป็น** “1. กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหัวข้อใหญ่ [ ] สำหรับประเภทของความเสียหาย และหัวข้อย่อย ( ) ภายใต้ประเภทของความเสียหาย และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเสี่ยง สำหรับประเภทของความเสียหายและเรื่องที่อยู่ในแต่ละประเภทของความเสียหาย”

**จากเดิม** “2. กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่ท่านประสบเท่านั้น”

**แก้ไขเป็น** “2. กรณีที่ท่านเลือกตอบประเภทของความเสียหาย กรุณาท่านได้เลือกตอบเรื่องที่อยู่ในแต่ละประเภทของความเสียหาย นั้น ๆ ด้วย”

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ภาคผนวก ก) พร้อมด้วยแบบสอบถาม (ภาคผนวก ข) ให้กับผู้อำนวยการห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 98 แห่งทางไปรษณีย์ และส่งด้วยตนเอง 3 แห่ง ในวันที่ 4 ตุลาคม 2554 โดยกำหนดวันส่งแบบสอบถามคืนภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2554 ปรากฏว่าเมื่อครบกำหนดได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 75 ชุด คิดเป็นร้อยละ 74.26 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป จึงได้ดำเนินการติดตามทวงถามผ่านทางโทรศัพท์ พร้อมทั้งได้ส่งแบบสอบถามไปอีกครั้งทางไปรษณีย์และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยกำหนดวันส่งคืนแบบสอบถามครั้งที่ 2 ในวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2555 เมื่อครบกำหนดได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 18 ชุด รวมทั้ง 2 ครั้ง ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามคืนจำนวนทั้งสิ้น 93 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.08 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด จำแนกเป็นห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 27 แห่ง (ร้อยละ 93.10) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 37 แห่ง (ร้อยละ 92.50) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 88.89) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 91.30) (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืน

ห้องสมุดมหาวิทยาลัย	จำนวนที่ส่ง	จำนวนที่ได้รับคืน	ร้อยละ
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ	29	27	93.10
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ	40	37	92.50
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	9	8	88.89
ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน	23	21	91.30
<b>รวม</b>	<b>101</b>	<b>93</b>	<b>92.08</b>

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation-S.D.) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติด้านสังคมศาสตร์สำหรับวินโดวส์ (Statistical Package for the Social Science for Windows -SPSS) ดังนี้

ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับห้องสมุดและปีการศึกษาที่ห้องสมุดเริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยง และข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในด้านวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีคำถาม 2 ลักษณะ คือ คำถามแบบกำหนดให้ตอบ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าเฉลี่ยร้อยละ และคำถามแบบแบบมาตราประมาณค่า ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยกำหนดไว้ ดังนี้

4.51 – 5.00	หมายถึง	เป็นความเสี่ยงมากที่สุด (มส)
3.51 – 4.50	หมายถึง	เป็นความเสี่ยงมาก (ม)
2.51 – 3.50	หมายถึง	เป็นความเสี่ยงปานกลาง (ป)
1.51 – 2.50	หมายถึง	เป็นความเสี่ยงน้อย (น)
1.00 – 1.50	หมายถึง	เป็นความเสี่ยงน้อยที่สุด (นส)

สำหรับผู้บริหารที่ตอบว่าไม่ประสบความสำเร็จได้กำหนดให้ค่าน้ำหนักเป็นศูนย์ และไม่นำมาหาค่าทางสถิติ

ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับปัญหาในการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุด ซึ่งเป็นคำถามแบบมาตราประมาณค่า ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่กำหนดไว้ ดังนี้

4.51 – 5.00	หมายถึง	เป็นปัญหามากที่สุด (มส)
3.51 – 4.50	หมายถึง	เป็นปัญหามาก (ม)
2.51 – 3.50	หมายถึง	เป็นปัญหาปานกลาง (ป)
1.51 – 2.50	หมายถึง	เป็นปัญหาน้อย (น)
1.00 – 1.50	หมายถึง	เป็นปัญหาน้อยที่สุด (นส)

สำหรับผู้บริหารที่ตอบว่าไม่ประสบปัญหาได้กำหนดให้ค่าน้ำหนักเป็นศูนย์ และไม่นำมาหาค่าทางสถิติ

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

N	หมายถึง	จำนวนประชากร
f	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อ
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัยใช้

การวิเคราะห์โดยจัดกลุ่มคำตอบที่ได้เป็นด้านต่าง ๆ โดยในแต่ละด้านจะเรียงตามความถี่ของคำตอบ

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการคำนวณหาค่าทางสถิติ และสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลที่ได้ในรูปตารางและการบรรยายประกอบตาราง ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 ส่วนการสรุปและอภิปรายผล พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ นำเสนอในบทที่ 5

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เรื่อง การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับห้องสมุด (ตารางที่ 3)

ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในด้านวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง (ตารางที่ 4-24)

ตอนที่ 3 ปัญหาในการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัยและข้อเสนอแนะ (ตารางที่ 25-29)

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้จำแนกห้องสมุดมหาวิทยาลัย ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ (ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม และห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ) 2) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ 3) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลของห้องสมุด

การนำเสนอข้อมูลในตอนต้นที่ 1 เป็นการศึกษาปีการศึกษาที่เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ดังนี้

#### ปีการศึกษาที่เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาปีการศึกษาที่เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 3) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 46 แห่ง (ร้อยละ 49.46) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2551-2552 รองลงมาจำนวน 26 แห่ง (ร้อยละ 27.96) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2549-2550 สำหรับ



ห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 2 แห่ง (ร้อยละ 2.15) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2545-2546

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวนมากที่สุด 10 แห่ง (ร้อยละ 37.04) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2549-2550 รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 9 แห่ง (ร้อยละ 33.33) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2551-2552 สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 1 แห่ง (ร้อยละ 3.70) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2545-2546

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 28 แห่ง (ร้อยละ 62.22) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2551-2552 รองลงมาจำนวน 10 แห่ง (ร้อยละ 22.22) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2549-2550 สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 1 แห่ง (ร้อยละ 2.22) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2545-2546

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 9 แห่ง (ร้อยละ 42.86) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2551-2552 รองลงมาจำนวน 6 แห่ง (ร้อยละ 28.57) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2549-2550 สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 2 แห่ง (ร้อยละ 9.52) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2547-2548

### ตารางที่ 3 ปีการศึกษาที่เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยง

ปีการศึกษา	ม.รัฐ		ม.ราชภัฏและ ม.เทคโนโลยีราชมงคล		ม.เอกชน		รวม	
	(N=27)		(N=45)		(N=21)		(N=93)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2545-2546	1	3.70	1	2.22	-	-	2	2.15
2547-2548	4	14.81	-	-	2	9.52	6	6.45
2549-2550	10	37.04	10	22.22	6	28.57	26	27.96
2551-2552	9	33.33	28	62.22	9	42.86	46	49.46
2553-2554	3	11.11	6	13.33	4	19.05	13	13.98

## ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในด้านวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การนำเสนอในตอนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย จะศึกษาถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบ โดยผู้วิจัยได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย และความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ นอกจากนี้ศึกษาถึงการดำเนินงานของห้องสมุดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยผู้วิจัยได้จำแนกกระบวนการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 4) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 88 แห่ง (ร้อยละ 94.62) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รองลงมาจำนวน 73 แห่ง (ร้อยละ 78.49) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักวิชาการเกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการบริหารที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 52 แห่ง (ร้อยละ 55.91) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรทุกระดับในห้องสมุด และจำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 3.23) มีวัตถุประสงค์อื่น ๆ คือ เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ (1 แห่ง) มีวัตถุประสงค์เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (1 แห่ง) และมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายของอุปกรณ์และสารสนเทศในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (1 แห่ง)

เมื่อพิจารณาตามประเภทของห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวนมากที่สุด 24 แห่ง (ร้อยละ 88.89) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รองลงมาจำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 66.67) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 12 แห่ง (ร้อยละ 44.44 เท่ากัน) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในห้องสมุดสามารถบริหารความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และจำนวน 1 แห่ง (ร้อยละ 3.70) มีวัตถุประสงค์อื่น ๆ คือ เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดค่ารับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลแทบทุกแห่ง จำนวน 44 แห่ง (ร้อยละ 97.78) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รองลงมาจำนวน 40 แห่ง (ร้อยละ 88.89 เท่ากัน) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการบริหารที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 27 แห่ง (ร้อยละ 60.00) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรทุกระดับในห้องสมุด

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนแทบทุกแห่ง จำนวน 20 แห่ง (ร้อยละ 95.24) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รองลงมาจำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 85.71) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการบริหารที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 12 แห่ง (ร้อยละ 57.14) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรทุกระดับในห้องสมุด และจำนวน 2 แห่ง (ร้อยละ 9.52) มีวัตถุประสงค์อื่น ๆ คือ เพื่อลดโอกาสและ

ผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (1 แห่ง) และเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายของ  
อุปกรณ์และสารสนเทศในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (1 แห่ง)

ตารางที่ 4 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	ม.รัฐ		ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล		ม.เอกชน		รวม	
	(N=27)		(N=45)		(N=21)		(N=93)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่วางไว้	18	66.67	36	80.00	17	80.95	71	76.34
เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัย	24	88.89	44	97.78	20	95.24	88	94.62
เพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความ เสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการบริหาร ที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้	15	55.55	40	88.89	18	85.71	73	78.49
เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ในองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	12	44.44	31	68.89	14	66.67	57	61.29
เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการ บริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้น	16	59.26	31	68.89	17	80.95	64	68.82

ตารางที่ 4 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง (ต่อ)

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	ม.รัฐ		ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล		ม.เอกชน		รวม	
	(N=27)		(N=45)		(N=21)		(N=93)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหาร ความเสี่ยงและนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	12	44.44	33	73.33	17	80.95	62	66.67
เพื่อกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการ ปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรทุกระดับในห้องสมุด	13	48.15	27	60.00	12	57.14	52	55.91
เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารใน ด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น	14	51.85	40	88.89	14	66.67	68	73.12
เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	17	62.96	30	66.67	16	76.19	63	67.74
อื่น ๆ	1	3.70	-	-	2	9.52	3	3.23

ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

## 2.2 ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 5) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 68 แห่ง (ร้อยละ 73.12) มีผู้รับผิดชอบคือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รองลงมาจำนวน 47 แห่ง (ร้อยละ 50.54) มีผู้รับผิดชอบคือ รองผู้อำนวยการ โดยไม่ระบุฝ่ายจำนวน 34 แห่ง (ร้อยละ 36.56) ฝ่ายบริหารจำนวน 7 แห่ง (ร้อยละ 7.53) ฝ่ายหอสมุดจำนวน 4 แห่ง (ร้อยละ 4.30) และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 2 แห่ง (ร้อยละ 2.15) สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 21 แห่ง (ร้อยละ 22.58) มีผู้รับผิดชอบคือ คณะกรรมการประกันคุณภาพ ส่วนจำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 5.38) มีผู้รับผิดชอบอื่น ๆ คือ หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ (3 แห่ง) นักวิชาการศึกษาและนักจัดการทั่วไป (1 แห่ง) และรองหัวหน้าศูนย์วิทยบริการ (1 แห่ง)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวนมากที่สุด 19 แห่ง (ร้อยละ 70.37) มีผู้รับผิดชอบคือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รองลงมาจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 48.15 เท่ากัน) มีผู้รับผิดชอบคือ ผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 5 แห่ง (ร้อยละ 18.51) มีผู้รับผิดชอบคือ คณะกรรมการประกันคุณภาพ ส่วนจำนวน 2 แห่ง (ร้อยละ 7.41) มีผู้รับผิดชอบอื่น ๆ คือ หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 34 แห่ง (ร้อยละ 75.55) มีผู้รับผิดชอบคือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รองลงมาจำนวน 32 แห่ง (ร้อยละ 71.11) มีผู้รับผิดชอบคือ รองผู้อำนวยการ โดยไม่ระบุฝ่าย จำนวน 22 แห่ง (ร้อยละ 48.89) ฝ่ายบริหารและฝ่ายหอสมุด จำนวน 4 แห่ง (ร้อยละ 8.89 เท่ากัน) และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศจำนวน 2 แห่ง (ร้อยละ 4.44) สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 10 แห่ง (ร้อยละ 22.22) มีผู้รับผิดชอบคือ คณะกรรมการประกันคุณภาพ ส่วนจำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 6.67) มีผู้รับผิดชอบอื่น ๆ คือ หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ (1 แห่ง) รองหัวหน้าศูนย์วิทยบริการ (1 แห่ง) และนักวิชาการศึกษาและนักจัดการทั่วไป (1 แห่ง)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 15 แห่ง (ร้อยละ 71.43) มีผู้รับผิดชอบคือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รองลงมาจำนวน 13 แห่ง (ร้อยละ 61.90) มีผู้รับผิดชอบคือ

ผู้อำนวยการ สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 4 แห่ง (ร้อยละ 19.05) มีผู้รับผิดชอบคือ รองผู้อำนวยการ โดยไม่ระบุฝ่ายจำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 14.29) และฝ่ายบริหารจำนวน 1 แห่ง (ร้อยละ 4.76)

### ตารางที่ 5 ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ	ม.รัฐ (N=27)		ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยี ราชมงคล (N=45)		ม.เอกชน (N=21)		รวม (N=93)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	ผู้อำนวยการ	13	48.15	19	42.22	13	61.90	45
รองผู้อำนวยการ	11	40.74	32	71.11	4	19.05	47	50.54
ฝ่ายบริหาร	2	7.41	4	8.89	1	4.76	7	7.53
ฝ่ายหอสมุด	-	-	4	8.89	-	-	4	4.30
ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	2	4.44	-	-	2	2.15
ไม่ระบุฝ่าย	9	33.33	22	48.89	3	14.29	34	36.56
หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน	13	48.15	25	55.55	8	38.10	46	49.46
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	19	70.37	34	75.55	15	71.43	68	73.12
คณะกรรมการประกันคุณภาพ	5	18.51	10	22.22	6	28.57	21	22.58
อื่น ๆ	2	7.41	3	6.67	-	-	5	5.38

ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

### 2.3 ประเภทของความเสี่ยง

การศึกษาถึงประเภทของความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย และความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

จากการศึกษาประเภทของความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 6) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 55-91 แห่ง ประสบความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับประเภทของความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 4 ประเภท เรียง



ตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (3.00)\* ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (2.75) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย (2.70) และความเสี่ยงด้านการเงิน (2.51) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ (2.30) นอกจากนี้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ 1 แห่ง ประสบความเสี่ยงอื่น ๆ ในระดับมาก คือ ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (4.00)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 19-27 แห่ง ประสบความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับประเภทของความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 4 ประเภท เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย (2.80) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (2.74) ความเสี่ยงด้านการเงิน (2.68) และความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ (2.53) ส่วนประเภทของความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (2.50)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 23-43 แห่ง ประสบความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับประเภทของความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 3 ประเภท เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (3.21) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (3.00) และความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย (2.77) ประเภทของความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 2 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน (2.43) และความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ (2.14)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 13-21 แห่ง ประสบความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับประเภทของความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 2 ประเภท เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (2.90) และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (2.56) ส่วนประเภทของความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 3 ประเภท เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย (2.43) ความเสี่ยงด้านการเงิน (2.38) และความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ (2.33)

---

\* ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )

ตารางที่ 6 ประเภทของความเสี่ยง

ประเภท	ระดับความเสี่ยง															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=27)				(N=45)				(N=21)				(N=93)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	22	2.50	1.01	น	33	3.00	1.09	ป	16	2.56	1.36	ป	71	2.75	1.14	ป
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	27	2.74	0.94	ป	43	3.21	1.04	ป	21	2.90	1.09	ป	91	3.00	1.03	ป
ความเสี่ยงด้านการเงิน	19	2.68	1.03	ป	23	2.43	1.31	น	13	2.38	1.32	น	55	2.51	1.20	ป
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย	20	2.80	1.20	ป	30	2.77	1.19	ป	14	2.43	1.09	น	64	2.70	1.16	ป
ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์	19	2.53	1.22	ป	29	2.14	1.09	น	15	2.33	0.98	น	63	2.30	1.10	น
ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ	1	4.00	-	ม	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4.00	-	ม

## 2.4 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 7) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 52-64 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติ (2.83) ห้องสมุดมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงบ่อย ทำให้แผนกลยุทธ์ของห้องสมุดเกิดการเปลี่ยนแปลง (2.77) และการกระจายแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการไม่ครบถ้วน (2.72)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 12-19 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ (2.65) และการกระจายแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการไม่ครบถ้วน (2.58) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 4 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของห้องสมุด (2.47) แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติ (2.44) ห้องสมุดมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงบ่อย ทำให้แผนกลยุทธ์ของห้องสมุดเกิดการเปลี่ยนแปลง (2.42) และการดำเนินงานของฝ่าย/งานไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด (2.28)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 29-32 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติ (3.06) ห้องสมุดมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงบ่อย ทำให้แผนกลยุทธ์ของห้องสมุดเกิดการเปลี่ยนแปลง (3.00) และแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของห้องสมุด (2.90)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 11-14 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 5 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติ (2.73) การดำเนินงานของฝ่าย/งานไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

ของห้องสมุด (2.69) และแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของห้องสมุด (2.58) ส่วนความ  
เสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 เรื่อง คือ แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของ  
ผู้ใช้บริการ (2.50)

ตารางที่ 7 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ระดับความเสี่ยง															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=22)				(N=33)				(N=16)				(N=71)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ ห้องสมุด	15	2.47	1.30	น	29	2.90	1.08	ป	12	2.58	1.31	ป	56	2.71	1.19	ป
แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้ใช้บริการ	17	2.65	1.17	ป	31	2.77	1.06	ป	14	2.50	1.40	น	62	2.68	1.16	ป
แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้ ไม่สามารถนำไปใช้ได้ในทางปฏิบัติ	16	2.44	1.26	น	32	3.06	1.39	ป	11	2.73	1.55	ป	59	2.83	1.39	ป
การกระจายแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ไม่ครบถ้วน	19	2.58	1.07	ป	32	2.87	0.98	ป	13	2.54	0.88	ป	64	2.72	0.98	ป
การดำเนินงานของฝ่าย/งานไม่สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์ของห้องสมุด	18	2.28	1.02	น	32	2.78	1.18	ป	13	2.69	1.11	ป	63	2.62	1.13	ป
ห้องสมุดมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงบ่อย ทำให้แผนกลยุทธ์ของห้องสมุดเกิดการเปลี่ยนแปลง	12	2.42	1.00	น	29	3.00	1.00	ป	11	2.55	1.44	ป	52	2.77	1.11	ป

## 2.5 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

การศึกษาความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน บุคลากร เทคโนโลยี ทรัพยากรสารสนเทศ เครื่องมือ/วัสดุ อุปกรณ์/ครุภัณฑ์ และอาคาร/สถานที่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 8) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 68-80 แห่ง ประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ บุคลากร (3.05) ทรัพยากรสารสนเทศ (2.96) และกระบวนการทำงาน (2.92)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 18-25 แห่ง ประเมินความเสี่ยงในด้านการดำเนินงานในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประเมินในระดับปานกลางมี 6 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ อาคาร/สถานที่ (3.32) บุคลากร (2.84) และกระบวนการทำงาน (2.82) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประเมินในระดับน้อยมี 1 เรื่อง คือ เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ (2.44)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 34-39 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 15-19 แห่ง ประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ บุคลากร (3.23) กระบวนการทำงาน (3.13) และทรัพยากรสารสนเทศ (3.09) สำหรับความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกของห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ บุคลากร (3.00) เทคโนโลยี (2.95) และทรัพยากรสารสนเทศ (2.94)

ตารางที่ 8 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=27)				(N=43)				(N=21)				(N=91)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
การบริหารจัดการ	21	2.67	0.97	ป	36	2.86	0.99	ป	17	2.59	1.00	ป	74	2.74	0.98	ป
กระบวนการทำงาน	22	2.82	1.06	ป	39	3.13	1.11	ป	19	2.63	1.21	ป	80	2.92	1.11	ป
บุคลากร	25	2.84	1.18	ป	35	3.23	1.19	ป	18	3.00	1.38	ป	78	3.05	1.17	ป
เทคโนโลยี	22	2.73	1.16	ป	34	2.65	1.07	ป	19	2.95	1.08	ป	75	2.75	1.09	ป
ทรัพยากรสารสนเทศ	22	2.77	1.23	ป	35	3.09	0.85	ป	17	2.94	1.20	ป	74	2.96	1.05	ป
เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์	18	2.44	1.04	น	34	2.71	0.94	ป	17	2.71	1.05	ป	69	2.64	0.99	ป
อาคาร/สถานที่	19	3.32	1.25	ป	34	2.68	1.39	ป	15	2.80	1.32	ป	68	2.88	1.34	ป

## 2.6 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง การบริหารจัดการ

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง การบริหารจัดการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 9) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 59-68 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง การบริหารจัดการในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ คณะกรรมการบริหารห้องสมุดไม่สามารถผลักดันให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติได้ (3.21) คำอธิบายงาน (Job Description) แต่ละตำแหน่งไม่ครบถ้วน/สมบูรณ์ ทำให้เกิดช่องว่างของการกำหนดหน้าที่งาน (3.03) และภาระงานแต่ละตำแหน่งไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของงาน (2.94) นอกจากนี้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ 1 แห่ง ระบุความเสี่ยงอื่น ๆ คือ โครงสร้างการบริหารห้องสมุดไม่ได้ปรับปรุงมานาน (5.00) ซึ่งเป็นความเสี่ยงในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 15-20 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง การบริหารจัดการในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 4 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ คำอธิบายงาน (Job Description) แต่ละตำแหน่งไม่ครบถ้วน/สมบูรณ์ ทำให้เกิดช่องว่างของการกำหนดหน้าที่งาน (3.11) ภาระงานแต่ละตำแหน่งไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของงาน และไม่มีกระบวนการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา (2.83 เท่ากัน) และ คณะกรรมการบริหารห้องสมุดไม่สามารถผลักดันให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติได้ (2.65) ส่วน ความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 เรื่อง คือ โครงสร้างการบริหารของห้องสมุดไม่ชัดเจน (2.33)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 30-35 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง การบริหารจัดการในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดย ความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ คณะกรรมการบริหารห้องสมุดไม่สามารถผลักดันให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติได้ (3.72) คำอธิบายงาน (Job Description) แต่ละตำแหน่งไม่ครบถ้วน/สมบูรณ์ ทำให้เกิดช่องว่างของการกำหนดหน้าที่งาน (3.09) และภาระงานแต่ละตำแหน่งไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของงาน (3.06)



ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 14-15 แห่ง ประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง การบริหารจัดการในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ คณะกรรมการบริหารห้องสมุดไม่สามารถผลักดันให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติได้ (2.87) คำอธิบายงาน (Job Description) แต่ละตำแหน่งไม่ครบถ้วน/สมบูรณ์ ทำให้เกิดช่องว่างของการกำหนดหน้าที่งาน และภาระงานแต่ละตำแหน่งไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของงาน (2.80 เท่ากัน) และไม่มีกระบวนการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา (2.73)

ตารางที่ 9 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ	ระดับความเสี่ยง															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=21)				(N=36)				(N=17)				(N=74)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
โครงสร้างการบริหารของห้องสมุดไม่ชัดเจน	15	2.33	1.05	น	30	2.80	1.30	ป	14	2.57	1.28	ป	59	2.63	1.23	ป
คำอธิบายงาน (Job Description) แต่ละตำแหน่ง ไม่ครบถ้วน/สมบูรณ์ ทำให้เกิดช่องว่างของการ กำหนดหน้าที่งาน	18	3.11	1.02	ป	34	3.09	1.06	ป	15	2.80	1.01	ป	67	3.03	1.03	ป
ภาระงานแต่ละตำแหน่งไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความ ซ้ำซ้อนของงาน	18	2.83	1.16	ป	35	3.06	1.26	ป	15	2.80	1.15	ป	68	2.94	1.20	ป
คณะกรรมการบริหารห้องสมุดไม่สามารถผลักดัน ให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติได้	20	2.65	1.27	ป	32	3.72	1.88	ป	15	2.87	1.41	ป	67	3.21	1.68	ป
ไม่มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับ ปรุงและพัฒนา	18	2.83	1.04	ป	34	2.94	1.25	ป	15	2.73	1.10	ป	67	2.87	1.15	ป
อื่นๆ	1	5.00	-	มส	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5.00	-	มส

## 2.7 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงาน

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงานของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 10) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 71-75 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงานในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ไม่มีการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำผลไปปรับลด ทำให้มีการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันการณ์ (3.17) ไม่มีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานที่มีการปรับเปลี่ยนไป (2.99) และแนวทางการปฏิบัติงานของฝ่ายงานขาดการนำระบบประกันคุณภาพเข้ามาใช้จริง (2.86)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 19-20 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงานในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ไม่มีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานที่มีการปรับเปลี่ยนไป (3.00) และ ไม่มีการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำผลไปปรับลด ทำให้มีการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันการณ์ (2.95) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 4 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ การปฏิบัติงานของฝ่ายงานมีข้อผิดพลาด ล่าช้า และแนวทางการปฏิบัติงานของฝ่ายงานขาดการนำระบบประกันคุณภาพเข้ามาใช้จริง (2.40 เท่ากัน) กระบวนการทำงานของฝ่ายงานในแต่ละขั้นตอนไม่ชัดเจน (2.37) และการปฏิบัติงานของฝ่ายงานไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (2.21)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 35-39 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงานในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ไม่มีการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำผลไปปรับลด ทำให้มีการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันการณ์ (3.47) การปฏิบัติงานของฝ่ายงานมีข้อผิดพลาด ล่าช้า (3.19) และแนวทางการปฏิบัติงานของฝ่ายงานขาดการนำระบบประกันคุณภาพเข้ามาใช้จริง (3.17)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 16-18 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงานในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 5 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ไม่มีการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำผลไปปรับลด ทำให้มีการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันการณ์ และแนวทางการปฏิบัติงานของฝ่ายงานขาดการนำระบบประกันคุณภาพเข้ามาใช้จริง (2.75 เท่ากัน) การปฏิบัติงาน

ของฝ่ายงานมีข้อผิดพลาด ล่าช้า (2.61) และไม่มีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ  
กระบวนการทำงานที่มีการปรับเปลี่ยนไป (2.59) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1  
เรื่อง คือ การปฏิบัติงานของฝ่ายงานไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (2.47)

ตารางที่ 10 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงาน

กระบวนการทำงาน	ระดับความเสี่ยง															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=22)				(N=39)				(N=19)				(N=80)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
กระบวนการทำงานของฝ่ายงานในแต่ละขั้นตอน ไม่ชัดเจน	19	2.37	1.17	น	39	2.85	1.14	ป	17	2.53	1.01	ป	75	2.65	1.11	ป
ไม่มีการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำผลไป ปรับลด ทำให้มีการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันการณ์	19	2.95	1.13	ป	36	3.47	1.28	ป	16	2.75	1.29	ป	71	3.17	1.27	ป
ไม่มีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้อง กับกระบวนการทำงานที่มีการปรับเปลี่ยนไป	20	3.00	0.86	ป	38	3.16	1.13	ป	17	2.59	1.18	ป	75	2.99	1.08	ป
การปฏิบัติงานของฝ่ายงานมีข้อผิดพลาด ล่าช้า	20	2.40	1.19	น	37	3.19	1.45	ป	18	2.61	1.29	ป	75	2.84	1.38	ป
การปฏิบัติงานของฝ่ายงานไม่ได้รับความร่วมมือ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	19	2.21	1.03	น	37	2.68	0.97	ป	17	2.47	1.13	น	73	2.51	1.03	ป
แนวทางการปฏิบัติงานของฝ่ายงานขาดการนำ ระบบประกันคุณภาพเข้ามาใช้จริง	20	2.40	1.27	น	35	3.17	1.18	ป	16	2.75	1.13	ป	71	2.86	1.22	ป

## 2.8 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากร

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากรของห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยรวม (ตารางที่ 11) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 63-74 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากรในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 6 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ สัดส่วนของบรรณารักษ์ต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (3.40) บุคลากรขาดโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ในด้านการทำวิจัย (2.99) และบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มศักยภาพ (2.82) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ บุคลากรมีบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (2.46) และบุคลากรมีการหมุนเวียน/โยกย้ายการปฏิบัติงานบ่อย ทำให้งานขาดความต่อเนื่อง (2.44)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 17-23 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากรในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 3 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ สัดส่วนของบรรณารักษ์ต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (3.06) การสูญเสียบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญไป (2.82) และบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มศักยภาพ (2.65) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 5 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ บุคลากรขาดโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ในด้านการทำวิจัย (2.45) บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงาน และบุคลากรขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพที่ตรงกับการปฏิบัติงานของตนเอง (2.35 เท่ากัน) และบุคลากรมีบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (2.32)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 29-35 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากรในระดับมาก ระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับมากมี 1 เรื่อง คือ สัดส่วนของบรรณารักษ์ต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (3.71) สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 6 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่

บุคลากรขาดโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ในด้านการทำวิจัย (3.47) บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มศักยภาพ (3.00) และบุคลากรขาดความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงาน (2.81) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 เรื่อง คือ บุคลากรขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพที่ตรงกับการปฏิบัติงานของตนเอง (2.48)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 14-18 แห่ง ประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากรในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 7 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ สัดส่วนของบรรณารักษ์ต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (3.11) การสูญเสียบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญไป (2.94) และบุคลากรขาดความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงาน และบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มศักยภาพ (2.71 เท่ากัน) และบุคลากรขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพที่ตรงกับการปฏิบัติงานของตนเอง (2.69) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 เรื่อง คือ บุคลากรมีการหมุนเวียน/โยกย้ายการปฏิบัติงานบ่อย ทำให้งานขาดความต่อเนื่อง (2.43)

ตารางที่ 11 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากร

บุคลากร	ระดับความเสี่ยง															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=25)				(N=35)				(N=18)				(N=78)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
สัดส่วนของบรรณารักษ์ต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา	17	3.06	1.25	ป	35	3.71	1.13	ม	18	3.11	1.28	ป	70	3.40	1.22	ป
บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงาน	23	2.35	1.11	น	31	2.81	0.98	ป	17	2.71	1.11	ป	71	2.63	1.06	ป
บุคลากรมีบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	22	2.32	0.95	น	29	2.55	0.99	ป	14	2.50	0.76	ป	65	2.46	0.92	น
บุคลากรมีการหมุนเวียน/โยกย้ายการปฏิบัติงานบ่อย ทำให้งานขาดความต่อเนื่อง	19	2.11	0.81	น	30	2.67	1.35	ป	14	2.43	1.22	น	63	2.44	1.19	น
บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มศักยภาพ	23	2.65	0.98	ป	34	3.00	1.33	ป	17	2.71	1.16	ป	74	2.82	1.19	ป
บุคลากรขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพที่ตรงกับ การปฏิบัติงานของตนเอง	17	2.35	0.86	น	33	2.48	1.30	น	16	2.69	1.08	ป	66	2.50	1.14	ป
บุคลากรขาดโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ในด้านการ ทำวิจัย	20	2.45	1.23	น	34	3.47	1.19	ป	17	2.65	1.12	ป	71	2.99	1.26	ป
การสูญเสียบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญไป	22	2.82	1.40	ป	30	2.70	1.24	ป	18	2.94	1.47	ป	70	2.80	1.34	ป



## 2.9 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เทคโนโลยี

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เทคโนโลยีของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 12) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 51-72 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เทคโนโลยีในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 6 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ สมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์โดยประสิทธิภาพ และระบบเครือข่ายขัดข้อง (2.79 เท่ากัน) ผู้ผลิตระบบห้องสมุดอัตโนมัติหยุดการพัฒนาระบบ (2.73) และความสามารถของระบบห้องสมุดอัตโนมัติไม่ตอบสนองกับความต้องการใช้งานห้องสมุดได้ทั้งหมด (2.70) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ เครื่องแม่ข่ายสำหรับรองรับระบบห้องสมุดอัตโนมัติมีความจุที่จำกัดไม่ตอบสนองการใช้งาน (2.43) และระบบคอมพิวเตอร์ได้รับความเสียหาย (2.27)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 14-21 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 21-33 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เทคโนโลยีในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 6 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกของมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ ระบบเครือข่ายขัดข้อง (2.90) ผู้ผลิตระบบห้องสมุดอัตโนมัติหยุดการพัฒนาระบบ (2.86) และสมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์โดยประสิทธิภาพ (2.76) ส่วนความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ สมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์โดยประสิทธิภาพ (2.68) ห้องสมุดตามไม่ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ความสามารถของระบบห้องสมุดอัตโนมัติไม่ตอบสนองกับความต้องการใช้งานห้องสมุดได้ทั้งหมด และระบบเครือข่ายขัดข้อง (2.61 เท่ากัน) และห้องสมุดขาดระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (2.60) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ เครื่องแม่ข่ายสำหรับรองรับระบบห้องสมุดอัตโนมัติมีความจุที่จำกัดไม่ตอบสนองการใช้งาน (2.44 และ 2.19 ตามลำดับ) และระบบคอมพิวเตอร์ได้รับความเสียหาย (2.28 และ 2.28 ตามลำดับ)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 16-19 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เทคโนโลยีในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 7 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ สมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์ด้วยประสิทธิภาพ และระบบเครือข่ายขัดข้อง (3.00 เท่ากัน) ความสามารถของระบบห้องสมุดอัตโนมัติไม่ตอบสนองกับความต้องการใช้งานห้องสมุดได้ทั้งหมด (2.89) และเครื่องแม่ข่ายสำหรับรองรับระบบห้องสมุดอัตโนมัติมีความจุที่จำกัดไม่ตอบสนองการใช้งาน (2.83) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 เรื่อง คือ ระบบคอมพิวเตอร์ได้รับความเสียหาย (2.24)

ตารางที่ 12 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เทคโนโลยี

เทคโนโลยี	ระดับความเสี่ยง															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=22)				(N=34)				(N=19)				(N=75)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
ห้องสมุดตามไม่ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา	21	2.62	0.87	ป	33	2.61	1.00	ป	18	2.67	1.14	ป	72	2.62	0.99	ป
ความสามารถของระบบห้องสมุดอัตโนมัติไม่ตอบสนอง กับความต้องการใช้งานห้องสมุดได้ทั้งหมด	18	2.67	1.14	ป	33	2.61	1.17	ป	18	2.89	1.28	ป	69	2.70	1.18	ป
เครื่องแม่ข่ายสำหรับรองรับระบบห้องสมุดอัตโนมัติ มีความจุที่จำกัดไม่ตอบสนองการใช้งาน	18	2.44	1.10	น	32	2.19	1.06	น	18	2.83	1.10	ป	68	2.43	1.10	น
ผู้ผลิตระบบห้องสมุดอัตโนมัติหยุดการพัฒนาระบบ สมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์ด้อยประสิทธิภาพ	14	2.86	1.29	ป	21	2.57	1.17	ป	16	2.81	0.98	ป	51	2.73	1.12	ป
ระบบเครือข่ายขัดข้อง	20	2.90	1.29	ป	33	2.61	1.22	ป	19	3.00	1.37	ป	72	2.79	1.28	ป
ห้องสมุดขาดระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	15	2.67	1.11	ป	30	2.60	1.19	ป	17	2.53	1.13	ป	62	2.60	1.14	ป
ระบบคอมพิวเตอร์ได้รับความเสียหาย	18	2.28	1.13	น	29	2.28	1.16	น	17	2.24	0.83	น	64	2.27	1.06	น

## 2.10 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง ทรัพยากรสารสนเทศ

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง ทรัพยากรสารสนเทศของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 13) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 64-73 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง ทรัพยากรสารสนเทศในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ สัดส่วนของหนังสือต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (3.20) และสถิติการใช้ทรัพยากรสารสนเทศมีจำนวนน้อย บางรายการไม่ถูกนำมาใช้เลย (3.17) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ทรัพยากรสารสนเทศมีสภาพชำรุด ถูกฉีกทำลาย (2.44) และทรัพยากรสารสนเทศถูกขโมย/สูญหาย (2.36)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 16-21 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 33-35 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง ทรัพยากรสารสนเทศในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ สัดส่วนของหนังสือต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (3.12 และ 3.39 ตามลำดับ) และสถิติการใช้ทรัพยากรสารสนเทศมีจำนวนน้อย บางรายการไม่ถูกนำมาใช้เลย (3.10 และ 3.23 ตามลำดับ) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ทรัพยากรสารสนเทศมีสภาพชำรุด ถูกฉีกทำลาย (2.43 และ 2.39 ตามลำดับ) และทรัพยากรสารสนเทศถูกขโมย/สูญหาย (2.19 และ 2.37 ตามลำดับ)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 15-17 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง ทรัพยากรสารสนเทศในระดับปานกลางทุกเรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ สถิติการใช้ทรัพยากรสารสนเทศมีจำนวนน้อย บางรายการไม่ถูกนำมาใช้เลย (3.12) สัดส่วนของหนังสือต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (2.87) และทรัพยากรสารสนเทศมีสภาพชำรุด ถูกฉีกทำลาย และทรัพยากรสารสนเทศถูกขโมย/สูญหาย (2.53 เท่ากัน)

ตารางที่ 13 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง ทรัพยากรสารสนเทศ

ทรัพยากรสารสนเทศ	ระดับความเสี่ยง															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=22)				(N=35)				(N=17)				(N=74)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
สัดส่วนของหนังสือต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา	16	3.12	1.20	ป	33	3.39	1.14	ป	15	2.87	1.06	ป	64	3.20	1.14	ป
สถิติการใช้ทรัพยากรสารสนเทศมีจำนวนน้อย บางรายการไม่ถูกนำมาใช้เลย	20	3.10	1.07	ป	35	3.23	1.03	ป	17	3.12	1.17	ป	72	3.17	1.06	ป
ทรัพยากรสารสนเทศมีสภาพชำรุด ถูกฉีกทำลาย	21	2.43	1.21	น	33	2.39	0.79	น	17	2.53	1.07	ป	71	2.44	0.98	น
ทรัพยากรสารสนเทศถูกขโมย/สูญหาย	21	2.19	1.21	น	35	2.37	1.06	น	17	2.53	1.07	ป	73	2.36	1.10	น

## 2.11 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ของ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 14) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 64-67 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ในระดับปานกลางทั้ง 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเสื่อมคุณภาพชำรุดเสียหาย (2.66) และเครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน (2.54)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 14-16 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 1 เรื่อง คือ เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเสื่อมคุณภาพชำรุดเสียหาย (2.71) ส่วน ความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 เรื่อง คือ เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน (2.31)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 33-34 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 17 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ในระดับปานกลางทั้ง 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเสื่อมคุณภาพชำรุดเสียหาย (2.64 และ 2.65 ตามลำดับ) และเครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน (2.59 และ 2.65 ตามลำดับ)

ตารางที่ 14 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์

เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์	ระดับความเสี่ยง															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=18)				(N=34)				(N=17)				(N=69)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ที่ใช้ใน การปฏิบัติงานเสื่อมคุณภาพชำรุดเสียหาย	14	2.71	0.91	ป	33	2.64	1.03	ป	17	2.65	1.06	ป	64	2.66	1.00	ป
เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ไม่เพียงพอ ต่อการใช้งาน	16	2.31	1.14	น	34	2.59	1.18	ป	17	2.65	1.06	ป	67	2.54	1.13	ป

## 2.12 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 15) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 54-57 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ พื้นที่ให้บริการคับแคบ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ได้รับความสะดวก (3.15) อาคารไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ (2.94) และอาคารชำรุด ไม่ได้รับการซ่อมแซมให้ใช้บริการได้อย่างปลอดภัย (2.53)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 15-16 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ พื้นที่ให้บริการคับแคบ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ได้รับความสะดวก (3.33) อาคารไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ (3.06) และอาคารชำรุด ไม่ได้รับการซ่อมแซมให้ใช้บริการได้อย่างปลอดภัย (2.60)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 25-30 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่ในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 2 เรื่อง คือ พื้นที่ให้บริการคับแคบ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ได้รับความสะดวก และอาคารไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ (3.12 เท่ากัน) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 เรื่อง คือ อาคารชำรุด ไม่ได้รับการซ่อมแซมให้ใช้บริการได้อย่างปลอดภัย (2.50)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 12-14 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่ในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 1 เรื่อง คือ พื้นที่ให้บริการคับแคบ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ได้รับความสะดวก (3.00) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ อาคารชำรุด ไม่ได้รับการซ่อมแซมให้ใช้บริการได้อย่างปลอดภัย (2.50) และอาคารไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ (2.46)



ตารางที่ 15 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่

อาคาร/สถานที่	ระดับความเสี่ยง															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=19)				(N=34)				(N=15)				(N=68)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
พื้นที่ให้บริการคับแคบ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ได้รับ ความสะดวก	15	3.33	1.50	ป	25	3.12	1.27	ป	14	3.00	1.30	ป	54	3.15	1.32	ป
อาคารไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ	16	3.06	1.48	ป	25	3.12	1.45	ป	13	2.46	1.33	น	54	2.94	1.43	ป
อาคารชำรุด ไม่ได้รับการซ่อมแซมให้ใช้บริการ ได้อย่างปลอดภัย	15	2.60	1.30	ป	30	2.50	1.33	น	12	2.50	1.24	น	57	2.53	1.28	ป

### 2.13 ความเสี่ยงด้านการเงิน

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านการเงินของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 16) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 43-44 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการเงินในระดับน้อยทุกเรื่อง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ใช้งบประมาณเกินกว่างบประมาณที่ได้รับการจัดสรร (2.47) รายงานสรุปการใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา (2.20) และข้อมูลในรายงานสรุปการใช้งบประมาณคลาดเคลื่อน (2.12)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 11-12 แห่งและห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 19-21 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการเงินในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 1 เรื่อง คือ ใช้งบประมาณเกินกว่างบประมาณที่ได้รับการจัดสรร (2.83 และ 2.53 ตามลำดับ) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบระดับน้อยมี 2 เรื่อง โดยความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ข้อมูลในรายงานสรุปการใช้งบประมาณคลาดเคลื่อน (2.42) และรายงานสรุปการใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา (2.36) ส่วนความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ รายงานสรุปการใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา (2.29) และข้อมูลในรายงานสรุปการใช้งบประมาณคลาดเคลื่อน (2.11)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 12 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านการเงินในระดับน้อยทุกเรื่อง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ใช้งบประมาณเกินกว่างบประมาณที่ได้รับการจัดสรร (2.00) รายงานสรุปการใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา (1.92) และข้อมูลในรายงานสรุปการใช้งบประมาณคลาดเคลื่อน (1.83)

ตารางที่ 16 ความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงด้านการเงิน	ระดับความเสี่ยง															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=19)				(N=23)				(N=13)				(N=55)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
ใช้งบประมาณเกินกว่างบประมาณที่ได้รับ การจัดสรร	12	2.83	1.27	ป	19	2.53	1.50	ป	12	2.00	1.13	น	43	2.47	1.35	น
ข้อมูลในรายงานสรุปการใช้งบประมาณ คลาดเคลื่อน	12	2.42	1.00	น	19	2.11	1.24	น	12	1.83	1.03	น	43	2.12	1.12	น
รายงานสรุปการใช้งบประมาณไม่เป็นไป ตามกำหนดเวลา	11	2.36	1.03	น	21	2.29	1.45	น	12	1.92	1.00	น	44	2.20	1.23	น

## 2.14 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 17) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 44-59 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 1 เรื่อง คือ ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ใช้เวลาในการดำเนินงานนาน ทำให้ห้องสมุดเสียโอกาสในการดำเนินงานได้ (2.92) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 เรื่อง คือ ห้องสมุดมีการละเมิดลิขสิทธิ์จากการทำซ้ำทรัพยากรสารสนเทศ (2.20)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 12-17 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 21-30 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 1 เรื่อง คือ ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ใช้เวลาในการดำเนินงานนาน ทำให้ห้องสมุดเสียโอกาสในการดำเนินงานได้ (3.06 และ 3.03 ตามลำดับ) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 เรื่อง คือ ห้องสมุดมีการละเมิดลิขสิทธิ์จากการทำซ้ำทรัพยากรสารสนเทศ (2.08 และ 2.29 ตามลำดับ)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 11-12 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายในระดับน้อยทุกเรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ใช้เวลาในการดำเนินงานนาน ทำให้ห้องสมุดเสียโอกาสในการดำเนินงานได้ (2.42) และห้องสมุดมีการละเมิดลิขสิทธิ์จากการทำซ้ำทรัพยากรสารสนเทศ (2.18)

ตารางที่ 17 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย	ระดับความเสี่ยง															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=20)				(N=30)				(N=14)				(N=64)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนที่ ซับซ้อน ใช้เวลาในการดำเนินงานนาน ทำให้ ห้องสมุดเสียโอกาสในการดำเนินงานได้ ห้องสมุดมีการละเมิดลิขสิทธิ์จากการทำซ้ำ ทรัพยากรสารสนเทศ	17	3.06	1.20	ป	30	3.03	1.35	ป	12	2.42	0.90	น	59	2.92	1.24	ป
12	2.08	0.90	น	21	2.29	0.85	น	11	2.18	0.87	น	44	2.20	0.85	น	

## 2.15 ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 18) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 22-57 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการเกิดการเจ็บป่วยจากการได้รับฝุ่นละออง เชื้อรา ภายในห้องสมุด (2.45) เกิดอุบัติเหตุและภัยธรรมชาติ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อห้องสมุดจนต้องปิดบริการ (2.41) และทรัพย์สินของผู้ให้บริการเกิดการสูญหายภายในห้องสมุด (2.25)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 5-16 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ในระดับมาก ระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับมากมี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ การก่อการจลาจล ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อห้องสมุดจนต้องปิดบริการ (3.80) และเกิดอุบัติเหตุและภัยธรรมชาติ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อห้องสมุดจนต้องปิดบริการ (3.56) สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 1 เรื่อง คือ ทรัพย์สินของผู้ให้บริการเกิดการสูญหายภายในห้องสมุด (2.56) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 2 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการเกิดการเจ็บป่วยจากการได้รับฝุ่นละออง เชื้อรา ภายในห้องสมุด (2.33) และผู้ปฏิบัติงานได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน (1.56)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 11-27 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ในระดับน้อยทุกเรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการเกิดการเจ็บป่วยจากการได้รับฝุ่นละออง เชื้อรา ภายในห้องสมุด (2.42) ทรัพย์สินของผู้ให้บริการเกิดการสูญหายภายในห้องสมุด (2.15) ผู้ปฏิบัติงานได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน (1.94) เกิดอุบัติเหตุและภัยธรรมชาติ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อห้องสมุดจนต้องปิดบริการ (1.88) และการก่อการจลาจล ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อห้องสมุดจนต้องปิดบริการ (1.55)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 6-11 แห่ง ประสบความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 1 เรื่อง คือ

ผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการเกิดการเจ็บป่วยจากการได้รับฝุ่นละออง เชื้อรา ภายในห้องสมุด (2.64) ส่วนความเสี่ยงที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 4 เรื่อง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ เกิดอุบัติเหตุและภัยธรรมชาติ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อห้องสมุดจนต้องปิดบริการ (2.14) ผู้ปฏิบัติงานได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน (2.09) ทรัพย์สินของผู้ให้บริการเกิดการสูญหาย ภายในห้องสมุด (2.07) และการก่อการจลาจล ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อห้องสมุดจนต้องปิดบริการ (1.50)

ตารางที่ 18 ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์

ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์	ระดับความเสี่ยง															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=19)				(N=29)				(N=15)				(N=63)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
ผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการเกิดการเจ็บป่วยจาก การได้รับฝุ่นละออง เชื้อรา ภายในห้องสมุด	12	2.33	1.16	น	19	2.42	1.22	น	11	2.64	1.03	ป	42	2.45	1.13	น
ผู้ปฏิบัติงานได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน	9	1.56	0.73	น	17	1.94	1.09	น	11	2.09	0.83	น	37	1.89	0.94	น
ทรัพย์สินของผู้ใช้บริการเกิดการสูญหายภายใน ห้องสมุด	16	2.56	1.09	ป	27	2.15	1.03	น	14	2.07	1.00	น	57	2.25	1.04	น
การก่อการจลาจล ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อ ห้องสมุดจนต้องปิดบริการ	5	3.80	1.30	ม	11	1.55	0.93	น	6	1.50	0.55	น	22	2.05	1.33	น
เกิดอุบัติเหตุและภัยธรรมชาติ ที่ก่อให้เกิดความ เสียหายต่อห้องสมุดจนต้องปิดบริการ	9	3.56	1.13	ม	16	1.88	1.20	น	7	2.14	1.07	น	32	2.41	1.34	น



## 2.16 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 19) พบว่า ห้องสมุดแทบทุกแห่งจำนวน 92 แห่ง (ร้อยละ 98.92) มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 91 แห่ง (ร้อยละ 97.85 เท่ากัน) มีการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 90 แห่ง (ร้อยละ 96.77) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง จำนวน 27 แห่ง (ร้อยละ 100.00 เท่ากัน) มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง และมีการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 26 แห่ง (ร้อยละ 96.30 เท่ากัน) มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 25 แห่ง (ร้อยละ 92.59) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทุกแห่ง จำนวน 45 แห่ง (ร้อยละ 100.00 เท่ากัน) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง และมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 44 แห่ง (ร้อยละ 97.78 เท่ากัน) มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง และมีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 43 แห่ง (ร้อยละ 95.56) มีการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนทุกแห่ง จำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 100.00 เท่ากัน) มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง มีการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง และมีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 20 แห่ง (ร้อยละ 95.24 เท่ากัน) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง และมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

## ตารางที่ 19 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง	ม.รัฐ		ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยี ราชมงคล		ม.เอกชน		รวม	
	(N=27)		(N=45)		(N=21)		(N=93)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	25	92.59	45	100.00	20	95.24	90	96.77
การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	27	100.00	44	97.78	21	100.00	92	98.92
การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง	27	100.00	43	95.56	21	100.00	91	97.85
การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	26	96.30	45	100.00	20	95.24	91	97.85
การติดตาม ประเมินผล และ รายงานผลการบริหารความเสี่ยง	26	96.30	44	97.78	21	100.00	91	97.85

ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

### 2.17 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 20) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 71 แห่ง (ร้อยละ 78.89) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจของห้องสมุด รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 70 แห่ง (ร้อยละ 77.78) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของห้องสมุด สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 69 แห่ง (ร้อยละ 76.67) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวนมากที่สุด 18 แห่ง (ร้อยละ 72.00) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 17 แห่ง (ร้อยละ 68.00) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจของห้องสมุด สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 16 แห่ง (ร้อยละ 64.00) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของห้องสมุด

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 39 แห่ง (ร้อยละ 86.67) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของห้องสมุด รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 38 แห่ง (ร้อยละ 84.44) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจของห้องสมุด สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 33 แห่ง (ร้อยละ 73.33) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนแทบทุกแห่งจำนวน 19 แห่ง (ร้อยละ 95.00) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด รองลงมาจำนวน 16 แห่ง (ร้อยละ 80.00) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจของห้องสมุด สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 14 แห่ง (ร้อยละ 70.00) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของห้องสมุด

## ตารางที่ 20 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวัตถุประสงค์ของ การบริหารความเสี่ยง	ม.รัฐ		ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยี ราชมงคล		ม.เอกชน		รวม	
	(N=25)		(N=45)		(N=20)		(N=90)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้อง กับพันธกิจของห้องสมุด	17	68.00	38	84.44	16	80.00	71	78.89
กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของห้องสมุด	16	64.00	39	86.67	14	70.00	69	76.67
กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด	18	72.00	33	73.33	19	95.00	70	77.78

ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

## 2.18 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

จากการศึกษาการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 21) พบว่า ห้องสมุดทุกแห่ง จำนวน 92 แห่ง (ร้อยละ 100.00) มีการค้นหา/ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 91 แห่ง (ร้อยละ 98.91) มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสียหาย สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 47 แห่ง (ร้อยละ 51.09) มีการระบุประเภทของความเสียหายที่เกิดขึ้น

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง จำนวน 27 แห่ง (ร้อยละ 100.00 เท่ากัน) มีการค้นหา/ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และมีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสียหาย รองลงมาจำนวน 15 แห่ง (ร้อยละ 55.56) มีการระบุประเภทของความเสียหายที่เกิดขึ้น

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทุกแห่ง จำนวน 44 แห่ง (ร้อยละ 100.00 เท่ากัน) มีการค้นหา/ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และมีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสียหาย รองลงมาจำนวน 24 แห่ง (ร้อยละ 54.55) มีการระบุประเภทของความเสียหายที่เกิดขึ้น

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนทุกแห่ง จำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 100.00) มีการค้นหา/ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด รองลงมาจำนวน 20 แห่ง (ร้อยละ 95.24) มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสียหาย สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 8 แห่ง (ร้อยละ 38.10) มีการระบุประเภทของความเสียหายที่เกิดขึ้น

ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 92 แห่ง ที่ระบุว่ามีการค้นหา/ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยรวมพบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 81 แห่ง (ร้อยละ 88.04) ใช้วิธีการระดมสมอง รองลงมาจำนวน 74 แห่ง (ร้อยละ 80.43) ใช้วิธีการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 12 แห่ง (ร้อยละ 13.04) ใช้วิธีการสัมภาษณ์

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวนมากที่สุด 22 แห่ง (ร้อยละ 81.48) ใช้วิธีการระดมสมอง รองลงมาจำนวน 19 แห่ง (ร้อยละ 70.37) ใช้วิธีวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 2 แห่ง (ร้อยละ 7.47) ใช้วิธีการสัมภาษณ์

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวนมากที่สุด 39 แห่ง (ร้อยละ 88.64) ใช้วิธีการระดมสมอง รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 38 แห่ง (ร้อยละ 86.36) ใช้วิธีวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 5 แห่ง (ร้อยละ 11.36) ใช้วิธีการใช้ Check Lists

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวนมากที่สุด 20 แห่ง (ร้อยละ 95.24) ใช้วิธีการระดมสมอง รองลงมาจำนวน 17 แห่ง (ร้อยละ 80.95) ใช้วิธีวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 3 แห่ง (ร้อยละ 14.29) ใช้วิธีการสัมภาษณ์

ส่วนห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 91 แห่ง ที่ระบุว่ามีการพิจารณาระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสียหาย โดยรวมพบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 78 แห่ง (ร้อยละ 84.78) ใช้การพิจารณาจากผลที่อาจจะเกิดจากความเสียหาย รองลงมาจำนวน 49 แห่ง (ร้อยละ 53.26) ใช้การพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของภาระงาน/กิจกรรม สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 46 แห่ง (ร้อยละ 50.00) ใช้การพิจารณาจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในทางที่ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวนมากที่สุด 24 แห่ง (ร้อยละ 88.89) ใช้การพิจารณาจากผลที่อาจจะเกิดจากความเสียหาย รองลงมาจำนวน 14 แห่ง (ร้อยละ 51.85) ใช้การพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของภาระงาน/กิจกรรม สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 12 แห่ง (ร้อยละ 44.44) ใช้การพิจารณาจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในทางที่ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวนมากที่สุด 36 แห่ง (ร้อยละ 81.82) ใช้การพิจารณาจากผลที่อาจจะเกิดจากความเสียหาย รองลงมาจำนวน 26 แห่ง

(ร้อยละ 59.09) ใช้การพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของภาระงาน/กิจกรรม สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 23 แห่ง (ร้อยละ 52.27) ใช้การพิจารณาจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในทางที่ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวนมากที่สุด 18 แห่ง (ร้อยละ 85.71) ใช้การพิจารณาจากผลที่อาจจะเกิดจากความเสียหาย ร่องลงมาจำนวน 11 แห่ง (ร้อยละ 52.38) ใช้การพิจารณาจากเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในทางที่ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์ สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 9 แห่ง (ร้อยละ 42.86) ใช้การพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของภาระงาน/กิจกรรม

### ตารางที่ 21 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	ม.รัฐ		ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล		ม.เอกชน		รวม	
	(N=27)		(N=44)		(N=21)		(N=92)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ค้นหา/ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดด้วยวิธีการ</b>	27	100.00	44	100.00	21	100.00	92	100.00
การระดมสมอง	22	81.48	39	88.64	20	95.24	81	88.04
การใช้ Check Lists	8	29.63	5	11.36	8	38.10	21	22.83
การสัมภาษณ์	2	7.47	7	15.91	3	14.29	12	13.04
การประชุมเชิงปฏิบัติการ	10	37.04	24	54.55	8	38.10	42	45.65
การวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม "What-if"	3	11.11	9	20.45	5	23.81	17	18.48
การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน	19	70.37	38	86.36	17	80.95	74	80.43
การเก็บข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในรูปของแผนที่	7	25.93	14	31.82	8	38.10	29	31.52

ตารางที่ 21 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (ต่อ)

การระบุความเสี่ยงและ ปัจจัยเสี่ยง	ม.รัฐ		ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยี ราชมงคล		ม.เอกชน		รวม	
	(N=27)		(N=44)		(N=21)		(N=92)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระบุความเสี่ยงและปัจจัย เสี่ยงที่เป็นสาเหตุของ ความเสี่ยง โดยพิจารณา จาก								
วัตถุประสงค์ของการ ดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ของภาระงาน/ กิจกรรม	27	100.00	44	100.00	20	95.24	91	98.91
เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ ในทางที่ตรงกันข้ามกับ วัตถุประสงค์	12	44.44	23	52.27	11	52.38	46	50.00
ผลที่อาจเกิดขึ้นจาก ความเสี่ยง	24	88.89	36	81.82	18	85.71	78	84.78
ระบุประเภทของความ เสี่ยงที่เกิดขึ้น	15	55.56	24	54.55	8	38.10	47	51.09

ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

## 2.19 การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

จากการศึกษาการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 22) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 74 แห่ง (ร้อยละ 81.32) มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง จากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่อห้องสมุด รองลงมา จำนวน 71 แห่ง (ร้อยละ 78.02) มีการจัดลำดับความเสี่ยงตามความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผล ต่อห้องสมุด สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 53 แห่ง (ร้อยละ 58.24) มีการประเมินมาตรการ/ กิจกรรมการควบคุมภายในที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวนมากที่สุด 22 แห่ง (ร้อยละ 81.48) มีการจัดลำดับความเสี่ยงตามความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อ ห้องสมุด รองลงมาจำนวน 20 แห่ง (ร้อยละ 74.07) มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน ประกอบด้วย ระดับโอกาสที่จะเกิดระดับความรุนแรงของผลกระทบและระดับของความเสี่ยง สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 15 แห่ง (ร้อยละ 55.56) มีการประเมินมาตรการ/กิจกรรมการ ควบคุมภายในที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 37 แห่ง (ร้อยละ 86.05) มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง จากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและ ผลกระทบของความเสี่ยงต่อห้องสมุด รองลงมาจำนวน 35 แห่ง (ร้อยละ 81.40) มีการกำหนด เกณฑ์การประเมินมาตรฐาน ประกอบด้วย ระดับโอกาสที่จะเกิดระดับความรุนแรงของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยง สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 25 แห่ง (ร้อยละ 58.14) มีการประเมิน มาตรการ/กิจกรรมการควบคุมภายในที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 19 แห่ง (ร้อยละ 90.48) มีการวิเคราะห์ ความเสี่ยง จากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่อห้องสมุด รองลงมาจำนวน 15 แห่ง (ร้อยละ 71.43 เท่ากัน) มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน ประกอบด้วย ระดับโอกาสที่จะเกิดระดับความรุนแรงของผลกระทบและระดับของความเสี่ยง มี การประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และมีการ จัดลำดับความเสี่ยงตามความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อห้องสมุด สำหรับห้องสมุด



จำนวนน้อยที่สุด 13 แห่ง (ร้อยละ 61.90) มีการประเมินมาตรการ/กิจกรรมการควบคุมภายในที่มี การดำเนินการอยู่แล้ว

## ตารางที่ 22 การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

การประเมินและจัดลำดับ ความเสี่ยง	ม.รัฐ (N=27)		ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยี ราชมงคล (N=43)		ม.เอกชน (N=21)		รวม (N=91)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
		ละ		ละ		ละ		ละ
กำหนดเกณฑ์การประเมิน มาตรฐาน ประกอบด้วย ระดับโอกาสที่จะเกิดระดับ ความรุนแรงของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยง	20	74.07	35	81.40	15	71.43	70	76.92
ประเมินโอกาสที่จะเกิดและ ผลกระทบของความเสี่ยง ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ กำหนด	16	59.26	32	74.42	15	71.43	63	69.23
วิเคราะห์ความเสี่ยง จาก ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาส ที่จะเกิดและผลกระทบของ ความเสี่ยงต่อห้องสมุด	18	66.67	37	86.05	19	90.48	74	81.32
จัดลำดับความเสี่ยง ตามความ รุนแรงของความเสี่ยงที่มี ผลต่อห้องสมุด	22	81.48	34	79.07	15	71.43	71	78.02
ประเมินมาตรการ/กิจกรรมการ ควบคุมภายในที่มี การดำเนินการอยู่แล้ว	15	55.56	25	58.14	13	61.90	53	58.24

ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

## 2.19 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 23) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 78 แห่ง (ร้อยละ 85.71) มีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง ประกอบด้วย การควบคุมเพื่อป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข รองลงมาจำนวน 62 แห่ง (ร้อยละ 68.13) มีการกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยง (หลัก 4T's Strategies) ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง การลด/ควบคุมความเสี่ยง การโอนความเสี่ยง และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 39 แห่ง (ร้อยละ 42.86) มีการศึกษาความเป็นไปได้ของประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในแต่ละมาตรการที่จะเลือกใช้การจัดการความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวนมากที่สุด 24 แห่ง (ร้อยละ 92.31) มีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง ประกอบด้วย การควบคุมเพื่อป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข รองลงมาจำนวน 17 แห่ง (ร้อยละ 65.38) มีการกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยง (หลัก 4T's Strategies) ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง การลด/ควบคุมความเสี่ยง การโอนความเสี่ยง และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 9 แห่ง (ร้อยละ 34.62) มีการศึกษาความเป็นไปได้ของประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในแต่ละมาตรการที่จะเลือกใช้การจัดการความเสี่ยง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 38 แห่ง (ร้อยละ 84.44) มีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง ประกอบด้วย การควบคุมเพื่อป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข รองลงมาจำนวน 30 แห่ง (ร้อยละ 66.67) มีการกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยง (หลัก 4T's Strategies) ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง การลด/ควบคุมความเสี่ยง การโอนความเสี่ยง และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 21 แห่ง (ร้อยละ 46.67) มีการศึกษาความเป็นไปได้ของประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในแต่ละมาตรการที่จะเลือกใช้การจัดการความเสี่ยง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 16 แห่ง (ร้อยละ 80.00) มีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง ประกอบด้วย การควบคุมเพื่อป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 15 แห่ง (ร้อยละ 75.00) มีการกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยง (หลัก 4T's Strategies) ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง การลด/ควบคุมความเสี่ยง การโอนความเสี่ยง และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 9 แห่ง (ร้อยละ 45.00) มีการศึกษาความเป็นไปได้ของประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในแต่ละมาตรการที่จะเลือกใช้การจัดการความเสี่ยง

### ตารางที่ 23 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนการบริหาร ความเสี่ยง	ม.รัฐ		ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยี ราชมงคล		ม.เอกชน		รวม	
	(N=26)		(N=45)		(N=20)		(N=91)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง ประกอบด้วย การควบคุมเพื่อป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข	24	92.31	38	84.44	16	80.00	78	85.71
ศึกษาความเป็นไปได้ของประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในแต่ละมาตรการที่จะเลือกใช้การจัดการความเสี่ยง	9	34.62	21	46.67	9	45.00	39	42.86
กำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยง (หลัก 4T's Strategies) ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง การลด/ควบคุมความเสี่ยง การโอนความเสี่ยง และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	17	65.38	30	66.67	15	75.00	62	68.13

ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

## 2.20 การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 24) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 79 แห่ง (ร้อยละ 86.81 เท่ากัน) มีการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รองลงมาจำนวน 76 แห่ง (ร้อยละ 83.52) มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 69 แห่ง (ร้อยละ 75.82) มีการทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวนมากที่สุด 23 แห่ง (ร้อยละ 88.46 เท่ากัน) มีการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 22 แห่ง (ร้อยละ 84.62) มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 17 แห่ง (ร้อยละ 65.38) มีการทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 37 แห่ง (ร้อยละ 84.09) มีการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 36 แห่ง (ร้อยละ 81.82 เท่ากัน) มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 34 แห่ง (ร้อยละ 77.27) มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนแทบทุกแห่งจำนวน 20 แห่ง (ร้อยละ 95.24) มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง รองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 19 แห่ง (ร้อยละ 90.48) มีการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง สำหรับห้องสมุดจำนวนน้อยที่สุด 17 แห่ง (ร้อยละ 80.95) มีการทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง

## ตารางที่ 24 การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

การติดตาม ประเมินผล และรายงานผล การบริหารความเสี่ยง	ม.รัฐ		ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยี ราชมงคล		ม.เอกชน		รวม	
	(N=26)		(N=44)		(N=21)		(N=91)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ดำเนินการตามแผนการ บริหารความเสี่ยง	23	88.46	37	84.09	19	90.48	79	86.81
ติดตามผลการดำเนินงาน ตามแผนการบริหารความเสี่ยง	22	84.62	36	81.82	18	85.71	76	83.52
ประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนการบริหารความเสี่ยง	18	69.23	34	77.27	18	85.71	70	76.92
รายงานผลการดำเนินงานตาม แผนการบริหารความเสี่ยง	23	88.46	36	81.82	20	95.24	79	86.81
ทบทวนและปรับปรุงแผน การบริหารความเสี่ยง	17	65.38	35	79.55	17	80.95	69	75.82

ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

### ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย

การนำเสนอข้อมูลในตอนี่ 3 เป็นการศึกษาถึงปัญหาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 ปัญหาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย

จากการศึกษาปัญหาในการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 25) พบว่าห้องสมุดประสบปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ปัญหาด้านงบประมาณ (3.04) ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบ (2.97) ปัญหาด้านบุคลากร (2.96) และปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง (2.66)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน ประสบปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน โดยปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบ (2.94) ปัญหาด้านบุคลากร (2.76) ปัญหาด้านงบประมาณ (2.75) และปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง (2.53)

สำหรับปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ปัญหาบุคลากร (3.13) ปัญหาด้านงบประมาณ (3.09) ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบ (3.02) และปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง (2.64)

ส่วนปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ปัญหาด้านงบประมาณ (3.15) ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบ (2.88) ปัญหาด้านบุคลากร (2.84) และปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง (2.82)

#### ตารางที่ 25 ปัญหาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ปัญหาการบริหาร ความเสี่ยงในห้องสมุด มหาวิทยาลัย	ระดับปัญหา											
	ม.รัฐ			ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล			ม.เอกชน			รวม		
	(N=27)			(N=45)			(N=21)			(N=93)		
	$\bar{X}$	S.D.	ปค	$\bar{X}$	S.D.	ปค	$\bar{X}$	S.D.	ปค	$\bar{X}$	S.D.	ปค
ด้านผู้รับผิดชอบ	2.94	1.09	ป	3.02	0.90	ป	2.88	1.18	ป	2.97	1.00	ป
ด้านงบประมาณ	2.75	1.16	ป	3.09	1.56	ป	3.15	1.25	ป	3.04	1.40	ป
ด้านบุคลากร	2.76	1.04	ป	3.13	0.86	ป	2.84	1.13	ป	2.96	0.97	ป
ด้านกระบวนการ บริหารความเสี่ยง	2.53	0.90	ป	2.64	0.75	ป	2.82	0.94	ป	2.66	0.83	ป

### 3.2 ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบ

จากการศึกษาปัญหาด้านผู้รับผิดชอบของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 26) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 59-80 แห่ง ประสบปัญหาด้านผู้รับผิดชอบในระดับปานกลางทุกปัญหา เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ผู้รับผิดชอบไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และผู้รับผิดชอบในห้องสมุดไม่สามารถติดตามดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดได้ (2.81 เท่ากัน) และผู้รับผิดชอบขาดแรงจูงใจในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะ (2.63)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 13-22 แห่ง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 33-42 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 13-18 แห่ง ประสบปัญหาด้านผู้รับผิดชอบในระดับปานกลางทุกปัญหา โดยปัญหาด้านผู้รับผิดชอบของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ผู้รับผิดชอบไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ (2.92) ผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (2.83) ผู้รับผิดชอบขาดแรงจูงใจในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะ (2.64) และผู้รับผิดชอบในห้องสมุดไม่สามารถติดตามดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดได้ (2.58)

สำหรับปัญหาด้านผู้รับผิดชอบของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ผู้รับผิดชอบในห้องสมุดไม่สามารถติดตามดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดได้ (2.83) ผู้รับผิดชอบไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ (2.82) ผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (2.80) และผู้รับผิดชอบขาดแรงจูงใจในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะ (2.65)

ส่วนปัญหาด้านผู้รับผิดชอบของห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ผู้รับผิดชอบในห้องสมุดไม่สามารถติดตามดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดได้ (3.00) ผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (2.80) ผู้รับผิดชอบ

ไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ (2.69) และ  
ผู้รับผิดชอบขาดแรงจูงใจในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะ (2.56)



ตารางที่ 26 ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบ

ด้านผู้รับผิดชอบ	ระดับปัญหา															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=27)				(N=45)				(N=21)				(N=93)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
ผู้รับผิดชอบไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	13	2.92	1.26	ป	33	2.82	1.16	ป	13	2.69	1.25	ป	59	2.81	1.18	ป
ผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่าง ชัดเจน	18	2.83	1.29	ป	41	2.80	1.25	ป	15	2.80	1.08	ป	74	2.81	1.21	ป
ผู้รับผิดชอบในห้องสมุดไม่สามารถติดตามดูแลให้ มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามแผนงานที่ ได้กำหนดได้	19	2.58	1.17	ป	42	2.83	1.43	ป	16	3.00	1.46	ป	77	2.81	1.37	ป
ผู้รับผิดชอบขาดแรงจูงใจในการดำเนินการบริหาร ความเสี่ยงโดยเฉพาะ	22	2.64	1.09	ป	40	2.65	1.05	ป	18	2.56	1.25	ป	80	2.63	1.10	ป

### 3.2 ปัญหาด้านงบประมาณ

จากการศึกษาปัญหาด้านงบประมาณของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 27) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 71-77 แห่ง ประสบปัญหาด้านงบประมาณในระดับปานกลางทุกปัญหา เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ไม่มีงบประมาณในการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ (2.96) และไม่มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง (2.91)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 15-20 แห่ง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 39 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 17-18 แห่ง ประสบปัญหาด้านงบประมาณในระดับปานกลางทุกปัญหา โดยปัญหาด้านงบประมาณของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐและห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ไม่มีงบประมาณในการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ (2.60 และ 3.12 ตามลำดับ) และไม่มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง (2.45 และ 3.06 ตามลำดับ)

ส่วนปัญหาด้านงบประมาณของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง (3.08) และไม่มีงบประมาณในการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ (3.03)

ตารางที่ 27 ปัญหาด้านงบประมาณ

ปัญหาด้านงบประมาณ	ระดับปัญหา															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=27)				(N=45)				(N=21)				(N=93)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
ไม่มีงบประมาณในการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ	15	2.60	1.18	ป	39	3.03	1.60	ป	17	3.12	1.22	ป	71	2.96	1.43	ป
ไม่มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง	20	2.45	1.32	น	39	3.08	1.56	ป	18	3.06	1.35	ป	77	2.91	1.46	ป

### 3.3 ปัญหาด้านบุคลากร

จากการศึกษาปัญหาด้านบุคลากรของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 28) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 79-91 แห่ง ประสบปัญหาด้านบุคลากรในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 2 ปัญหา เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ (3.25) และบุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง (2.90) ส่วนปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 ปัญหา คือ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยง (2.44)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 22-27 แห่ง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 17-19 แห่ง ประสบปัญหาด้านบุคลากรในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 2 ปัญหา โดยปัญหาของมหาวิทยาลัยของรัฐ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง (2.84) และความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ (2.81) ส่วนปัญหาของมหาวิทยาลัยเอกชน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ (3.26) และบุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง (2.63) ส่วนปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 ปัญหา คือ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยง (2.41 และ 2.35 ตามลำดับ)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 40-45 แห่ง ประสบปัญหาด้านบุคลากรในระดับมาก ระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับมากมี 1 ปัญหา คือ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ (3.51) สำหรับปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 1 ปัญหา คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง (3.05) ส่วนปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 1 ปัญหา คือ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยง (2.50)

ตารางที่ 28 ปัญหาด้านบุคลากร

ปัญหาด้านบุคลากร	ระดับปัญหา															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=27)				(N=45)				(N=21)				(N=93)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง ของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ	27	2.81	1.33	ป	45	3.51	1.24	ม	19	3.26	1.33	ป	91	3.25	1.31	ป
บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง	25	2.84	1.18	ป	44	3.05	1.14	ป	19	2.63	1.34	ป	88	2.90	1.19	ป
บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยง	22	2.41	1.01	น	40	2.50	0.93	น	17	2.35	1.00	น	79	2.44	0.96	น

### 3.4 ปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 29) พบว่า ห้องสมุดจำนวน 75-81 แห่ง ประสบปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 4 ปัญหา เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามแผนไม่เข้าใจและปฏิบัติไม่ถูกต้อง (2.64) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา (2.63) ไม่มีกรอบเวลาที่ชัดเจนในการติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง (2.61) และกำหนดวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ของห้องสมุด (2.53) ส่วนปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 5 ปัญหา โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ไม่สามารถระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นกับห้องสมุดได้ และวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยไม่ได้ นำโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาให้สัมพันธ์กัน (2.35 เท่ากัน) จัดลำดับความเสี่ยงผิดพลาด ทำให้การจัดการความเสี่ยงไม่เป็นไปตามลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง (2.33) และไม่สามารถประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ (2.32)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 19-24 แห่ง ประสบปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 1 ปัญหา คือ กำหนดวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ของห้องสมุด (2.53) ส่วนปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 8 ปัญหา โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามแผนไม่เข้าใจและปฏิบัติไม่ถูกต้อง (2.36) ไม่สามารถระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นกับห้องสมุดได้ (2.35) และไม่สามารถประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา (2.32 เท่ากัน)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 37-40 แห่ง ประสบปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับปัญหาที่

ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 3 ปัญหา เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ ไม่มีกรอบเวลาที่ชัดเจนในการติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง (2.72) จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามแผนไม่เข้าใจและปฏิบัติไม่ถูกต้อง (2.71) และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา (2.58) ส่วนปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 6 ปัญหา โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ กำหนดวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ของห้องสมุด (2.50) จัดลำดับความเสี่ยงผิดพลาด ทำให้การจัดการความเสี่ยงไม่เป็นไปตามลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง (2.43) และวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยไม่ได้นำโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาให้สัมพันธ์กัน (2.40)

ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 17-20 แห่ง ประสบปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับปานกลางและระดับน้อย สำหรับปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับปานกลางมี 4 ปัญหา เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา (3.06) จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามแผนไม่เข้าใจและปฏิบัติไม่ถูกต้อง (2.82) ไม่มีกรอบเวลาที่ชัดเจนในการติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง (2.72) และกำหนดวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ของห้องสมุด (2.61) ส่วนปัญหาที่ห้องสมุดประสบในระดับน้อยมี 5 ปัญหา โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างระดับโอกาสที่จะเกิดกับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (2.47) ไม่สามารถระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้นกับห้องสมุดได้ (2.45) และจัดลำดับความเสี่ยงผิดพลาด ทำให้การจัดการความเสี่ยงไม่เป็นไปตามลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง (2.44)

ตารางที่ 29 ปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง	ระดับปัญหา															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=27)				(N=45)				(N=21)				(N=93)			
	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค	f	$\bar{X}$	S.D.	ปค
กำหนดวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด	19	2.53	1.12	ป	38	2.50	1.03	น	18	2.61	1.09	ป	75	2.53	1.06	ป
ไม่สามารถระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุทำให้เกิด เกิดความเสียหายขึ้นกับห้องสมุดได้	20	2.35	1.27	น	37	2.30	1.05	น	20	2.45	1.15	น	77	2.35	1.12	น
กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่ไม่สอดคล้องกันระหว่าง ระดับโอกาสที่จะเกิดกับระดับความรุนแรงของผลกระทบ	24	2.17	1.01	น	38	2.13	0.81	น	19	2.47	1.22	น	81	2.22	0.96	น
ไม่สามารถประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบ ของความเสี่ยงให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ได้	22	2.32	1.09	น	38	2.26	0.86	น	19	2.42	1.12	น	79	2.32	0.98	น
วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยไม่ได้นำโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบ ของความเสี่ยงมาพิจารณาให้สัมพันธ์กัน	20	2.25	1.07	น	40	2.40	0.96	น	19	2.37	1.12	น	79	2.35	1.01	น
จัดลำดับความเสี่ยงผิดพลาด ทำให้การจัดการความเสี่ยง ไม่เป็นไปตามลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง	20	2.05	0.89	น	37	2.43	0.87	น	18	2.44	1.10	น	75	2.33	0.94	น



ตารางที่ 29 ปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง (ต่อ)

ปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง	ระดับปัญหา															
	ม.รัฐ				ม.ราชภัฏ และ ม.เทคโนโลยีราชมงคล				ม.เอกชน				รวม			
	(N=27)				(N=45)				(N=21)				(N=93)			
	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค	f	$\bar{x}$	S.D.	ปค
จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามแผนไม่เข้าใจและปฏิบัติไม่ถูกต้อง	22	2.36	1.26	น	38	2.71	1.14	ป	17	2.82	1.19	ป	77	2.64	1.18	ป
ไม่มีกรอบเวลาที่ชัดเจนในการติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง	19	2.26	1.05	น	39	2.72	1.12	ป	18	2.72	1.13	ป	76	2.61	1.11	ป
รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา	19	2.32	0.95	น	38	2.58	1.20	ป	18	3.06	1.11	ป	75	2.63	1.14	ป

#### 4. ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวน 4 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง โดยเรียงตามลำดับความถี่ ดังนี้

1. สมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษาควรจัดการสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงของห้องสมุด (2 คน)
2. บุคลากรของห้องสมุดควรให้ความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยง (1 คน)
3. ห้องสมุดควรเข้าใจว่าความเสี่ยงบางอย่างควบคุมได้ และบางครั้งห้องสมุดต้องยอมรับให้มีความเสี่ยงบ้าง เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น (1 คน)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัย เรื่อง การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในด้านวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมุติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน ข้อเสนอแนะ และแนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษา

1. การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัยในด้านวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
2. ปัญหาในการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย

#### สมมุติฐานการวิจัย

1. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบ และมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง
2. ประเภทของความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบในระดับมาก คือ กระบวนการทำงาน
3. ปัญหาในการบริหารความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบในระดับมาก คือ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ

## วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารห้องสมุดซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ หัวหน้าห้องสมุด หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงในสำนักหอสมุดหรือหอสมุดกลางของมหาวิทยาลัย จำนวน 101 แห่ง รวมทั้งสิ้น 101 คน ประกอบด้วย ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ (มหาวิทยาลัยในสังกัดทบวงเดิม และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ) จำนวน 29 คน ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 40 คน ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 คน และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 23 คน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลปรากฏว่าจากแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 101 ชุด ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 93 ชุด (ร้อยละ 92.08) เมื่อจำแนกตามประเภทของห้องสมุด พบว่า เป็นแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 27 ชุด (ร้อยละ 93.10) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 37 แห่ง (ร้อยละ 92.50) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 8 แห่ง (ร้อยละ 88.89) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 91.30) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสามารถสรุปและอภิปรายได้ดังนี้

## สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

### 1. ปีการศึกษาที่เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาปีการศึกษาที่เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 3) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 46 แห่ง (ร้อยละ 49.46) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2551-2552 และรองลงมาจำนวน 26 แห่ง (ร้อยละ 27.96) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2549-2550

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวนมากที่สุด 10 แห่ง (ร้อยละ 37.04) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2549-2550 ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวนมากที่สุด 28 แห่ง (ร้อยละ 62.22) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวนมากที่สุด 9 แห่ง (ร้อยละ 42.86) เริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2551-2552

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวนมากที่สุดเริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงในช่วงปีการศึกษา 2551-2552 ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ในปีการศึกษา 2550 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา ตามตัวบ่งชี้ที่ 7.8 ระบบบริหารความเสี่ยง ขององค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ มีหลักการให้สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่บริหารจัดการให้มีคุณภาพ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น ส่งผลให้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญและมีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบคุณภาพ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมในช่วงปี พ.ศ. 2551-2552 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2551: 72) และผลการวิจัยในส่วนนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุชาติ สวยทอง (2555) ที่พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่เริ่มดำเนินงานบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2551

## 2. การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในด้านวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประสบ โดยผู้วิจัยได้จำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย และความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ นอกจากนี้ได้ศึกษาถึงการดำเนินงานของห้องสมุดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยผู้วิจัยได้จำแนกกระบวนการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และการติดตามประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

## 2.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 4) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 88 แห่ง (ร้อยละ 94.62) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และรองลงมาจำนวน 73 แห่ง (ร้อยละ 78.49) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการบริหารที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

สำหรับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ พบว่าวัตถุประสงค์ดังกล่าวเป็นวัตถุประสงค์ของห้องสมุดส่วนใหญ่ จำนวน 71 แห่ง (ร้อยละ 76.34) ซึ่งเป็นลำดับที่ 3 ของวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง **ดังนั้น จึงเป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 1 ในส่วนที่ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้**

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวนมากที่สุด 24 แห่ง (ร้อยละ 88.89) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 44 แห่ง (ร้อยละ 97.78) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวนมากที่สุด 20 แห่ง (ร้อยละ 95.24) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวนมากที่สุดมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เนื่องจาก มหาวิทยาลัยทั้งรัฐและเอกชนมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งนโยบายการบริหารความเสี่ยงหลักของมหาวิทยาลัย คือ กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง และมีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น ห้องสมุดมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัด จึงจำเป็นที่จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของ

มหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานตรวจสอบภายใน 2552: 13; มหาวิทยาลัยรังสิต คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2554: 8)

## 2.2 ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 5) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 68 แห่ง (ร้อยละ 73.12) มีผู้รับผิดชอบคือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และรองลงมาจำนวน 47 แห่ง (ร้อยละ 50.54) มีผู้รับผิดชอบคือ รองผู้อำนวยการ

ผลการวิจัยที่พบว่า ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ คือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น จึงเป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 1 ในส่วนที่ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบ แต่ไม่สอดคล้องงานวิจัยของ สุชาติ สวยทอง (2555) ที่พบว่า ผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ คือ คณะกรรมการประกันคุณภาพของห้องสมุด

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวนมากที่สุด 19 แห่ง (ร้อยละ 70.37) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 34 แห่ง (ร้อยละ 75.55) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวนมากที่สุด 15 แห่ง (ร้อยละ 71.43) มีผู้รับผิดชอบคือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวนมากที่สุด คือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาได้กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานด้านกระบวนการสำหรับตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง คือ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ดังนั้น ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จึงมีการเริ่มต้นจากการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้อำนวยการหรือหัวหน้าห้องสมุดเป็นประธานกรรมการ และมีหัวหน้างานต่าง ๆ เข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการ

หรือคณะทำงาน เพื่อช่วยขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ (ศิริพร ศรีเชลียง 2551: 83; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 137)

### 2.3 ประเภทของความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย และความเสี่ยงด้านเหตุการณ์

จากการศึกษาประเภทของความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 6) พบว่า ห้องสมุดประสบความสำเร็จประเภทต่าง ๆ ในระดับปานกลางมี 4 ประเภท และระดับน้อยมี 1 ประเภท โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (3.00)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐประสบความสำเร็จประเภทต่าง ๆ ในระดับปานกลางมี 4 ประเภท และระดับน้อยมี 1 ประเภท โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย (2.80) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประสบความสำเร็จประเภทต่าง ๆ ในระดับปานกลางมี 3 ประเภท และระดับน้อยมี 1 ประเภท โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (3.21) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนประสบความสำเร็จประเภทต่าง ๆ ในระดับปานกลางมี 2 ประเภท และระดับน้อยมี 3 ประเภท โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (2.90)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ประเภทความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานเป็นความเสี่ยงที่ทุกองค์กรต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามปกติ โดยครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน บุคลากร ทรัพยากรสารสนเทศ เป็นต้น ทำให้เป็นไปได้ที่จะมีโอกาสเกิดความเสียหายในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขึ้น (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ 2551: 8; นิรภัย จันทรสวัสดิ์ 2551: 53)



### 2.3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 7) พบว่า ห้องสมุดประสบความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติ (2.83)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐประสบความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในระดับปานกลางมี 2 เรื่อง และระดับน้อยมี 4 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ (2.65) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประสบความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติ (3.06) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนประสบความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในระดับปานกลางมี 5 เรื่อง และระดับน้อยมี 1 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติ (2.73)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเนื่องจากการดำเนินงานของแต่ละองค์กรมีผู้บริหารเป็นผู้นำที่กำหนดแผนกลยุทธ์ และผู้ใต้บังคับบัญชารับนำไปปฏิบัติ อาจมีการสร้างความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ดังกล่าวที่ไม่ชัดเจนเพียงพอ ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เจริญ เฉษฎาวัลย์ 2548: 18)

### 2.3.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน บุคลากร เทคโนโลยี ทรัพยากรสารสนเทศ เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ และอาคาร/สถานที่

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านการดำเนินงานของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 8) พบว่า ห้องสมุดประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากร (3.05)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในระดับปานกลางมี 6 เรื่อง และระดับน้อยมี 1 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อาคาร/สถานที่ (3.32) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากร (3.23 และ 3.00 ตามลำดับ)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบ และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องจากห้องสมุดมักจะระบุน้ำความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในหลายเรื่อง ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสื่อสาร บุคลากรขาดทักษะในการสืบค้นข้อมูล และจำนวนบุคลากรมีไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน ฯลฯ (มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2554: 2-3; มหาวิทยาลัยรังสิต สำนักหอสมุด 2555: 100)

ผลการศึกษาความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในแต่ละเรื่อง พบว่า

**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง การบริหารจัดการ** ห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 9) พบว่า ห้องสมุดประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง การบริหารจัดการในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะกรรมการบริหารห้องสมุดไม่สามารถผลักดันให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติได้ (3.21)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง การบริหารจัดการในระดับปานกลางมี 4 เรื่อง และระดับน้อย มี 1 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คำอธิบายงาน (Job Description) แต่ละตำแหน่งไม่

ครบถ้วน/สมบูรณ์ ทำให้เกิดช่องว่างของการกำหนดหน้าที่งาน (3.11) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง การบริหารจัดการในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะกรรมการบริหารห้องสมุดไม่สามารถผลักดันให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติได้ (3.72 และ 2.87 ตามลำดับ)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง การบริหารจัดการที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คณะกรรมการบริหารห้องสมุดไม่สามารถผลักดันให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติได้ ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อองค์กร สำหรับปัจจัยภายนอก เช่น ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายใน เช่น บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน บุคลากรให้ความร่วมมือไม่เต็มที่ เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติได้ (อุษณา ภัทรมนตรี 2550: 4-17)

**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงาน** ห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 10) พบว่า ห้องสมุดประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงานในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่มีการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำผลไปปรับลด ทำให้มีการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันการณ์ (3.17)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงานในระดับปานกลางมี 2 เรื่อง และระดับน้อย มี 4 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่มีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานที่มีการปรับเปลี่ยนไป (3.00) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงานในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่มีการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำผลไปปรับลด ทำให้มีการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันการณ์ (3.47) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน ประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงานในระดับปานกลางมี 5 เรื่อง และระดับน้อยมี 1 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่มีการวิเคราะห์ขั้นตอนการ

ปฏิบัติงานเพื่อนำผลไปปรับลด ทำให้มีการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันการณ์ และแนวทางการปฏิบัติงานของฝ่ายงานขาดการนำระบบประกันคุณภาพเข้ามาใช้จริง (2.75 เท่ากัน)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง กระบวนการทำงาน ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบและมิตค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่มีการวิเคราะห์ขั้นต้นการปฏิบัติงานเพื่อนำผลไปปรับลด ทำให้มีการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันการณ์ ทั้งนี้เนื่องจาก กระบวนการทำงานของห้องสมุดประกอบด้วยขั้นตอนและกระบวนการที่ค่อนข้างซับซ้อน (Joint 2007: 544)

ผลการวิจัยที่พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ในเรื่อง กระบวนการทำงานในระดับปานกลาง **ดังนั้น จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2 ที่ว่าประเภทของความเสียหายที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบในระดับมาก คือ กระบวนการทำงาน** ทั้งนี้เนื่องจาก สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของห้องสมุดจัดว่ามีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรประเภทอื่น ๆ (Joint 2007: 545)

**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากร** ห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 11) พบว่า ห้องสมุดประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากรในระดับปานกลางมี 6 เรื่องและระดับน้อยมี 2 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สัดส่วนของบรรณารักษ์ต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (3.40)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากรในระดับปานกลางมี 3 เรื่อง และระดับน้อยมี 5 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สัดส่วนของบรรณารักษ์ต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (3.06) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากรในระดับมากมี 1 เรื่อง ระดับปานกลางมี 6 เรื่อง และระดับน้อยมี 1 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สัดส่วนของบรรณารักษ์ต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (3.71) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน ประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากรในระดับปานกลางมี 7 เรื่อง และระดับน้อยมี 1 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สัดส่วน

ของบรรณารักษ์ต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (3.11)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง บุคลากร ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สัดส่วนของบรรณารักษ์ต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องจาก มหาวิทยาลัยไม่มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังของห้องสมุดตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา หรืออาจเนื่องจาก มหาวิทยาลัยไม่มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับอัตราการทำงานใหม่ (พัชรา หาญเจริญกิจ, สัมภาษณ์)

**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เทคโนโลยี** ห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม ตารางที่ 12) พบว่า ห้องสมุดประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เทคโนโลยีในระดับปานกลางมี 6 เรื่องและระดับน้อยมี 2 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์โดยประสิทธิภาพ และระบบเครือข่ายขัดข้อง (2.79 เท่ากัน)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ และห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เทคโนโลยีในระดับปานกลางมี 6 เรื่อง และระดับน้อยมี 2 เรื่อง โดยความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระบบเครือข่ายขัดข้อง (2.90) สำหรับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์โดยประสิทธิภาพ (2.68) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เทคโนโลยีในระดับปานกลางมี 7 เรื่อง และระดับน้อยมี 1 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์โดยประสิทธิภาพ และระบบเครือข่ายขัดข้อง (3.00 เท่ากัน)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เทคโนโลยี ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์โดยประสิทธิภาพ และระบบเครือข่ายขัดข้อง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก เทคโนโลยีปัจจุบันมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วมาก และห้องสมุดหลายแห่งก็ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ให้

ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และในเรื่องระบบเครือข่ายอัตโนมัติ อาจเนื่องจาก มหาวิทยาลัยมีการติดตั้งและวางระบบเครือข่ายไม่ทั่วถึง ทำให้การใช้งานระบบเครือข่ายของห้องสมุดไม่เสถียรและมีความเร็วต่ำ (นฤมล พุกษศิริ, สัมภาษณ์)

**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง ทรัพยากรสารสนเทศ** ห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 13) พบว่า ห้องสมุดประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง ทรัพยากรสารสนเทศในระดับปานกลางมี 2 เรื่อง และระดับน้อยมี 2 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สัดส่วนของหนังสือต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (3.20)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐและห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง ทรัพยากรสารสนเทศในระดับปานกลางมี 2 เรื่อง และระดับน้อยมี 2 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สัดส่วนของหนังสือต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (3.12 และ 3.39 ตามลำดับ) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง ทรัพยากรสารสนเทศในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถิติการใช้ทรัพยากรสารสนเทศมีจำนวนน้อย บางรายการไม่ถูกนำมาใช้เลย (3.17)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง ทรัพยากรสารสนเทศที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สัดส่วนของหนังสือต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้เนื่องจาก ปัจจุบันราคาหนังสือมีอัตราที่เพิ่มขึ้น แต่งบประมาณทรัพยากรสารสนเทศที่ห้องสมุดได้รับจากการจัดสรรของมหาวิทยาลัยไม่เพิ่มขึ้น ทำให้หนังสือที่ห้องสมุดจัดหาได้มีจำนวนน้อยลง (นฤมล พุกษศิริ, สัมภาษณ์)

**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์** ห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 14) พบว่า ห้องสมุดประสบความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง

เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเสื่อมคุณภาพชำรุดเสียหาย (2.66)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ในระดับปานกลางมี 1 เรื่อง และระดับน้อยมี 1 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเสื่อมคุณภาพชำรุดเสียหาย (2.71) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเสื่อมคุณภาพชำรุดเสียหาย (2.64 และ 2.65 ตามลำดับ)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเสื่อมคุณภาพชำรุดเสียหาย ทั้งนี้อาจเนื่องจาก เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของห้องสมุดส่วนมากมีการใช้งานมานาน ทำให้อายุการใช้งานหมดเสื่อมสภาพไม่สามารถจะซ่อมแซมได้ จึงเห็นว่าเป็นความเสี่ยง (ระเบียบ แสงจันทร์, สัมภาษณ์)

**ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่** ห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 15) พบว่า ห้องสมุดประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พื้นที่ให้บริการคับแคบ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ได้รับความสะดวก (3.15)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พื้นที่ให้บริการคับแคบ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ได้รับความสะดวก (3.33) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่ในระดับปานกลางมี 2 เรื่อง และระดับน้อยมี 1 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พื้นที่ให้บริการคับแคบ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ได้รับความสะดวก และอาคารไม่มีสิ่ง

อำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ (3.12 เท่ากัน) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่ในระดับปานกลางมี 1 เรื่อง และระดับน้อยมี 2 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พื้นที่ให้บริการคับแคบ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ได้รับความสะดวก (3.00)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในเรื่อง อาคาร/สถานที่ ที่ห้องสมุดประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ พื้นที่ให้บริการคับแคบ ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ได้รับความสะดวก ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ห้องสมุดหลายแห่งมีการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศเข้ามาเพื่อรองรับการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ทำให้จำนวนทรัพยากรสารสนเทศของห้องสมุดเพิ่มขึ้น อาคารของห้องสมุดหลายแห่งก็ไม่ได้มีการปรับปรุงพื้นที่ใหม่ และนอกจากนี้ห้องสมุดหลายแห่งมีการจัดมุมส่งเสริมการใช้ทรัพยากรสารสนเทศที่หลากหลายรูปแบบ การจัดนิทรรศการต่าง ๆ ทำให้พื้นที่บริการของห้องสมุดหายไป (นฤมล พุกขศิลป์, สัมภาษณ์) ดังนั้น พื้นที่ของห้องสมุดจึงไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 ในเรื่อง อาคารสถานที่และครุภัณฑ์ ส่วนของเนื้อที่สำหรับผู้ใช้ ที่กำหนดให้จำนวนที่นั่งสำหรับศึกษาค้นคว้าภายในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาให้มีจำนวนที่นั่งร้อยละ 25 ของผู้ใช้โดยเฉลี่ยต่อวัน โดยคิดพื้นที่ ประมาณ 2.25-3.15 ตารางเมตร/คน (ทบวงมหาวิทยาลัย 2544)

### 2.3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านการเงินของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 16) พบว่า ห้องสมุดประสบความสำเร็จด้านการเงินในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ใช้งบประมาณเกินกว่างบประมาณที่ได้รับการจัดสรร (2.47)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐและห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประสบความสำเร็จด้านการเงินในระดับปานกลางมี 1 เรื่อง และระดับน้อยมี 2 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ใช้งบประมาณเกินกว่างบประมาณที่ได้รับการจัดสรร (2.83 และ 2.53 ตามลำดับ) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนประสบความสำเร็จด้านการเงินในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ใช้งบประมาณเกินกว่างบประมาณที่ได้รับการจัดสรร (2.00)



จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านการเงินที่ห้องสมุดประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ใช้งบประมาณเกินกว่างบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ห้องสมุดมีการวางแผนจัดสรรงบประมาณประจำปีไว้ก่อนปีงบประมาณที่ต้องใช้จริง งบประมาณดังกล่าวเป็นการประมาณค่าใช้จ่ายไว้ก่อนล่วงหน้า ดังนั้น เมื่อเกิดภาวะผันผวนทางเศรษฐกิจขึ้น จึงส่งผลกระทบต่ออัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การจัดหาทรัพยากรสารสนเทศจึงใช้งบประมาณที่สูงขึ้น ทำให้ห้องสมุดใช้งบประมาณเกินกว่าที่ได้รับการจัดสรรไว้ (ศิริพร ศรีเชลียง 2551: 83)

### 2.3.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 17) พบว่า ห้องสมุดประสบความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายในระดับปานกลางมี 1 เรื่อง และระดับน้อยมี 1 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ใช้เวลาในการดำเนินงานนาน ทำให้ห้องสมุดเสียโอกาสในการดำเนินงานได้ (2.92)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐและห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประสบความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายในระดับปานกลางมี 1 เรื่อง และระดับน้อยมี 1 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ใช้เวลาในการดำเนินงานนาน ทำให้ห้องสมุดเสียโอกาสในการดำเนินงานได้ (3.06 และ 3.03 ตามลำดับ) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนประสบความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ใช้เวลาในการดำเนินงานนาน ทำให้ห้องสมุดเสียโอกาสในการดำเนินงานได้ (2.42)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ใช้เวลาในการดำเนินงานนาน ทำให้ห้องสมุดเสียโอกาสในการดำเนินงานได้ ทั้งนี้เนื่องจาก ห้องสมุดมีการดำเนินงานต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการขอใช้งบประมาณที่เป็นไปตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตของบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ จึงทำ

ให้เรื่องแต่ละเรื่องที่มีการเสนอไปกว่าจะผ่านการอนุมัติใช้เวลานาน ห้องสมุดอาจเสียโอกาสที่ได้รับสิทธิอันเป็นประโยชน์ เช่น ตัวแทนจำหน่ายฐานข้อมูลมีข้อเสนอส่วนลดให้กับห้องสมุด หากห้องสมุดสามารถดำเนินการชำระราคาสมาชิกฐานข้อมูลออนไลน์ได้ภายใน 1 เดือน ห้องสมุดจะได้รับส่วนลดจากยอดเงินที่ต้องชำระ เป็นต้น (ระเปียบ แสงจันทร์, สัมภาษณ์)

### 2.3.5 ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์

จากการศึกษาความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 18) พบว่า ห้องสมุดประสบความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการเกิดการเจ็บป่วยจากการได้รับฝุ่นละออง เชื้อรา ภายในห้องสมุด (2.45)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐประสบความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ในระดับมากมี 2 เรื่อง ระดับปานกลางมี 1 เรื่อง และระดับน้อยมี 2 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การก่อการจลาจล ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อห้องสมุดจนต้องปิดบริการ (3.80) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประสบความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการเกิดการเจ็บป่วยจากการได้รับฝุ่นละออง เชื้อรา ภายในห้องสมุด (2.42) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน ประสบความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ในระดับปานกลางมี 1 เรื่อง และระดับน้อยมี 4 เรื่อง โดยความเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการเกิดการเจ็บป่วยจากการได้รับฝุ่นละออง เชื้อรา ภายในห้องสมุด (2.64)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการเกิดการเจ็บป่วยจากการได้รับฝุ่นละออง เชื้อรา ภายในห้องสมุด ทั้งนี้อาจเนื่องจาก สภาพแวดล้อมภายในห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบปัญหาภาวะอาคารเสื่อมสภาพ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของระบบพลังงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ บรรยากาศการเรียนรู้ คุณภาพอากาศภายในอาคาร และสุขภาพอนามัยของทั้งผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการห้องสมุด (เบญจา รุ่งเรืองศิลป์ 2551: 36)

## 2.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 19) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 92 แห่ง (ร้อยละ 98.92) มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง และรองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 91 แห่ง (ร้อยละ 97.85 เท่ากัน) มีการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

สำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงห้องสมุดมหาวิทยาลัย ที่มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ผลการวิจัยพบว่า จากห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวน 93 แห่ง ห้องสมุดส่วนใหญ่จำนวน 91 แห่ง (ร้อยละ 97.85) มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นลำดับที่ 2 ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง **ดังนั้น จึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1 ในส่วนที่ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง**

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง จำนวนจำนวน 27 แห่ง (ร้อยละ 100.00 เท่ากัน) มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง และมีการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทุกแห่ง จำนวน 45 แห่ง (ร้อยละ 100.00 เท่ากัน) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง และมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนทุกแห่ง จำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 100.00 เท่ากัน) มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง มีการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง และมีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวนมากที่สุดดำเนินการ คือ มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ทั้งนี้เนื่องจาก การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดให้ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานด้านกระบวนการของระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ห้องสมุดสามารถวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อสร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 137)

### 2.4.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 20) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 71 แห่ง (ร้อยละ 78.89) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจของห้องสมุด และรองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 70 แห่ง (ร้อยละ 77.78) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของห้องสมุด

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวนมากที่สุด 18 แห่ง (ร้อยละ 72.00) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 19 แห่ง (ร้อยละ 95.00) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด และห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 39 แห่ง (ร้อยละ 86.67) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของห้องสมุด

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวนมากที่สุดดำเนินการ คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจของห้องสมุด ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ภายในองค์กรเดียวกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ห้องสมุดได้กำหนดไว้ จำเป็นที่ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับพันธกิจของห้องสมุด และในฐานะที่ห้องสมุดเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดมหาวิทยาลัย จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย (นฤมล พฤกษ์ศิลป์, สัมภาษณ์)

### 2.4.2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

จากการศึกษาการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 21) พบว่า ห้องสมุดทุกแห่ง จำนวน 92 แห่ง (ร้อยละ 100.00) มีการค้นหา/ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และรองลงมาจำนวนใกล้เคียงกัน 91 แห่ง (ร้อยละ 98.91) มีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง จำนวน 27 แห่ง (ร้อยละ 100.00 เท่ากัน) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทุกแห่ง จำนวน 44 แห่ง (ร้อยละ 100.00 เท่ากัน) มีการค้นหา/ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และมีการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนทุกแห่ง จำนวน 21 แห่ง (ร้อยละ 100.00) มีการค้นหา/ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยทุกแห่งดำเนินการ คือ มีการค้นหา/ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ห้องสมุดหลายแห่งมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ตามบริบทของแต่ละห้องสมุด และจัดว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในการที่ผู้บริหารและปฏิบัติงานร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ห้องสมุดกำหนดไว้ (ระเบียบ แสงจันทร์, สัมภาษณ์)

สำหรับการศึกษาวิธีการค้นหาความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 21) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 81 แห่ง (ร้อยละ 88.04) ใช้วิธีการระดมสมอง เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวนมากที่สุด 22 แห่ง (ร้อยละ 81.48) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 39 แห่ง (ร้อยละ 88.64) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 20 แห่ง (ร้อยละ 95.24) ใช้วิธีการระดมสมอง

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า วิธีการค้นหาความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวนมากที่สุดดำเนินการ คือ ใช้วิธีการระดมสมอง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก การระดมสมองเป็นวิธีการที่ใช้ในการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด การระดมสมองสามารถ

นำมาใช้ในการระบุความเสี่ยงได้ โดยการจัดการประชุมเพื่อระดมแนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย (นิรภัย จันทรสวัสดิ์ 2551: 43)

ส่วนการศึกษาการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 21) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 78 แห่ง (ร้อยละ 84.78) ใช้การพิจารณาจากผลที่อาจเกิดจากความเสียหาย เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวนมากที่สุด 24 แห่ง (ร้อยละ 88.89) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนมากที่สุด 36 แห่ง (ร้อยละ 81.82) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวนมากที่สุด 18 แห่ง (ร้อยละ 85.71) ใช้การพิจารณาจากผลที่อาจเกิดจากความเสียหาย

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวนมากที่สุดดำเนินการ คือ ใช้การพิจารณาจากผลที่อาจเกิดจากความเสียหาย ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผลที่จะเกิดจากความเสียหาย ไม่ว่าจะเป็นความเสียหาย ความสูญเสีย ความล้มเหลว ความสูญเปล่า สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Cooper, Dale F., and et al. 2005: 3; เจนเนตร มณีนาถ และคณะ 2548: 5)

### 2.4.3 การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

จากการศึกษาการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 22) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 74 แห่ง (ร้อยละ 81.32) มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่อห้องสมุด และรองลงมาจำนวน 71 แห่ง (ร้อยละ 78.02) มีการจัดลำดับความเสี่ยงตามความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อห้องสมุด

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวนมากที่สุด 22 แห่ง (ร้อยละ 81.48) มีการจัดลำดับความเสี่ยงตามความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อห้องสมุด ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวนมากที่สุด

37 แห่ง (ร้อยละ 86.05) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวนมากที่สุด 19 แห่ง (90.48) มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง จากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่อห้องสมุด

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวนมากที่สุดดำเนินการ คือ มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง จากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่อห้องสมุด ทั้งนี้เนื่องจาก เมื่อองค์กรพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง จะทำให้องค์กรทราบว่ามีความเสี่ยงใดที่เป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน (กระทรวงมหาดไทย สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หน่วยตรวจสอบภายใน 2550: 12)

#### 2.4.4 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 23) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 78 แห่ง (ร้อยละ 85.71) มีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง ประกอบด้วย การควบคุมเพื่อป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข และรองลงมาจำนวน 62 แห่ง (ร้อยละ 68.13) มีการกำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยง (หลัก 4T's Strategies) ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง การลด/ควบคุมความเสี่ยง การโอนความเสี่ยง และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวนมากที่สุด 24 แห่ง (ร้อยละ 92.31) ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวนมากที่สุด 38 แห่ง (ร้อยละ 84.44) และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวนมากที่สุด 16 แห่ง (ร้อยละ 80.00) มีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง ประกอบด้วย การควบคุมเพื่อป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวนมากที่สุดดำเนินการ คือ มีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง ประกอบด้วย

การควบคุมเพื่อป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข ทั้งนี้อาจเนื่องจาก การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง เป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการควบคุมความเสี่ยงเป็นกระบวนการ หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ที่ทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้ การควบคุมจัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ เป็นต้น (กระทรวงมหาดไทย สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หน่วยตรวจสอบภายใน 2550: 12)

#### 2.4.5 การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 24) พบว่า ห้องสมุดจำนวนมากที่สุด 79 แห่ง (ร้อยละ 86.81 เท่ากัน) มีการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และรองลงมาจำนวน 76 แห่ง (ร้อยละ 83.52) มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวนมากที่สุด 23 แห่ง (ร้อยละ 88.46 เท่ากัน) มีการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวนมากที่สุด 37 แห่ง (ร้อยละ 84.09) มีการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวนมากที่สุด 20 แห่ง (ร้อยละ 95.24) มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยจำนวนมากที่สุดดำเนินการ คือ มีการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก การดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยเป็นขั้นตอนที่ต้องนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการประชาสัมพันธ์ ชี้แจง กำหนดมาตรการ มอบหมาย ผลักดันให้เกิด



ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (นิรภัย จันทรสวัสดิ์ 2551: 78) และสำหรับการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ การประเมิน และการบริหารความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ หากยังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และจะมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานตรวจสอบภายใน 2552: 42)

### 3. ปัญหาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย

ปัญหาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### 3.1 ปัญหาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย

จากการศึกษาปัญหาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 25) พบว่า ห้องสมุดประสบปัญหาการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัญหาด้านงบประมาณ (3.04)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน ประสบปัญหาในระดับปานกลางทุกด้าน โดยปัญหาของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบ (2.94) สำหรับปัญหาของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัญหาด้านบุคลากร (3.13) ส่วนปัญหาของห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัญหาด้านงบประมาณ (3.15)

#### 3.2 ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบ

จากการศึกษาปัญหาด้านผู้รับผิดชอบของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 26) พบว่า ห้องสมุดประสบปัญหาด้านผู้รับผิดชอบในระดับปานกลางทั้งหมด โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด คือ ผู้รับผิดชอบไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และผู้รับผิดชอบในห้องสมุดไม่สามารถติดตามดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดได้ (2.81 เท่ากัน)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน ประสบปัญหาด้านผู้รับผิดชอบในระดับปานกลางทั้งหมด โดยปัญหาของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้รับผิดชอบไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ (2.92) สำหรับปัญหาของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้รับผิดชอบในห้องสมุดไม่สามารถติดตามดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดได้ (2.83 และ 3.00 ตามลำดับ)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัญหาด้านผู้รับผิดชอบที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน 3 ปัญหา คือ ผู้รับผิดชอบไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และผู้รับผิดชอบในห้องสมุดไม่สามารถติดตามดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดได้ ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ห้องสมุดไม่มีการกำหนดให้มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งห้องสมุดถือว่าเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ควรแยกคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) ออกจากคณะกรรมการขององค์กร เพื่อให้ดูแลเรื่องความเสี่ยงโดยเฉพาะ ซึ่งครอบคลุมถึงการอนุมัตินโยบายตามกรอบการบริหารความเสี่ยง พัฒนาการอบการจัดการความเสี่ยง ติดตามกระบวนการบริหารและการประเมินความเสี่ยง อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยง รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและประสานงานและสื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยงที่สำคัญ (จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ, และศิลปพร ศรีจันเพชร 2551: 10) สำหรับผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้รับผิดชอบไม่ได้รับการชี้แจงหรืออธิบายให้เกิดความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพียงพอ ส่วนผู้รับผิดชอบในห้องสมุดไม่สามารถติดตามดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดได้ ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้รับผิดชอบมีภาระ

งานหลักและภาระงานอื่น ๆ ที่อาจต้องรับผิดชอบมาก ทำให้ไม่มีเวลาในการติดตามแผนงานของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ (นฤมล พุกขศิลป์, สัมภาษณ์)

### 3.3 ปัญหาด้านงบประมาณ

จากการศึกษาปัญหาด้านงบประมาณของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 27) พบว่า ห้องสมุดประสบปัญหาด้านงบประมาณในระดับปานกลางทั้งหมด โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่มีงบประมาณในการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ (2.96)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน ประสบปัญหาด้านงบประมาณในระดับปานกลางทั้งหมด โดยปัญหาของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ และห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่มีงบประมาณในการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ (2.60 และ 2.45 ตามลำดับ) ส่วนปัญหาของห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง (3.08)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัญหาด้านงบประมาณที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่มีงบประมาณในการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจาก ห้องสมุดไม่มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะ หากมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ก็จะจัดอยู่ในโครงการพัฒนาบุคลากร (พัชรา หาญเจริญกิจ, สัมภาษณ์)

### 3.4 ปัญหาด้านบุคลากร

จากการศึกษาปัญหาด้านบุคลากรของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 28) พบว่า ห้องสมุดประสบปัญหาด้านบุคลากรในระดับปานกลางมี 2 ปัญหา และระดับน้อยมี 1 ปัญหา โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ (3.25)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐและห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนประสบปัญหาด้านบุคลากรในระดับปานกลางมี 2 ปัญหา และระดับน้อยมี 1 ปัญหา โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง (2.84) และปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชน คือ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ (3.26) สำหรับห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประสบปัญหาด้านบุคลากรในระดับมากมี 1 ปัญหา ระดับปานกลางมี 1 ปัญหา และระดับน้อยมี 1 ปัญหา โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ (3.51)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัญหาด้านบุคลากรที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธิดา สุภีร์สุทธิ (2550) นัยนา บัวเขียว (2552) และไพรวลัย คุณาสถิตยชัย (2553) ที่พบว่า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ จากงานวิจัยของ สุชาติ สวทยทอง (2555) ที่ศึกษาสภาพการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่มีการจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรเรื่องการบริหารความเสี่ยง จำนวน 1-2 ครั้งต่อปี โดยใช้วิธีการประชุมชี้แจงภายในหน่วยงาน จึงทำให้ห้องสมุดไม่ประสบปัญหาในระดับมาก แต่ประสบปัญหาเพียงระดับปานกลาง **ดังนั้น จึงไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อ 3 ที่ว่าปัญหาในการบริหารความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบในระดับมาก คือ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ**

### 3.5 ปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง

จากการศึกษาปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยรวม (ตารางที่ 29) พบว่า ห้องสมุดประสบปัญหาด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับปานกลางมี 4 ปัญหา และระดับน้อยมี 5 ปัญหา โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามแผนไม่เข้าใจและปฏิบัติไม่ถูกต้อง (2.64)

เมื่อพิจารณาตามประเภทห้องสมุด พบว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐประสบปัญหา ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับปานกลางมี 1 ปัญหา และระดับน้อยมี 8 ปัญหา โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กำหนดวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ของห้องสมุด (2.53) สำหรับห้องสมุดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลประสบปัญหา ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับปานกลางมี 3 ปัญหา และระดับน้อยมี 6 ปัญหา โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ไม่มีกรอบเวลาที่ชัดเจนในการติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง (2.72) ส่วนห้องสมุดมหาวิทยาลัยเอกชนประสบปัญหา ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยงในระดับปานกลางมี 4 ปัญหา และระดับน้อยมี 5 ปัญหา โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงไม่ เป็นไปตามกำหนดเวลา (3.06)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัญหากระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัย ประสบและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ชัดเจน ทำให้บุคลากรที่ ปฏิบัติงานตามแผนไม่เข้าใจและปฏิบัติไม่ถูกต้อง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก แผนการบริหารความเสี่ยงที่ ชัดเจนมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพราะจะช่วยกำหนด มาตรการหรือแผนปฏิบัติการที่จะสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อดำเนินการ แก้ไข ลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมได้ (สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา 2554: 138)

#### 4. ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความ เสี่ยง ดังนี้

1. สมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษาควรจัดการสัมมนาให้ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง ของห้องสมุด (2 คน)
2. บุคลากรของห้องสมุดควรต้องให้ความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยง (1 คน)

3. ห้องสมุดควรเข้าใจว่าความเสี่ยงบางอย่างควบคุมได้ และบางครั้งห้องสมุดต้องยอมรับให้มีความเสี่ยงบ้าง เพราะต้นทุนการจัดการความเสี่ยงไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้น (1 คน)

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

#### ผลการทดสอบที่เป็นไปตามสมมติฐาน ได้แก่

สมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า ห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบ และมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

#### ผลการทดสอบที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ได้แก่

สมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า ประเภทของความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบในระดับมาก คือ กระบวนการทำงาน

สมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า ปัญหาในการบริหารความเสี่ยงที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยประสบในระดับมาก คือ ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ

### ข้อเสนอแนะสำหรับห้องสมุดมหาวิทยาลัย

จากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัยได้ ดังนี้

1. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณประจำปี สำหรับการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ

2. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรอย่างทั่วถึง ทั้งเรื่องนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

3. ห้องสมุดมหาวิทยาลัยควรมีการระบุประเภทของความเสี่ยงที่ครอบคลุมด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล เป็นต้น

### **แนวทางสำหรับการวิจัยในอนาคต**

1. ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย
2. ศึกษาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดประเภทอื่น
3. ศึกษาผลกระทบของการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อห้องสมุดมหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กระทรวงการคลัง. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. “โครงการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.sepo.go.th/2012-10-24-11-44-01/category/292-2012-03-08-07-47-20.htm> 2555. สืบค้น 27 สิงหาคม 2555.

กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. องค์การสวนพฤกษศาสตร์. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง 2554**. กรุงเทพฯ: องค์การสวนพฤกษศาสตร์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2553.

กระทรวงมหาดไทย. สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. หน่วยตรวจสอบภายใน. **คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย**. กรุงเทพฯ: หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย, 2550.

กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. **การจัดการความเสี่ยง**. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต, 2551.

จันทนา สาขากร, นิพันธ์ เห็นโชคชัยชนะ, และศิลาพร ศรีจันเพชร. **การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส, 2551.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ศูนย์วิทยทรัพยากร. “รายงานประกันคุณภาพ ประจำปี 2553.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.car.chula.ac.th/qa-web/reports/AnnualReport2553.pdf> 2553. สืบค้น 13 กุมภาพันธ์ 2556.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สำนักบริหารวิชาการ. ส่วนประกันคุณภาพ. **คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: ส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

เจนเนตร มณีนาค และคณะ. **การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: ไพนอล การพิมพ์, 2548.

เจริญ เจษฎาวัดย์. **การบริหารความเสี่ยง**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พอดี, 2548.

ชฎาภรณ์ แซ่คลิ่ง. “การบริหารความเสี่ยงกับการพัฒนาองค์กร.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.tsu.ac.th/ists/การบริหารความเสี่ยง.doc> 2552. สืบค้น 25 มกราคม 2553.

ชนม์ณัฐชา กังวานศุภพันธ์. **การควบคุมและตรวจสอบภายใน**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2553.

ณัฐพร พันธุ์อุดม. **แนวทางการควบคุมภายใน**. กรุงเทพฯ : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549.

ทบวงมหาวิทยาลัย. “ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.mua.go.th/users/he-commission/doc/law/ministry%20law/1-31%20library%20standard%202544.pdf> 2544. สืบค้น 25 มกราคม 2555.

ธนพงศ์ วุ่นแสง. “การบริหารความเสี่ยง: ความท้าทายของผู้บริหารยุคใหม่.” **วารสารหาดใหญ่วิชาการ** 4, 7-8 (2549): 81-89.

นฤมล พุกษศิลป์. **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยรังสิต**. สัมภาษณ์, 11 กุมภาพันธ์ 2556.

นฤมล สอาดโฉม. **การบริหารความเสี่ยงองค์กร**. กรุงเทพฯ: สุวานบุ๊ค, 2550.

นวพร เรืองสกุล. **กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ: บทสรุปสำหรับผู้บริหารและกรอบโครงสร้าง**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2551.

นัยนา บัวเขียว. “ประสิทธิผลของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.

นิรภัย จันทร์สวัสดิ์. **การบริหารความเสี่ยง: จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สุตราพิศาล, 2551.

เบญจา รุ่งเรืองศิลป์. “การบริหารจัดการความเสี่ยง เกี่ยวตบัตร์คุณภาพของห้องสมุด.” *วารสารสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ* 7, 2 (2551): 31-38.

ประดิษฐา ศิริพันธ์. “ห้องสมุดเตรียมพร้อมบริหารความเสี่ยง ได้อย่างไร.” ใน **การสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการประชุมชมรมห้องสมุดเฉพาะสามัญประจำปี 2553 เรื่อง การบริหารความเสี่ยงสำหรับห้องสมุดยุคใหม่**, 141-149. กรุงเทพฯ: ชมรมห้องสมุดเฉพาะ สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ร่วมกับ ศูนย์ประสานงานสารนิเทศสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมวิทยาศาสตร์บริการ, 2553.

พสุ เดชะรินทร์. “Enterprise Risk Management.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.cu-qa.chula.ac.th/Learn\\_Share/Risk/riskManage.htm](http://www.cu-qa.chula.ac.th/Learn_Share/Risk/riskManage.htm) 2548. สืบค้น 25 มกราคม 2553.

พัชรา หาญเจริญกิจ. **คณะกรรมการประกันคุณภาพ สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยรังสิต**. สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2556.

พัชฌิตา สุภิสุทธิ. “การบริหารความเสี่ยงในองค์กรพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนคัดสรร.” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

ไพรวลัย คุณาสถิตยชัย. “การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของมหาวิทยาลัยขอนแก่น.” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.

มนสิชา แสงวัง. “การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สำนักงานตรวจสอบภายใน. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร.**  
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โกลบอล กราฟฟิค, 2552.

มหาวิทยาลัยทักษิณ. สำนักหอสมุด. “รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา  
2553.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.lib.tsu.ac.th/file/sar\\_qa/risk/risk\\_2553.pdf](http://www.lib.tsu.ac.th/file/sar_qa/risk/risk_2553.pdf)  
2554. สืบค้น 11 พฤศจิกายน 2554.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. กองนโยบายและแผน. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงและ  
การควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประจำปี 2554.**  
กรุงเทพฯ: กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2553.

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สำนักหอสมุด. “สรุปจากการเสวนา บทเรียนจากมหาอุทกภัย 2554 : เรื่อง  
เล่าจากห้องสมุด” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: [http://203.131.219.180/KM/sites/default/  
files/flood\\_2554.pdf](http://203.131.219.180/KM/sites/default/files/flood_2554.pdf) 2555. สืบค้น 14 ตุลาคม 2555.

มหาวิทยาลัยรังสิต. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม  
ภายในทั่วทั้งองค์กร มหาวิทยาลัยรังสิต.** ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต, 2554.

มหาวิทยาลัยรังสิต. ฝ่ายวิชาการ. **แผนการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบควบคุมภายใน  
ด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยรังสิต พ.ศ. 2552-2554. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3. ปทุมธานี:  
มหาวิทยาลัยรังสิต, 2554.**

มหาวิทยาลัยรังสิต. สำนักหอสมุด. **รายงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ประจำปี  
การศึกษา 2554. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต, 2555.**

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. กองนโยบายและแผน. “คู่มือการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2551.”  
[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.plan.cmru.ac.th/internal\\_control/data/RiskHB51.pdf](http://www.plan.cmru.ac.th/internal_control/data/RiskHB51.pdf) 2551. สืบค้น 25 พฤศจิกายน 2554.

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ. **แผนบริหารความเสี่ยง  
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ประจำปี  
งบประมาณ 2554. ยะลา: สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ยะลา, 2554.**

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สำนักงานประกันคุณภาพ. **คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการ  
ควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สงขลา: สำนักงานประกัน  
คุณภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2553.**

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สำนักวิทยบริการ. “แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.  
2554”. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.lib.ubu.ac.th/qa-km/?page\\_id=152](http://www.lib.ubu.ac.th/qa-km/?page_id=152) 2554.  
สืบค้น 22 กันยายน 2555.

ระเบียบ แสงจันทร์. คณะกรรมการดำเนินการประกันคุณภาพ ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2556.

วิเชียร ฤกษ์พัฒนกิจ. “การจัดการความเสี่ยงของห้องสมุด.” ใน **การสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการประชุมชมรมห้องสมุดเฉพาะสามัญประจำปี 2553 เรื่อง การบริหารความเสี่ยงสำหรับห้องสมุดยุคใหม่**, 77-83. กรุงเทพฯ: ชมรมห้องสมุดเฉพาะ สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ร่วมกับ ศูนย์ประสานงานสารนิเทศสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมวิทยาศาสตร์บริการ, 2553.

วิไลพร ทวีลาภพันทอง. “Why Is Risk Management Important?.” ใน **การสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการประชุมชมรมห้องสมุดเฉพาะสามัญประจำปี 2553 เรื่อง การบริหารความเสี่ยงสำหรับห้องสมุดยุคใหม่**, 10-26. กรุงเทพฯ: ชมรมห้องสมุดเฉพาะ สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ร่วมกับ ศูนย์ประสานงานสารนิเทศสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมวิทยาศาสตร์บริการ, 2553.

ศิริพร ศรีเชลียง. “การบริหารความเสี่ยงกับห้องสมุด.” **วารสารวิชาการ วไลยอลงกรณ์** 3, 2 (2551): 81-86.

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. **แนวทาง: การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน**. กรุงเทพฯ: สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2551.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. “แนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.mua.go.th/users/he-commission/doc/law/ministry%20law/1-26%20verify%20standard.pdf> สกช 2550. สืบค้น 7 กุมภาพันธ์ 2554.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. **สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. พิมพ์ครั้งที่ 3**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2554.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2551.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. “การบริหารความเสี่ยง.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.opdc.go.th/uploads/files/recklessness\\_01april2009.ppt](http://www.opdc.go.th/uploads/files/recklessness_01april2009.ppt) 2552. สืบค้น 14 พฤศจิกายน 2552.

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. “แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ 2554.” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www1.nrct.go.th/index.php?mod=contents&req=view&id=1247> 2554. สืบค้น 22 กันยายน 2555.

สุจิตรา สุวภาพ. “การบริหารความเสี่ยง อภิธานศัพท์สำหรับห้องสมุด.” ใน **การสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการประชุมชมรมห้องสมุดเฉพาะสามัญประจำปี 2553 เรื่อง การบริหารความเสี่ยงสำหรับห้องสมุดยุคใหม่**, 115-125. กรุงเทพฯ: ชมรมห้องสมุดเฉพาะ สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ร่วมกับ ศูนย์ประสานงานสารนิเทศสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมวิทยาศาสตร์บริการ, 2553.

สุชาติ สวทยทอง. “การมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2555.

สุวิมล กุลาเลิศ. **คู่มือปฏิบัติสำหรับผู้ตรวจสอบภายในและกรรมการตรวจสอบเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี**. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549.

อุษณา ภัทรมนตรี. **การตรวจสอบภายในสมัยใหม่: แนวคิดและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550.

โอม หุวะนันท์. **การวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549.

### ภาษาอังกฤษ

Berges, Chery. "Risk Management: The Unrecognized Necessity." *Rural Libraries* 13, 1 (1993): 53-66.

Breighner, Mary, and Payton, William. **Risk and Insurance Management Manual for Libraries**. Chicago: American Library Association, 2005.

The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. "Enterprise Risk Management-Integrated Framework." [Online]. Available: <http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm> 2010. Retrieved January 23, 2010.

Cooper, Dale F., and et al. **Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

Joint, Nicholas. "Applying General Risk Management Principles to Library Administration." *Library Review* 56, 7 (2007): 543-551.

Michalko, James; Malpas, Constance; and Arcolio, Arnold. "Research Libraries, Risk and Systemic Change." [Online]. Available: <http://www.oclc.org/research/publications/library/2010/2010-01.pdf> 2010. Retrieved January 23, 2010.

Natarajan, M. "Risk Management and Its Implications for Libraries." [Online]. Available:

<http://ir.inflibnet.ac.in/bitstream/handle/1944/1412/52.pdf?sequence=1> 2005.

Retrieved January 26, 2011.

Rejda, George E. **Principles of Risk Management and Insurance**. 9<sup>th</sup> ed. Boston:

Addison Wesley, 2005.

The University of Newcastle. "Risk Management Policy." [Online]. Available:

<http://info.newcastle.edu.au/policy/000601.html> 2010. Retrieved February 2, 2013.

Young, Peter. **Limiting Small Town Liability: A Risk Management Primer for Small Town**

**Leaders**. Washington, DC: National Center for Small Communities, 2002.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก



ที่ ศธ 0512.23/ 2051

คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

23 กันยายน 2554

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด  
2. ที่อยู่นิสิตที่สามารถติดต่อได้

เนื่องด้วย นางกนกวรรณ จันทร นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และ  
สารนิเทศศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์ร่ำไพ เปรมสมิทธิ์ เป็นอาจารย์  
ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามมาเก็บข้อมูลจากท่าน ซึ่งเป็นผู้ให้  
ข้อมูลในการวิจัย ครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้พิจารณาอนุญาตให้ นางกนกวรรณ จันทร ได้ทำการ  
เก็บข้อมูลดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประพจน์ อิศววิรุฬหการ)

คณบดีคณะอักษรศาสตร์

ภาคผนวก ข

ชุดที่.....

**แบบสอบถาม**  
**เรื่อง**  
**การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย**

**คำชี้แจง**

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในด้านวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง และ ปัญหาในการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย

แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับห้องสมุด

ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในด้านวัตถุประสงค์

ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ตอนที่ 3 ปัญหาในการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัยและข้อเสนอแนะ

**คำอธิบายศัพท์**

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือเคยเกิดขึ้น และส่งผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่หากองค์กรได้มีมาตรการควบคุมและวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ดีก็จะช่วยลดโอกาสที่เกิดผลกระทบ หรือสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การบริหารและควบคุมปัจจัยกิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นสาเหตุของความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

กนกวรรณ จันทร

กรุณาส่งแบบสอบถามคืนมายังผู้วิจัย ด้วยซองเปล่าติดสแตมป์ ซึ่งจำหน่ายให้ผู้วิจัยที่แนบมา พร้อมนี้ ภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2554 และหากท่านมีข้อสงสัย กรุณาติดต่อสอบถาม กนกวรรณ จันทร โทร. 02-997-2222 ต่อ 3262 หรือ 089-067-8151 E-mail :

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับห้องสมุด

**คำชี้แจง** โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างที่กำหนดให้

1. ชื่อห้องสมุด.....
2. ห้องสมุดเริ่มดำเนินงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงขึ้นเมื่อปี.....

### ตอนที่ 2 การบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในด้านวัตถุประสงค์ ผู้รับผิดชอบ ประเภทของความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องหัวข้อ [ ] หรือเติมข้อความลงในช่องที่กำหนดให้

1. วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
  - [ ] เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
  - [ ] เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
  - [ ] เพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและสามารถหาวิธีการบริหารที่เหมาะสมในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
  - [ ] เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในห้องสมุดสามารถบริหารความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
  - [ ] เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ที่อาจจะเกิดขึ้น
  - [ ] เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
  - [ ] เพื่อกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันของบุคลากรทุกระดับในห้องสมุด
  - [ ] เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตาม ควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น
  - [ ] เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
  - [ ] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

2. ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดของท่าน คือ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ผู้อำนวยการ
- รองผู้อำนวยการฝ่าย (โปรดระบุ) .....
- หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้างาน (โปรดระบุ) .....
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- คณะกรรมการประกันคุณภาพ
- อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

3. ห้องสมุดของท่านประสบความเสี่ยงประเภทใดบ้าง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) และมีระดับความเสี่ยงในแต่ละประเภทที่ประสบนั้นอยู่ในระดับใด

**คำชี้แจง** 1. กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหัวข้อใหญ่ [ ] สำหรับประเภทของความเสี่ยง และหัวข้อย่อย ( ) ภายใต้ประเภทของความเสี่ยง และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเสี่ยง สำหรับประเภทของความเสี่ยงและเรื่องที่อยู่ในแต่ละประเภทของความเสี่ยง

2. กรณีที่ท่านเลือกตอบประเภทของความเสี่ยง กรุณาท่านได้เลือกตอบเรื่องที่อยู่ในแต่ละประเภทของความเสี่ยง นั้น ๆ ด้วย

[ ] 3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

.....

(หากไม่ประสบความสำเร็จด้านกลยุทธ์ กรุณาข้ามไปตอบข้อ 3.2)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสบ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของห้องสมุด						
แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้ใช้บริการ						
แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ ในทางปฏิบัติ						
การกระจายแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติ การไม่ครบถ้วน						
การดำเนินงานของฝ่าย/งานไม่สอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด						
ห้องสมุดมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ระดับสูงบ่อย ทำให้แผนกลยุทธ์ของ ห้องสมุดเกิดการเปลี่ยนแปลง						
อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....						



[ ] 3.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

.....

(หากไม่ประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงาน กรุณาข้ามไปตอบคำถามข้อ 3.3)

( ) การบริหารจัดการ ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

.....

(หากไม่ประสบความสำเร็จเรื่อง การบริหารจัดการ กรุณาข้ามไปตอบคำถามข้อถัดไป)

ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสบ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
โครงสร้างการบริหารของห้องสมุดไม่ชัดเจน						
คำอธิบายงาน (Job Description) แต่ละตำแหน่งไม่ครบถ้วน/สมบูรณ์ ทำให้เกิดช่องว่างของการกำหนดหน้าที่งาน						
ภาระงานแต่ละตำแหน่งไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของงาน						
คณะกรรมการบริหารห้องสมุดไม่สามารถผลักดันให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติได้						
ไม่มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนา						
อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....						

( ) กระบวนการทำงาน ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

.....

(หากไม่ประสบความสำเร็จเรื่อง กระบวนการทำงาน กรุณาข้ามไปตอบคำถามข้อถัดไป)

ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (ต่อ)	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสบ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
กระบวนการทำงานของฝ่ายงานในแต่ละ ขั้นตอนไม่ชัดเจน						
ไม่มีการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลไปปรับลด ทำให้มีการ ดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันการณ์						
ไม่มีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับกระบวนการทำงานที่มี การปรับเปลี่ยนไป						
การปฏิบัติงานของฝ่ายงานมีข้อผิดพลาด ล่าช้า						
การปฏิบัติงานของฝ่ายงานไม่ได้รับความ ร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง						
แนวทางการปฏิบัติงานของฝ่ายงานขาด การนำระบบประกันคุณภาพเข้ามาใช้ จริง						
อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....						

( ) บุคลากร ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

.....

(หากไม่ประสบความสำเร็จเรื่อง บุคลากร กรุณาข้ามไปตอบคำถามข้อถัดไป)

ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (ต่อ)	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<p>สัดส่วนของบรรณารักษ์ต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา</p> <p>(จำนวนผู้ปฏิบัติงานระดับวิชาชีพ คำนวณจากจำนวนนักศึกษารวมกับจำนวนหนังสือ ดังนี้</p> <p>(1) จำนวนนักศึกษาต่อบรรณารักษ์ ถ้าจำนวนนักศึกษาทั้งหมดไม่เกิน 10,000 คน เท่ากับ 500 : 1 (คน : คน) ส่วนจำนวนนักศึกษาที่เกินจาก 10,000 คนแรกขึ้นไป ทุก ๆ 2,000 : 1 (คน : คน)</p> <p>(2) จำนวนหนังสือต่อบรรณารักษ์ เท่ากับ 150,000 : 1 (เล่ม : คน) และจำนวนหนังสือเพิ่มขึ้นในแต่ละปี ทุก ๆ 20,000 : 1 (เล่ม : คน)</p>						
บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงาน						
บุคลากรมีบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน						
บุคลากรมีการหมุนเวียน/โยกย้ายการปฏิบัติงานบ่อย ทำให้งานขาดความต่อเนื่องปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มศักยภาพ						

ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (ต่อ)	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสพ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
บุคลากรขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ ที่ตรงกับการปฏิบัติงานของตนเอง						
บุคลากรขาดโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ใน ด้านการทำวิจัย						
การสูญเสียบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญไป (เช่น ลาออก เกษียณอายุ เป็นต้น)						
อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....						

( ) เทคโนโลยี ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

.....

(หากไม่ประสพความเสี่ยงเรื่อง เทคโนโลยี กรุณาข้ามไปตอบคำถามข้อถัดไป)

ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (ต่อ)	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสพ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
ห้องสมุดตามไม่ทันต่อความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วและตลอดเวลา						
ความสามารถของระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ไม่ตอบสนองกับความต้องการใช้งาน ห้องสมุดได้ทั้งหมด						
เครื่องแม่ข่ายสำหรับรองรับระบบ ห้องสมุดอัตโนมัติมีความจุที่ จำกัด ไม่ตอบสนองการใช้งาน						

ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (ต่อ)	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสพ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
ผู้ผลิตระบบห้องสมุดอัตโนมัติหยุดการพัฒนาระบบ						
สมรรถนะของเครื่องคอมพิวเตอร์ด้อยประสิทธิภาพ						
ระบบเครือข่ายขัดข้อง						
ห้องสมุดขาดระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล						
ระบบคอมพิวเตอร์ได้รับความเสียหาย (เช่น การโจรกรรมข้อมูล ไวรัสคอมพิวเตอร์ เป็นต้น)						
อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....						

( ) ทรัพยากรสารสนเทศ ในระดับ มากที่สุด    มาก    ปานกลาง    น้อย    น้อยที่สุด

.....

(หากไม่ประสพความเสี่ยงเรื่อง ทรัพยากรสารสนเทศ กรุณาข้ามไปตอบคำถามข้อถัดไป)

ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (ต่อ)	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสพ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
สัดส่วนของหนังสือต่อจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (1) จำนวนหนังสือต่อนักศึกษา เท่ากับ 15 : 1 (เล่ม : คน) (2) จำนวนหนังสือเฉพาะสาขาวิชา 500 เล่ม สำหรับระดับปริญญา-						

ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (ต่อ)	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสพ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
ตรี 3,000 สำหรับระดับปริญญาโท กรณีที่ ไม่มีการเปิดสอนในระดับที่สูงกว่า ปริญญาโท 6,000 เล่ม สำหรับระดับ ปริญญาโท กรณีที่มีการเปิดสอนระดับ อื่นที่สูงกว่าปริญญาโท 6,000 เล่ม สำหรับระดับการศึกษาเฉพาะทาง 6 ปี 25,000 เล่ม สำหรับระดับปริญญาเอก)						
สถิติการใช้ทรัพยากรสารสนเทศมีจำนวน น้อย บางรายการไม่ถูกนำมาใช้เลย						
ทรัพยากรสารสนเทศมีสภาพชำรุด ถูกฉีก ทำลาย						
ทรัพยากรสารสนเทศถูกขโมย/สูญหาย						
อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....						

( ) เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

.....

(หากไม่ประสพความเสี่ยงเรื่อง เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ กรุณาข้ามไปตอบคำถาม  
ข้อถัดไป)

ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (ต่อ)	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสพ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ที่ใช้ใน การปฏิบัติงานเสื่อมคุณภาพ ชำรุด เสียหาย						
เครื่องมือ/วัสดุอุปกรณ์/ครุภัณฑ์ที่ไม่ เพียงพอต่อการใช้งาน						
อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....						

( ) อาคาร/สถานที่ ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

.....

(หากไม่ประสบความสำเร็จเรื่อง อาคาร/สถานที่ กรุณาข้ามไปตอบคำถามข้อถัดไป)

ความเสี่ยงด้านดำเนินงาน (ต่อ)	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสบ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
พื้นที่ให้บริการคับแคบ ทำให้ผู้ใช้บริการ ไม่ได้รับความสะดวก						
อาคารไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ ผู้ใช้บริการ (เช่น ลิฟต์ ทางลาด สำหรับคนพิการ เป็นต้น)						
อาคารชำรุด ไม่ได้รับการซ่อมแซมให้ใช้ บริการได้อย่างปลอดภัย						
อื่น ๆ (โปรดระบุ).....						

[ ] 3.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

.....

(หากไม่ประสบความสำเร็จด้านการเงิน กรุณาข้ามไปตอบคำถามข้อ 3.4)

ความเสี่ยงด้านการเงิน	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสบ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
ใช้งบประมาณเกินกว่างบประมาณที่ได้รับ การจัดสรร						
ข้อมูลในรายงานสรุปการใช้งบประมาณ คลาดเคลื่อน						

ความเสี่ยงด้านการเงิน (ต่อ)	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสบ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
รายงานสรุปการใช้งบประมาณไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา						
อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....						

[ ] 3.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย

ในระดับ มากที่สุด    มาก    ปานกลาง    น้อย    น้อยที่สุด

.....

(หากไม่ประสบความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย กรุณาข้ามไป

ตอบคำถามข้อ 3.5)

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสบ
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
ระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ใช้เวลาในการดำเนินงานนาน ทำให้ห้องสมุดเสียโอกาสในการดำเนินงานได้ เช่น ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น						
ห้องสมุดมีการละเมิดลิขสิทธิ์จากการทำซ้ำทรัพยากรสารสนเทศ						
อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....						



[ ] 3.5 ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

.....

(หากไม่ประสบความสำเร็จด้านเหตุการณ์ กรุณาข้ามไปตอบคำถามข้อ 3.6)

ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์	ระดับความเสี่ยง					ไม่ ประสบ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
ผู้ปฏิบัติงานและผู้ให้บริการเกิดการเจ็บป่วยจากการได้รับฝุ่นละออง เชื้ออโรภายในห้องสมุด						
ผู้ปฏิบัติงานได้รับบาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องมือ/อุปกรณ์ใช้งานหล่นทับ เป็นต้น						
ทรัพย์สินของผู้ให้บริการเกิดการสูญหายภายในห้องสมุด						
การก่อการจลาจล ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อห้องสมุดจนต้องปิดบริการ เช่น การวางเพลิง การชุมนุมประท้วง เป็นต้น						
เกิดอุบัติเหตุและภัยธรรมชาติ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อห้องสมุด จนต้องปิดบริการ เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น						
อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....						

[ ] 3.6 ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

ในระดับ   มากที่สุด   มาก   ปานกลาง   น้อย   น้อยที่สุด

.....

(หากไม่ประสบความสำเร็จด้านอื่น ๆ กรุณาข้ามไปตอบคำถามข้อ 4)

ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ	ระดับความเสี่ยง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					
อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					
อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					

4. ห้องสมุดของท่านดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหัวข้อใหญ่ [ ] หัวข้อย่อย ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องที่กำหนดให้

[ ] การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ( ) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจของห้องสมุด
- ( ) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของห้องสมุด
- ( ) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของห้องสมุด
- ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

[ ] การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) ค้นหา/ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยวิธีการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ( ) การระดมสมอง (Brainstorming)

- ( ) การใช้ Check Lists
  - ( ) การสัมภาษณ์
  - ( ) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated Workshops)
  - ( ) การวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม "What-if"
  - ( ) การวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน
  - ( ) การเก็บข้อมูลความสูญเสียที่เกิดขึ้นในรูปของความถี่
  - ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....
- ( ) ระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก  
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ( ) วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของภาระงาน/กิจกรรม
  - ( ) เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในทางที่ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์
  - ( ) ผลที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง
  - ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....
- ( ) ระบุประเภทของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้าน  
การดำเนินงาน เป็นต้น
- ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....
- [ ] การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ( ) กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน ประกอบด้วย ระดับโอกาสที่จะเกิด ระดับ  
ความรุนแรงของผลกระทบและระดับของความเสี่ยง
  - ( ) ประเมินโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ตามเกณฑ์มาตรฐานที่  
กำหนด
  - ( ) วิเคราะห์ความเสี่ยง จากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของ  
ความเสี่ยงต่อห้องสมุด
  - ( ) จัดลำดับความเสี่ยง ตามความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อห้องสมุด
  - ( ) ประเมินมาตรการ/กิจกรรมการควบคุมภายในที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว
  - ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

[ ] การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) กำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง ประกอบด้วย การควบคุมเพื่อป้องกัน การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ การควบคุมโดยการชี้แนะ และการควบคุมเพื่อการแก้ไข

( ) ศึกษาความเป็นไปได้ของประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุน/ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในแต่ละมาตรการที่จะเลือกใช้การจัดการความเสี่ยง

( ) กำหนดมาตรการการจัดการความเสี่ยง (หลัก 4T's Strategies) ประกอบด้วย การยอมรับความเสี่ยง การลด/ควบคุมความเสี่ยง การโอนความเสี่ยง และการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

[ ] การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

( ) ติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

( ) ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

( ) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง

( ) ทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง

( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

**ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารความเสี่ยงในห้องสมุดมหาวิทยาลัยและข้อเสนอแนะ**

**คำชี้แจง** โปรดระบุระดับปัญหา โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปัญหาหรือเติมข้อความลงในช่องที่กำหนดให้

1. ในการบริหารความเสี่ยงของห้องสมุด ท่านประสบปัญหาต่อไปนี้ในระดับใด

รายการปัญหา	ระดับปัญหา					ไม่ ประสบ ปัญหา
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
<b>ด้านผู้รับผิดชอบ</b>						
1. ผู้รับผิดชอบไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่						
2. ผู้รับผิดชอบไม่เข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน						
3. ผู้รับผิดชอบในห้องสมุดไม่สามารถติดตามดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดได้						
4. ผู้รับผิดชอบขาดแรงจูงใจในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะ						
5. อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)						
<b>ด้านงบประมาณ</b>						
1. ไม่มีงบประมาณในการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ						
2. ไม่มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง						
3. อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)						

รายการปัญหา	ระดับปัญหา					ไม่ ประสบ ปัญหา
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
<b><u>ด้านบุคลากร</u></b>						
1. ความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหาร ความเสี่ยงของบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ						
2. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการ บริหารความเสี่ยง						
3. บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการ บริหารความเสี่ยง						
4. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....						
<b><u>ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง</u></b>						
1. กำหนดวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผน กลยุทธ์ของห้องสมุด						
2. ไม่สามารถระบุความเสี่ยงและปัจจัย เสี่ยงที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง ขึ้นกับห้องสมุดได้						
3. กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่ ไม่สอดคล้องกันระหว่างระดับโอกาสที่ จะเกิดกับระดับความรุนแรงของ ผลกระทบ						
4. ไม่สามารถประเมินโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ไว้ได้						

รายการปัญหา	ระดับปัญหา					ไม่ ประสบ ปัญหา
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
<b>ด้านกระบวนการบริหารความเสี่ยง (ต่อ)</b>						
5. วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยไม่ได้นำโอกาส ที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง มาพิจารณาให้สัมพันธ์กัน						
6. จัดลำดับความเสี่ยงผิดพลาด ทำให้การ จัดการความเสี่ยงไม่เป็นไปตามลำดับ ความรุนแรงของความเสี่ยง						
7. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ไม่ ชัดเจน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานตาม แผนไม่เข้าใจและปฏิบัติไม่ถูกต้อง						
8. ไม่มีกรอบเวลาที่ชัดเจนในการติดตาม ผลการดำเนินการตามแผนการบริหาร ความเสี่ยง						
9. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการ บริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตาม กำหนดเวลา						
10. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....						

2. ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทุกท่าน  
ที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางกนกวรรณ จันทร เกิดเมื่อวันที่ 26 มกราคม 2513 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ในปีการศึกษา 2536 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2552 ปัจจุบันทำงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนกเทคนิค สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยรังสิต