

การประเมินผลการควบคุมภายในและแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน
ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

THE INTERNAL CONTROL EVALUATION AND
THE INTERNAL CONTROL SYSTEM DEVELOPMENT APPROACH OF
MUNICIPALITIES IN CHIANG MAI PROVINCE



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

พ.ศ. 2561

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

การประเมินผลการควบคุมภายในและแนวทางการพัฒนาระบบ
การควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัย

สรัญญา ทั้งสุข

สาขาวิชา

การบริหารธุรกิจ

กลุ่มวิชา

การบัญชี

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลทิพย์ คำใจ

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ นุชบา อารีย์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลทิพย์ คำใจ)

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อนุมัติให้ดำเนินการค้นคว้าอิสระฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ
กลุ่มวิชาการบัญชี

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลฉัตร พลวัน)

วันที่ 21 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ : การประเมินผลการควบคุมภายในและแนวทางการพัฒนา
ระบบการควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัย : ศรัญญา ทั้งสุข

สาขาวิชา : การบริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลทิพย์ คำใจ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาผลการประเมินการควบคุมภายใน 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน และ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินผลการควบคุมภายใน จากเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 121 แห่ง และการสัมภาษณ์ แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน และปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบควบคุมภายใน จากเทศบาลที่ได้รับการตรวจสอบงบการเงินประจำปีงบประมาณ 2559 โดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน โดยแบ่งเป็น เทศบาลขนาดใหญ่ จำนวน 1 แห่ง เทศบาลขนาดกลาง จำนวน 6 แห่ง และเทศบาลขนาดเล็ก จำนวน 6 แห่ง ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติ ค่าสถิติความถี่ และร้อยละ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยเทคนิคการเจนนับ และวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสรุปประเด็นตามคำสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำเสนอด้วยวิธีพรรณนาวิเคราะห์ผล

การวิจัย พบว่า

1. การประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.14) เมื่อพิจารณาผลการประเมินการควบคุมภายในแยกตามแต่ละด้าน พบว่า ด้านการใช้จ่ายเงิน และด้านการเงินการบัญชี มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย

รวม 4.63, 4.58) ตามลำดับ ด้านการพัสดุ ด้านรายได้ และด้านแผนงาน มีระดับความคิดเห็นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.09, 3.78, 3.61) ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาล ได้แก่ ฝ่ายบริหารควรออกแบบโครงสร้างระบบควบคุมภายในให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจของแต่ละส่วนงาน การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในของหน่วยงาน เช่น การกำหนดจริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส การกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล และการประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เป็นลายลักษณ์อักษร

3. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาล ได้แก่ บุคลากรในองค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ และความสำคัญของระบบควบคุมภายใน ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดวางระบบการควบคุมภายในอย่างจริงจัง และการขาดคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา คือ ผู้บริหารทุกระดับควรทำความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน ควรจัดประชุมหารือร่วมกับผู้บริหารทุกส่วนงานในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้การพิจารณาความเสี่ยงครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบและกำชับให้มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และรายงานให้ผู้บริหารทราบ

คำสำคัญ : การประเมินผล, การพัฒนา, ระบบการควบคุมภายใน

The Title : The Internal Control Evaluation and the Internal Control System Development Approach of Municipalities in Chiang Mai Province

The Author : Saranya Thungsook

Program : Business Administration

Independent Study Advisor : Assistant Professor Dr.Kamolthip Khamjai Chairman

ABSTRACT

The main objective of this study was to examine the internal control evaluation results; to explore the internal control system development approach; and to investigate the problems and obstacles in establishing the internal control system of municipalities in Chiang Mai. The study was conducted in quantitative and qualitative aspects. In order to study the internal control evaluation, a set of questionnaires was used to collect data from 121 municipalities in Chiang Mai. Interviews were also conducted by focusing on the approach to develop internal control system as well as the problems and obstacles in establishing internal control system. The data was collected from the municipalities of which the financial statement for fiscal year 2016 was audited by the State Audit Office of the Kingdom of Thailand. These include 1 large-sized, 6 medium-sized, and 6 small-sized municipalities. The collected data was then analyzed quantitatively by means of statistical values including frequency and percentage, and qualitatively by means of enumeration technique. All of the content was analyzed and summarized in accordance with the key words obtained from the interviews. A descriptive analysis was performed in order to present the results.

The results are summarized as follows:

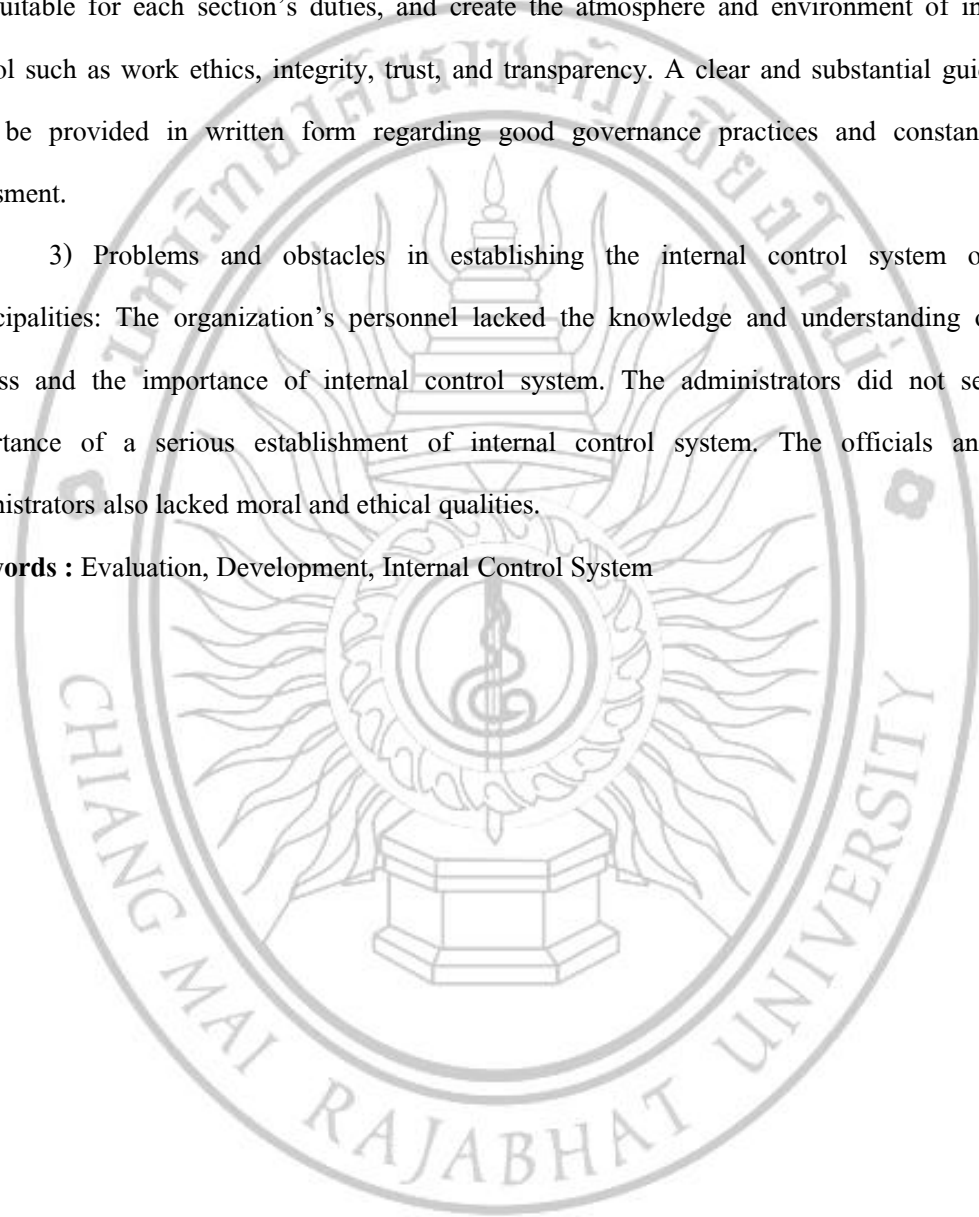
1) The Internal Control Evaluation of Municipalities in Chiang Mai: Most respondents evaluated the municipalities' overall internal control as "high" (average value: 4.14). Considering internal control in each category, the evaluation results are as follows: expense, finance and

accounting – highest (average value: 4.63 and 4.58 respectively); supply, income and planning – high (average value: 4.09, 3.78 and 3.61 respectively).

2) The Internal Control System Development Approach of the Municipalities: The administration departments shall design an internal control system structure that is consistent with and suitable for each section's duties, and create the atmosphere and environment of internal control such as work ethics, integrity, trust, and transparency. A clear and substantial guideline shall be provided in written form regarding good governance practices and constant risk assessment.

3) Problems and obstacles in establishing the internal control system of the municipalities: The organization's personnel lacked the knowledge and understanding of the process and the importance of internal control system. The administrators did not see the importance of a serious establishment of internal control system. The officials and the administrators also lacked moral and ethical qualities.

Keywords : Evaluation, Development, Internal Control System



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลทิพย์ คำใจ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ผู้ซึ่งให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องมาโดยตลอด ทำให้การค้นคว้าอิสระนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ รวมไปถึงบุคลากรและเจ้าหน้าที่ทุก ๆ ท่านที่อนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการทำงานวิจัย และขอขอบคุณผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านอื่น ๆ ที่ไม่ได้กล่าวนามที่มีส่วนช่วยให้งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกอง และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์ทำให้ได้ข้อมูลในทุก ๆ ด้านอย่างครบถ้วน

ท้ายที่สุดผู้ศึกษาขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และอยู่เบื้องหลังความสำเร็จ คือ ผู้เขียนหนังสือและบทความต่าง ๆ ที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย และเพื่อน ๆ นักศึกษา ที่เป็นกำลังใจ และมีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนมาโดยตลอด หวังเป็นอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะ เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจค้นคว้าประกอบการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านระบบการควบคุมภายในต่อไป

สร้อยญา ทั้งสุข

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	๗
ABSTRACT.....	๘
กิตติกรรมประกาศ.....	๙
สารบัญ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๑๑
สารบัญภาพ.....	๑๒
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่.....	7
แนวคิดการควบคุมภายใน ของ COSO.....	16
แนวคิดการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน.....	23
เอกสารเผยแพร่ความรู้ “ข้อบกพร่องที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจพบ”.....	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	43
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
รูปแบบการวิจัย.....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล	47
การวิเคราะห์ข้อมูล	48
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	50
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	50
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลใน จังหวัดเชียงใหม่	53
ตอนที่ 3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	81
5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	97
สรุปผลการวิจัย	97
อภิปรายผล	107
ข้อเสนอแนะ	111
บรรณานุกรม	113
ประวัติผู้วิจัย	116
ภาคผนวก	117
ภาคผนวก ก ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ	118
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้องและความเที่ยงตรง	129
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย	132

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	รายชื่อเทศบาลขนาดใหญ่ จำนวน 1 แห่ง.....7
2.2	รายชื่อเทศบาลขนาดกลาง จำนวน 66 แห่ง7
2.3	รายชื่อเทศบาลขนาดเล็ก จำนวน 54 แห่ง.....10
2.4	สรุปประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและประเด็นวิจัยที่มีการศึกษา.....40
3.1	สรุปประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา46
4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....51
4.2	จำนวนและผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ51
4.3	จำนวนและผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....51
4.4	จำนวนและผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน52
4.5	จำนวนและผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน52
4.6	จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้านแผนงาน54
4.7	จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้านการเงินการบัญชี56
4.8	จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้านรายได้.....58
4.9	จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้านการใช้จ่ายเงิน.....60
4.10	จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้านการพัสดุ.....62
4.11	ผลการประเมินการควบคุมภายใน ของเทศบาลขนาดใหญ่.....63
4.12	ผลการประเมินการควบคุมภายใน ของเทศบาลขนาดกลาง64
4.13	ผลการประเมินการควบคุมภายใน ของเทศบาลขนาดเล็ก.....66

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.14	ค่าเฉลี่ยคะแนนผลการประเมินการควบคุมภายในโดยเทศบาลและนักวิชาการ ตรวจเงินแผ่นดิน.....69
4.15	รายชื่อเทศบาลที่คัดเลือกเพื่อสัมภาษณ์.....71
4.16	ผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านแผนงาน.....72
4.17	ผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านการเงินการบัญชี.....74
4.18	ผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านรายได้.....76
4.19	ผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านการใช้จ่ายเงิน.....78
4.20	ผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านการพัสดุ.....80

ฉ

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

2.1	แผนผังกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	43
-----	---------------------------------	----



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการในภาครัฐหรือเอกชนทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ระบบการควบคุมภายในจะช่วยควบคุมและลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและการจัดการของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ การควบคุมภายในมีประโยชน์คือ ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า ข้อมูลและรายงานทางการเงินถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง (กรมบัญชีกลาง, 2553)

การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่จัดให้มีขึ้นในองค์กรเพื่อให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การควบคุมภายในไม่ใช่ระบบหนึ่งระบบใดโดยเฉพาะหรือเป็นระบบซึ่งแยกออกจากกระบวนการประจำขององค์กร แต่การควบคุมภายในควรถือเป็นส่วนเดียวกันกับกระบวนการที่ฝ่ายบริหารใช้ปฏิบัติงานการจัดให้มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับมาตรฐานการควบคุมภายใน ที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน จะเกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร เงื่อนไขแรกของการประเมินความเสี่ยงคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือความมุ่งหมายที่หน่วยงานต้องการบรรลุผลสำเร็จ การประเมินความเสี่ยง คือการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว แล้วจึงกำหนดกิจกรรมการควบคุมหรือกำหนดระบบการควบคุมภายใน ซึ่งขึ้นกับระดับความเสี่ยงและผลการประเมินความเสี่ยงและความ

คัมค่า ข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (เช่น ระเบียบปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางกายภาพ โครงสร้างองค์กร และการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ) ควรได้รับการออกแบบให้มีขึ้นและให้มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายนอกจากนี้ ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ควรสื่อสารไปยังผู้บริหารและส่วนงานอื่น ๆ ภายในองค์กรซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลนั้น ๆ ภายในกำหนดเวลาที่สามารถทำให้ปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบสำเร็จลุล่วงไปได้ และควรมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อประเมินคุณภาพการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อความมั่นใจว่าข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นได้รับการแก้ไขอย่างทันทั่วทั้งที่ (สำนักคอมพิวเตอร์และเครือข่าย มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 2559)

ในปี พ.ศ. 2535 (ค.ศ. 1992) คณะกรรมการที่มีชื่อเรียกว่า Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือเรียกย่อ ๆ ว่า COSO ซึ่งเป็นคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (AICPA) สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (Institute of Internal Auditors หรือ IIA) สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executives Institute หรือ FEI) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association หรือ AAA) และสถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountants หรือ IMA) ได้ร่วมกันศึกษาพัฒนาความหมายและแนวคิดของการควบคุมภายใน ตามรายงานที่เรียกว่า COSO Internal Control-integrated Framework กำหนดความหมายและกรอบโครงสร้างของการควบคุมภายใน รวมทั้งเสนอให้ผู้บริหารรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (Management Reporting on Internal Control) การควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO เป็นอีกหนึ่งแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและมีการนำไปประยุกต์ในระดับสากลและรวมถึงประเทศไทยด้วย (จันทนา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปะพร ศรีจันทพร, 2557) ในปี พ.ศ. 2546 มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการบันทึกบัญชีการจัดทำทะเบียน และรายงานการเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบันทึกบัญชีเป็นระบบบัญชีสากลที่ใช้ในภาคราชการตามนโยบายของรัฐบาลประกอบกับนโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้ระบบบริหารงานภาครัฐใช้เทคโนโลยีในการบริหาร (E-Government) เพื่อวัดผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อรองรับระบบ E-Government และกำหนดให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ดำเนินโครงการวางระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ Local Administrative Accounting System – LAAS ซึ่งประกอบด้วยงานด้านซอฟต์แวร์ระบบบัญชี และฮาร์ดแวร์เพื่อรองรับระบบ ซึ่งลักษณะของโปรแกรมเป็นลักษณะของ Web Based Application คือ ผู้ใช้งาน

สามารถทำธุรกรรมผ่านระบบ Online จากหน่วยงานต้นสังกัด ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ตามสิทธิส่วนงานที่รับผิดชอบภายใต้ระบบความปลอดภัยสูงจากส่วนกลาง ซึ่งข้อมูลที่ป้อนเข้าไปส่งไปยังส่วนกลาง หรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งสามารถมองเห็นข้อมูลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้หมดทั่วประเทศ ในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งจะไม่สามารถมองเห็นข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นได้ แต่สามารถมองภาพรวมขององค์กรได้ โดยมีหัวหน้าส่วนการคลัง หรือผู้อำนวยการกองคลังเป็นผู้ที่ควบคุม แก้ไข ข้อมูลทั้งหมดขององค์กร และมีลักษณะการทำงานของระบบประกอบด้วย 5 ระบบ คือ ระบบงบประมาณ ระบบข้อมูลรายรับ ระบบข้อมูลรายจ่าย ระบบบัญชี และระบบรายงานผู้บริหาร

จังหวัดเชียงใหม่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ทั้งหมด 211 แห่ง แบ่งเป็น องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 4 แห่ง เทศบาลตำบล 116 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 89 แห่ง (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่, 2560) เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง และเป็นหน่วยรับตรวจตามมาตรา 4 (3) แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ทั้ง 121 แห่ง จึงต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2544) โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้มีแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายใน และติดตามประเมินผลการควบคุมภายในตามระเบียบ ซึ่งกำหนดให้รายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และผู้กำกับดูแลอย่างน้อยปีละครั้ง ภายในเก้าสิบวันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ

จากรายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สามารถสรุปประเด็นข้อสังเกต จากการตรวจสอบ แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านแผนงาน 2) ด้านการเงินการบัญชี 3) ด้านรายได้ 4) ด้านการใช้จ่ายเงิน และ 5) ด้านการบริหารพัสดุ โดยเกือบร้อยละ 90 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการบริหารงานที่บกพร่อง ไม่โปร่งใส เพราะการควบคุมภายในมีข้อบกพร่อง อันอาจก่อให้เกิดการทุจริตหรือการประทุพผิตมิชอบได้ (มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2559)

ในเขตจังหวัดเชียงใหม่ได้มีการศึกษาแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในทางการเงินและบัญชีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ สามารถสรุปผลการศึกษามององค์ประกอบการควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชีทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสถานที่ทำงานไม่ควรอยู่ร่วมกับหน่วยงานอื่น และควรมีสถานที่ในการจัดเก็บเอกสารเป็นสัดส่วน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน 2) ด้านการประเมินความเสี่ยง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าทางองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีการ

จัดทำระบบตรวจสอบภายในเพื่อหาข้อมูลและแก้ไขข้อบกพร่อง และให้ความสำคัญต่องานทุกประเภท 3) ด้านกิจกรรมการควบคุม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานและลูกจ้าง เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้อง หาวิธีการมาตรการ แนวทางแก้ไขข้อบกพร่องร่วมกัน 4) ด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีหรือนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลที่ควรให้ประชาชนรับรู้ทางอินเทอร์เน็ต 5) ด้านการติดตามและประเมินผล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีหรือตรวจสอบกับผู้บังคับบัญชา และมีการตรวจทานกับผู้ที่ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกัน ติดตามและประเมินผลโดยเปรียบเทียบจากผลงานที่ผ่านมา สรุปผลการศึกษา พบว่าทุกองค์การบริหารส่วนตำบล มีการดำเนินการควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชีและปฏิบัติตามระเบียบการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน อยู่ในระดับมาก (อรรณณ คำกระโทก, 2554)

ดังนั้นผู้ศึกษาในฐานะนักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน จึงสนใจที่จะศึกษาการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้ทราบถึงผลการประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่ แนวทางในการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน และปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลการประเมินการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรค ในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงผลการประเมินการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่
2. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่
3. ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรได้แก่ บุคลากรที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมภายในทั้ง 5 ด้าน (ด้านแผนงาน คือ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ด้านการเงินการบัญชี คือ ผู้อำนวยการกองคลัง ด้านรายได้ คือ เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ ด้านการใช้จ่ายเงิน คือ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี และด้านการบริหารพัสดุ คือ เจ้าพนักงานพัสดุ) ของเทศบาลทั้ง 121 แห่ง และเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามประเด็นข้อบกพร่องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจพบ 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านแผนงาน
2. ด้านการเงินการบัญชี
3. ด้านรายได้
4. ด้านการใช้จ่ายเงิน
5. ด้านการบริหารพัสดุ

ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน และปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบควบคุมภายใน ภายใต้อำนาจประกอบของการควบคุมภายใน 5 ด้าน ตามแนวคิดการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม
2. การประเมินความเสี่ยง
3. กิจกรรมการควบคุม
4. สารสนเทศและการสื่อสาร
5. การติดตามประเมินผล

ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาการประเมินผลการควบคุมภายใน แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน และปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2559

ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ โดยเริ่มศึกษาเก็บข้อมูลช่วงระหว่างเดือน เมษายน 2560 ถึงเดือน ธันวาคม 2560 (ระยะเวลา 9 เดือน)

นิยามศัพท์เฉพาะ

การควบคุม หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

ระบบการควบคุมภายใน หมายถึง การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันไว้ในกระบวนการของกิจกรรมและการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน หมายถึง การกำหนดหรือออกแบบวิธีการควบคุมและนำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ

การประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในจริง และข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

เทศบาล หมายถึง เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 121 แห่ง โดยแบ่งเป็นเทศบาลขนาดใหญ่ เทศบาลขนาดกลาง และเทศบาลขนาดเล็ก

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการประเมินผลการควบคุมภายใน และแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ โดยผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่
2. แนวคิดการควบคุมภายใน ของ COSO
3. แนวคิดการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
4. เอกสารเผยแพร่ความรู้ ข้อบกพร่องที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจพบ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

จังหวัดเชียงใหม่มีเทศบาลจำนวนทั้งหมด 121 แห่ง (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่, 2560) แบ่งตามขนาดของเทศบาลได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 รายชื่อเทศบาลขนาดใหญ่ จำนวน 1 แห่ง

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	อำเภอ
1	เทศบาลนครเชียงใหม่	เมืองเชียงใหม่

ตารางที่ 2.2 รายชื่อเทศบาลขนาดกลาง จำนวน 66 แห่ง

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	อำเภอ
1	เทศบาลตำบลช้างเผือก	เมืองเชียงใหม่
2	เทศบาลตำบลสุเทพ	เมืองเชียงใหม่
3	เทศบาลตำบลฟ้าฮ่าม	เมืองเชียงใหม่

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	อำเภอ
4	เทศบาลตำบลสันผีเสื้อ	เมืองเชียงใหม่
5	เทศบาลเมืองเมืองแกนพัฒนา	แม่แตง
6	เทศบาลตำบลสันมหาพน	แม่แตง
7	เทศบาลเมืองแม่ใจ	สันทราย
8	เทศบาลตำบลแม่แฝก	สันทราย
9	เทศบาลตำบลเจดีย์แม่ครัว	สันทราย
10	เทศบาลตำบลป่าไผ่	สันทราย
11	เทศบาลตำบลสันนาเม็ง	สันทราย
12	เทศบาลตำบลหนองแห่	สันทราย
13	เทศบาลตำบลสันทรายหลวง	สันทราย
14	เทศบาลตำบลสันพระเนตร	สันทราย
15	เทศบาลตำบลหนองจ่อม	สันทราย
16	เทศบาลตำบลแม่คือ	ดอยสะเก็ด
17	เทศบาลตำบลเชิงคอย	ดอยสะเก็ด
18	เทศบาลตำบลดอยสะเก็ด	ดอยสะเก็ด
19	เทศบาลตำบลดวงเหนือ	ดอยสะเก็ด
20	เทศบาลตำบลสันปูเลย	ดอยสะเก็ด
21	เทศบาลตำบลแม่โป่ง	ดอยสะเก็ด
22	เทศบาลตำบลเชียงดาว	เชียงดาว
23	เทศบาลตำบลปิงโค้ง	เชียงดาว
24	เทศบาลตำบลทุ่งข้าวพวง	เชียงดาว
25	เทศบาลตำบลไชยปราการ	ไชยปราการ
26	เทศบาลตำบลหนองบัว	ไชยปราการ
27	เทศบาลตำบลบ้านแม่ข้า	ฝาง
28	เทศบาลตำบลเวียงฝาง	ฝาง
29	เทศบาลตำบลเวียงพร้าว	พร้าว

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	อำเภอ
30	เทศบาลตำบลแม่ริม	แม่ริม
31	เทศบาลตำบลจี้เหล็ก	แม่ริม
32	เทศบาลตำบลสันโป่ง	แม่ริม
33	เทศบาลตำบลแม่อาว	แม่อาว
34	เทศบาลตำบลสะเมิงใต้	สะเมิง
35	เทศบาลเมืองแม่เหิยะ	เมืองเชียงใหม่
36	เทศบาลตำบลท่าศาลา	เมืองเชียงใหม่
37	เทศบาลตำบลป่าแดด	เมืองเชียงใหม่
38	เทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง	เมืองเชียงใหม่
39	เทศบาลเมืองดั้นเปา	สันกำแพง
40	เทศบาลตำบลสันกลาง	สันกำแพง
41	เทศบาลตำบลห้วยทราย	สันกำแพง
42	เทศบาลตำบลสันกำแพง	สันกำแพง
43	เทศบาลตำบลไชยสถาน	สารภี
44	เทศบาลตำบลชมพู	สารภี
45	เทศบาลตำบลท่าวังตาล	สารภี
46	เทศบาลตำบลยางเนิ้ง	สารภี
47	เทศบาลตำบลสันทรายมawang	สารภี
48	เทศบาลตำบลสารภี	สารภี
49	เทศบาลตำบลหนองผึ้ง	สารภี
50	เทศบาลตำบลบ้านกลาง	สันป่าตอง
51	เทศบาลตำบลสันป่าตอง	สันป่าตอง
52	เทศบาลตำบลทุ่งสะโตก	สันป่าตอง
53	เทศบาลตำบลแม่วาง	แม่วาง
54	เทศบาลตำบลท่าเตือ-มิดกา	ดอยเต่า
55	เทศบาลตำบลท่าข้าม	ฮอด

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	อำเภอ
56	เทศบาลตำบลแม่แจ่ม	แม่แจ่ม
57	เทศบาลตำบลจอมทอง	จอมทอง
58	เทศบาลตำบลบ้านแปะ	จอมทอง
59	เทศบาลตำบลบ้านหลวง	จอมทอง
60	เทศบาลตำบลสบเตี๊ยะ	จอมทอง
61	เทศบาลตำบลบ้านแหวน	หางดง
62	เทศบาลตำบลสันผักหวาน	หางดง
63	เทศบาลตำบลหนองดองพัฒนา	หางดง
64	เทศบาลตำบลหางดง	หางดง
65	เทศบาลตำบลหารแก้ว	หางดง
66	เทศบาลตำบลบ้านปง	หางดง

ตารางที่ 2.3 รายชื่อเทศบาลขนาดเล็ก จำนวน 54 แห่ง

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	อำเภอ
1	เทศบาลตำบลอินทขิล	แม่แตง
2	เทศบาลตำบลแม่แตง	แม่แตง
3	เทศบาลตำบลจอมแจ้ง	แม่แตง
4	เทศบาลตำบลแม่หอพระ	แม่แตง
5	เทศบาลตำบลเมืองเสี้ยน	สันทราย
6	เทศบาลตำบลสันป่าเปา	สันทราย
7	เทศบาลตำบลหนองหาร	สันทราย
8	เทศบาลตำบลป่าเมี่ยง	ดอยสะเก็ด
9	เทศบาลตำบลตลาดใหญ่	ดอยสะเก็ด
10	เทศบาลตำบลแม่ฮ้อยเงิน	ดอยสะเก็ด
11	เทศบาลตำบลตลาดขวัญ	ดอยสะเก็ด

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	อำเภอ
12	เทศบาลตำบลป่าป้อง	ดอยสะเก็ด
13	เทศบาลตำบลสง่าบ้าน	ดอยสะเก็ด
14	เทศบาลตำบลสำราญราษฎร์	ดอยสะเก็ด
15	เทศบาลตำบลเมืองงาย	เขียงดาว
16	เทศบาลตำบลเมืองนะ	เขียงดาว
17	เทศบาลตำบลพระธาตุปู่ก่ำ	เขียงดาว
18	เทศบาลตำบลแม่นะ	เขียงดาว
19	เทศบาลตำบลแสนไห	เวียงแหง
20	เทศบาลตำบลแม่ข่า	ฝาง
21	เทศบาลตำบลสันทราย	ฝาง
22	เทศบาลตำบลป่าไผ่	พร้าว
23	เทศบาลตำบลแม่บึง	พร้าว
24	เทศบาลตำบลน้ำแพร่	พร้าว
25	เทศบาลตำบลป่าดู้ม	พร้าว
26	เทศบาลตำบลบ้านโป่ง	พร้าว
27	เทศบาลตำบลแม่แรม	แม่ริม
28	เทศบาลตำบลริมเหนือ	แม่ริม
29	เทศบาลตำบลเหมืองแก้ว	แม่ริม
30	เทศบาลตำบลหนองหอย	เมืองเชียงใหม่
31	เทศบาลตำบลแม่ปูคา	สันกำแพง
32	เทศบาลตำบลบวกค้าง	สันกำแพง
33	เทศบาลตำบลออนใต้	สันกำแพง
34	เทศบาลตำบลหนองแฝก	สารภี
35	เทศบาลตำบลข้าวมุง	สารภี
36	เทศบาลตำบลดอนแก้ว	สารภี
37	เทศบาลตำบลท่ากว้าง	สารภี

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	อำเภอ
38	เทศบาลตำบลป่าบง	สารภี
39	เทศบาลตำบลทุ่งด้อม	สันป่าตอง
40	เทศบาลตำบลบ้านแม่	สันป่าตอง
41	เทศบาลตำบลยู่หว่า	สันป่าตอง
42	เทศบาลตำบลยางคราม	ดอยหล่อ
43	เทศบาลตำบลสองแคว	ดอยหล่อ
44	เทศบาลตำบลสันติสุข	ดอยหล่อ
45	เทศบาลตำบลบ่อหลวง	ฮอด
46	เทศบาลตำบลบ้านตาล	ฮอด
47	เทศบาลตำบลอมก๋อย	อมก๋อย
48	เทศบาลตำบลท่าผา	แม่แจ่ม
49	เทศบาลตำบลคอยแก้ว	จอมทอง
50	เทศบาลตำบลแม่สอย	จอมทอง
51	เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	หางดง
52	เทศบาลตำบลหนองแก้ว	หางดง
53	เทศบาลตำบลหนองควาย	หางดง
54	เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง	หางดง

หน้าที่ของเทศบาล กฎหมายได้กำหนดหน้าที่ของเทศบาลไว้โดยแบ่งตามประเภทของเทศบาล (พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 13 พ.ศ. 2552) ดังนี้

หน้าที่ของเทศบาลตำบล (กำหนดไว้ในมาตราที่ 50)

- (1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- (2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
- (3) รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- (4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ

- (5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- (6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- (7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ
- (8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- (9) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

หน้าที่ของเทศบาลเมือง (กำหนดไว้ในมาตราที่ 53)

- (1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 50
- (2) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- (3) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- (4) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
- (5) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- (6) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
- (7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (8) ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น

เทศบาลเมืองอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล (กำหนดไว้ในมาตราที่ 54) ดังต่อไปนี้

- (1) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- (2) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- (3) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- (4) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- (5) ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
- (6) ให้มีการสาธารณสุข
- (7) จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- (8) จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
- (9) ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา
- (10) ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- (11) ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
- (12) เทศพาณิชย์

หน้าที่ของเทศบาลนคร (กำหนดไว้ในมาตราที่ 56)

- (1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 53
- (2) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก

- (3) กิจกรรมอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- (4) การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ และสถานบริการอื่น
- (5) จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
- (6) จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- (7) การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง
- (8) การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว
- (9) กิจกรรมอื่น ๆ ตามมาตรา 54

มีข้อสงสัยเกิดต่อประเด็นเรื่องหน้าที่ของเทศบาลประการหนึ่งก็คือ หน้าที่ของเทศบาลที่กฎหมายกำหนดไว้ทั้งหมด เทศบาลจะสามารถกระทำได้ ก็ต่อเมื่อไม่มีกฎหมายอื่น ๆ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ อีกแล้ว เทศบาลจึงจะสามารถกระทำได้ โดยเห็นได้จากการที่กฎหมายใช้คำนำหน้ามาตรว่า “ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาล...มีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้...” คำว่า “ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย” นั้น ทำให้หน้าที่ของเทศบาลถูกจำกัดไว้ แม้กฎหมายเทศบาลจะกำหนดให้เทศบาลทำหน้าที่นั้นได้ แต่ถ้ามีกฎหมายอื่นกำหนดเป็นอย่างอื่น เทศบาลก็ไม่อาจทำหน้าที่ดังกล่าวตามที่กฎหมายเทศบาลกำหนดได้ หรือกระทำได้ด้วยข้อจำกัดตามที่กฎหมายอื่น ๆ กำหนดเท่านั้น ดังนั้น แม้ในข้อกฎหมายจะได้กำหนดภารกิจหน้าที่ของเทศบาลเอาไว้อย่างกว้างขวาง แต่ก็มิได้หมายความว่าเทศบาลจะสามารถกระทำได้ในทุกหน้าที่ เนื่องจากข้อจำกัดทางกฎหมายดังกล่าว (มรุต วันทนกร และ ดร.ณิ หนัสนิมคร, 2559)

การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของเทศบาลในแต่ละด้าน (มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการส่วนท้องถิ่น, 2553)

1) งานด้านแผนงาน (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน)

ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณาเสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำ แผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารหรือความมั่นคงของประเทศทั้งนี้อาจเป็นนโยบาย แผนงาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และโครงการระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรมหรือระดับจังหวัด แล้วแต่กรณี และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

2) งานด้านการเงินการบัญชี (ผู้อำนวยการกองคลัง)

ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นกองหรือส่วน หัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่ากองหรือส่วน หัวหน้าหน่วยงานที่สูงกว่ากอง หรือหัวหน้าหน่วยงานซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับบริหาร ควบคุม และตรวจสอบเกี่ยวกับงานการกำหนดนโยบาย วางแผน ควบคุม มอบหมายงาน ตรวจสอบ ประเมินผลและรับผิดชอบการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานการคลังหลายด้าน เช่น งานการคลัง งานการเงินและบัญชี งานการจัดเก็บรายได้ งานรวบรวมข้อมูลสถิติ และวิเคราะห์งบประมาณ งานพัสดุ งานการจัดการเงินกู้ งานตรวจสอบเกี่ยวกับการเบิกจ่าย การเก็บรักษาและการบริหารเงินคงคลัง การจัดทำบัญชีและรายงานการเงิน นอกจากนั้นยังปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเสนอแนะและให้คำปรึกษาแนะนำการทำความเข้าใจและสรุปรายงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการอนุญาตที่เป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานการคลัง เก็บรักษาทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3) งานด้านรายได้ (เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้)

ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานจัดเก็บรายได้ ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากร ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ และรายได้อื่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการช่วยตรวจรับและพิจารณาแบบแสดงรายการ คำร้อง หรือคำขอของผู้เสียภาษีและค่าธรรมเนียม รับชำระเงิน เขียนใบเสร็จรับเงิน และลงบัญชี จัดทำทะเบียน ควบคุมการจัดเก็บรายได้ และรายการต่าง ๆ เก็บรักษาหลักฐานการเสียภาษี ค่าธรรมเนียม และรายได้อื่น ๆ ติดตามเร่งรัดการจัดเก็บภาษี การดำเนินคดีผู้ค้างชำระภาษี ออกหมายเรียกและหนังสือเชิญพบ ตรวจสอบและประเมินภาษี การเก็บรักษา และนำส่งเงิน เป็นต้น และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

4) งานด้านการใช้จ่ายเงิน (เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี)

ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการการเงินและบัญชีทั่วไป โดยปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงิน การงบประมาณ และการบัญชีทั่วไป เช่น การตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐาน เอกสาร ใบสำคัญ และเงินลงบัญชี รวมทั้งการทำรายงานการบัญชี การรวบรวมรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการขอจัดตั้งงบประมาณ รายรับ-รายจ่ายประจำปี การจัดทำ

หนังสือชี้แจงโต้ตอบด้านงบประมาณ การพิจารณาจัดสรรเงินงบประมาณรายจ่าย และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

5) งานด้านการบริหารพัสดุ (เจ้าพนักงานพัสดุ)

ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานทางวิชาการพัสดุซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ รายละเอียดของพัสดุเพื่อกำหนดมาตรฐานและคุณภาพ การร่างสัญญาซื้อและสัญญาจ้าง การเสนอความเห็นเกี่ยวกับพัสดุ การวางระบบเกี่ยวกับระเบียบและวิธีปฏิบัติงานด้านการพัสดุและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการควบคุมภายใน ของ COSO (The Committee of Sponsoring of Treachery Commission) (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2552, 7)

COSO ได้จัดการควบคุมภายในที่สำคัญเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) คือ ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งส่งเสริมให้องค์ประกอบการควบคุมภายในอื่น ๆ มีประสิทธิผลในหน่วยงาน หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือทำให้นุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น ในกรณีตรงข้าม สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจทำให้องค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆ มีประสิทธิภาพลดลง สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในสะท้อนให้เห็นทัศนคติ และการรับรู้ถึงความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงาน

สภาพแวดล้อมของการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนัก (Control Consciousness) และบรรยากาศของการควบคุมในหน่วยงาน ให้นุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ โดยเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูง (Tone at the Top) สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรในหน่วยรับตรวจยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม มีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีปัจจัยต่าง ๆ เช่น

1. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดคุณธรรมในการดำเนินงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน เป็นที่ยอมรับว่าหน่วยรับตรวจที่มีบุคลากรที่ซื่อสัตย์และมีจริยธรรมสูงจำนวนมาก สามารถนำพาหน่วยงานของตนให้ก้าวหน้า เป็นที่

ยอมรับของสาธารณชนโดยทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการแสดงออกอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำรวมทั้งสื่อสารภายในให้บุคลากรรับทราบถึงการปฏิบัติของผู้บริหาร และควรจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมรวมถึงข้อห้ามบุคลากรในลักษณะที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) อย่างชัดเจน ผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งมีบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์อื่นที่มีวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ส่วนตัว หรือพวกพ้องที่ทับซ้อนกับบทบาทหน้าที่ในหน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้นขาดความเป็นอิสระและเป็นกลาง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากผลประโยชน์ส่วนตัวไม่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของหน่วยงาน ทำให้บุคคลนั้นต้องอยู่ในสภาวะการที่ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งอาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และอาจนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบ เช่น บุคลากรของหน่วยรับตรวจเข้าไปเป็นคู่สัญญา หรือมีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับหน่วยรับตรวจ หรือเป็นหุ้นส่วนหรือผู้ถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทที่เข้าเป็นคู่สัญญากับหน่วยรับตรวจ เป็นต้น ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดข้อห้ามเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนดังกล่าวไว้ในข้อกำหนดด้านจริยธรรม ทั้งฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกคนในหน่วยงานต้องหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนด้วย

2. การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งความชำนาญและประสบการณ์สำหรับบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ว่าควรอยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครื่องมือสำคัญคือการจัดทำเอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

3. คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารมีส่วนสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งหากหน่วยงานมีการกำกับดูแลที่ดีจะทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพด้วย ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบเป็นกลไกที่ช่วยในการตรวจสอบแผนงานต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารดำเนินการ คณะกรรมการตรวจสอบจึงต้องมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีความรู้ความสามารถซึ่งจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร ปรัชญาและรูปแบบการบริหารหมายถึง แนวคิด ทศนคติและวิธีปฏิบัติงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารแต่ละคนมีแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ปรัชญาและรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน จะทำให้เกิดจุดอ่อนการควบคุมภายในที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อโครงสร้างและประสิทธิผลการควบคุมภายใน

5. โครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กร เป็นการกำหนดลำดับการบริหาร การควบคุม ความรับผิดชอบ กิจกรรม รวมถึงเส้นทางการรายงานผลการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบของ บุคลากรในระดับต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วย โครงสร้างองค์กร ที่ได้รับการจัดไว้อย่างดีย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผน สั่งการ และ ควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกให้เห็น ถึงกรอบการทำงานของแต่ละกิจกรรมที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมแต่ละแห่ง อาจแตกต่างกันตามขนาดและลักษณะกิจกรรมใน แต่ละหน่วยรับตรวจ

6. การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจ หมายถึง การกระจาย การควบคุมในส่วนที่ผู้บริหารต้องดูแลไปยังผู้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสม และตามความจำเป็น ในการดำเนินกิจการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกระจายอำนาจ ควร พิจารณาถึง ลักษณะกิจกรรม ความซับซ้อน ขนาดพื้นที่และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือให้ เกิดความเสี่ยงในระดับที่ความเสี่ยงต่ำสุดที่อาจเกิดจากการตัดสินใจของบุคลากรผู้ได้รับมอบอำนาจ ดังนั้น เพื่อให้มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ผู้บริหารจึงควรมอบอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง จัดทำเอกสารคำบรรยายลักษณะงานของบุคลากรทุกระดับ เอกสารคู่มือระบบงานโดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อนลงทุนสูง ระบบการควบคุมและระบบการ รายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพและทันกาลไว้อย่างชัดเจนให้เป็นแนวทาง อ้างอิงในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนหรือละเว้นการปฏิบัติงานรวมทั้งการ ดำเนินงานเกิดหุตุชะงักเมื่อมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน

7. นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลที่สุดต่อ การปฏิบัติงานทุกด้าน รวมทั้งต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ฝ่ายบริหารจึงควรกำหนด นโยบายและวิธีปฏิบัติ ในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และเผยแพร่แนวทางหรือหลักเกณฑ์ด้านทรัพยากรบุคคล ให้บุคลากร รับทราบโดยละเอียด รวมถึงควรพัฒนาให้ความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิด ผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนด ความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายใน การที่ หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) การระบุปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) ควรวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น

3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการกำหนดแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญ ซึ่งมีโอกาสเกิดสูงอย่างเหมาะสม โดยทั่วไปกรณีที่เป็นความเสี่ยงจากปัจจัยภายในจะใช้วิธีบริหารด้วยการจัดระบบการควบคุมภายใน และถ้าเป็นความเสี่ยงที่จะเกิดจากปัจจัยภายนอกจะใช้วิธีบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) คือ นโยบาย และระเบียบ วิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน และการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น กิจกรรมการควบคุมมีอยู่ในทุกหน้าที่ และทุกระดับของการปฏิบัติงาน เช่น การควบคุมงาน การให้คำแนะนำ การมอบอำนาจ การอนุมัติ การตรวจสอบ การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การรักษาความปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่ การจัดบันทึกกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการรวบรวมและจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักฐานแสดงการปฏิบัติตามกิจกรรมนั้น ๆ ดังนั้นในการปฏิบัติงานทุกด้าน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอกับระดับความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย กิจกรรมการควบคุมมีอยู่หลายประเภท การจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมมากน้อยเพียงใด ประเภทกิจกรรมใดขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงของหน่วยรับตรวจนั้น ซึ่งแต่ละหน่วยรับตรวจอาจมีความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงลักษณะความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงด้านต่าง ๆ และวิธีการประเมินความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดกิจกรรมการควบคุมที่มีความสัมพันธ์และเหมาะสมกับความเสี่ยงนั้น ๆ

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ปฏิบัติโดยทั่วไป ผู้บริหารอาจพิจารณานำไปใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางของหน่วยงานส่วนผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้กำหนด ระเบียบ วิธีปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบ โดยระเบียบวิธีปฏิบัตินั้นจะต้องสอดคล้องและรองรับ ตามนโยบายหรือแผนงาน และปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ รวมทั้งจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อวัดผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และนำมาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

2. การสอบทานโดยผู้บริหาร การสอบทานรายงานและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ โดยผู้บริหาร เป็นกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญที่ควรกระทำอย่างต่อเนื่องโดยสม่ำเสมอ และควรบันทึกผลการสอบทานการปฏิบัติงานและสถานการณ์ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องติดตามแก้ไขเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งการสอบทานผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในแต่ละระดับอาจมุ่งเน้นให้ความสนใจในประเด็นที่แตกต่างกัน

การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารสูงสุดควรมุ่งเน้นให้ความสนใจกับการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจในภาพรวมและวัตถุประสงค์ที่สำคัญของหน่วยรับตรวจ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณ เป้าหมายตามแผนงาน ประสิทธิภาพรวมทั้งเปรียบเทียบกับข้อมูลในงวดที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบกับข้อมูลของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน หรือตัวชี้วัดความสำเร็จอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานว่ามีปัญหาในด้านใดบ้าง รวมทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุ และแนวทางการแก้ไขที่จำเป็น

การสอบทานโดยผู้บริหารระดับรองลงมา ผู้บริหารระดับรองลงมาหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่งในหน่วยรับตรวจ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุด จึงควรมุ่งเน้นสอบทานผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานหรือกิจกรรมที่ตนรับผิดชอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ และวิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่างที่มีสาระสำคัญที่เกิดขึ้นรวมทั้งสอบทานการปฏิบัติงานจริงกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ การสอบทานควรเข้มงวดหรือกระทำบ่อยครั้งมากขึ้นกับลักษณะและระดับความเสี่ยงของงานนั้น ๆ

3. การควบคุมการประมวลผลข้อมูล ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศภายในหน่วยรับตรวจประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการทั้งข้อมูลทางบัญชีการเงินและข้อมูลอื่นที่สำคัญ ดังนั้นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลทั้งในรูปของสารสนเทศหรือรายงาน จะต้องมีความ

ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และให้เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ กิจกรรมการควบคุมที่ควรมีเพื่อให้ได้สารสนเทศและรายงานที่มีความสมบูรณ์ ได้แก่ มีการอนุมัติรายการทุกครั้งก่อนบันทึกบัญชี ทะเบียนหรือแฟ้มหลักฐานอื่น การสอบทานหรือเปรียบเทียบข้อมูลก่อนการบันทึกรายการนั้น การสอบทานหรือการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกัน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการประมวลผลข้อมูลทั้งอุปกรณ์ รายงานและบุคลากร

4. การอนุมัติ ในการดำเนินงานของทุกหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจที่ได้กำหนดไว้โดยลำพัง จึงจำเป็นต้องมอบหมายให้บุคลากรระดับรองลงมาปฏิบัติแทนโดยการมอบอำนาจ ในการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่าง ๆ นั้น ควรกำหนดขอบเขตของอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และควรสื่อสารให้บุคลากรทราบทั่วกันผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เป็นผู้อนุมัติตรวจสอบความเพียงพอของเอกสารประกอบการขออนุมัติ ว่าถูกต้อง เหมาะสม และเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และมีวงเงินที่อนุมัติอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจที่ตนสามารถอนุมัติได้ รวมทั้งควรสอบถามเกี่ยวกับรายการที่ผิดปกติจากผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนลงนามอนุมัติให้ดำเนินการ นอกจากนี้ผู้ที่มีอำนาจอนุมัติไม่ควรลงนามอนุมัติในรูปแบบฟอร์มเปล่าหรือแบบฟอร์มที่ไม่มีข้อมูลรายการที่ขออนุมัติอย่างเพียงพอ

5. การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การดูแลป้องกันทรัพย์สินเป็นการจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยง เช่น เงินสด ทรัพย์สินที่มีค่า เอกสารหลักฐานและระบบงานที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความลับขององค์กร เป็นต้น เพื่อป้องกันการสูญหาย การทุจริต และการนำไปใช้ประโยชน์โดยผู้ที่ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายบริหารควรจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ การดูแลป้องกันรักษาทรัพย์สินที่ดี คือ การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สินนั้น เช่น การเก็บเงินสดและของมีค่าในเซฟที่ปลอดภัย การใส่กุญแจห้องเก็บพัสดุหรือตู้เก็บเอกสารหลักฐานที่สำคัญ การใช้ระบบรักษาความปลอดภัยโดยใช้การ์ดหรือแฟงสัญญาณ การใช้รหัสผ่าน การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย เป็นต้น นอกจากนี้ฝ่ายบริหารควรกำหนดให้มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สินและมีการตรวจนับทรัพย์สินเป็นระยะ ๆ โดยบุคคลที่ไม่ใช่อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหาและดูแลรักษาทรัพย์สินนั้น ๆ และเปรียบเทียบผลที่ได้จากการตรวจนับกับทะเบียนทรัพย์สิน หากมีผลต่างเกิดขึ้นควรติดตามหาสาเหตุแล้วดำเนินการตามควรแก่กรณี และปรับปรุงทะเบียนทรัพย์สินให้ถูกต้อง

6. การแบ่งแยกหน้าที่ หน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย จำเป็นต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาดหรือการทุจริต ตัวอย่าง เช่น

6.1 การอนุมัติรายการ หรือ การให้ความเห็นชอบ

6.2 การประมวลผล หรือการบันทึกการ

6.3 การดูแลรักษาทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง

ไม่ควรให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติงานนั้นตั้งแต่ต้นจนจบ ในกรณีที่หน่วยรับตรวจมีข้อจำกัดด้านบุคลากรทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกหน้าที่งานดังกล่าวได้ ควรกำหนดกิจกรรมอื่นทดแทน เช่น กำหนดให้มีการสอบทานรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้น หรือกำหนดให้มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้อาจกำหนดให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยรับตรวจเป็นครั้งคราว โดยเฉพาะหน้าที่งานที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหายแก่หน่วยรับตรวจ เพื่อมิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งกระทำการอันไม่เหมาะสม หรือทุจริตโดยอาศัยระยะเวลาที่ทำงานต่อเนื่องในหน้าที่งานเดิมเป็นเวลานาน

7. การจัดทำเอกสารหลักฐาน การดำเนินงาน หรือระบบงานใดที่มีความสำคัญควรมีการจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือหนังสือไว้ เพื่อให้บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เข้าใจ วิธีปฏิบัติงานและสามารถค้นคว้าหรืออ้างอิงได้รวมทั้งสามารถใช้ในการตรวจสอบ สอบทานความถูกต้อง พิจารณานุมัติรายงานอย่างรัดกุม ตัวอย่างเช่นระเบียบ คำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน ผังทางเดินของระบบงานที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผล และถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมาย และเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน

การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งอาจใช้คน หรือใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การสื่อสารที่ดีควรเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกันภายในหน่วยรับตรวจ นอกจากการสื่อสารภายในหน่วยรับตรวจแล้ว ควรมีการสื่อสารที่เพียงพอกับบุคคลภายนอกด้วยเพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยรับตรวจ

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผล (Monitoring) คือ กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน และประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา การติดตามผลในระหว่างการทำงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้ง มีดังต่อไปนี้

1. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการควบคุมภายในจะได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมเป็นส่วนเดียวกันและอยู่ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยรับตรวจ การติดตามผลครอบคลุมทุกกิจกรรมและต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงาน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบความถูกต้องและการเปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ และกิจกรรมอื่นซึ่งเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ประจำของบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

2. การประเมินผลเป็นรายครั้ง คือ การประเมินเป็นครั้งคราวตามเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ขอบเขตและความถี่ในการประเมินขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การติดตามประเมินผล การประเมินผลเป็นรายครั้งสามารถทำได้ดังนี้

2.1 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง เป็นกระบวนการติดตามประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในด้วยการให้ผู้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน โดยกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานย่อยนั้น ๆ ร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและควมมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรกำหนดให้มีการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทุกส่วนงานย่อยภายในองค์กร

2.2 การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ เป็นการประเมินผลที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน การประเมินผลอย่างเป็นอิสระอาจกระทำโดยผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก และ/หรือที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปตามวัตถุประสงค์และมีความเที่ยงธรรมมากขึ้น การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระควรจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมและสนับสนุนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

แนวคิดการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2552, 1)

แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

1. การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกและแฝงอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในมิใช่เหตุการณ์หนึ่ง และมีใช้ผลสุดท้ายของการกระทำแต่เป็นกระบวนการ (Process) ที่ต่อเนื่อง และแทรกหรือแฝงอยู่ (Built in) ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยรับตรวจ

ฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน (Planning) การดำเนินการ (Executing) และการติดตามผล (Monitoring)

2. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นในหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ วางกลไกการควบคุมและการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นของหน่วยรับตรวจรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น

3. การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ถึงแม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ตามก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ เพราะยังมีปัจจัยอื่นมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ เช่น การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกัน การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างับต้นทุนที่เกิดขึ้น

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามมาตรฐานนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรของหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การฉ้อโกง การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ

2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา

3. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยรับตรวจได้กำหนดขึ้น

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

มาตรฐานการควบคุมภายในประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ซึ่งผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องจัดให้มีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน มาตรฐานการควบคุมภายในประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ซึ่งผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องจัดให้มีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น หรือในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลงได้ ตัวอย่างปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เช่น ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร โครงสร้างการ จัดองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร เป็นต้น ในการดำเนินการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของ หน่วยรับตรวจต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดย ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่ง สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความ ผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความ เสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่ จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัย ภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจอย่างเพียงพอและ เหมาะสม

3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบาย และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของ หน่วยรับตรวจปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุม ความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบ ทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่งาน เป็นต้น ในการดำเนินการเกี่ยวกับ กิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาด ที่อาจเกิดขึ้นและให้สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน

4. สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communications) สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของ หน่วยรับตรวจ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากแหล่งภายในหรือภายนอก ในการดำเนินการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอและสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

5. การติดตามประเมินผล (Monitoring) การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมิน ประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) เช่น การประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงานนั้น ๆ และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นต้น ในการดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่า

5.1 ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง

5.2 การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่น ๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

5.4 การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

เอกสารเผยแพร่ความรู้ “ข้อบกพร่องที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจพบ” (มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2560)

จากรายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 – พ.ศ. 2559 ผลการตรวจสอบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ได้พบข้อสังเกต แบ่งได้เป็น 3 ประเด็นใหญ่ ได้แก่

1. ประเด็นข้อสังเกตของ สตง. จากการตรวจสอบ อปท. ที่ตรวจพบ แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านแผนงาน มีข้อสังเกตจากการตรวจสอบ เช่น

1.1.1 กรณีจัดทำงบประมาณเพิ่มเติมหรือจ่ายขาดเงินสะสมหรือได้รับแจ้งแผนงานและโครงการเพิ่มเติมจากหน่วยราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่ดำเนินการในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปีงบประมาณนั้น ๆ ส่วนใหญ่มิได้จัดทำแผนการดำเนินงานเพิ่มเติม

1.1.2 ระบุรายละเอียดของโครงการ กิจกรรม และระยะเวลาการดำเนินการในบัญชีโครงการ กิจกรรม และงบประมาณ ไม่ครบถ้วน

1.1.3 คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ทำหน้าที่ไม่ครบถ้วน เช่น ไม่ได้กำหนดแนวทาง วิธีการในการติดตามประเมินผลแผนพัฒนา ไม่ได้รายงานผลการประเมินผลของปี งบประมาณนั้น ๆ ต่อสภาท้องถิ่น ผู้บริหารส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น ไม่ได้ประกาศผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบโดยทั่วกัน และไม่ได้นำแผนดำเนินงานประจำปี ไปสู่การปฏิบัติหรือนำใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2 ด้านการเงินการบัญชี มีข้อสังเกตจากการตรวจสอบ เช่น

1.2.1 การเก็บรักษาเงินคงเหลือประจำวัน มีเงินสดคงเหลือที่เก็บรักษาในตู้निรภัยไม่ตรงกับรายงานเงินคงเหลือประจำวัน หรือไม่ตรงกับยอดคงเหลือตามบัญชีเงินสด และมิได้จัดทำรายงานสถานะการเงินประจำวัน พฤติกรรมดังกล่าวแสดงว่าเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีพฤติกรรมในทางที่มิชอบ เงินสดที่รับหลังปิดบัญชีประจำวัน ไม่ได้เก็บรักษาในตู้นิรภัยของทางราชการ กรรมการเก็บรักษาเงิน ไม่ได้ทำหน้าที่ให้ครบถ้วน

1.2.2 ไม่จัดทำงบแสดงฐานะการเงินและงบอื่น ๆ พร้อมรายละเอียดประกอบให้เสร็จภายใน 90 วันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ หรือจัดทำรายละเอียดประกอบงบแสดงฐานะการเงินไม่ครบถ้วน

1.2.3 ยอดคงเหลือตามงบทรัพย์สินแต่ละประเภทไม่ตรงกับรายละเอียดประกอบ หรือไม่มีรายละเอียดประกอบ การบันทึกรายการที่เกิดขึ้นในงวดปีนั้น ๆ ไม่ครบถ้วน การจำหน่ายทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุมฯ แต่ไม่ได้บันทึกการดังกล่าวในงบทรัพย์สิน

1.2.4 กรณีเงินฝากธนาคารมียอดเงินคงเหลือตามบัญชีไม่ตรงกับหนังสือรับรองของธนาคาร แต่เจ้าหน้าที่มิได้จัดทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร

1.2.5 กรณีการจ่ายเช็ค ชิดคร่อมเฉพาะต้นข้าวเช็ค แต่เช็คที่จ่ายมิได้ชิดคร่อมและมิได้ขีดฆ่าผู้ถือ การปฏิบัติดังกล่าว อาจทำให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบนำเช็คดังกล่าวไปขึ้นเงินสด และไปหมุนใช้ก่อน การเขียนเช็คให้มีช่องว่างที่สามารถเพิ่มเติมจำนวนเงินได้ อาจเป็นช่องทางให้เกิดการกระทำทุจริต

1.2.6 ลูกหนี้เงินยืมงบประมาณ ณ วันสิ้นงวด เงินยืมฯ ที่ไม่ได้ ส่งใช้ มิได้บันทึกเป็นรายจ่ายในงวดปีงบประมาณนั้น ๆ มีลูกหนี้ค้างนาน สัญญาการยืมเงินสูญหาย หรือระบุข้อมูลในสัญญาไม่ครบถ้วน

1.2.7 เงินประกันสัญญามียอดคงเหลือตามบัญชีไม่ตรงกับทะเบียนคุมเงินประกันสัญญา และมีเงินประกันสัญญาที่ครบกำหนดจ่ายคืน แต่มิได้คืนให้คู่สัญญาโดยเร็ว

1.2.8 บัญชีรายจ่ายค้างจ่าย ไม่ได้ขออนุมัติกันเงินไว้จ่ายในงวดปีถัดไป ส่งผลให้งบแสดงฐานะการเงินไม่ถูกต้อง

1.3 ด้านรายได้ มีข้อสังเกตจากการตรวจสอบ เช่น

1.3.1 ไม่ได้จัดทำหรือปรับปรุงแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม ได้อย่างเป็นธรรม ถูกต้องและครบถ้วน

1.3.2 การจัดทำประมาณการรายรับ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ และภาษีป้าย ส่วนใหญ่ถือยอดตามรายรับจริงหรือประมาณการของปี ที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ โดยมิได้ถือยอดประมาณการตามจำนวนผู้อยู่ในข่ายชำระภาษี (จากทะเบียนคุมผู้เสียภาษี)

1.3.3 การกำหนดราคาค่าเช่ามาตรฐานกลางเฉลี่ยต่อตารางเมตร (ต่อเดือน) เพื่อใช้เป็นแนวทางประกอบการประเมินค่ารายปี ของทรัพย์สิน เพื่อคำนวณภาษีกรณีที่ไม่มีอาหาค่าเช่าอันสมควรหรือหาค่าเช่าไม่ได้เนื่องจากเจ้าของประกอบกิจการเอง พบว่าส่วนใหญ่มิได้กำหนดราคาค่าเช่ามาตรฐานกลางฯ หรือกำหนดราคาค่าเช่ามาตรฐานกลางฯ แต่ไม่ครอบคลุมทุกประเภททรัพย์สินในพื้นที่รับผิดชอบของ อปท.

1.3.4 การจัดเก็บรายได้ที่จัดเก็บเองไม่ถูกต้องและครบถ้วน ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดิน มีการคำนวณรายปีไม่ถูกต้อง

1.3.5 จัดทำรายละเอียดผู้ชำระภาษี (กค.1) ไม่ถูกต้อง กล่าวคือ คัดรายชื่อเฉพาะผู้ที่มาขึ้นแบบแสดงรายการฯหรือผู้ชำระภาษีในปี ก่อน ซึ่ง กค.1 ที่ถูกต้อง เป็นการนำรายละเอียดผู้ที่อยู่ในข่ายต้องชำระภาษีจากทะเบียนคุมผู้ชำระภาษี (ผ.ท.5) โดยถือยอดเงินภาษีที่เคยประเมินปีล่าสุด

1.4 ด้านการใช้จ่ายเงิน มีข้อสังเกตจากการตรวจสอบ เช่น

1.4.1 ประมาณการรายจ่ายในงบรายรับ-รายจ่ายตามงบประมาณประจำปีไม่ถูกต้อง กล่าวคือ บันทึกเฉพาะประมาณการรายจ่ายตามข้อบัญญัติฯ ประจำปีงบประมาณ มิได้บันทึกรายการโอนเพิ่ม-ลด งบประมาณรายจ่ายระหว่างงวดปีนั้น

1.4.2 หน่วยงานผู้เบิกดำเนินการวางฎีกาเบิกเงินให้แก่เจ้าหน้าที่เกินกว่าห้าวันนับจากวันที่ได้ตรวจรับทรัพย์สินหรือตรวจรับงานถูกต้อง

1.4.3 การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและหนังสือที่เกี่ยวข้อง ที่พบบ่อยครั้ง เช่น กรณีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของข้าราชการของ อปท. มีการจัดเลี้ยงอาหาร 1-2 มื้อ แต่เบิกค่าเบี้ยเลี้ยงเต็มอัตรา การเบิกจ่ายค่ายานพาหนะเกินสิทธิหรือไม่ประหยัดตามความจำเป็นกรณีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมของบุคคลภายนอก เบิกค่าอาหาร และค่าที่พัก เกินอัตราที่กำหนดตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย เป็นต้น

1.5 ด้านการบัญชีพัสดุและบริหารทรัพย์สิน มีข้อสังเกตจากการตรวจสอบ เช่น

1.5.1 กรณีหน่วยงานจัดทำของเอง ไม่ได้เสนอผู้บริหารแต่งตั้งผู้ควบคุมและคณะกรรมการตรวจการปฏิบัติงาน

1.5.2 กรณีจัดซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ แจกจ่ายประชาชน ส่วนใหญ่มิได้ดำเนินการจัดทำบัญชีคุมการรับ-จ่ายพัสดุ มิได้สำรวจและระบุชื่อ รวมทั้งไม่มีลายมือชื่อผู้รับของ

1.5.3 การจัดทำบัญชีคุมการรับ-จ่ายพัสดุ และยอดคงเหลือ ไม่เป็นปัจจุบัน รวมทั้งมิได้จัดทำใบเบิกเพื่อเป็นหลักฐานประกอบการเบิกจ่าย

1.5.4 กรณีการจัดหาพัสดุ ส่วนใหญ่มิได้จัดทำแผนการจัดหาประจำปี ประกอบด้วย แบบ ผด.1 (แผนการจัดหาประจำปี ของเจ้าของเงิน) แบบ ผด.2 (แผนการจัดหาประจำปี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) แบบ ผด.3 (รายงานผลการดำเนินงานตามแผนจัดหาพัสดุประจำปี)

1.5.5 ผู้ควบคุมงานและคณะกรรมการตรวจการจ้าง ปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนและไม่เป็นไปตามขั้นตอนของการควบคุมงานและการตรวจงานจ้าง

1.5.6 การใช้รถยนต์ของทางราชการบาง อปท. มิได้ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการใช้และรักษารถยนต์ของหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นพ.ศ.

2548 เช่น ไม่จัดทำใบขออนุญาตใช้รถยนต์ (แบบ 3) ไม่จัดทำสมุดบันทึกการใช้รถยนต์ส่วนบุคคล (แบบ 4) ไม่ได้สำรวจและกำหนดเกณฑ์การใช้สิ้นเปลืองน้ำมันเชื้อเพลิงของรถแต่ละคัน ไม่ได้นำข้อมูลจากสมุดบันทึกการใช้รถยนต์ส่วนบุคคลและใบขออนุญาตใช้รถฯ ไปใช้ในการบริหารจัดการการใช้รถฯ เช่น การใช้น้ำมันของรถแต่ละคัน การตั้งงบประมาณรายจ่ายในงวดปีถัดไป เป็นต้น

2. สาเหตุของประเด็นข้อสังเกตของ สตง. จากการตรวจสอบ อปท.

ข้อสังเกตจากการตรวจสอบ อปท. ส่วนใหญ่มีสาเหตุจากผู้รับผิดชอบทั้งระดับปฏิบัติและระดับบริหาร ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนกระบวนการที่ได้รับมอบหมายไม่ครบถ้วน เพียงพอ
2. ทบทวน ศึกษา และทำความเข้าใจ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบไม่เพียงพอและไม่เป็นปัจจุบัน
3. ผู้รับผิดชอบตามลำดับชั้น ปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามที่ได้รับมอบหมาย
4. การประสานงานระหว่างงานที่เกี่ยวข้องมีไม่เพียงพอ
5. ปล่อยปละละเลย ขาดความเอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย มิได้สอบถามและเร่งรัดลูกหนึ่ที่ค้างงาน รวมทั้งรายงานกรณีดังกล่าวต่อผู้บริหารตามลำดับชั้นเพื่อดำเนินการสั่งการแก้ไขปัญหาข้างต้น รวมทั้ง ศึกษาทำความเข้าใจแนวทางการบันทึกบัญชีไม่เพียงพอและไม่เป็นปัจจุบัน
6. ระบบการควบคุมภายใน มีไม่เพียงพอ
7. ผู้รับผิดชอบระดับผู้บริหารตามลำดับชั้น สอบทาน ติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานของใต้บังคับบัญชาไม่เพียงพอ และไม่ต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแต่ละประเด็นข้างต้น

3. แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขสาเหตุของประเด็นข้อสังเกตของ สตง. จากการตรวจสอบ อปท.

1. ผู้บริหารตามลำดับชั้น ทบทวน ศึกษา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแนวทาง คู่มือ และขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ข้างต้น เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันหรือลดความผิดพลาดให้น้อยลงรวมทั้งต้องทบทวน ติดตาม และปรับปรุงคู่มือดังกล่าวให้ทันสมัยและเป็นปัจจุบันอย่างน้อยปี ละหนึ่งครั้ง
2. ผู้บริหารตามลำดับชั้น ต้องสอบทานและติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อป้องกันหรือลดความผิดพลาดให้น้อยที่สุด

3. ระดับผู้ปฏิบัติต้องทบทวน ศึกษา ทำความเข้าใจขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และนำไปปฏิบัติให้ครบถ้วน โดยต้องแจ้งผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นทุกกรณี เพื่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจในการบริหารจัดการต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม ผู้รับผิดชอบทั้งระดับผู้บริหารและปฏิบัติ ต้องทบทวน ศึกษาทำความเข้าใจระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยวินัยทางงบประมาณและการคลัง พ.ศ. 2544 ซึ่งระบุกรณีการเบิกจ่ายเงินที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ ต้องรับโทษปรับทางปกครองตามระเบียบดังกล่าวข้างต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัญญาณัฐ นอกระโทก (2555) ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอจากราช จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการควบคุมภายใน องค์กรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบ ติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายใน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามและประเมินผล ไม่เป็นไปตามมาตรฐานของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ระบบการควบคุมด้านการคลังไม่เพียงพอ ความเสี่ยงยังมีอยู่ สำหรับแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ผูกอบรมบุคลากรให้เกิดผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม กำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ค้นหาความเสี่ยง ความสำเร็จของงาน ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้องค์กรมีการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล

นริศรา แก้วแสนเมือง (2554) ศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางระบบ และประเมินผลควบคุมภายในของบุคลากรส่วนราชการประจำจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจด้านบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านภารกิจ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการใช้ทรัพยากร และด้านสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน ดังนี้ ระดับความสำคัญของการควบคุมภายใน ด้านภารกิจ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการใช้ทรัพยากร และด้านสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.49 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย ด้านกิจกรรมการควบคุม (ค่าเฉลี่ย 5.00) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (ค่าเฉลี่ย 5.00) และด้านการติดตามประเมินผล (ค่าเฉลี่ย 4.97) ส่วนพนักงานการเงินและบัญชีหรือผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความรู้ความเข้าใจด้านการเงิน การผลิต ระบบสารสนเทศ และการบริหารพัสดุ ดังนี้ ระดับความสำคัญของการควบคุมภายใน ด้านการเงิน การผลิต ระบบสารสนเทศ และการบริหารพัสดุ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ

ควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย ด้านกิจกรรมการควบคุม (ค่าเฉลี่ย 4.88) ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (ค่าเฉลี่ย 5.00) และด้านการติดตามประเมินผล (ค่าเฉลี่ย 4.86) และโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม (ค่าเฉลี่ย 4.45)

ขุณานิชฐ์ อรุณสิทธิ์ (2551) ศึกษาผลการดำเนินงานตามมาตรฐานควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่าผลของการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายในของหน่วยงานในการวางระบบมาตรฐานควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง พบว่าประสบความสำเร็จในระดับสูง โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลำปางสามารถจัดทำรายงานทางการเงินได้ถูกต้อง มีการวางแผนการปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในประจำปี มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าเพิ่มขึ้น มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ มีการนำส่งรายงานฯ คตง. (ข้อ 6) ของปีงบประมาณ 2550 ได้ตามกำหนด และมีการจัดเก็บเอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์ และเป็นหมวดหมู่

ฐิติกาญจน์ ไชยเมืองดี (2548) ศึกษากระบวนการควบคุมภายในด้านการเงินและการบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายในโดยมีความสัมพันธ์กับกระบวนการควบคุมภายในตามแนวคิด COSO 5 องค์ประกอบคือสภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามและประเมินผล จากการประเมินเปรียบเทียบกับทั้ง 5 องค์การ พบว่าด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม มหาวิทยาลัยมีนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างการจัดองค์กร การมอบอำนาจ การแบ่งแยกหน้าที่ และวิธีปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรและผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจและตระหนักถึงจริยธรรมจรรยาในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ด้านการประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ยกเว้นการมีส่วนร่วมในการระบุปัจจัยเสี่ยงของบุคลากรทั้งที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก ด้านกิจกรรมการควบคุม ในด้านการเงินละบัญชีมหาวิทยาลัยได้แบ่งออกเป็น 5 ด้านคือ การรับเงิน การจ่ายเงิน เงินสดในมือ เงินตรอง การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานทางการเงิน มีการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติงาน โดยจัดทำเป็นคู่มือ ระเบียบ ข้อบังคับ และมีการสอบทานเอกสารที่

เกี่ยวข้องโดยผู้บริหารทั้งระดับคณะและมหาวิทยาลัย มีการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวัดผล แต่ยังไม่มีการนำผลการปฏิบัติจริงไปเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเท่า่นั้น ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการมีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่ดี มีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาระบบงาน ด้านการติดตามและประเมินผล คณะกรรมการการตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยได้ติดตามและตรวจสอบงบประมาณตามแผนงานที่ได้รับการอนุมัติกับค่าใช้จ่ายและเอกสารทางการเงิน จัดทำรายงานการตรวจสอบเสนอแก่อธิการบดีทุกปี ยกเว้นในปีงบประมาณ 2547 ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบภายในยังไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากอยู่ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและสถานภาพของมหาวิทยาลัย

เนตรดาว ทองประกอบ (2550) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของมาตรการควบคุมภายในระหว่างเทศบาลขนาดใหญ่และเทศบาลขนาดเล็ก กรณีศึกษาเทศบาลนครนครราชสีมา กับเทศบาลตำบลโคกกรวด อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการใช้มาตรการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 มีดังนี้ 1. ผู้บริหารระดับสูงของเทศบาล และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลยังไม่ให้ความสำคัญกับการใช้มาตรการควบคุมภายใน เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจในระเบียบฯ 2. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการควบคุมภายใน เนื่องจากเจ้าหน้าที่โดยส่วนมากไม่เคยได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ และไม่มีคู่มือการปฏิบัติงาน 3. กฎหมายมาตรการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการฯ มีขั้นตอนยุ่งยาก และยากในการทำความเข้าใจ ตลอดจนการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง 4. ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลปัจจุบันมีงานทำมาก ตลอดจนเทศบาลแต่ละแห่งมักมีกิจกรรมเนื่องในวันสำคัญต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่น งานประเพณีท้องถิ่น วันสำคัญทางศาสนา การแข่งขันกีฬาเทศบาลเป็นต้น ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาในการศึกษาระเบียบฯ 5. เจ้าหน้าที่เทศบาลมีการโอน ย้าย หรือเปลี่ยนงานอยู่เสมอ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน 6. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินไม่ออกนิเทศงาน การสอนแนะ ทำให้เทศบาลไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร

พะยอม สาสกุล (2550) ศึกษาความคิดเห็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลำปางอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบาย และวิธีปฏิบัติเพื่อความน่าเชื่อถือของระบบรายงานและข้าราชการไม่ให้ความสำคัญในการตรวจสอบ และการสอบทานรายงานกับข้อมูลในรายงานว่ามีประโยชน์และเกี่ยวข้องกันหรือไม่ และไม่ได้มีการสอบย้อนหรือ

กระทบ ยอดข้อมูลด้านการดำเนินงานที่ได้จากระบบรายงานทางการเงิน ประกอบองค์การบริหาร ส่วนตำบลยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการตรวจสอบและการควบคุมภายใน จึงทำให้ ระบบการตรวจสอบและประเมินผลการควบคุมภายในไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร แนวทางการ แก้ไขเพื่อให้การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลมีประสิทธิภาพ มากขึ้น คือ ผู้บริหารควรให้ความสนใจในการกำหนดนโยบายในการติดตามประเมินผลการควบคุม ภายใน ให้มีการเปรียบเทียบข้อมูลในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับข้อมูลในการประมวลผล ตลอดจนจัดให้มีการมีความรู้ความเข้าใจและคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุม ภายในแก่บุคลากรในองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ยุภา วิเศษสร (2550) ศึกษาการประเมินระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการดำเนินงานของระบบควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสารและการติดตามประเมินผล และผลการดำเนินงานระบบควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้อยู่ในระดับปานกลาง 2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการ ดำเนินงานกับผลการดำเนินงานระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยแม่โจ้พบว่าปัจจัยการ ดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรและด้านสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับผลการ ดำเนินงานระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง ปัจจัย การดำเนินงานด้านกิจกรรมการควบคุมและการติดตามประเมินผลมีความสัมพันธ์กับผลการ ดำเนินงานระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงมาก 3. ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่าปัญหาด้าน สภาพแวดล้อมองค์กร เช่น จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณสำหรับการดำเนินงานมี ไม่เพียงพอสำหรับการดำเนินงานระบบควบคุมภายใน ด้านกิจกรรมการควบคุม ผู้บริหารขาดการ สนับสนุนให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านสารสนเทศและการสื่อสารการ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ยังไม่เพียงพอ

วัชรီ พรรณเรืองรอง (2549) ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานตามระบบการควบคุม ภายในของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1. ปัจจัยการดำเนินงานตามระบบการ ควบคุมภายในมีอยู่ในระดับดี โดยพิจารณาจากการที่ทุกหน่วยงานได้ดำเนินงานตามมาตรฐานการ ควบคุมภายในที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินกำหนดไว้ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้มีการจัด อบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในการดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายใน 2. ผลการ ดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับดี โดย พิจารณาจากหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้จัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบ

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน 3. ปัจจัยการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายในทั้ง 5 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กับผลของการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายใน ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามประเมินผล โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน 4. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายในโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การจัดการกำกับดูแลความร่วมมือและการประสานงาน และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

สุพัตรา กล้าสันเทียะ (2555) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของระบบควบคุมภายในองค์กรการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอขามทะเลสอ จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า 1. ผลการดำเนินงานระบบควบคุมภายในขององค์กรการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอขามทะเลสอ จังหวัดนครราชสีมาโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 10.57) 2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของระบบควบคุมภายในองค์กรการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอขามทะเลสอ จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจระบบควบคุมภายในอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านขีดความสามารถขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ และปัจจัยด้านการติดตามกำกับดูแลของของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง 3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของระบบควบคุมภายใน องค์กรการบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอขามทะเลสอ จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ ปัจจัยด้านการติดตามกำกับดูแลของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านขีดความสามารถขององค์กร มีความสัมพันธ์กันในทิศทางที่ตรงกันข้าม ส่วนปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจระบบควบคุมภายในและปัจจัยด้านบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของระบบควบคุมภายใน

สุรางค์ ตาสี (2553) ศึกษาการควบคุมภายในขององค์กรการบริหารส่วนตำบลท่าช้าง อำเภอสว่างวีระวงศ์ จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่าการควบคุมภายในขององค์กรการบริหารส่วนตำบลท่าช้าง อำเภอสว่างวีระวงศ์ จังหวัดอุบลราชธานี ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษากำหนดการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ 2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการจัดวางระบบควบคุมภายใน รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ จากผู้บริหาร องค์กรการบริหารส่วนตำบล และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานขององค์กรการบริหารส่วนตำบลท่าช้าง จำนวน 13 คน และเจ้าหน้าที่จากสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดที่รับผิดชอบ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 14 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่าการดำเนินการควบคุมภายในขององค์กรการบริหารส่วนตำบลท่าช้าง มีการดำเนินการตาม

มาตรฐานการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเฉพาะงานบริการ และงานที่เกิดความเสี่ยงน้อย ไม่ครอบคลุมงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งองค์ประกอบอื่นจะดำเนินการได้เฉพาะที่ได้วิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมและตามแบบที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดให้เท่านั้น ปัญหาที่พบผู้บริหารและพนักงานส่วนตำบล ไม่ได้ได้รับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการวางระบบควบคุมภายใน และไม่ให้ความสำคัญ จึงไม่เกิดความชำนาญและทักษะในการวิเคราะห์ ตามมาตรฐานองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ แบบรายงานที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดมีขั้นตอนซับซ้อน และมากเกินไปจนเป็น แนวทางการพัฒนาการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการพัฒนาความรู้เพื่อปรับทัศนคติที่ดีให้กับผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล ให้มีความรับผิดชอบต่อการวางระบบควบคุมภายใน

มยุรี เวียงวิเศษ (2553) ศึกษาการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านขาว อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องยังให้ความสำคัญกับระบบควบคุมภายในไม่เต็มที่ บางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในมาตรฐานการควบคุมภายใน จึงทำให้การปฏิบัติและการรายงานผลการติดตามประเมินผลขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล กิจกรรมการควบคุมภายในด้านต่าง ๆ ยังไม่ครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กรตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การปฏิบัติการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านขาวควรปฏิบัติตามแนวทางของหลักการบริหารจัดการที่ดี ควรจัดให้มีการนิเทศ แนะนำ และการติดตามประเมินผลการใช้ระบบมาตรฐานการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องจริงจัง และเสริมสร้างแนวคิดศักยภาพการควบคุมภายในแก่เจ้าหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในให้ชัดเจน เพื่อการรับผิดชอบเรื่องการควบคุมภายในโดยตรง

อรรวรรณ คำกระโทก (2554) ศึกษา แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในทางการเงินและบัญชีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาสามารถสรุปผลตามองค์ประกอบการควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ในด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม องค์การบริหารส่วนตำบลได้แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างการจัดองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.97 ด้านนโยบายและวิธีบริหารบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.15 ด้านการมอบอำนาจ มีค่าเฉลี่ย 4.39 ด้านการแบ่งแยกหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 4.27 และด้านการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการควบคุมภายใน มีค่าเฉลี่ย 4.35 (2) ในด้านการประเมินความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลได้แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 4.20 ด้านการบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 4.26 ด้านการป้องกันความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.98 (3) ในด้านกิจกรรมควบคุม องค์การบริหารส่วนตำบลได้

แบ่งออกเป็น 12 ด้าน คือ ด้านการรับเงิน มีค่าเฉลี่ย 4.46 ด้านการจ่ายเงิน มีค่าเฉลี่ย 4.45 ด้านเงินยืม มีค่าเฉลี่ย 4.44 ด้านการเก็บรักษาเงิน มีค่าเฉลี่ย 4.44 ด้านเงินสดย่อย มีค่าเฉลี่ย 3.69 ด้านการบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานทางการเงิน มีค่าเฉลี่ย 4.60 ด้านการอนุมัติ มีค่าเฉลี่ย 4.22 ด้านการสอบทาน มีค่าเฉลี่ย 4.30 ด้านสินทรัพย์ถาวร มีค่าเฉลี่ย 4.20 ด้านการดูแลป้องกันทรัพย์สิน มีค่าเฉลี่ย 4.35 ด้านการแบ่งแยกหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 4.45 ด้านการกระทบยอด มีค่าเฉลี่ย 4.39 (4) ในด้านระบบสารสนเทศและการสื่อสาร องค์การบริหารส่วนตำบลมีการควบคุมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.41 (5) ในด้านการติดตามและประเมินผล องค์การบริหารส่วนตำบลมีการควบคุมภายในอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.41

จิตติมา ศรีสมชัย (2555) ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหัน อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ในระดับผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน แต่ไม่ชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติ ขาดการติดตามประเมินผลในระดับผู้ปฏิบัติงาน แต่ละส่วนมอบหมายให้เจ้าหน้าที่คนหนึ่งรับผิดชอบจัดทำรายงานควบคุมภายในเท่านั้น ยังขาดกระบวนการขั้นตอนควบคุมภายใน เมื่อจัดทำรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 การเขียนรายงานขาดความชัดเจนเป็นเพราะไม่เข้าใจในการกำหนดกิจกรรมการประเมินความเสี่ยงไม่สามารถสรุปจุดอ่อนของแต่ละหน่วยงานได้ เกิดจากขาดความเข้าใจในกระบวนการควบคุมภายในและประการสำคัญเห็นว่าการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในคนเดียว

จิราพร ผิวผาย (2554) ศึกษาการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลเทพาชัย อำเภอลง จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่าระบบการควบคุมภายในเทศบาลตำบลเทพาชัยพบว่าผู้บริหาร พนักงาน ขาดความรู้ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถในการดำเนินงานควบคุมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมยังไม่ครอบคลุมทุกกิจกรรม การระบุความเสี่ยงและปัญหาไม่ตรงจุด ไม่มีการกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงขององค์กร การกำหนดกิจกรรมการควบคุมไม่สอดคล้องกับผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน ขาดการสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้แก่เจ้าหน้าที่ของเทศบาล การกำกับดูแลปฏิบัติงานตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไม่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ แนวทางในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลเทพาชัยให้มีประสิทธิภาพควรดำเนินการคือ 1) มีการจัดสภาพแวดล้อมการควบคุมให้เหมาะสม 2) การประเมินความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับภารกิจของเทศบาลและให้ครอบคลุม มีการวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร 3) ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดแนวทางในการป้องกันและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมควบคุม 4) พนักงานทุกคนต้องได้รับข้อมูลข่าวสาร

และจัดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน 5) การติดตามประเมินผลต้องมีการสอบทานและรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ และให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สุกัญญา หาระมี (2554) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษามีดังนี้ 1. ปัญหาและสภาพการดำเนินงานการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของการควบคุมภายในพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมมีนโยบาย ระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน แต่ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน บุคลากรมีความรู้ไม่ตรงกับสายงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการวางระบบควบคุมภายใน ไม่มีการกำหนดแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ด้านปัจจัยเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุม ยังไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด ขาดอุปกรณ์ที่จำเป็นการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ด้านสารสนเทศและการสื่อสารในเรื่องการแจ้งเวียนนโยบาย หลักเกณฑ์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบยังไม่มีการดำเนินการที่ชัดเจน ขาดการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานการสื่อสารในข้อมูลที่เกี่ยวข้องยังเข้าใจไม่ตรงกัน และด้านการติดตามประเมินผลยังไม่มีกระบวนการสอบทานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ 2. แนวทางการพัฒนาการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลกมลาไสย ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม พบว่าควรดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ ด้านประเมินความเสี่ยงพบว่า ทุกสำนักหรือกอง ควรดำเนินการประเมินและทบทวนความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ด้านกิจกรรมควบคุมพบว่า ทุกสำนักหรือกองต้องมีการตรวจทานและปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ด้านสารสนเทศและการสื่อสารพบว่าควรปรับปรุงสารสนเทศและการสื่อสารให้ทันสมัย ด้านการติดตามและประเมินผล ควรแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการติดตามและประเมินผลโดยตรง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับดำเนินการควบคุมภายใน มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นประจำ

จันทนา อยู่อ้อม (2557) ศึกษาการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่าปัญหาระบบควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานีด้านสภาพแวดล้อมการควบคุม ด้านการประเมินความเสี่ยง ด้านกิจกรรมการควบคุม ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการติดตามประเมินผลในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมควรมีเอกสารกำหนดคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ซึ่งระบุลักษณะงานของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ ด้านการประเมินความเสี่ยง

ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญในงาน โดยการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน ด้านกิจกรรมการควบคุมควรจัดให้มีการดูแลทรัพย์สินอย่างเคร่งครัดและปรับปรุงทะเบียนทรัพย์สินให้ถูกต้อง ด้านสารสนเทศและการสื่อสารควรให้การสนับสนุนและร่วมมือในการกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกันให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการติดตามผลเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง ด้านการติดตามประเมินผลควรจัดทำคู่มือการใช้งานให้ชัดเจนและสนับสนุนงบประมาณในการจัดหางบประมาณในการจัดหาอุปกรณ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง

จากการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ประเด็นการศึกษาทั้ง 2 ประเด็น ได้แก่ การประเมินผลการควบคุมภายใน และแนวทางการปรับปรุงระบบควบคุมภายใน พบปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับทั้ง 2 ประเด็น ซึ่งมีการศึกษาในเรื่องของ ข้อมูลทั่วไป แนวทางการจัดทำระบบการควบคุมภายใน ปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบควบคุมภายใน และความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการประเมินผลการควบคุมภายใน และแนวทางการปรับปรุงระบบควบคุมภายในขององค์กรต่าง ๆ จากงานวิจัยจำนวน 16 เรื่อง มีจำนวน ปัจจัยทั้งสิ้น 11 ปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามและประเมินผล ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายใน นโยบายของผู้บริหาร และความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายใน และการลงทุน ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องและประเด็นปัจจัยที่มีการศึกษาโดยเรียงลำดับจากหัวข้อที่มีผู้ทำการศึกษามากที่สุด ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 สรุปประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและประเด็นปัจจัยที่มีการศึกษา

ปัจจัยที่ศึกษา		ประเด็นการศึกษา														จำนวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		
		การประเมินผลการควบคุมภายใน										แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน						
		กัญญาณัฐ นอกกระโทก (2555)	นริศรา แก้วแสนเมือง (2554)	หุญยานิษฐ์ อรุณสิทธิ์ (2551)	หุสติกัญจน์ ไชยเมืองดี (2548)	เนตรดาว ทองประกอบ (2550)	พะยอม ลาสกุล (2550)	บุภา วิเศษสร (2550)	วัชรินทร์ เรืองรอง (2549)	สุพิศรา กล้าสันเทียะ (2555)	สุรางค์ ตาลี (2553)	มนูรี เวียงวิเศษ (2553)	อรวรรณ คำกระโทก (2554)	จิตติมา ศรีสมชัย (2555)	จิราพร ผิฉาย (2554)		สุกัญญา หาระมี (2554)	จันทนา อยู่อ้อม (2557)
1	การติดตามและประเมินผล	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	15
2	สภาพแวดล้อมของการควบคุม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	14
3	สารสนเทศและการสื่อสาร	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	11
4	การประเมินความเสี่ยง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	11
5	กิจกรรมการควบคุม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	11
6	ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายใน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	4
7	นโยบายของผู้บริหาร	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	4

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ปัจจัยที่ศึกษา		ประเด็นการศึกษา														จำนวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
		การประเมินผลการควบคุมภายใน										แนวทางการพัฒนาระบบการ					
												ควบคุมภายใน					
		กัญญาณัฐ นอกระโทก (2555)	นริศรา แก้วแสนเมือง (2554)	ชญานิษฐ์ อรุณสิทธิ์ (2551)	สุทธิตาญจน์ ไชยเมืองดี (2548)	เนตรดาว ทองประกอบ (2550)	พะยอม สาสกุล (2550)	ยุภา วิเศษสร (2550)	วัชรินทร์ เรืองรอง (2549)	สุพิศรา กล้าสันเทียะ (2555)	สุรางค์ ตาดี (2553)	มนูรี เวียงวิเศษ (2553)	อรรณพ คำกระโทก (2554)	จิตติมา ศรีสมชัย (2555)	จิราพร ผิวผาย (2554)		สุกัญญา หาระมี (2554)
8	ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร			/					/					/			3
9	ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ								/								1
10	การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบควบคุมภายใน และคณะกรรมการติดตามประเมินผลระบบ	/															1
11	การลงทุน				/												1

จากตารางที่ 2.4 จะเห็นถึงปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการควบคุมภายใน และแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้มีการศึกษาและค้นคว้า จากผู้วิจัย หลาย ๆ ท่าน โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ 8 ปัจจัย จากตารางดังกล่าวพบว่า มีตัวแปรในประเด็น การศึกษา ที่มีความคล้ายคลึงกัน โดยเริ่มจากตัวแปรในเรื่องของปัจจัยด้านการติดตามและ ประเมินผล มี 15 งานวิจัยที่ทำการศึกษา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม มี 14 งานวิจัยที่ ทำการศึกษา ปัจจัยด้านสารสนเทศและการสื่อสาร มี 11 งานวิจัยที่ทำการศึกษา ปัจจัยด้านการ ประเมินความเสี่ยง มี 11 งานวิจัยที่ทำการศึกษา ปัจจัยด้านกิจกรรมควบคุม มี 11 งานวิจัยที่ ทำการศึกษา ปัจจัยด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบควบคุมภายใน มี 4 งานวิจัย ที่ทำการศึกษา ปัจจัยด้านนโยบายของผู้บริหาร มี 4 งานวิจัยที่ทำการศึกษา และปัจจัยด้านความ เข้าใจของบุคลากร มี 3 งานวิจัยที่ทำการศึกษา

สรุปได้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยส่วนใหญ่ได้นำ ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบการควบคุมภายในทั้ง 5 ด้าน มาเป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัย ซึ่งจะแตกต่าง จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลการควบคุมภายในและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยประกอบกัน 2 วิธี ได้แก่ การ วิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อวัด ความสามารถในการควบคุมภายในของเทศบาลทั้ง 121 แห่ง และใช้การจัดลำดับคะแนนผล ของการควบคุมภายในมาจัดกลุ่ม ตามลำดับของเทศบาลขนาดใหญ่ กลาง เล็ก เพื่อหาแนวทางใน การพัฒนาระบบควบคุมภายในที่ควรปฏิบัติ ตลอดจนทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการควบคุมภายใน และทราบถึงแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบในการดำเนินงานวิจัยนี้สร้างขึ้นจากประเด็นข้อบกพร่องขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจพบทั้ง 5 ด้าน และจากการทบทวนวรรณกรรม ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ประกอบกับแนวคิดการจัดวางระบบ ควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ทั้ง 5 องค์ประกอบ มาเป็นหลักในการศึกษา



ภาพที่ 2.1 แผนผังกรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลการควบคุมภายใน และการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยประกอบกัน 2 ประเภท ได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยได้กำหนดขั้นตอนในการศึกษาวิจัย ดังนี้

รูปแบบการวิจัย

แบบแผนการวิจัย เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนาสำรวจ (Descriptive Research) ที่เน้นการสำรวจเพื่อได้รับความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ในประเด็นและหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ขอบเขตและเนื้อหาการวิจัย และนำเนื้อหาและประเด็นให้กลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาลมาทำการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาเรื่อง การประเมินผลการควบคุมภายใน และการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้ มีการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม

ประชากรที่ทำการศึกษาคครั้งนี้ ได้แก่เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วยเทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 4 แห่ง และเทศบาลตำบล 116 แห่ง รวมทั้งสิ้น 121 แห่ง โดยกรเลือกผู้ตอบแบบสอบถามตามความสะดวก จากผู้ที่ปฏิบัติงาน 5 ด้าน เป็นจำนวน 121 คน ได้แก่

1. ด้านแผนงาน คือ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
2. ด้านการเงินการบัญชี คือ ผู้อำนวยการกองคลัง
3. ด้านรายได้ คือ เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้
4. ด้านการใช้จ่ายเงิน คือ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
5. ด้านการบริหารพัสดุ คือ เจ้าพนักงานพัสดุ

ขั้นตอนที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์ ประชากรที่ทำการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ ประชากรจากเทศบาลที่ได้รับการตรวจงบการเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จำนวนทั้งสิ้น 24 แห่ง โดยนำผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาล และผลการประเมินการควบคุมภายในโดย นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน จำนวน 2 คน มาคำนวณค่าเฉลี่ย เพื่อให้ได้ค่าผลการประเมินที่เป็น มาตรฐาน และสามารถนำไปวิเคราะห์เลือกเทศบาลที่จะทำการสัมภาษณ์ต่อไป จากนั้นทำการจัดกลุ่ม ของเทศบาลตามขนาด และคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยนำคะแนนผลการประเมินการควบคุมภายใน ที่มีคะแนนสูงสุด 3 ลำดับ และต่ำสุด 3 ลำดับ ของแต่ละกลุ่ม เพื่อเป็นตัวแทนในการให้สัมภาษณ์ จำนวนรวมทั้งสิ้น 13 คน ดังต่อไปนี้

1. จากเทศบาลขนาดใหญ่ (มีเพียงแห่งเดียว) จำนวน 1 คน
2. จากกลุ่มเทศบาลขนาดกลาง (แห่งละ 1 คน) โดยเลือกจากเทศบาลที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในที่ระดับคะแนนสูงที่สุดในกลุ่ม จำนวน 3 แห่ง และจากเทศบาลที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในที่ระดับคะแนนต่ำสุดในกลุ่ม จำนวน 3 แห่ง รวมเป็น 6 คน
3. จากกลุ่มเทศบาลขนาดเล็ก (แห่งละ 1 คน) โดยเลือกจากเทศบาลที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในที่ระดับคะแนนสูงที่สุดในกลุ่ม จำนวน 3 แห่ง และจากเทศบาลที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในที่ระดับคะแนนต่ำสุดในกลุ่ม จำนวน 3 แห่ง รวมเป็น 6 คน

ตารางที่ 3.1 สรุปประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ขนาด	ประเภท	เชิงปริมาณ	ขนาด	เชิงคุณภาพ	
ใหญ่	เทศบาลนคร	1 แห่ง/คน	ใหญ่		1 แห่ง/คน
กลาง	เทศบาลเมือง	4 แห่ง/คน	กลาง	คะแนนสูง	3 แห่ง/คน
	เทศบาลตำบล	62 แห่ง/คน		คะแนนต่ำ	3 แห่ง/คน
เล็ก	เทศบาลตำบล	54 แห่ง/คน	เล็ก	คะแนนสูง	3 แห่ง/คน
				คะแนนต่ำ	3 แห่ง/คน
รวม		121 แห่ง/คน			13 แห่ง/คน
ผู้ให้ข้อมูล	1.นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 2.ผู้อำนวยการกองคลัง 3.เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ 4.เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 5.เจ้าพนักงานพัสดุ		ผู้ให้ข้อมูล		1.นักวิเคราะห์นโยบายและแผน 2.ผู้อำนวยการกองคลัง 3.นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งแบบสอบถามแต่ละชุด ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถามคำถามปลายปิดแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน โดยมีคำถามครอบคลุมใน 5 หัวข้อ ได้แก่ คำถามด้านแผนงาน ด้านการเงินการบัญชี ด้านรายได้ ด้านการใช้จ่ายเงิน และด้านการบัญชีพัสดุและบริหารทรัพย์สิน มีลักษณะเป็นคำถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และมีเกณฑ์การให้คะแนนความคิดเห็น ดังนี้

5	หมายถึง	มีการควบคุมภายในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีการควบคุมภายในระดับมาก
3	หมายถึง	มีการควบคุมภายในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีการควบคุมภายในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีการควบคุมภายในระดับน้อยที่สุด

2. แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของระบบควบคุมภายในของเทศบาล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในที่เทศบาลเลือกใช้

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาล

โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ดังนี้

- ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ขั้นที่ 2 พัฒนาแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ขั้นที่ 3 นำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์และทำการปรับปรุงแก้ไข
- ขั้นที่ 4 นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์และทำการปรับปรุงแก้ไข
- ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ในส่วนของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยค้นหาผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต หนังสือ เอกสาร รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจากเทศบาลทั้งหมดจำนวน 121 แห่ง รวมทั้งสิ้น 121 คน และใช้แบบสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ จำนวน 13 แห่ง รวมทั้งสิ้น 13 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

ขั้นที่ 2 นำหนังสือพร้อมด้วยแบบสอบถามส่งให้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 3 นัดหมายการเก็บแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทราบล่วงหน้า

ขั้นที่ 4 ผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถาม

ขั้นที่ 5 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ขั้นที่ 6 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 7 ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 8 ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การหาค่าร้อยละ (Percentage) ประกอบตารางแจกแจงความถี่ที่แสดงผลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยในการตอบคำถามแต่ละข้อเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน

สำหรับการแปลผลคะแนนการประเมินผลการควบคุมภายใน ใช้เกณฑ์การให้คะแนน 5 ช่วง จากเกณฑ์การคำนวณตามสูตรหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้ (วิจิต อู่อัน, 2550)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

ดังนั้น จึงทำการจัดระดับค่าคะแนนเฉลี่ยได้ ดังนี้

4.21 – 5.00	หมายถึง	มีการควบคุมภายในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	มีการควบคุมภายในระดับมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง	มีการควบคุมภายในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	มีการควบคุมภายในระดับน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	มีการควบคุมภายในระดับน้อยที่สุด

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ประกอบกับข้อมูลทุติยภูมิที่ได้รับจากการค้นคว้าเอกสารนั้น ผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยคัดเลือกและจำแนกข้อมูล จัดระเบียบข้อมูลให้เป็นระบบ เปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำข้อมูลไปเขียนเป็นรายงานตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลการควบคุมภายใน และการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาการประเมินผลการควบคุมภายใน แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีประชากรที่ทำการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณคือเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 121 แห่ง/คน หลังจากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ แล้วนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 แห่ง/คน เพื่อทำการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอในรูปแบบตาราง ประกอบคำบรรยาย และการพรรณนาวิเคราะห์ผล

ผลการศึกษา นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

3.1 สภาพการดำเนินงานของระบบควบคุมภายในของเทศบาล ทั้ง 5 องค์ประกอบตามแนวคิดการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

3.2 แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

3.3 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ นำเสนอดังตารางที่ 4.1 – 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	13	10.74
หญิง	108	89.26
รวม	121	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 89.26 และเป็นเพศชาย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.74

ตารางที่ 4.2 จำนวนและผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
31 – 40 ปี	49	40.49
41 – 50 ปี	40	33.06
51 ปีขึ้นไป	32	26.45
รวม	121	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 31 -40 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 40.49 รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 33.06 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 26.45 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
อนุปริญญา	2	1.65
ปริญญาตรี	46	38.02
สูงกว่าปริญญาตรี	73	60.33
รวม	121	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 60.33 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 38.02 ระดับอนุปริญญา จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.65 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน ความสำคัญตามความรับผิดชอบ

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	26	21.49
ผู้อำนวยการกองคลัง	59	48.76
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	13	10.74
เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้	12	9.92
เจ้าพนักงานพัสดุ	11	9.09
รวม	121	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งผู้อำนวยการกองคลัง จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 48.76 รองลงมาคือนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 21.49 ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.74 ตำแหน่งเจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.92 ตำแหน่งเจ้าพนักงานพัสดุ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 – 5 ปี	5	4.13
6 – 10 ปี	12	9.92
มากกว่า 10 ปี	104	85.95
รวม	121	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 85.95 รองลงมาคือระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี จำนวน

12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.92 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 – 5 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.13 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน ผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน คือ เห็นว่ามีการควบคุมภายในระดับมากที่สุด ให้ 5 คะแนน มีการควบคุมภายในระดับมาก ให้ 4 คะแนน มีการควบคุมภายในระดับปานกลาง ให้ 3 คะแนน มีการควบคุมภายในระดับน้อย ให้ 2 คะแนน และมีการควบคุมภายในระดับน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน โดยผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์การอ่านค่าเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
4.21 – 5.00	มีการควบคุมภายในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	มีการควบคุมภายในระดับมาก
2.61 – 3.40	มีการควบคุมภายในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีการควบคุมภายในระดับน้อย
1.00 – 1.80	มีการควบคุมภายในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.6 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย การประเมินผลการควบคุมภายใน ด้านแผนงาน

การประเมินผลการควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็น						
	มากที่สุด (%)	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	น้อยที่สุด (%)	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแผนระดับต่าง ๆ และคณะกรรมการประกอบด้วยผู้ที่เป็นตัวแทนของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผน	46 (38.02)	51 (42.15)	20 (16.53)	4 (3.31)	0	4.15	มาก
2. มีการจัดทำแผนฯ ตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ข้อมูลหลากหลายด้านมาประกอบการตัดสินใจ	27 (22.31)	73 (60.33)	20 (16.53)	1 (0.83)	0	4.04	มาก
3. มีการติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการในที่ประชุมผู้บริหารรายเดือน	12 (9.92)	29 (23.97)	51 (42.15)	28 (23.14)	1 (0.83)	3.19	ปานกลาง
4. มีการรายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ และความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหาในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย...	10 (8.26)	28 (23.14)	51 (42.15)	30 (24.79)	2 (1.65)	3.12	ปานกลาง
5. แผนยุทธศาสตร์สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม	22 (18.18)	54 (44.63)	41 (33.88)	4 (3.31)	0	3.78	มาก
6. มีการรวบรวมข้อมูลภายนอก ด้านกฎหมาย หรือกฎ ระเบียบ และการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงาน	10 (8.26)	36 (29.75)	65 (53.72)	9 (7.44)	1 (0.83)	3.37	ปานกลาง
	ภาพรวมด้านแผนงานคิดเป็นค่าเฉลี่ย					3.61	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านแผนงาน ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 โดยมีรายละเอียดแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแผนระดับต่าง ๆ และคณะกรรมการประกอบด้วยผู้ที่เป็นตัวแทนของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15
2. มีการจัดทำแผนฯ ตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ข้อมูลหลากหลายด้านมาประกอบการตัดสินใจ (เช่น ผลการประชุมประชาคม, แผนพัฒนาจังหวัด, ผลการประเมินแผนงาน และโครงการที่ผ่านมา, ผลการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่ เป็นต้น) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04
3. มีการติดตามความก้าวหน้าของแผนงานหรือโครงการในที่ประชุมผู้บริหารรายเดือน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19
4. มีการรายงานความก้าวหน้าของแผนงานหรือโครงการ และความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหาในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการสรุปทบทวน และแนวทางพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12
5. แผนยุทธศาสตร์สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78
6. มีการรวบรวมข้อมูลภายนอก ด้านกฎหมาย หรือกฎ ระเบียบ และการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคม ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

ตารางที่ 4.7 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย การประเมินผลการควบคุมภายใน ด้านการเงินการบัญชี

การประเมินผลการควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็น						แปลผล
	มากที่สุด (%)	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	น้อยที่สุด (%)	ค่าเฉลี่ย	
1. มีการบันทึกเงินที่นำฝากธนาคารในบัญชีภายในวันที่มีวันที่นำเงินฝาก และบันทึกการจ่ายเงินภายในวันที่จ่ายเงินนั้น	99 (81.82)	16 (13.22)	5 (4.13)	1 (0.83)	0	4.76	มากที่สุด
2. มีการแบ่งแยกหน้าที่ด้านการรับจ่ายเงิน มิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าหนึ่งลักษณะงานต่อไปนี้ การอนุมัติการรับเงินสด การเก็บรักษาเงินสด การบันทึกบัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคาร การกระทบยอดเงินฝากฯ	65 (53.72)	41 (33.88)	9 (7.44)	2 (1.65)	4 (3.31)	4.33	มากที่สุด
3. มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการรับส่งเงินระหว่างบุคคลและหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร	81 (66.94)	35 (28.93)	3 (2.48)	2 (1.65)	0	4.61	มากที่สุด
4. มีการตรวจสอบจำนวนเงินที่รับกับหลักฐานการรับและรายการที่บันทึกไว้ในบัญชี และตรวจสอบรายการจ่ายเงินที่บันทึกไว้ในบัญชีกับหลักฐานการจ่าย ทุกสิ้นวัน	81 (66.94)	35 (28.93)	3 (2.48)	2 (1.65)	0	4.61	มากที่สุด
5. การรับเงินโดยการโอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีการยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษร	66 (54.55)	41 (33.88)	7 (5.79)	2 (1.65)	5 (4.13)	4.33	มากที่สุด
6. มีการกระทบยอดเงินฝากธนาคารทุกสิ้นเดือน	108 (89.26)	9 (7.44)	2 (1.65)	2 (1.65)	0	4.84	มากที่สุด
	ภาพรวมด้านการเงินการบัญชีคิดเป็นค่าเฉลี่ย					4.58	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านการเงินการบัญชี ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 โดยมีรายละเอียดแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1. มีการบันทึกเงินที่นำฝากธนาคารในบัญชีภายในวันที่มีวันที่นำเงินฝาก และบันทึกการจ่ายเงินในบัญชีเงินสด หรือบัญชีเงินฝากธนาคารภายในวันที่จ่ายเงินนั้น อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76
2. มีการแบ่งแยกหน้าที่ด้านการรับ – จ่ายเงิน มิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าหนึ่งลักษณะงานต่อไปนี้ การอนุมัติการรับเงินสด การเก็บรักษาเงินสด การบันทึกบัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคาร และการกระทบบยอดเงินสดและเงินฝากธนาคาร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33
3. มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการรับส่งเงินระหว่างบุคคลและหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61
4. มีการตรวจสอบจำนวนเงินที่รับกับหลักฐานการรับและรายการที่บันทึกไว้ในบัญชี และตรวจสอบรายการจ่ายเงินที่บันทึกไว้ในบัญชีกับหลักฐานการจ่าย ทุกสิ้นวัน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61
5. การรับเงินโดยการโอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีการยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษร โดยระบุชื่อผู้จ่ายเงินและจำนวนเงิน และวัตถุประสงค์การจ่าย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33
6. มีการกระทบบยอดเงินฝากธนาคารทุกสิ้นเดือน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.84

ตารางที่ 4.8 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย การประเมินผลการควบคุมภายใน ด้านรายได้

การประเมินผลการควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็น						
	มากที่สุด (%)	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	น้อยที่สุด (%)	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1. มีหลักฐานการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการจัดเก็บรายได้ครอบคลุมทุกประเภท รวมทั้งแนวทางในการเพิ่มรายได้	42 (34.71)	34 (28.10)	43 (35.54)	2 (1.65)	0	3.96	มาก
2. มีการจัดทำรายงานเปรียบเทียบรายได้ที่จัดเก็บได้กับประมาณการที่กำหนด วิเคราะห์สาเหตุความแตกต่าง และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข	27 (22.31)	37 (30.58)	51 (42.15)	6 (4.96)	0	3.70	มาก
3. มีหลักเกณฑ์ในการจำหน่ายหนี้สูญ มาตรการในการเร่งรัดและติดตามลูกหนี้ และรายงานวิเคราะห์อายุลูกหนี้ และมีแผนปฏิบัติการในการเร่งรัด	18 (14.88)	35 (28.93)	57 (47.11)	8 (6.61)	3 (2.48)	3.47	มาก
4. มีการตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมินภาษีกับ ทะเบียนทรัพย์สินของผู้ชำระภาษี	33 (27.27)	47 (38.84)	37 (30.58)	2 (1.65)	2 (1.65)	3.88	มาก
5. มีการปรับปรุงข้อมูลแผนที่ภาษี และทะเบียนทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน	30 (24.79)	44 (36.36)	12 (9.92)	27 (22.31)	8 (6.61)	3.50	มาก
6. มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดเก็บภาษี	53 (43.80)	42 (34.71)	17 (14.05)	7 (5.79)	2 (1.65)	4.13	มาก
	ภาพรวมด้านรายได้คิดเป็นค่าเฉลี่ย					3.78	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านรายได้ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 โดยมีรายละเอียดแต่ละกิจกรรมดังนี้

1. มีหลักฐานการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการจัดเก็บรายได้ครอบคลุมทุกประเภท รวมทั้งแนวทางในการเพิ่มรายได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96
2. มีการจัดทำรายงานเปรียบเทียบรายได้ที่จัดเก็บได้กับประมาณการที่กำหนด วิเคราะห์หาสาเหตุความแตกต่าง และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70
3. มีหลักเกณฑ์ในการจำหน่ายหนี้สูญ มาตรการในการเร่งรัดและติดตามลูกหนี้ และรายงานวิเคราะห์อายุลูกหนี้ และมีแผนปฏิบัติการในการเร่งรัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47
4. มีการตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมินภาษีกับ ทะเบียนทรัพย์สินของผู้ชำระภาษี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88
5. มีการปรับปรุงข้อมูลแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50
6. มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดเก็บภาษี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

ตารางที่ 4.9 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย การประเมินผลการควบคุมภายใน ด้านการใช้จ่ายเงิน

การประเมินผลการควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็น						
	มากที่สุด (%)	มาก (%)	ปาน กลาง (%)	น้อย (%)	น้อย ที่สุด (%)	ค่า เฉลี่ย	แปล ผล
1. มีการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ข้อมูลหลากหลายด้านมาประกอบการตัดสินใจ (เช่น ผลการ ประชุม ประชาคม , แผนพัฒนาจังหวัด, ผลการประเมินแผนงาน สภาพเศรษฐกิจ และสังคมในพื้นที่ เป็นต้น)	83 (68.60)	32 (26.45)	4 (3.31)	2 (1.65)	0	4.62	มากที่สุด
2. มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ทำหน้าที่เบิกจ่ายและผู้อนุมัติตามระเบียบ	72 (59.50)	43 (35.54)	6 (4.96)	0	0	4.55	มากที่สุด
3. จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด	68 (56.20)	44 (36.36)	7 (5.79)	2 (1.65)	0	4.47	มากที่สุด
4. มีการตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของเอกสารการจ่ายเงินก่อนเสนอเพื่ออนุมัติ	93 (76.86)	24 (19.83)	4 (3.31)	0	0	4.74	มากที่สุด
5. มีการอนุมัติจ่ายเงินโดยผู้มีอำนาจและเป็นไปตามระเบียบ	104 (85.95)	14 (11.57)	3 (2.48)	0	0	4.83	มากที่สุด
6. มีการเปรียบเทียบรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณอย่างสม่ำเสมอในระหว่างปี เพื่อควบคุมการ ใช้จ่ายให้อยู่ใน วงเงิน งบประมาณที่กำหนด	79 (65.29)	32 (26.45)	8 (6.61)	2 (1.65)	0	4.55	มากที่สุด
	ภาพรวมด้านการใช้จ่ายเงินคิดเป็นค่าเฉลี่ย					4.63	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านการใช้จ่ายเงิน ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 โดยมีรายละเอียดแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1. มีการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ข้อมูลหลากหลายด้านมาประกอบการตัดสินใจ (เช่น ผลการประชุมประชาคม, แผนพัฒนาจังหวัด, ผลการประเมินแผนงานหรือโครงการที่ผ่านมา ผลการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่ เป็นต้น) อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62
2. มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ทำหน้าที่เบิกจ่ายและผู้อนุมัติตามระเบียบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55
3. จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด กรณีที่จำเป็นอาจกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติโดยเฉพาะสำหรับให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47
4. มีการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของเอกสารการจ่ายเงิน ได้แก่ ใบเสร็จรับเงิน ใบเบิกเงิน ใบถอนเงินฝาก เป็นต้น ก่อนเสนอเพื่ออนุมัติ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74
5. มีการอนุมัติจ่ายเงินโดยผู้มีอำนาจและเป็นไปตามระเบียบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83
6. มีการเปรียบเทียบรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณอย่างสม่ำเสมอในระหว่างปี เพื่อควบคุมการใช้จ่ายให้อยู่ในวงเงินงบประมาณที่กำหนด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55

ตารางที่ 4.10 จำนวน ร้อยละ และค่าเฉลี่ย การประเมินผลการควบคุมภายใน ด้านการพัสดุ

การประเมินผลการควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็น						
	มากที่สุด (%)	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	น้อยที่สุด (%)	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1. ในวิธีการและขั้นตอนการจัดหาพัสดุมีกำหนดให้ระบุเหตุผลและความจำเป็นในการจัดหาพัสดุ พร้อมทั้งกำหนดให้มีหลักฐานสนับสนุนอย่างเพียงพอ	51 (42.15)	58 (47.93)	12 (9.92)	0	0	4.32	มากที่สุด
2. มีวิธีปฏิบัติในการควบคุมการเก็บรักษา และการบำรุงรักษาพัสดุ และเป็นไปตามขั้นตอน	30 (24.79)	53 (43.80)	36 (29.75)	2 (1.65)	0	3.92	มาก
3. มีข้อมูลการบำรุงรักษาพัสดุและการควบคุมการเบิกจ่าย เป็นลายลักษณ์อักษร	54 (44.63)	31 (25.62)	32 (26.45)	4 (3.31)	0	4.12	มาก
4. มีการกำหนดมาตรการป้องกันและรักษาทรัพย์สินที่สำคัญ หรือมีมูลค่าสูงมิให้สูญหายหรือเสียหาย	32 (26.45)	31 (25.62)	49 (40.50)	8 (6.61)	1 (0.83)	3.70	มาก
5. บัญชีหรือทะเบียนทรัพย์สินมีรายละเอียดหมายเลข รหัส รายการ สถานที่ใช้ หรือสถานที่เก็บรักษา และราคา	56 (46.28)	53 (43.80)	9 (7.44)	2 (1.65)	1 (0.83)	4.33	มากที่สุด
6. มีการจัดทำรายงานผลการตรวจนับทรัพย์สิน เปรียบเทียบยอดจากการตรวจนับกับทะเบียนคุมและ/หรือบัญชีทรัพย์สิน	51 (42.15)	47 (38.84)	16 (13.22)	6 (4.96)	1 (0.83)	4.17	มาก
	ภาพรวมด้านการพัสดุลดเป็นค่าเฉลี่ย					4.09	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านการพัสดุ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 โดยมีรายละเอียดแต่ละกิจกรรม ดังนี้

1. ในวิธีการและขั้นตอนการจัดหาพัสดุมีการกำหนดให้ระบุเหตุผลและความจำเป็นในการจัดหาพัสดุ พร้อมทั้งกำหนดให้มีหลักฐานสนับสนุนอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32
2. มีวิธีปฏิบัติในการควบคุมการเก็บรักษา และการบำรุงรักษาพัสดุ และเป็นไปตามขั้นตอน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92
3. มีข้อมูลการบำรุงรักษาพัสดุและการควบคุมการเบิกจ่าย เป็นลายลักษณ์อักษร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12
4. มีการกำหนดมาตรการป้องกันและรักษาทรัพย์สินที่สำคัญ หรือมีมูลค่าสูงมิให้สูญหายหรือเสียหาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70
5. บัญชีหรือทะเบียนทรัพย์สินมีรายละเอียดหมายเลข รหัส รายการ สถานที่ใช้ หรือสถานที่เก็บรักษา และราคา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33
6. มีการจัดทำรายงานผลการตรวจนับทรัพย์สิน เปรียบเทียบยอดจากการตรวจนับกับทะเบียนคุมและ/หรือบัญชีทรัพย์สิน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

ตารางที่ 4.11 ผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาลขนาดใหญ่

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	คะแนนประเมินแต่ละด้าน					คะแนนรวม
		แผนงาน	การเงิน การบัญชี	รายได้	การใช้ จ่ายเงิน	การพัสดุ	
1	เทศบาลนครเชียงใหม่	30	29	23	30	28	140

ตารางที่ 4.12 ผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาลขนาดกลาง

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	คะแนนประเมินแต่ละด้าน					คะแนนรวม
		แผนงาน	การเงิน การ บัญชี	รายได้	การใช้ จ่ายเงิน	การพัสดุ	
1	เทศบาลตำบลสุเทพ	30	30	30	30	30	150
2	เทศบาลตำบลสันผีเสื้อ	30	30	30	30	30	150
3	เทศบาลตำบลป่าแดด	29	30	28	30	30	147
4	เทศบาลตำบลสันผักหวาน	30	30	27	30	30	147
5	เทศบาลตำบลสันมหาพน	24	30	29	30	30	143
6	เทศบาลตำบลสันปูเลย	23	30	28	30	30	141
7	เทศบาลตำบลสันกำแพง	22	30	30	29	30	141
8	เทศบาลตำบลไชยปราการ	23	28	29	30	30	140
9	เทศบาลตำบลจอมทอง	26	30	27	30	26	139
10	เทศบาลตำบลบ้านกลาง	26	30	27	29	26	138
11	เทศบาลเมืองแม่เหิยะ	27	29	23	29	29	137
12	เทศบาลเมืองแม่โจ้	24	30	25	28	29	136
13	เทศบาลตำบลหนองตองพัฒนา	16	30	30	30	30	136
14	เทศบาลตำบลเวียงพร้าว	20	29	28	29	29	135
15	เทศบาลตำบลหนองผึ้ง	24	28	26	30	27	135
16	เทศบาลตำบลแม่แจ่ม	22	26	28	30	29	135
17	เทศบาลเมืองเมืองแกนพัฒนา	23	28	26	30	27	134
18	เทศบาลตำบลป่าไผ่	23	28	27	30	26	134
19	เทศบาลตำบลทุ่งสะโตก	24	29	22	30	28	133
20	เทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง	21	28	23	30	30	132
21	เทศบาลตำบลสบเตี๊ยะ	18	28	29	30	27	132
22	เทศบาลเมืองดั้นเปา	18	26	30	30	27	131
23	เทศบาลตำบลชมพู	24	30	26	26	25	131
24	เทศบาลตำบลยางเนิ้ง	25	29	26	26	25	131
25	เทศบาลตำบลปงโค้ง	23	28	26	28	24	129
26	เทศบาลตำบลเวียงฝาง	24	26	24	27	28	129

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	คะแนนประเมินแต่ละด้าน					คะแนนรวม
		แผนงาน	การเงิน การ บัญชี	รายได้	การใช้ จ่ายเงิน	การ พัสดุ	
27	เทศบาลตำบลหารแก้ว	21	30	22	29	26	128
28	เทศบาลตำบลช้างเผือก	25	30	23	29	19	126
29	เทศบาลตำบลเชิงดอย	25	29	24	26	22	126
30	เทศบาลตำบลสันกลาง	21	30	21	28	26	126
31	เทศบาลตำบลแม่ว่าง	24	25	25	29	23	126
32	เทศบาลตำบลเจดีย์แม่ครัว	23	28	22	26	26	125
33	เทศบาลตำบลหนองจ่อม	21	28	20	30	26	125
34	เทศบาลตำบลแม่คือ	22	27	20	30	26	125
35	เทศบาลตำบลท่าข้าม	18	29	20	30	27	124
36	เทศบาลตำบลแม่แฝก	18	29	20	30	26	123
37	เทศบาลตำบลสันทรายหลวง	18	29	20	30	26	123
38	เทศบาลตำบลคอกสะเก็ด	18	29	20	30	26	123
39	เทศบาลตำบลบ้านแม่ข่า	18	29	20	30	26	123
40	เทศบาลตำบลขี้เหล็ก	18	29	20	30	26	123
41	เทศบาลตำบลแม่อาว	18	29	20	30	26	123
42	เทศบาลตำบลเชียงดาว	18	29	20	30	25	122
43	เทศบาลตำบลวงเหนือ	18	29	20	30	24	121
44	เทศบาลตำบลหนองบัว	22	28	20	25	26	121
45	เทศบาลตำบลสันป่าตอง	18	29	20	30	24	121
46	เทศบาลตำบลแมริม	18	29	20	30	23	120
47	เทศบาลตำบลท่าวังตาล	24	24	24	24	24	120
48	เทศบาลตำบลบ้านแปะ	18	29	20	30	23	120
49	เทศบาลตำบลฟ้าฮ่าม	24	30	20	29	16	119
50	เทศบาลตำบลทุ่งข้าวพวง	18	29	20	29	23	119
51	เทศบาลตำบลสะเมิงใต้	18	29	20	30	22	119
52	เทศบาลตำบลห้วยทราย	20	29	22	26	21	118

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	คะแนนประเมินแต่ละด้าน					คะแนนรวม
		แผนงาน	การเงินการบัญชี	รายได้	การใช้จ่ายเงิน	การพัสดุ	
53	เทศบาลตำบลบ้านหลวง	24	23	21	24	26	118
54	เทศบาลตำบลบ้านโป่ง	21	23	20	27	27	118
55	เทศบาลตำบลสันพระเนตร	22	27	21	26	21	117
56	เทศบาลตำบลแม่โป่ง	25	27	23	26	16	117
57	เทศบาลตำบลหนองแห้ง	22	27	17	28	22	116
58	เทศบาลตำบลสันทรายหมากวงศ์	18	23	26	23	26	116
59	เทศบาลตำบลสารภี	20	24	20	29	23	116
60	เทศบาลตำบลสันโป่ง	24	28	16	29	17	114
61	เทศบาลตำบลบ้านแหวน	14	26	25	24	23	112
62	เทศบาลตำบลหางดง	22	23	24	20	22	111
63	เทศบาลตำบลไชยสถาน	17	24	22	24	21	108
64	เทศบาลตำบลสันนาเม็ง	19	23	20	28	16	106
65	เทศบาลตำบลท่าศาลา	16	29	14	24	18	101
66	เทศบาลตำบลท่าเดื่อ-มิดกา	17	22	18	23	18	98

ตารางที่ 4.13 ผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาลขนาดเล็ก

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	คะแนนประเมินแต่ละด้าน					คะแนนรวม
		แผนงาน	การเงินการบัญชี	รายได้	การใช้จ่ายเงิน	การพัสดุ	
1	เทศบาลตำบลสำราญราษฎร์	30	30	30	30	30	150
2	เทศบาลตำบลหนองแก้ว	30	30	30	30	30	150
3	เทศบาลตำบลหนองแฝก	28	30	30	30	30	148
4	เทศบาลตำบลคอนแก้ว	30	30	28	30	30	148
5	เทศบาลตำบลบวัก้าง	27	30	30	30	30	147

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	คะแนนประเมินแต่ละด้าน					คะแนนรวม
		แผนงาน	การเงินการบัญชี	รายได้	การใช้จ่ายเงิน	การพัสดุ	
6	เทศบาลตำบลออนใต้	28	30	27	30	30	145
7	เทศบาลตำบลท่าผา	24	30	29	30	30	143
8	เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	24	30	29	30	30	143
9	เทศบาลตำบลคอกแก้ว	24	30	26	30	30	140
10	เทศบาลตำบลตลาดขวัญ	26	30	23	30	28	137
11	เทศบาลตำบลหนองหอย	23	28	28	28	30	137
12	เทศบาลตำบลขี้มูง	17	29	29	30	30	135
13	เทศบาลตำบลยู่หว้า	21	30	28	24	30	133
14	เทศบาลตำบลสองแคว	21	30	28	24	30	133
15	เทศบาลตำบลอินทิล	21	30	26	29	25	131
16	เทศบาลตำบลป่าบง	18	30	26	30	27	131
17	เทศบาลตำบลแม่สอย	21	27	27	29	26	130
18	เทศบาลตำบลหนองควาย	20	30	22	30	25	127
19	เทศบาลตำบลพระธาตุปู่ก่า	22	30	23	28	22	125
20	เทศบาลตำบลอมก๋อย	18	29	24	29	25	125
21	เทศบาลตำบลป่าไผ่	24	28	20	27	24	123
22	เทศบาลตำบลเมืองนะ	22	27	20	28	24	121
23	เทศบาลตำบลบ้านตาล	18	24	24	30	25	121
24	เทศบาลตำบลป่าเมี่ยง	22	27	20	28	23	120
25	เทศบาลตำบลเมืองงาย	24	27	20	28	21	120
26	เทศบาลตำบลทุ่งค่อม	21	29	19	29	22	120
27	เทศบาลตำบลแม่เตง	23	25	23	24	24	119
28	เทศบาลตำบลจอมแจ้ง	22	25	18	30	24	119
29	เทศบาลตำบลสง่าบ้าน	22	27	20	28	22	119
30	เทศบาลตำบลยางคราม	22	27	20	28	22	119

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเทศบาล	คะแนนประเมินแต่ละด้าน					คะแนนรวม
		แผนงาน	การเงินการบัญชี	รายได้	การใช้จ่ายเงิน	การพัสดุ	
31	เทศบาลตำบลบ่อหลวง	22	27	20	28	22	119
32	เทศบาลตำบลเมืองเด่น	22	27	20	28	21	118
33	เทศบาลตำบลหนองหาร	22	27	20	28	21	118
34	เทศบาลตำบลป่าป้อง	22	27	20	28	21	118
35	เทศบาลตำบลสันทราย	22	27	20	28	21	118
36	เทศบาลตำบลริมเหนือ	22	27	20	28	21	118
37	เทศบาลตำบลเหมืองแก้ว	22	27	20	28	20	117
38	เทศบาลตำบลสันติสุข	22	27	20	28	20	117
39	เทศบาลตำบลแม่ฮ้อยเงิน	22	27	20	28	19	116
40	เทศบาลตำบลแสนไห	22	27	20	26	21	116
41	เทศบาลตำบลสันป่าเปา	20	25	20	28	21	114
42	เทศบาลตำบลบ้านแม่	21	27	21	24	20	113
43	เทศบาลตำบลแม่นะ	22	27	20	22	21	112
44	เทศบาลตำบลน้ำแพร่	17	24	22	23	24	110
45	เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง	20	23	23	18	24	108
46	เทศบาลตำบลแม่ปูคา	20	24	13	28	22	107
47	เทศบาลตำบลแม่หอพระ	18	24	16	24	22	104
48	เทศบาลตำบลป่าดู้ม	15	30	9	27	23	104
49	เทศบาลตำบลแม่บึง	13	28	18	25	15	99
50	เทศบาลตำบลแม่ข่า	14	26	15	24	20	99
51	เทศบาลตำบลแม่แรม	21	23	15	24	15	98
52	เทศบาลตำบลท่ากว้าง	22	11	17	20	15	85
53	เทศบาลตำบลบ้านโป่ง	14	16	13	20	21	84
54	เทศบาลตำบลตลาดใหญ่	15	17	15	17	18	82

จากตารางที่ 4.11 – 4.13 แสดงการเรียงลำดับคะแนนการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กตามลำดับ โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย พบว่าเทศบาลที่มีลำดับคะแนนการประเมินผลการควบคุมภายใน อยู่ในระดับน้อย มีจุดอ่อนของการควบคุมภายใน ดังนี้

1. เทศบาลขนาดใหญ่ มีจุดอ่อนด้านรายได้ รองลงมาคือด้านการพัสดุ
2. เทศบาลขนาดกลาง มีจุดอ่อนด้านรายได้ รองลงมาคือด้านแผนงาน
3. เทศบาลขนาดเล็ก มีจุดอ่อนด้านรายได้ รองลงมาคือด้านแผนงาน

ผู้ศึกษาคัดเลือกเทศบาลที่จะสัมภาษณ์ จากเทศบาลที่ได้รับการตรวจงบการเงิน ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2559 จากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จำนวนทั้งสิ้น 24 แห่งโดยนำผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาล และผลการประเมินการควบคุมภายในโดยนักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน (นตง.) จำนวน 2 คน มาคำนวณค่าเฉลี่ยได้ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยคะแนนผลการประเมินการควบคุมภายในโดยเทศบาล และนักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน

ขนาดของเทศบาล	ชื่อเทศบาล	เทศบาล	นตง.1	นตง.2	รวม	ค่าเฉลี่ย
ใหญ่	1.เทศบาลนครเชียงใหม่	140	137	136	413	137.67*
กลาง	1.เทศบาลตำบลสันผักหวาน	147	145	144	436	145.33*
	2.เทศบาลตำบลไชยปราการ	140	134	134	408	136.00
	3.เทศบาลตำบลบ้านกลาง	138	137	136	411	137.00*
	4.เทศบาลเมืองแม่เหิยะ	137	137	136	410	136.67*
	5.เทศบาลเมืองแม่โจ้	136	133	130	399	133.00
	6.เทศบาลตำบลเวียงพร้าว	135	130	129	394	131.33
	7.เทศบาลตำบลหนองป่าครั่ง	132	129	130	391	130.33
	8.เทศบาลเมืองดั้นเปา	131	129	128	388	129.33
	9.เทศบาลตำบลหารแก้ว	128	122	123	373	124.33*
	10.เทศบาลตำบลจี้เหล็ก	123	125	126	374	124.67
	11.เทศบาลตำบลหนองบัว	121	128	129	378	126.00
	12.เทศบาลตำบลบ้านปง	118	120	125	363	121.00*
	13.เทศบาลตำบลสันป่า	114	116	113	343	114.33*

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ขนาดของเทศบาล	ชื่อเทศบาล	เทศบาล	นตง.1	นตง.2	รวม	ค่าเฉลี่ย
เล็ก	1.เทศบาลตำบลหนองแก้ว	150	145	143	438	146.00*
	2.เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	143	144	146	433	144.33*
	3.เทศบาลตำบลหนองควาย	127	133	132	392	130.67*
	4.เทศบาลตำบลป่าไผ่	123	122	125	370	123.33
	5.เทศบาลตำบลทุ่งด้อม	120	121	122	363	121.00*
	6.เทศบาลตำบลริมเหนือ	118	125	126	369	123.00
	7.เทศบาลตำบลเหมืองแก้ว	117	124	125	366	122.00
	8.เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง	108	109	114	331	110.33*
	9.เทศบาลตำบลแม่แรม	98	95	99	292	97.33*
	10.เทศบาลตำบลบ้านโป่ง	84	102	109	295	98.33

จากผลค่าเฉลี่ยคะแนนผลการประเมินการควบคุมภายใน นำมาคัดเลือกเทศบาลที่จะทำการสัมภาษณ์ โดยแบ่งตามขนาดของเทศบาลดังนี้

1. จากเทศบาลขนาดใหญ่ (มีเพียงแห่งเดียว) จำนวน 1 คน
 2. จากกลุ่มเทศบาลขนาดกลาง (แห่งละ 1 คน) โดยเลือกจากเทศบาลที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในที่ระดับคะแนนสูงที่สุดในกลุ่ม จำนวน 3 แห่ง และเทศบาลที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในที่ระดับคะแนนต่ำที่สุดในกลุ่ม จำนวน 3 แห่ง รวมเป็น 6 แห่ง/คน
 3. จากกลุ่มเทศบาลขนาดเล็ก (แห่งละ 1 คน) โดยเลือกจากเทศบาลที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในที่ระดับคะแนนสูงที่สุดในกลุ่ม จำนวน 3 แห่ง และเทศบาลที่มีผลการประเมินการควบคุมภายในที่ระดับคะแนนต่ำที่สุดในกลุ่ม จำนวน 3 แห่ง รวมเป็น 6 แห่ง/คน
- ทำให้ได้รายชื่อเทศบาลที่จะทำการสัมภาษณ์ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 รายชื่อเทศบาลที่คัดเลือกเพื่อทำการสัมภาษณ์

ขนาดของเทศบาล	ชื่อเทศบาล	ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์
ใหญ่	เทศบาลนครเชียงใหม่	ผู้อำนวยการกองคลัง
กลาง	เทศบาลตำบลสันผักหวาน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
	เทศบาลตำบลบ้านกลาง	ผู้อำนวยการกองคลัง
	เทศบาลเมืองแม่เหิยะ	ผู้อำนวยการกองคลัง
	เทศบาลตำบลหารแก้ว	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
	เทศบาลตำบลบ้านโป่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
	เทศบาลตำบลสันโป่ง	ผู้อำนวยการกองคลัง
เล็ก	เทศบาลตำบลหนองแก้ว	ผู้อำนวยการกองคลัง
	เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	ผู้อำนวยการกองคลัง
	เทศบาลตำบลหนองควาย	ผู้อำนวยการกองคลัง
	เทศบาลตำบลทุ่งค่อม	ผู้อำนวยการกองคลัง
	เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
	เทศบาลตำบลแม่แรม	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

เมื่อนำผลการประเมินการควบคุมภายในโดยตนเองของเทศบาลทั้ง 13 แห่งข้างต้นมาเปรียบเทียบกัน แยกเป็นแต่ละด้านได้ดังนี้

ตารางที่ 4.16 ผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านแผนงาน

ลำดับที่	ชื่อหน่วยงาน	1. กำลังแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแผน	2. การจัดทำแผนฯ ตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ข้อมูลหลากหลายด้านมาประกอบการตัดสินใจ	3. การติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการในที่ประชุมผู้บริหารรายเดือน	4. การรายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ และความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหาในกรณีที่ไม่มีเงินไปตามเป้าหมาย	5. แผนยุทธศาสตร์สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยรวม	6. การรวบรวมข้อมูลภายนอก ด้านกฎหมาย หรือกฎระเบียบ	คะแนนรวม
เทศบาลขนาดใหญ่								
1	เทศบาลนครเชียงใหม่	5	5	5	5	5	5	30
เทศบาลขนาดกลาง								
1	เทศบาลตำบลสันผักหวาน	5	5	5	5	5	5	30
2	เทศบาลตำบลบ้านกลาง	5	5	5	5	4	5	29
3	เทศบาลเมืองแม่เหิยะ	5	5	5	5	5	5	30
4	เทศบาลตำบลดงแก้ว	3	4	3	3	3	3	19
5	เทศบาลตำบลบ้านปาง	3	2	2	3	3	3	16
6	เทศบาลตำบลสันโป่ง	3	4	2	3	3	2	17
เทศบาลขนาดเล็ก								
1	เทศบาลตำบลหนองแก้ว	5	5	5	5	5	5	30
2	เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	5	5	5	5	5	5	30
3	เทศบาลตำบลหนองควาย	5	5	4	5	5	4	28
4	เทศบาลตำบลทุ่งด้อม	3	3	2	2	2	2	14
5	เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง	3	4	5	4	3	3	22
6	เทศบาลตำบลแม่แรม	3	3	2	2	3	2	15

จากตารางที่ 4.16 แสดงผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาลด้านแผนงานพบว่าเทศบาลมีการควบคุมภายใน ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำแผนงาน ตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ข้อมูลหลากหลายด้านมาประกอบการตัดสินใจ ได้แก่ เทศบาลตำบลบ้านโป่ง
2. การติดตามความก้าวหน้าของแผนงานหรือโครงการในที่ประชุมผู้บริหารรายเดือน ได้แก่ เทศบาลตำบลบ้านโป่ง เทศบาลตำบลสันโป่ง เทศบาลตำบลทุ่งด้อม และเทศบาลตำบลแม่แรม
3. การรายงานความก้าวหน้าของแผนงานหรือโครงการ และความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหาในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ เทศบาลตำบลทุ่งด้อม และเทศบาลตำบลแม่แรม
4. แผนยุทธศาสตร์สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม ได้แก่ เทศบาลตำบลทุ่งด้อม
5. การรวบรวมข้อมูลภายนอก ด้านกฎหมาย หรือกฎระเบียบ ได้แก่ เทศบาลตำบลสันโป่ง เทศบาลตำบลทุ่งด้อม และเทศบาลตำบลแม่แรม



ตารางที่ 4.17 ผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านการเงินการบัญชี

ลำดับที่	ชื่อหน่วยงาน	1. การบันทึกเงินที่นำฝากธนาคาร ในบัญชีภายในวันที่มีหน้าเงินฝาก	2. การแบ่งแยกหน้าที่ด้านการรับ - จ่ายเงิน	3. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติในการรับส่งเงินระหว่างบุคคลและหน่วยงาน	4. การตรวจสอบจำนวนเงินที่รับกับหลักฐานการรับและรายการที่บันทึกไว้ในบัญชี	5. การรับเงิน โดยการโอนเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีการขึ้นเงินเป็นลายลักษณ์อักษร	6. การกระทบยอดเงินฝากธนาคารทุกสิ้นเดือน	คะแนนรวม
เทศบาลขนาดใหญ่								
1	เทศบาลนครเชียงใหม่	4	5	5	5	5	5	29
เทศบาลขนาดกลาง								
1	เทศบาลตำบลสันผักหวาน	5	5	5	5	5	5	30
2	เทศบาลตำบลบ้านกลาง	5	5	5	5	5	5	30
3	เทศบาลเมืองแม่เหิยะ	5	5	5	5	5	5	30
4	เทศบาลตำบลหารแก้ว	5	2	3	5	3	5	23
5	เทศบาลตำบลบ้านปาง	5	4	5	5	5	5	29
6	เทศบาลตำบลสันโป่ง	3	4	4	3	4	4	22
เทศบาลขนาดเล็ก								
1	เทศบาลตำบลหนองแก้ว	5	5	5	5	5	5	30
2	เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	5	5	5	5	5	5	30
3	เทศบาลตำบลหนองควาย	5	5	5	5	5	5	30
4	เทศบาลตำบลทุ่งด้อม	4	1	2	2	2	5	16
5	เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง	3	1	2	2	1	2	11
6	เทศบาลตำบลแม่แรม	2	3	3	3	3	3	17

จากตารางที่ 4.17 แสดงผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาลด้านการเงินการบัญชี พบว่าเทศบาลมีการควบคุมภายใน ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด ดังต่อไปนี้

1. การบันทึกเงินที่นำฝากธนาคารในบัญชีภายในวันที่มีวันที่นำเงินฝาก ได้แก่ เทศบาลตำบลแม่แรม
2. การแบ่งแยกหน้าที่ด้านการรับ – จ่ายเงิน ได้แก่ เทศบาลตำบลหารแก้ว เทศบาลตำบลทุ่งด้อม และเทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง
3. การกำหนดแนวทางปฏิบัติในการรับส่งเงินระหว่างบุคคลและหน่วยงาน ได้แก่ เทศบาลตำบลทุ่งด้อม และเทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง
4. การตรวจสอบจำนวนเงินที่รับกับหลักฐานการรับและรายการที่บันทึกไว้ในบัญชี ได้แก่ เทศบาลตำบลทุ่งด้อม และเทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง
5. การรับเงินโดยการโอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีการยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ เทศบาลตำบลทุ่งด้อม และเทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง
6. การกระทขอเงินฝากธนาคารทุกสิ้นเดือน ได้แก่ เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง



ตารางที่ 4.18 ผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านรายได้

ลำดับที่	ชื่อหน่วยงาน	1. การกำหนดวิธีการและขั้นตอนการจัดเก็บรายได้	2. การจัดทำรายงานเปรียบเทียบรายได้ที่จัดเก็บได้กับประมาณการที่กำหนด	3. หลักเกณฑ์ในการจำหน่ายหนี้สูญ มาตรการในการเร่งรัดและติดตามลูกหนี้	4. การตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมินภาษีกับ ทะเบียนทรัพย์สินของผู้รัษฎากร	5. การปรับปรุงข้อมูลแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน	6. การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดเก็บภาษี	คะแนนรวม
เทศบาลขนาดใหญ่								
1	เทศบาลนครเชียงใหม่	4	5	3	3	4	4	23
เทศบาลขนาดกลาง								
1	เทศบาลตำบลสันผักหวาน	5	5	2	5	5	5	27
2	เทศบาลตำบลบ้านกลาง	5	5	5	5	5	5	30
3	เทศบาลเมืองแม่เหิยะ	5	5	2	5	5	5	27
4	เทศบาลตำบลหารแก้ว	3	2	2	3	5	5	20
5	เทศบาลตำบลบ้านปง	3	3	3	3	1	1	14
6	เทศบาลตำบลสันโป่ง	3	3	3	4	2	3	18
เทศบาลขนาดเล็ก								
1	เทศบาลตำบลหนองแก้ว	5	5	5	5	5	5	30
2	เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	5	5	5	5	5	5	30
3	เทศบาลตำบลหนองควาย	5	5	5	5	5	5	30
4	เทศบาลตำบลทุ่งด้อม	2	2	2	3	2	2	13
5	เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง	3	3	3	3	2	3	17
6	เทศบาลตำบลแม่แรม	3	2	2	3	3	2	15

จากตารางที่ 4.18 แสดงผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาลด้านรายได้ พบว่า เทศบาลมีการควบคุมภายใน ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิธีการและขั้นตอนการจัดเก็บรายได้ ได้แก่ เทศบาลตำบลทุ่งด้อม
2. การจัดทำรายงานเปรียบเทียบรายได้ที่จัดเก็บได้กับประมาณการที่กำหนด ได้แก่ เทศบาลตำบลหารแก้ว เทศบาลตำบลทุ่งด้อม และเทศบาลตำบลแม่แรม
3. หลักเกณฑ์ในการจำหน่ายหนี้สูญ มาตรการในการเร่งรัดและติดตามลูกหนี้ ได้แก่ เทศบาลตำบลสันผักหวาน เทศบาลเมืองแม่เหิยะ เทศบาลตำบลหารแก้ว เทศบาลตำบลทุ่งด้อม และเทศบาลตำบลแม่แรม
4. การปรับปรุงข้อมูลแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน ได้แก่ เทศบาลตำบลบ้านปง เทศบาลตำบลสันโป่ง เทศบาลตำบลทุ่งด้อม และเทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง
5. การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้อำนวยความสะดวกในการจัดเก็บภาษี ได้แก่ เทศบาลตำบลบ้านปง เทศบาลตำบลทุ่งด้อม และเทศบาลตำบลแม่แรม



ตารางที่ 4.19 ผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านการใช้จ่ายเงิน

ลำดับที่	ชื่อหน่วยงาน	1. การจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายตามขั้นตอนที่กำหนด	2. การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ทำหน้าที่เบิกจ่ายและผู้อนุมัติตามระเบียบ	3. การจัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด	4. การตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของเอกสารการจ่ายเงิน	5. การอนุมัติจ่ายเงิน โดยผู้มีอำนาจและเป็นไปตามระเบียบ	6. การเปรียบเทียบรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณอย่างสม่ำเสมอในระหว่างปี	คะแนนรวม
เทศบาลขนาดใหญ่								
1	เทศบาลนครเชียงใหม่	5	5	5	5	5	5	30
เทศบาลขนาดกลาง								
1	เทศบาลตำบลสันผักหวาน	5	5	5	5	5	5	30
2	เทศบาลตำบลบ้านกลาง	5	5	5	5	5	5	30
3	เทศบาลเมืองแม่เหิยะ	5	5	5	5	5	5	30
4	เทศบาลตำบลหารแก้ว	5	5	5	5	5	3	28
5	เทศบาลตำบลบ้านปาง	4	4	4	4	4	4	24
6	เทศบาลตำบลสันโป่ง	4	4	4	4	4	3	23
เทศบาลขนาดเล็ก								
1	เทศบาลตำบลหนองแก้ว	5	5	5	5	5	5	30
2	เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	5	5	5	5	5	5	30
3	เทศบาลตำบลหนองควาย	5	5	5	5	5	5	30
4	เทศบาลตำบลทุ่งด้อม	2	3	3	4	5	3	20
5	เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง	4	4	2	3	5	2	20
6	เทศบาลตำบลแม่แรม	2	3	3	3	3	3	17

จากตารางที่ 4.19 แสดงผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาลด้านการใช้จ่ายเงิน พบว่าเทศบาลมีการควบคุมภายใน ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ตามขั้นตอนที่กำหนด ได้แก่ เทศบาลตำบลทุ่งด้อม และเทศบาลตำบลแม่แรม
2. การจัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด ได้แก่ เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง
3. การเปรียบเทียบรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณอย่างสม่ำเสมอในระหว่างปี ได้แก่ เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง



ตารางที่ 4.20 ผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาล ด้านการพัสดุ

ลำดับที่	ชื่อหน่วยงาน	1. ในวิธีการและขั้นตอนการจัดหาพัสดุนั้นมีการกำหนดให้ระบุเหตุผลและความจำเป็นในการจัดหาพัสดุ	2. มีวิธปฏิบัติในการควบคุมการเก็บรักษา และการบำรุงรักษาพัสดุ และเป็นไปตามขั้นตอน	3. มีข้อมูลการบำรุงรักษาพัสดุและการควบคุมการเบิกจ่าย เป็นลายลักษณ์อักษร	4. การกำหนดมาตรการป้องกันและรักษาทรัพย์สินที่สำคัญ หรือมีมูลค่าสูงมิให้สูญหายหรือเสียหาย	5. บัญชีหรือทะเบียนทรัพย์สินมีรายละเอียดหมายเลข รหัสรายการ สถานที่ใช้ หรือสถานที่เก็บรักษา และราคา	6. การจัดทำรายงานผลการตรวจนับทรัพย์สิน เปรียบเทียบยอดจากการตรวจนับกับทะเบียนคุม	คะแนนรวม
เทศบาลขนาดใหญ่								
1	เทศบาลนครเชียงใหม่	5	4	5	4	5	5	28
เทศบาลขนาดกลาง								
1	เทศบาลตำบลสันผักหวาน	5	5	5	5	5	5	30
2	เทศบาลตำบลบ้านกลาง	5	5	5	5	5	5	30
3	เทศบาลเมืองแม่เหิยะ	5	5	5	5	5	5	30
4	เทศบาลตำบลหารแก้ว	3	3	2	2	3	3	16
5	เทศบาลตำบลบ้านโป่ง	4	3	3	2	3	3	18
6	เทศบาลตำบลสันโป่ง	4	3	3	3	3	2	18
เทศบาลขนาดเล็ก								
1	เทศบาลตำบลหนองแก้ว	5	5	5	5	5	5	30
2	เทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา	5	5	5	5	5	5	30
3	เทศบาลตำบลหนองควาย	5	5	5	5	5	5	30
4	เทศบาลตำบลทุ่งด้อม	4	3	3	3	4	4	21
5	เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง	3	2	3	2	3	2	15
6	เทศบาลตำบลแม่แรม	3	3	3	3	3	3	18

จากตารางที่ 4.20 แสดงผลการประเมินการควบคุมภายในของเทศบาลด้านการพัสดุ พบว่าเทศบาลมีการควบคุมภายใน ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด ดังต่อไปนี้

1. วิธีปฏิบัติในการควบคุมการเก็บรักษา และการบำรุงรักษาพัสดุ และเป็นไปตามขั้นตอน ได้แก่ เทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง
2. มีข้อมูลการบำรุงรักษาพัสดุและการควบคุมการเบิกจ่าย เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ เทศบาลตำบลหารแก้ว
3. การกำหนดมาตรการป้องกันและรักษาทรัพย์สินที่สำคัญ หรือมีมูลค่าสูงมิให้สูญหาย หรือเสียหาย ได้แก่ เทศบาลตำบลหารแก้ว เทศบาลตำบลบ้านโป่ง และเทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง
4. การจัดทำรายงานผลการตรวจนับทรัพย์สิน เปรียบเทียบยอดจากการตรวจนับกับทะเบียนคุม ได้แก่ เทศบาลตำบลสันโป่ง และเทศบาลตำบลแม่ท่าช้าง

ตอนที่ 3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ตัวแทนเทศบาลที่คัดเลือกทั้งสิ้น 13 แห่ง/คน ซึ่งหัวข้อในการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 สภาพการดำเนินงานของระบบควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ ตามแนวคิดการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาล

ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาล

ได้ผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพการดำเนินงานของระบบควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม สรุปได้ดังนี้

เทศบาลมีคำสั่งมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานขององค์กร ในการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เทศบาลจะมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และลักษณะงาน ตามความเหมาะสม และเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยทำเป็นคำสั่งมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละฝ่ายตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยพิจารณาจากหน้าที่และความรับผิดชอบ ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีการสื่อสารเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ทราบโดยทั่วถึง เพื่อให้พนักงานแต่ละคนทราบถึงบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง โดยพิจารณาได้จากเอกสารคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งจะระบุถึงระดับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน มีการ

กำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติเป็นมาตรฐานไว้สำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน ตามเขตความรับผิดชอบแต่ละคน ตามสายการบังคับบัญชา และคำสั่งมอบหมายงานของสำนักหรือกองหรืองาน จะต้องสัมพันธ์กันระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบกับงานที่ต้องทำ ดังนั้นการกำหนดภารกิจงานจึงต้องชัดเจน และสามารถควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคำสั่งได้

เทศบาลมีการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้จัดให้มีขึ้นอย่างเหมาะสม มีองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการควบคุมภายในของงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทั้งในด้านทัศนคติ ด้านนโยบาย รวมถึงการปลูกฝังให้บุคลากรในงานมีจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ ผู้บริหารเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์ จริยธรรม และการปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เทศบาลมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรมีทัศนคติที่ดีและเอื้อต่อการควบคุมภายใน โดยให้ความสำคัญกับการมีศีลธรรม จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์ และความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ มีการจัดทำมาตรฐานข้อกำหนดทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ชัดเจนเป็นหนังสือลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการกำหนดบทลงโทษวินัยตามมาตรฐานทางวินัยของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ที่ได้กำหนดไว้ และประมวลจริยธรรมของพนักงานเทศบาล โดยเทศบาลได้ประกาศให้บุคลากรของเทศบาล ยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีการจัดการฝึกอบรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม โดยวางมาตรการจูงใจและลงโทษแก่บุคลากรให้รับทราบ ยอมรับ และเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติ เพื่อป้องกันการถูกลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรม และมีการยอมรับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้รับทราบข้อมูลสิ่งที่ตรวจทานหรือสิ่งที่ต้องการตรวจสอบ

เทศบาลมีกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบายของผู้บริหาร การบริหารงานด้านบุคคล และกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการบริหารงานโดยยึดหลักเกณฑ์ของวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ให้พนักงานแต่ละคนทราบถึงบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งตระหนักถึงหน้าที่รับผิดชอบของตนต่อการควบคุมภายใน กรณีที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือนโยบายที่วางไว้ ผู้บริหารจะสั่งลงโทษทางวินัยเมื่อพนักงานกระทำความผิดอย่างร้ายแรง การรายงานผลการดำเนินงานที่เหมาะสมในองค์กรโดยวิเคราะห์ความจำเป็นในการรายงานทั้งการรายงานตามรายงานและรายงานให้ส่วนงานอื่นทราบ เทศบาลมีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานแต่ละตำแหน่งได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อเป็นการนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ มีการจัดปฐมนิเทศหรือแนะนำ

บุคลากร และพนักงานที่ได้บรรจุใหม่ รับทราบถึงวัตถุประสงค์ของเทศบาล และรับทราบนโยบาย มีการประชุมระดับผู้บริหารส่วนงาน หรือหัวหน้าส่วนราชการเป็นประจำ มีการประเมินผล บุคลากรทุกตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ โดยการประเมินผลมาตรฐานปฏิบัติการราชการ เพื่อประกอบการเลื่อนขั้น อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม พิจารณาถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยจะมีการแต่งตั้งกรรมการเพื่อพิจารณาการประเมินเจ้าหน้าที่ แต่ด้านนโยบายการบริหารงานของผู้บริหารและกระบวนการปฏิบัติงานในบางแห่งยังมีความไม่ชัดเจน

การจัดโครงสร้างของเทศบาลมีความเหมาะสมต่อการควบคุมภายในของหน่วยงาน มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีการปรับโครงสร้างตำแหน่ง อัตรากำลัง ให้มีความเหมาะสมตลอดเวลา โดยมีส่วนบริหาร เป็นสำนักหรือกองและมีผู้บริหารส่วนงาน เป็นผู้บังคับบัญชาส่วนงานนั้น ๆ (เช่น หน่วยพัสดุขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการกองคลัง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการกองการศึกษา เป็นต้น) โดยมีสายบังคับบัญชาของสำนักหรือกอง ขึ้นกับปลัดเทศบาล ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชางานประจำสูงสุดขององค์กร มีการแสดงแผนภูมิโครงสร้างองค์กร เพื่อเผยแพร่ให้ประชาชนทั่วไป และบุคลากรในองค์กรได้รับทราบ เทศบาลได้จัดวางโครงสร้างที่เหมาะสม เกิดการทำงานที่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันและเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนในตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงาน การแบ่งงานและการมอบหมายงานจะต้องแบ่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ตามกรอบอัตรากำลัง และการบริหารงานบุคคล เพื่อจะได้รู้ว่าสายบริหารและสายปฏิบัติงานมีใครบ้างที่เป็นหัวหน้าส่วนงาน และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เมื่อผู้บริหารมีการมอบหมายงานหรือสั่งงานให้ปฏิบัติจะต้องมีการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาผ่านหัวหน้าส่วนหรือกอง เพื่อมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานแต่ละด้านปฏิบัติต่อไป

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้

เทศบาลพบปัจจัยที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ที่สำคัญดังนี้

งานด้านธุรการ กิจกรรมการโต้ตอบการรับ – ส่งหนังสือราชการ จุดอ่อนเกิดจากการรับหนังสือเข้าจากภายนอกกระชั้นชิดทำให้เกิดความล่าช้าในการรายงานเสนอต่อผู้บริหาร

งานการเงินและบัญชี กิจกรรมการบันทึกข้อมูลในระบบ e-LAAS จุดอ่อนเกิดจากมีการปรับปรุงระบบบ่อยครั้งระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้ภายในสำนักงานบางครั้งสัญญาณไม่ดีทำให้ไม่สามารถเข้าใช้งานระบบ e-LAAS ได้ ในการยืมเงินงบประมาณ และการส่งใช้เงินยืม ผู้ยืมเงินรวบรวมเอกสารไม่ครบจึงยังไม่อาจส่งใช้เงินยืมได้

งานจัดเก็บรายได้ กิจกรรมการใช้แผนที่ภาษีในการจัดเก็บรายได้จุดอ่อนเกิดจากการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้ถือครองที่ดินอยู่ตลอดเวลาที่เป็นเจ้าของป้ายไม่ทราบว่าจะมาชำระภาษีระบบแผนที่ภาษียังไม่สมบูรณ์ และเจ้าหน้าที่ในงานจัดเก็บรายได้มีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน

งานพัสดุ การจัดหาพัสดุ ไม่เป็นไปตามระเบียบการจัดหาพัสดุเนื่องจากมีการดำเนินการไม่เป็นไปตามขั้นตอน และการจัดหาพัสดบบางครั้งไม่เป็นไปตามแผนงาน ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เริ่มใช้เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2560 ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษาระเบียบดังกล่าวให้เข้าใจในแนวปฏิบัติ

งานทะเบียนราษฎร มีความเสี่ยงต่อความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติหรือการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการใช้ดุลพินิจผิดพลาด ก่อนการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน ความเสี่ยงในการควบคุมและการจัดเก็บเอกสารคำร้องต่าง ๆ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน พร้อมทั้งการเบิกจ่ายวัสดุ เช่น บัตรเปล่า ซึ่งเมื่อเกิดการสูญหายขึ้นมา อาจเป็นเหตุให้เกิดการทุจริตได้

งานเงินเดือนบำเหน็จบำนาญและสวัสดิการ เนื่องจากการออกไปเสร็จค่ารักษาพยาบาลแต่ละหน่วยงานในแต่ละที่บางครั้งการลงรายการหรือรายละเอียดการรักษาไม่ชัดเจน บางครั้งลงรหัสการรักษาไม่ถูกต้อง จึงทำให้เกิดปัญหาในการเบิกจ่ายในแต่ละครั้ง ต้องนำไปแก้ไขใหม่ และเนื่องจากการจ้างเงินเดือนใช้ระบบใบถอนโอนเงินเข้าบัญชีบางครั้งพนักงานโอนย้ายหรือบางที่พนักงานจ้างลาออก แต่หน่วยงานต้นสังกัดไม่แจ้งให้ทางงานเงินเดือนรับทราบ ทำให้ส่งคืนเงินเบิกเกินค่าจ้าง ซึ่งหากแต่ละหน่วยงานไม่ติดตามทวงถามก็จะไม่ได้รับเงินคืน

งานทะเบียนพัสดุและทรัพย์สิน ในแต่ละปีมีการจัดซื้อครุภัณฑ์ในแต่ละประเภทจำนวนมาก และพนักงานผู้ปฏิบัติงานมีปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมาก ทำให้เกิดการตกหล่นในการเขียนเลขครุภัณฑ์การรายงานประจำปี การรายงานไม่ถูกต้องตามแบบที่กำหนด

การออกแบบ และการควบคุมงานก่อสร้าง ผู้สำรวจพื้นที่ประเมินสภาพปัญหาของพื้นที่ไม่ครบถ้วน ทำให้การเก็บข้อมูลของพื้นที่ไม่ครอบคลุมครบถ้วน จึงควรดำเนินการสำรวจพื้นที่เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมใช้เวลาทำงานเพิ่ม ไม่แล้วเสร็จในครั้งเดียวหรืออาจทำให้มีผลเสียในการออกแบบโครงการไม่เหมาะสมกับสภาพปัญหา และผู้สำรวจพื้นที่และผู้ออกแบบไม่ได้ร่วมกันพิจารณาขอบเขตการทำงานเพื่อให้ได้ข้อมูลของสภาพพื้นที่โครงการและบริเวณใกล้เคียงที่ถูกต้องเหมาะสม สำหรับใช้ในการออกแบบโครงการ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ศึกษาแบบแปลนสัญญาจ้าง ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างซึ่งออกมาบังคับใช้ใหม่ ๆ กิจกรรมการจัดทำแผนการก่อสร้าง จุดอ่อนเกิดจากการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในช่วงต้นปีถึงกลางปีงบประมาณผู้รับจ้างเข้าดำเนินการก่อสร้างในช่วงฤดูฝน ทำให้งานล่าช้างานก่อสร้างส่วนใหญ่ไปดำเนินการ

ในช่วงใกล้สิ้นปีงบประมาณ ซึ่งส่งผลให้ผู้รับจ้างเข้าดำเนินงานไม่ทันตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่

งานสถาปัตยกรรม การสำรวจ เก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล เก็บข้อมูลไม่ครบถ้วนเพียงพอ จึงอาจส่งผลกระทบต่อกรอบการออกแบบที่จะใช้ปรับปรุงแก้ไข ระหว่างการก่อสร้าง อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพงาน และงบประมาณ และการประมาณราคาค่าก่อสร้างและกำหนดงบประมาณ หน่วยงานเจ้าของโครงการและผู้ออกแบบกำหนดระยะเวลาการสำรวจออกแบบรายละเอียดการจัดทำโครงการโดยวางแผนงานล่วงหน้าเพื่อให้ข้อมูลการสำรวจออกแบบและประมาณราคานั้นถูกต้องเหมาะสมที่ผ่านมาไม่มีการเตรียมการล่วงหน้า ทำให้ช่วงระยะเวลาการทำงานไม่มากพอและเกิดข้อบกพร่องต้องงบประมาณและคุณภาพงานภายหลัง

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม สรุปได้ดังนี้

เทศบาลได้กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่มีสาระสำคัญในแต่ละระดับไว้อย่างเหมาะสม โดยเน้นกิจกรรมการควบคุมแบบป้องกันเป็นหลัก รวมทั้งมีการประเมินและรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมการควบคุมนั้นได้มีการนำไปปฏิบัติจริง สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงคุณภาพและความรวดเร็วที่ควบคู่กันไปด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูง ยังได้มีการทบทวนนโยบายระเบียบปฏิบัติและกิจกรรมการควบคุมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ทำให้มั่นใจว่าเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จตามที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้

เทศบาลได้กำหนดกิจกรรมการควบคุมของเทศบาล ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงาน ตามภารกิจหน้าที่และผลของการประเมินความเสี่ยง กล่าวคือ เป็นกิจกรรมที่ควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้เกิดความระมัดระวัง รอบคอบ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เทศบาลได้มีการกำหนดอำนาจและการอนุมัติในแต่ละสำนัก กอง อย่างเหมาะสม และได้ทำการติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ และให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน กิจกรรมการควบคุม กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ และผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน และได้ดำเนินงานตามแผน มีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงาน และเพื่อซักซ้อมแผนงานที่จะดำเนินการในเดือนถัดไปเป็นประจำทุกเดือน

สำหรับกิจกรรมด้านการพัฒนาจัดเก็บรายได้ จะต้องมีการเร่งดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนในพื้นที่ทราบถึงบทบาท หน้าที่ในการชำระภาษี โดยจะต้องมีการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ ผ่านหอกระจายข่าวหมู่บ้าน และส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมอย่าง

ต่อเนื่อง ปรับปรุงแก้ไขระบบแผนที่ภาษีให้มีความเป็นปัจจุบัน ให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแก่องค์กร รวมทั้งการส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรม

ด้านกิจกรรมงานทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุ ควบคุมการดำเนินงานจัดทำแผนจัดหาวัสดุ ให้มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการจัดหา ทำการประเมินผลความคุ้มค่าของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ควบคุมการดำเนินงานจัดทำแผนจัดหาพัสดุตามกำหนดระยะเวลา มีการบันทึกบัญชีเป็นปัจจุบัน และมีการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ความคุ้มค่าและความสำเร็จของงานตามโครงการ

ด้านกิจกรรมการเงินและการบัญชี การใช้จ่ายเงินงบประมาณตามโครงการต้องคำนึงถึงความประหยัดและความคุ้มค่าให้มากที่สุด การบันทึกบัญชีต้องเป็นปัจจุบัน และทำการปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้งานอยู่ให้สามารถใช้งานได้ดีกว่าเดิม เนื่องจากในปัจจุบันการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง งานจัดเก็บ และการเงินจะต้องมีการบันทึกบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ตให้มีความพร้อมต่อการใช้งานเพื่อการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป และมีการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมภายในด้านการคลังให้เหมาะสม โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ห้ามไม่ให้นุคคลเดียวทำหน้าที่ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเพื่อป้องกันการทุจริต

เทศบาลไม่ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเทศบาล แต่จะปฏิบัติงานตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น งานสารบรรณ ปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2548 งานงบประมาณ ปฏิบัติตามคู่มือรูปแบบและการจำแนกประเภทรายรับ-รายจ่าย งบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจัดทำโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น งานเงินเดือนบำเหน็จบำนาญและสวัสดิการ ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยเงินบำเหน็จบำนาญข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2546 เป็นต้น และปฏิบัติงานตามคำสั่งแบ่งงานภายใน ซึ่งจะมีคำบรรยายลักษณะงานอยู่ในคำสั่ง และศึกษาการปฏิบัติงานจากหนังสือสั่งการ ระเบียบ รวมทั้งการปรึกษาข้อบังคับ แนวทางการปฏิบัติงานจากสำนักงานท้องถิ่นจังหวัด

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร สรุปได้ดังนี้

เทศบาลมีระบบสารสนเทศและข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึง เพื่อนำไปใช้ในการบริหารหรือเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทันเวลา และมีระบบรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ นอกจากนี้ยังมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องย้อนหลังได้ และมีระบบข้อมูลที่สามารถวิเคราะห์สิ่ง

ที่อาจจะเกิดความเสียหายได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งทำการประเมินและจัดการความเสี่ยงพร้อมทั้งบันทึกหรือรายงานผลไว้อย่างครบถ้วน

เทศบาลมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน การปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่ใช้ในการควบคุมและดำเนินกิจกรรมขององค์กร ระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ รายงานฐานะการเงิน การประกาศเผยแพร่การจัดซื้อหรือจัดจ้าง การประกาศใช้เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และการเผยแพร่แผนต่าง ๆ ทั้งนี้ได้ยึดหลักความโปร่งใส และให้มีการตรวจสอบได้ เหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใช้และมีการสื่อสารไปยังฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ของเทศบาล

เทศบาล ได้จัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมถึงต้องจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบงานที่ดี ซึ่งประกอบด้วยระบบเอกสาร ระบบบัญชี และระบบการประมวลข้อมูลเพื่อการบริหารอื่น ๆ มีระบบสารสนเทศและการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบสารสนเทศที่นำมาใช้คือ ระบบการประมวลผลด้านการเงิน ผู้บริหารสามารถรับทราบข้อมูลด้านการเงินทางอินเทอร์เน็ตได้ สามารถเข้าถึงข้อมูลด้านการเงินได้ตลอดเวลา

เทศบาล มีการสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง (Top-Down) หรือจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) หรือ การสื่อสารระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกัน (Horizontal) และการสื่อสารดังกล่าวเกิดขึ้นในทุกช่วงเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มีระบบสารสนเทศ และสายการรายงานในการติดต่อ สื่อสารพนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงาน ช่องทางที่ผู้บริหารสื่อสารกับพนักงานคือ การจัดการประชุมกลุ่มย่อยในทุกระดับชั้น ทำให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถรับรู้ข้อมูลและสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว และยังร่วมกันหาแนวทางในการดำเนินการได้ รวมถึงเป็นช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงาน

เทศบาลมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอก โดยมีการแสดงแผนภูมิโครงสร้างองค์กร เพื่อเผยแพร่ให้ประชาชนทั่วไป และบุคลากรในองค์กรได้รับทราบ ซึ่งได้แก่ การจัดผังบังคับบัญชา การจัดทำคำสั่งแบ่งงานภายในทุกสำนักหรือกอง ไว้เป็นปัจจุบันโดยเผยแพร่ทางเว็บไซต์เทศบาล รวมทั้งได้จัดทำผังโครงสร้างขององค์กรระดับผู้บริหารและในระดับฝ่ายนิติบัญญัติให้ประชาชน

ได้รับทราบ ทางเว็บไซต์และหน้าเพจเฟซบุ๊ก ของเทศบาล และติดที่สำนักงานเทศบาล รวมถึงวารสารของเทศบาล ด้วย

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามประเมินผล สรุปได้ดังนี้

เทศบาลมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการติดตามผลรวมทั้งใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร โทรศัพท์ โทรสาร และหนังสือสอบถามไปที่สำนักงานท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยดำเนินการติดตามประเมินผลและรายงานผลดำเนินการให้ผู้บังคับบัญชาและนายกเทศมนตรีทราบผลการดำเนินการ สอบทานความเหมาะสมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ พร้อมทั้งประเมินผลการทำงานและรายงานการปฏิบัติงาน มีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน มีการจัดรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นรายงานประจำเดือน ประจำไตรมาส และประจำปี ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

เทศบาลมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของฝ่ายบริหาร ผู้ควบคุมงานและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง กรณีพบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง ได้มีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานได้รับการพิจารณาสนองตอบและมีการวินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที

เทศบาล มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เฉพาะมีความมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยตรง มีการกำกับติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตามวิธีติดตามการดำเนินงานที่กำหนดไว้และเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ หากพบข้อบกพร่องให้มีการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที การติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร เทศบาลได้มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายในของสำนักหรือกอง เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน ซึ่งจะทำการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรปีละ 1 ครั้ง ทำให้การดำเนินการแก้ไขไม่ทันกาล ในกรณีที่ต้องปรับปรุงกิจกรรมควบคุมอย่างเร่งด่วน เนื่องจากคณะทำงานติดตามประเมินผลระบบควบคุมภายใน จะทำการติดตามและรายงานผลแค่ปีละครั้ง

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาล ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็น สรุปได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมของการควบคุม มีแนวทางดังนี้

ฝ่ายบริหารควรออกแบบโครงสร้างระบบควบคุมภายในให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการกิจของแต่ละส่วนงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ วางกลไกการควบคุมและการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายในผ่านผู้ตรวจสอบภายใน ส่วนบุคลากรอื่น ๆ ขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ซึ่งขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารว่าจะให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์หลักในด้านใดบ้าง อาจเน้นเรื่องการป้องกันการทุจริต เรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า หรือเรื่องการรายงานที่ครบถ้วนถูกต้อง เป็นต้น

ควรมีการจัดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีการปรับโครงสร้างตำแหน่ง อัตรากำลัง ให้มีความเหมาะสมตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องแผนอัตรากำลัง หรือทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน รวมทั้งรองรับภารกิจอำนาจหน้าที่การถ่ายโอนตามที่กฎหมายกำหนด การจัดปฐมนิเทศหรือแนะนำบุคลากร และพนักงานที่ได้บรรจุใหม่ รับทราบถึงวัตถุประสงค์ของเทศบาล และรับทราบนโยบายผู้บริหาร มีการบรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งเลื่อนขึ้นอัตราเงินเดือน โดยพิจารณาจากคุณวุฒิประสบการณ์ ประเมินผลงานที่เหมาะสมตามที่คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ต.) และคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) กำหนดไว้ รวมทั้งตัวชี้วัดที่เทศบาลกำหนดขึ้นเอง การจัดฝึกอบรม พัฒนาความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทัศนคติที่ดี ของบุคลากรตลอดจนพนักงาน ลูกจ้าง รวมทั้งได้ให้การสนับสนุนตัวบุคลากรของเทศบาลเพื่อช่วยเหลือกับผู้ที่กำกับดูแล เช่น อำเภอ จังหวัด เป็นต้น เพื่อให้ นำความรู้ดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับเทศบาล ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรและพนักงานลูกจ้างได้รับการศึกษาอบรม หลักสูตรต่าง ๆ มีการพัฒนาเทศบาลในด้านกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ด้านพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการศึกษาและสาธารณสุข ด้านการรักษาเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัย ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน และด้านการบริหารราชการ ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

เทศบาลต้องปลูกจิตสำนึก ความซื่อตรงและจริยธรรม และจัดวางโครงสร้าง สายการรายงาน อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ผู้บริหารของเทศบาลจะต้องสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น การกำหนดจริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส และกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบ วิธีการ รวมถึงบทลงโทษ และบังคับใช้บทลงโทษ ผู้ฝ่าฝืนกฎอย่างเข้มงวด รวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมให้แก่ผู้บริหารของเทศบาลทุกระดับ พนักงานเทศบาลทุกภาคส่วน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละ

ตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

การประเมินความเสี่ยง มีแนวทางดังนี้

ทุกสำนักหรือกอง ควรดำเนินการประเมินและทบทวนความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีการทบทวนคำสั่งแบ่งงาน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน ควรประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เป็นลายลักษณ์อักษร จัดลำดับความเสี่ยงที่มีอยู่ และเมื่อความเสี่ยงใดได้รับการแก้ไขเป็นที่ยอมรับได้ (ไม่เสี่ยง) ก็ให้ดำเนินการตัดความเสี่ยงนั้นออกไปจากรายการที่ได้จัดลำดับไว้ เพื่อดำเนินการแก้ไขส่วนที่คงเหลืออยู่

ควรมีการประเมินความเสี่ยง ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายดำเนินงาน หรืออำนาจหน้าที่ของเทศบาลโดยได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร ในแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาล ซึ่งทุกส่วนงานมีการประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติราชการงานประจำ และได้นำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ รวมทั้งประเมินความเสี่ยงตามตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติงานทุก 4 เดือน ที่กำหนดไว้ และแนวทางปฏิบัติตามกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับเทศบาลให้สอดคล้องกับภารกิจของเทศบาล และให้ครอบคลุม และวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับเทศบาล ซึ่งเจ้าหน้าที่และผู้บริหารทุกระดับต้องร่วมกันจัดทำ การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงจะต้องประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง โดยการนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง และประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้วมีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อย ๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

กิจกรรมการควบคุม มีแนวทางดังนี้

ควรมีการปรับปรุงด้านจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน อาจกระทำโดยพัฒนา บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้หลายด้าน ดำเนินการฝึกอบรมให้มีความรอบรู้มากขึ้น และสามารถประยุกต์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มาก

ขึ้น จัดทำคู่มือการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนให้กับบุคลากรที่ได้รับมอบหมายหน้าที่นั้น ๆ จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในการพัฒนาบุคลากร พิจารณาให้ทุกคนได้รับสิทธิในการอบรมเท่าเทียมกัน กำหนดกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด

ควรมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมไว้ กล่าวคือ ได้แบ่งแยกหน้าที่ภายในเป็นคำสั่งชัดเจน และจัดทำแผนผังการจัดองค์กร ในแต่ละส่วนงานเพื่อให้ ประชาชนผู้ติดต่อราชการกับเทศบาลได้รับทราบ รวมทั้ง มีโครงสร้างองค์กร มีลักษณะถ่วงดุล กล่าวคือ กำหนดให้หน่วยงานตรวจสอบภายใน มีอำนาจอิสระในการตรวจสอบและให้คำแนะนำการปฏิบัติกับทุกส่วนงาน ตลอดจนทำหน้าที่ให้คำปรึกษา กับผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารสูงสุดจึงมีภาพรวมกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสม

เมื่อมีการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารทุกระดับควรพิจารณาหาวิธีเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีใ้ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง หรือกรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับเทศบาล

กิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่

1. นโยบายและวิธีปฏิบัติ ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรบรรลุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อสามารถใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

2. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่ ผู้บริหารควรจัดให้มีการกระจายอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนในการปฏิบัติงาน สามารถสอบย้อนกันได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติ การกำหนดขอบเขตของงาน เพราะเมื่อผู้บริหารได้กระจายอำนาจไปแล้วก็ต้องสร้างวิธีการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ดัชนีวัดผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง ที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

สารสนเทศและการสื่อสาร มีแนวทางดังนี้

ควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้อย่างเพียงพอ เพื่อการรับ-ส่งข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน การแจ้งเวียนหนังสือผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบและดำเนินการได้ทันตามกำหนดเวลา แล้วจึงแจ้งเวียนตามระบบงานสารบรรณต่อไป ด้านงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการช่วยเหลือผู้ประสบภัยได้ทันเวลา และลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น

ควรจัดให้มีระบบสารสนเทศอย่างเพียงพอ และได้มีการบริหารจัดการติดต่อสื่อสารประสานงาน อยู่ในระดับที่เพียงพอเหมาะสมทั้งภายในและภายนอกเทศบาล เป็นหนังสือราชการหรือโทรศัพท์ โทรสาร วิทยุสื่อสาร รวมทั้ง ได้มีการนำระบบ อินเทอร์เน็ต มาใช้ในองค์กร จึงสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและมีความรวดเร็ว สะดวกยิ่งขึ้น โดยเลือกใช้ระบบสารสนเทศที่ดี มีการป้องกันไวรัสอย่างทันเวลา มีโปรแกรมระบบบริหารจัดการที่เหมาะสม จัดทำสื่อสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก ที่สามารถปฏิบัติได้จริง กำหนดให้เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน จัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่กระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้อย่างดี

ด้านการติดตามและประเมินผล มีแนวทางดังนี้

ฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจในการกำหนดนโยบายการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน ให้มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง กับตัวชี้วัดในการประเมินผลที่ได้กำหนดไว้ ควรจัดให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการประเมินผล โดยทำเป็นระบบการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมาย หลักเกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

ควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ โดยผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารส่วนงาน ของแต่ละสำนักหรือกอง และผู้ตรวจสอบภายใน หรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้ง เช่น คณะกรรมการประเมินระบบการควบคุมภายในทุกสิ้นปีงบประมาณ ว่าระบบควบคุมภายใน มีความเพียงพอ เหมาะสมอยู่หรือไม่ หรืออยู่ในระดับที่

ยอมรับได้ โดยถือปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 (ข้อ 6)

ควรให้ความสำคัญอิสระในการติดตามและประเมินผล และมีการแก้ไขเพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ ให้มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในทุก ๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ หรือประชาชนผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้น ๆ ว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้โดยเครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถามและการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ให้มีการ รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ สิ่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำอย่างต่อเนื่อง เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระทบยอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตามและประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาล มีความเห็นสรุปได้ดังนี้

ปัญหาส่วนใหญ่มาจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ และความสำคัญของระบบควบคุมภายใน ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดวางระบบการควบคุมภายในอย่างจริงจัง การขาดคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่และผู้บริหารกระบวนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานด้านการคลังยังพบความเสี่ยง ขาดการติดตามประเมินผลการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอจากภายในองค์กร และจากหน่วยงานภายนอก การจัดวางระบบการควบคุมภายในส่วนใหญ่ยังไม่ปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน เนื่องจากขาดการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน ทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง การจัดทำรายงานล่าช้าและขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วนการปฏิบัติด้านการควบคุมภายในของหน่วยงาน ยังไม่ได้รับการตอบสนองให้เป็นไปตามเป้าหมายเท่าที่ควร อันเนื่องมาจากปัญหา

เรื่องระบบดำเนินการ ขาดความเข้าใจในการปฏิบัติที่ถูกต้อง การไม่มีระบบการติดตามการควบคุมที่เพียงพอ และหัวหน้าหน่วยงานยังไม่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านควบคุมภายในเท่าที่ควร

ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาล ขาดความเป็นอิสระ ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับด้านการควบคุมภายใน คือส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่ส่วนการคลังยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และหนังสือสั่งการต่าง ๆ เนื่องจากมีระเบียบกฎหมายใหม่ออกมาบังคับใช้ ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการปฏิบัติ เช่น การลงบัญชีด้วยระบบคอมพิวเตอร์ การจัดซื้อจัดจ้างในระบบ e-GP ปัญหาอีกอย่างหนึ่งคือ การปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมภายในไม่ชัดเจน เนื่องจากมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายใน คณะกรรมการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายใน โดยผู้ถูกแต่งตั้งเป็นบุคคลเดียวกันและไม่มีการประชุมชี้แจงให้ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติ ผู้ถูกแต่งตั้งยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมภายใน และยังขาดการยอมรับและความร่วมมือในการปฏิบัติอย่างจริงจังต่อกระบวนการควบคุมภายใน บุคลากรขาดความรับผิดชอบและจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานด้านการเงินและการบัญชีให้เจ้าหน้าที่เพียงคนเดียวปฏิบัติงานที่เกื้อกูลกัน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อปริมาณงานเพราะมีการโอนย้ายพนักงานและมีการสอเปลี่ยนสายงาน แต่การมอบหมายงานยังมอบหมายงานในตำแหน่งเดิมให้ปฏิบัติ รวมทั้งปัญหาด้านระบบอินเทอร์เน็ตมีความล่าช้า เทคโนโลยีล้าสมัย ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า การบันทึกข้อมูลผ่านระบบเกิดความล่าช้าตามไปด้วย การขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ บุคลากรมีน้อย ขาดเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรง ตลอดจนผู้บริหาร ไม่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมภายในและความไม่ชัดเจนของนโยบายผู้บริหาร ทำให้ไม่มีการวางแผนการคลังอย่างชัดเจน

แนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการควบคุมภายใน มีความเห็นสรุปได้ดังนี้

แนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการควบคุมภายในของเทศบาล คือ ผู้บริหารทุกระดับควรทำความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน ควรจัดประชุมหารือร่วมกับผู้บริหารทุกส่วนงานในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้การพิจารณาความเสี่ยงครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ควรพิจารณากำหนดแนวทางหรือวิธีการและช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้มากขึ้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการเข้าใจหลักการหรือเทคนิคการประเมินระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อีกทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนการประเมินระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

และต่อเนื่อง ควรกำหนดให้ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายใน และกำหนดนโยบายให้ชัดเจน เพื่อให้การควบคุมภายในเกิดประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

การส่งให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่และตำแหน่งของตน เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงอันเกิดจากตัวบุคคลเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการต่าง ๆ โดยเจ้าหน้าที่จะต้องมีการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน จัดประชุมสัมมนาเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้แก่คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง และไม่ให้มีการแต่งตั้งบุคคลเดียวปฏิบัติงานซ้ำซ้อนหรืองานที่เกื้อกูลกัน จะต้องมีการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่อย่างจริงจัง รวมทั้งต้องมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำการค้นหาความเสี่ยงและความสำเร็จของงาน จัดให้มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อแสดงถึงขั้นตอน กระบวนการทำงานอย่างชัดเจนและต้องมีการศึกษาให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และการปฏิบัติงานจะต้องให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ต้องมีออกคำสั่งมอบหมายงานโดยการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ในด้านของระบบอินเทอร์เน็ต จะต้องทำการปรับปรุงระบบให้มีความรวดเร็วและทันสมัยเพื่อให้รองรับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การจัดวางระบบการควบคุมภายใน ต้องมีความเป็นอิสระในการจัดวางระบบ ปัญหาส่วนใหญ่มาจากบุคลากรในองค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ และความสำคัญ ของระบบควบคุมภายใน เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดวางระบบการควบคุมภายในอย่างจริงจัง การขาดคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร กระบวนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานด้านการคลังยังพบความเสี่ยง ขาดการติดตามประเมินผล การตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอจากภายในองค์กร และจากหน่วยงานภายนอก การจัดวางระบบการควบคุมภายในส่วนใหญ่ยังไม่ปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน เนื่องจากขาดการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน แนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจะต้องมีการส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและต่อระบบการควบคุมภายใน ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการจัดวางระบบการควบคุมภายในอย่างจริงจัง มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนและกำชับให้มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการตรวจพบข้อบกพร่อง ความเสี่ยง ให้ทำการปรับปรุงการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและรายงานผู้บริหารทราบ ให้ทำการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและรายงานผู้บริหารทราบ ให้จัดวางระบบการ

ควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การประเมินผลการควบคุมภายใน และแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามแนวทาง COSO แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน และปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย เทศบาลนครจำนวน 1 แห่ง เทศบาลเมือง จำนวน 4 แห่ง และเทศบาลตำบล จำนวน 116 แห่ง รวมทั้งสิ้นจำนวน 121 แห่ง เครื่องมือในการศึกษาใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เลือกกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามแต่ละ 1 คน รวมเป็น 121 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสัมภาษณ์ จากเทศบาลขนาดใหญ่ 1 แห่ง (เทศบาลขนาดใหญ่มีจำนวนทั้งสิ้น 1 แห่ง) เทศบาลขนาดกลาง 4 แห่ง (เทศบาลขนาดกลางมีจำนวนทั้งสิ้น 66 แห่ง) และเทศบาลขนาดเล็ก 4 แห่ง (เทศบาลขนาดเล็กมีจำนวนทั้งสิ้น 54 แห่ง) รวมจำนวนผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ 13 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดกลุ่มประเด็นเดียวกันไว้ด้วยกัน พรรณานพที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอในรูปแบบความเรียง และสรุปผลตามประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของเทศบาลทั้ง 121 แห่ง

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 89.26) มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 31 - 40 ปี (ร้อยละ 40.49) จบการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 60.33) มีตำแหน่งผู้อำนวยการกองคลัง (ร้อยละ 48.76) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 85.95)

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.14) เมื่อวิเคราะห์ผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละด้าน พบว่า

ด้านแผนงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 3.61) การประเมินผลการควบคุมภายใน มีระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้

1) มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแผนระดับต่าง ๆ และคณะกรรมการประกอบด้วยผู้ที่เป็นตัวแทนของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

2) มีการจัดทำแผนงาน ตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ข้อมูลหลากหลายด้านมาประกอบการตัดสินใจ (เช่น ผลการประชุมประชาคม, แผนพัฒนาจังหวัด, ผลการประเมินแผนงาน หรือโครงการที่ผ่านมา, ผลการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่ เป็นต้น) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

3) แผนยุทธศาสตร์สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

4) มีการรวบรวมข้อมูลภายนอก ด้านกฎหมาย หรือกฎ ระเบียบ และการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคม ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

5) มีการติดตามความก้าวหน้าของแผนงานหรือโครงการในที่ประชุมผู้บริหารรายเดือน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19

6) มีการรายงานความก้าวหน้าของแผนงานหรือโครงการ และความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหาในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการสรุปบทเรียน และแนวทางพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12

ด้านการเงินการบัญชี (ค่าเฉลี่ยรวม 4.58) การประเมินผลการควบคุมภายใน มีระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้

1) มีการระบยอดเงินฝากธนาคารทุกสิ้นเดือน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.84

2) มีการบันทึกเงินที่นำฝากธนาคารในบัญชีภายในวันที่มีวันที่นำเงินฝาก และบันทึกการจ่ายเงินในบัญชีเงินสด หรือบัญชีเงินฝากธนาคารภายในวันที่จ่ายเงินนั้น อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76

3) มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการรับส่งเงินระหว่างบุคคลและหน่วยงาน เป็นลายลักษณ์อักษร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61

4) มีการตรวจสอบจำนวนเงินที่รับกับหลักฐานการรับและรายการที่บันทึกไว้ใน บัญชี และตรวจสอบรายการจ่ายเงินที่บันทึกไว้ในบัญชีกับหลักฐานการจ่าย ทุกสิ้นวัน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61

5) มีการแบ่งแยกหน้าที่ด้านการรับ – จ่ายเงิน มิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าหนึ่งลักษณะงานต่อไปนี้ การอนุมัติการรับเงินสด การเก็บรักษาเงินสด การบันทึกบัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคาร และการกระทบบยอดเงินสดและเงินฝากธนาคาร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

6) การรับเงินโดยการโอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีการยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษร โดยระบุชื่อผู้จ่ายเงินและจำนวนเงิน และวัตถุประสงค์การจ่าย อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

ด้านรายได้ (ค่าเฉลี่ยรวม 3.78) การประเมินผลการควบคุมภายใน มีระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้

1) มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้อำานวยความสะดวกในการจัดเก็บภาษี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

2) มีหลักฐานการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการจัดเก็บรายได้ครอบคลุมทุกประเภท รวมทั้งแนวทางในการเพิ่มรายได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

3) มีการตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมินภาษีกับ ทะเบียนทรัพย์สินของผู้ชำระภาษี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

4) มีการจัดทำรายงานเปรียบเทียบรายได้ที่จัดเก็บได้กับประมาณการที่กำหนด วิเคราะห์หาสาเหตุความแตกต่าง และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

5) มีการปรับปรุงข้อมูลแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

6) มีหลักเกณฑ์ในการจำหน่ายหนี้สูญ มาตรการในการเร่งรัดและติดตามลูกหนี้ และ รายงานวิเคราะห์อายุลูกหนี้ และมีแผนปฏิบัติการในการเร่งรัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

ด้านการใช้จ่ายเงิน (ค่าเฉลี่ยรวม 4.63) การประเมินผลการควบคุมภายใน มีระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้

1) มีการอนุมัติจ่ายเงินโดยผู้มีอำนาจและเป็นไปตามระเบียบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.83

2) มีการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของเอกสารการจ่ายเงิน ได้แก่ ใบเสร็จรับเงิน ใบเบิกเงิน ใบถอนเงินฝาก เป็นต้น ก่อนเสนอเพื่ออนุมัติ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74

3) มีการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ข้อมูลหลากหลายด้านมาประกอบการตัดสินใจ (เช่น ผลการประชุมประชาคม, แผนพัฒนาจังหวัด ผลการประเมินแผนงานหรือโครงการที่ผ่านมา ผลการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่ เป็นต้น) อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62

4) มีการเปรียบเทียบรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณอย่างสม่ำเสมอในระหว่างปี เพื่อควบคุมการใช้จ่ายให้อยู่ในวงเงินงบประมาณที่กำหนด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55

5) มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ทำหน้าที่เบิกจ่ายและผู้อนุมัติตามระเบียบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55

6) จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด กรณีที่จำเป็นอาจกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติโดยเฉพาะสำหรับให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47

ด้านการพัสดุ (ค่าเฉลี่ยรวม 4.09) การประเมินผลการควบคุมภายใน มีระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้

1) บัญชีหรือทะเบียนทรัพย์สินมีรายละเอียดหมายเลข รหัส รายการ สถานที่ใช้ หรือสถานที่เก็บรักษา และราคา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33

2) ในวิธีการและขั้นตอนการจัดหาพัสดุมีการกำหนดให้ระบุเหตุผลและความจำเป็นในการจัดหาพัสดุ พร้อมทั้งกำหนดให้มีหลักฐานสนับสนุนอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

3) มีการจัดทำรายงานผลการตรวจนับทรัพย์สิน เปรียบเทียบยอดจากการตรวจนับกับทะเบียนคุมและ/หรือบัญชีทรัพย์สิน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

4) มีข้อมูลการบำรุงรักษาพัสดุและการควบคุมการเบิกจ่าย เป็นลายลักษณ์อักษร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12

5) มีวิธีปฏิบัติในการควบคุมการเก็บรักษา และการบำรุงรักษาพัสดุ และเป็นไปตามขั้นตอน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

6) มีการกำหนดมาตรการป้องกันและรักษาทรัพย์สินที่สำคัญ หรือมีมูลค่าสูงมิให้สูญหายหรือเสียหาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตัวแทนจากเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ที่ได้รับการคัดเลือก 13 แห่ง

สภาพการดำเนินงานของระบบควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่จะมีคำสั่งมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามความเหมาะสม ตามเขตความรับผิดชอบแต่ละคนตามสายการบังคับบัญชา และเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ได้จัดให้มีขึ้นอย่างเหมาะสม มีองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการควบคุมภายในของงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทั้งในด้านทัศนคติที่ดีและเอื้อต่อการควบคุมภายใน โดยให้ความสำคัญกับการมีศีลธรรม จรรยาบรรณ ความซื่อสัตย์ และความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงการปลูกฝังให้บุคลากรในงานมีจรรยาบรรณของการเป็นข้าราชการ ผู้บริหารเน้นความสำคัญของจริยธรรม และการปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี และมีการจัดการฝึกอบรมส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรม กรณีที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือนโยบายที่วางไว้ ผู้บริหารจะมีการสั่งลงโทษทางวินัยเมื่อพนักงานกระทำความผิดอย่างร้ายแรง การจัดโครงสร้างของเทศบาล มีความเหมาะสม มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีการปรับโครงสร้างตำแหน่ง อัตรากำลัง ให้มีความเหมาะสมตลอดเวลา เกิดการทำงานที่บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันและเชื่อมั่นซึ่งกันและกันมีการยอมรับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้รับทราบข้อมูลสิ่งที่ตรวจทานหรือสิ่งที่ต้องการตรวจสอบ มีการบริหารงานเทศบาลโดยยึดหลักเกณฑ์ของวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ได้วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงและเห็นว่าการควบคุมภายในของเทศบาลยังคงมีจุดอ่อนที่สำคัญที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่

กิจกรรมการโต้ตอบการรับ – ส่งหนังสือราชการ จุดอ่อนเกิดจาก การรับหนังสือเข้าจากภายนอกกระชั้นชิดทำให้เกิดความล่าช้าในการรายงานเสนอต่อผู้บริหาร มีที่จัดเก็บเอกสารไม่เพียงพอต่อการจัดเก็บเอกสาร เนื่องจากปริมาณเอกสารและวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มีปริมาณที่มาก

กิจกรรมด้านสงเคราะห์เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส จุดอ่อนเกิดจากการให้บริการด้านการจ่ายเบี้ยยังชีพนอกสถานที่ มีการถือเงินสดเป็นจำนวนมากทำให้เสี่ยงต่อการสูญหายและโจรกรรม

กิจกรรมการใช้แผนที่ภาษีในการจัดเก็บรายได้ จุดอ่อนเกิดจากการเปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้ถือครองที่ดินอยู่ตลอดเวลาที่เป็นเจ้าของป้ายไม่ทราบว่าต้องมาชำระภาษีระบบแผนที่ภาษียังไม่สมบูรณ์ และเจ้าหน้าที่ในงานจัดเก็บรายได้มีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน

กิจกรรมการบันทึกข้อมูลในระบบ e-LAAS จุดอ่อนเกิดจากการปรับปรุงระบบบ่อยครั้งระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้ภายในสำนักงานบางครั้งสัญญาณไม่ดีทำให้ไม่สามารถเข้าใช้งานระบบ e-LAAS ได้

กิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดหาพัสดุ ไม่เป็นไปตามระเบียบการจัดหาพัสดุเนื่องจากการดำเนินการไม่เป็นไปตามขั้นตอน และการจัดหาพัสดบบางครั้งไม่เป็นไปตามแผนงานและเนื่องจากมีระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งกำหนดให้เริ่มใช้เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2560 ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังต้องศึกษาระเบียบดังกล่าวให้เข้าใจในแนวปฏิบัติ

กิจกรรมการบำรุงรักษาพัสดุและทรัพย์สิน เจ้าหน้าที่และพนักงานแต่ละคนได้ปฏิบัติตามคำสั่งกำหนดของแต่ละส่วนงานและแยกหน้าที่กันตามคำสั่งแบ่งงาน ซึ่งแต่ละคนจะมีหน้าที่รับผิดชอบเป็นจำนวนมากและในการบำรุงรักษาพัสดุ การปฏิบัติงานบางครั้งไม่ถูกต้อง การควบคุมการใช้พัสดวยังไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ทำให้การใช้วัสดุยังไม่เกิดความคุ้มค่าเพียงพอ

กิจกรรมการจัดทำแผนการก่อสร้าง จุดอ่อนเกิดจากการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในช่วงต้นปีถึงกลางปีงบประมาณผู้รับจ้างเข้าดำเนินการก่อสร้างในช่วงฤดูฝน ทำให้งานล่าช้า งานก่อสร้างส่วนใหญ่ไปดำเนินการในช่วงใกล้สิ้นปีงบประมาณ ซึ่งส่งผลให้ผู้รับจ้างเข้าดำเนินการไม่ทันตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ผู้สำรวจพื้นที่ประเมินสภาพปัญหาของพื้นที่ไม่ครบถ้วน ทำให้การเก็บข้อมูลของพื้นที่ไม่ครอบคลุมครบถ้วน การสำรวจพื้นที่เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมต้องใช้เวลาทำงานเพิ่ม ไม่แล้วเสร็จในครั้งเดียวหรืออาจทำให้มีผลเสียในการออกแบบโครงการไม่เหมาะสมกับสภาพปัญหา ส่งผลกระทบต่อการออกแบบที่จะใช้ปรับปรุงแก้ไข ระหว่างการก่อสร้างอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพงาน และงบประมาณ

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม

เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเทศบาล แต่จะปฏิบัติงานตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง จากหนังสือสั่งการ รวมทั้งการปรึกษาข้อบังคับ แนวทางการปฏิบัติจากสำนักงานท้องถิ่นจังหวัด และจะปฏิบัติงานตามคำสั่งแบ่งงานภายใน ซึ่งจะมีคำบรรยายลักษณะงานอยู่ในคำสั่ง โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ห้ามไม่ให้บุคคลเดียวทำหน้าที่ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเพื่อป้องกันการทุจริต เทศบาลได้กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่มีสาระสำคัญในแต่

ระดับไว้อย่างเหมาะสม โดยเน้นกิจกรรมการควบคุมแบบป้องกันเป็นหลัก มีการกำหนดอำนาจ และการอนุมัติในแต่ละสำนัก กอง อย่างเหมาะสม และติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมการควบคุมนั้นได้มีการนำไปปฏิบัติจริง สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงคุณภาพและความรวดเร็วที่ควบคู่กันไปด้วย เป็นกิจกรรมที่ควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานประจำ เพื่อให้เกิดความระมัดระวัง รอบคอบ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร

เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยระบบเอกสาร ระบบบัญชี และระบบการประมวลข้อมูลเพื่อการบริหารอื่น ๆ การรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน การปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่ใช้ในการควบคุมและดำเนินกิจกรรมขององค์กร ที่สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึง เพื่อนำไปใช้ในการบริหารหรือเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทันเวลา และมีระบบรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศและข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ นอกจากนี้ยังมีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องย้อนหลังได้ ทั้งนี้ได้ยึดหลักความโปร่งใส และให้มีการตรวจสอบได้ เหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใช้และมีการสื่อสารไปยังฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เทศบาลมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทั่วทั้งองค์กร โดยข้อมูลที่สำคัญจะถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่เจ้าหน้าที่ (Top-Down) และจากเจ้าหน้าที่ขึ้นตรงสู่ผู้บริหารระดับสูง (Bottom-up) หรือ การสื่อสารระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกัน (Horizontal) ได้อีกด้วยเช่นกัน อีกทั้งยังมีช่องทางการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นที่มีประสิทธิภาพ และทันต่อเวลา ส่วนการสื่อสารกับบุคคลภายนอกนั้น เทศบาลมีการแสดงแผนภูมิโครงสร้างองค์กร เพื่อเผยแพร่ให้ประชาชนทั่วไป และบุคลากรในองค์กรได้รับทราบ ซึ่งได้แก่ การจัดผังบังคับบัญชา การจัดทำคำสั่งแบ่งงานภายในทุกสำนักหรือกอง ไว้เป็นปัจจุบันโดยเผยแพร่ทางเว็บไซต์เทศบาล หน้าเพจเฟซบุ๊กของเทศบาล และติดที่สำนักงานเทศบาล รวมถึงวารสารของเทศบาล ด้วย

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามประเมินผล

เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการติดตามผล สอบถามความเหมาะสมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ พร้อมทั้งประเมินผลการทำงานและรายงานการปฏิบัติงาน มีการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน มีการจัดรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นรายงานประจำเดือน ประจำ

แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาล

ฝ่ายบริหารควรออกแบบโครงสร้างระบบควบคุมภายในให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการ
ภารกิจของแต่ละส่วนงาน มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ วางกลไกการ
ควบคุมและการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ มีการปรับโครงสร้างตำแหน่ง อัตรากำลัง ให้มีความ
เหมาะสมตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องแผนอัตรากำลัง หรือทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง
ปัจจุบัน จัดปฐมนิเทศหรือแนะนำบุคลากร และพนักงานที่ได้อบรมใหม่ รับทราบถึงวัตถุประสงค์
ของเทศบาล และรับทราบนโยบายผู้บริหาร มีการบรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งเลื่อนขั้น
อัตราเงินเดือน โดยพิจารณาจากคุณวุฒิประสบการณ์ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วน
บุคลากรอื่น ๆ ขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน อาจเน้นเรื่อง
การป้องกันการทุจริต เรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า หรือเรื่องการรายงานที่ครบถ้วนถูกต้อง ต้อง
ปลูกจิตสำนึก ความซื่อตรงและจริยธรรม และผู้บริหารของเทศบาลจะต้องสร้างบรรยากาศและ
สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น การกำหนดจริยธรรมของการทำงาน ความ
ซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส และกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้
พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบ วิธีการ รวมถึงบทลงโทษ และบังคับใช้บทลงโทษ
ผู้ฝ่าฝืนกฎอย่างเข้มงวด

ทุกสำนักหรือกอง ควรดำเนินการประเมินและทบทวนความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีการทบทวนคำสั่งแบ่งงาน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน ควรประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เป็นลายลักษณ์อักษร ควรมีการประเมินความเสี่ยง ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับภารกิจของเทศบาล และให้ครอบคลุม และวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจง สำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับเทศบาล ซึ่งเจ้าหน้าที่

และผู้บริหารทุกระดับต้องร่วมกันจัดทำ การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง จะต้องประเมินระดับ ความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง โดยการนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หาก เกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน

3. ด้านกิจกรรมการควบคุม ตัวแทนจากเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มี ความเห็นสรุปได้ดังนี้

เมื่อมีการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารทุกระดับควรพิจารณาหาวิธีเพื่อ ป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่ง ในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้น นั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยง ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีใ้ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยง กระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง หรือกรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็น ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความ เสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม การกำหนดวิธีการ ควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับเทศบาล ควรมีการปรับปรุงด้านจำนวน บุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน อาจกระทำโดยพัฒนา บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้หลาย ด้าน ดำเนินการฝึกอบรมให้มีความรอบรู้มากขึ้น และสามารถประยุกต์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ มา ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มากขึ้น จัดทำคู่มือการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนให้กับ บุคลากรที่ได้รับมอบหมายหน้าที่นั้น ๆ จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในการพัฒนาบุคลากร พิจารณาให้ทุกคนได้รับสิทธิในการอบรมเท่าเทียมกัน กำหนดกระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคล ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด

4. ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ตัวแทนจากเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มี ความเห็นสรุปได้ดังนี้

ควรจัดทำสื่อสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก ที่สามารถปฏิบัติได้จริง กำหนดให้ เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทันกาล ทั้ง จากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน จัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้อย่างดี ควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้กันอย่างเพียงพอเหมาะสม เพื่อ การรับ-ส่งข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และลดความสูญเสียที่จะ เกิดขึ้น โดยเลือกใช้ระบบสารสนเทศที่ดี มีการป้องกันไวรัสอย่างทันเวลา มีโปรแกรมระบบบริหาร จัดการที่เหมาะสม

5. ด้านการติดตามและประเมินผล ตัวแทนจากเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีความเห็นสรุปได้ดังนี้

ฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจในการกำหนดนโยบายการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน ให้มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง กับตัวชี้วัดในการประเมินผลที่ได้กำหนดไว้ โดยทำเป็นระบบการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ ว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมาย หลักเกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ควรให้ความสำคัญในการติดตามและประเมินผล และมีการแก้ไขเพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ ให้มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในทุก ๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ หรือประชาชนผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้น ๆ ว่าสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตามและประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาล

ตัวแทนจากเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่มีความเห็นสรุปได้ดังนี้

ปัญหาส่วนใหญ่มาจากบุคลากรในองค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและความสำคัญของระบบควบคุมภายใน เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดวางระบบการควบคุมภายในอย่างจริงจัง การขาดคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร กระบวนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีน้อยเกินไป การจัดทำรายงานล่าช้า และขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน การปฏิบัติด้านการควบคุมภายในของหน่วยงาน ยังไม่ได้รับการตอบสนองให้เป็นไปตามเป้าหมายเท่าที่ควร และหัวหน้าหน่วยงานยังไม่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านควบคุมภายใน การจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาล ขาดความเป็นอิสระ การปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมภายในไม่ชัดเจน เนื่องจากมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบการควบคุมภายใน คณะกรรมการติดตามและประเมินผลระบบการควบคุมภายใน โดยผู้ถูกแต่งตั้งเป็นบุคคลเดียวกันและไม่มีการประชุมชี้แจงให้ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติ ผู้ถูกแต่งตั้งยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมภายใน และยังขาดการยอมรับและความร่วมมือในการปฏิบัติอย่างจริงจังต่อกระบวนการควบคุมภายใน และขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการควบคุมภายใน ตัวแทนจากเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ มีความเห็นสรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารทุกระดับควรทำความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการควบคุมภายใน ควรจัดประชุมหารือร่วมกับผู้บริหารทุกส่วนงานในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้การพิจารณาความเสี่ยงครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ควรพิจารณากำหนดแนวทางหรือวิธีการและช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้มากขึ้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการเข้าใจหลักการและเทคนิคการประเมินระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อีกทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนการประเมินระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนและกำชับให้มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีการตรวจพบข้อบกพร่อง ความเสี่ยง ให้ปรับปรุงการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและรายงานผู้บริหารทราบ จะต้องส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและต่อระบบการควบคุมภายใน การจัดวางระบบการควบคุมภายใน ให้จัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ต้องมีความเป็นอิสระในการจัดวางระบบ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้

อภิปรายผล

จากการศึกษาการประเมินผลการควบคุมภายใน และแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษามีประเด็นที่สำคัญในการอภิปรายผลดังนี้

การประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในของเทศบาลในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 4.14) ผลการประเมินการควบคุมภายในแต่ละด้าน พบว่า

ด้านแผนงาน การประเมินผลการควบคุมภายใน มีระดับความคิดเห็นใน 6 หัวข้อ ดังนี้

ระดับมาก ได้แก่ (1) มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแผนระดับต่าง ๆ และคณะกรรมการประกอบด้วยผู้ที่เป็นตัวแทนของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผน (2) มีการจัดทำแผนฯ ตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ข้อมูลหลากหลายด้านมาประกอบการตัดสินใจ

ระดับปานกลาง ได้แก่ (1) แผนยุทธศาสตร์สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม (2) มีการรวบรวมข้อมูลภายนอก ด้านกฎหมาย หรือกฎ ระเบียบ และการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ และสังคม ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงาน (3) มีการติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน หรือโครงการในที่ประชุมผู้บริหารรายเดือน (4) มีการรายงานความก้าวหน้าของแผนงานหรือโครงการ และความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหาในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการสรุปบทเรียน และแนวทางพัฒนา

ด้านการเงินการบัญชี การประเมินผลการควบคุมภายใน มีระดับความคิดเห็นใน 6 หัวข้อ ดังนี้

ระดับมากที่สุด ได้แก่ (1) มีการระบยอดเงินฝากธนาคารทุกสิ้นเดือน (2) มีการบันทึกเงินที่นำฝากธนาคารในบัญชีภายในวันที่มีวันที่นำเงินฝาก และบันทึกการจ่ายเงินในบัญชีเงินสด หรือบัญชีเงินฝากธนาคารภายในวันที่จ่ายเงินนั้น (3) มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการรับส่งเงินระหว่างบุคคลและหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร (4) มีการตรวจสอบจำนวนเงินที่รับกับหลักฐานการรับและรายการที่บันทึกไว้ในบัญชี และตรวจสอบรายการจ่ายเงินที่บันทึกไว้ในบัญชีกับหลักฐานการจ่าย ทุกสิ้นวัน (5) มีการแบ่งแยกหน้าที่ด้านการรับ – จ่ายเงิน มิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าหนึ่งลักษณะงานต่อไป การอนุมัติการรับเงินสด การเก็บรักษาเงินสด การบันทึกบัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคาร และการระบยอดเงินสดและเงินฝากธนาคาร (6) การรับเงินโดยการโอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีการยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษร โดยระบุชื่อผู้จ่ายเงิน และจำนวนเงิน และวัตถุประสงค์การจ่าย

ด้านรายได้ การประเมินผลการควบคุมภายใน มีระดับความคิดเห็นใน 6 หัวข้อ ดังนี้

ระดับมาก ได้แก่ (1) มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้อำนวยความสะดวกในการจัดเก็บภาษี (2) มีหลักฐานการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการจัดเก็บรายได้ครอบคลุมทุกประเภท รวมทั้งแนวทางในการเพิ่มรายได้ (3) มีการตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมินภาษีกับทะเบียนทรัพย์สินของผู้ชำระภาษี (4) มีการจัดทำรายงานเปรียบเทียบรายได้ที่จัดเก็บได้กับประมาณการที่กำหนด วิเคราะห์หาสาเหตุความแตกต่าง และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข (5) มีการปรับปรุงข้อมูลแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน (6) มีหลักเกณฑ์ในการจำหน่ายหนี้สูญ มาตรการในการเร่งรัดและติดตามลูกหนี้ และรายงานวิเคราะห์อายุลูกหนี้ และมีแผนปฏิบัติการในการเร่งรัด

ด้านการใช้จ่ายเงิน การประเมินผลการควบคุมภายใน มีระดับความคิดเห็นใน 6 หัวข้อ ดังนี้

ระดับมากที่สุด ได้แก่ (1) มีการอนุมัติจ่ายเงินโดยผู้มีอำนาจและเป็นไปตามระเบียบ (2) มีการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของเอกสารการจ่ายเงิน ได้แก่ ใบเสร็จรับเงิน ใบเบิกเงิน ใบถอนเงินฝาก เป็นต้น ก่อนเสนอเพื่ออนุมัติ (3) มีการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ข้อมูลหลากหลายด้านมาประกอบการตัดสินใจ (4) มีการเปรียบเทียบรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณอย่างสม่ำเสมอในระหว่างปี เพื่อควบคุมการใช้จ่ายให้อยู่ในวงเงินงบประมาณที่กำหนด (5) มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ทำหน้าที่เบิกจ่ายและผู้อนุมัติตามระเบียบ (6) จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด กรณีที่จำเป็นอาจกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะสำหรับให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ด้านการพัสดุ การประเมินผลการควบคุมภายใน มีระดับความคิดเห็นใน 6 หัวข้อ ดังนี้

ระดับมากที่สุด ได้แก่ (1) บัญชีหรือทะเบียนทรัพย์สินมีรายละเอียดหมายเลข รหัสรายการ สถานที่ใช้ หรือสถานที่เก็บรักษา และราคา (2) ในวิธีการและขั้นตอนการจัดหาพัสดุมีการกำหนดให้ระบุเหตุผลและความจำเป็นในการจัดหาพัสดุ พร้อมทั้งกำหนดให้มีหลักฐานสนับสนุนอย่างเพียงพอ

ระดับมาก ได้แก่ (1) มีการจัดทำรายงานผลการตรวจนับทรัพย์สิน เปรียบเทียบยอดจากการตรวจนับกับทะเบียนคุมและ/หรือบัญชีทรัพย์สิน (2) มีข้อมูลการบำรุงรักษาพัสดุและการควบคุมการเบิกจ่าย เป็นลายลักษณ์อักษร (3) มีวิธีปฏิบัติในการควบคุมการเก็บรักษา และการบำรุงรักษาพัสดุ และเป็นไปตามขั้นตอน (4) มีการกำหนดมาตรการป้องกันและรักษาทรัพย์สินที่สำคัญ หรือมีมูลค่าสูงมิให้สูญหายหรือเสียหาย

แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาล

ฝ่ายบริหารควรออกแบบโครงสร้างระบบควบคุมภายในให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจของแต่ละส่วนงาน สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น การกำหนดจริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส และกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญาณัฐ นอกกระโทก (2555) ซึ่งได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอจักราช จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการควบคุมภายใน องค์กรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดวางระบบ ติดตาม และประเมินผลระบบการควบคุมภายใน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร การติดตามและประเมินผล ไม่เป็นไปตามมาตรฐานของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ระบบการควบคุมด้านการคลังไม่เพียงพอ ความ

เสี่ยงยังมีอยู่ สำหรับแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม กำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ค้นหาความเสี่ยง ความสำเร็จของงาน ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้องค์กรมีการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล

ทุกสำนักหรือกอง ควรดำเนินการประเมินและทบทวนความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีการทบทวนคำสั่งแบ่งงาน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน ควรประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา หาระมี (2554) ซึ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมมีนโยบาย ระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน แต่ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน บุคลากรมีความรู้ไม่ตรงกับสายงานที่ปฏิบัติ ด้านปัจจัยเสี่ยงและกิจกรรมการควบคุมยังไม่มีแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด ด้านสารสนเทศและการสื่อสารในเรื่องการแจ้งเวียนนโยบาย หลักเกณฑ์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบยังไม่มีดำเนินการที่ชัดเจน และด้านการติดตามประเมินผลยังไม่มีกระบวนการสอบทานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ และแนวทางการพัฒนาการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลกมลาไสย ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม พบว่าควรดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ ด้านประเมินความเสี่ยงพบว่า ทุกสำนักหรือกอง ควรดำเนินการประเมินและทบทวนความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ด้านกิจกรรมควบคุมพบว่า ทุกสำนักหรือกองต้องมีการตรวจทานและปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ด้านสารสนเทศและการสื่อสารพบว่าควรปรับปรุงสารสนเทศและการสื่อสารให้ทันสมัย ด้านการติดตามและประเมินผล ควรแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการติดตามและประเมินผลโดยตรง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับดำเนินการควบคุมภายใน มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานเป็นประจำ

ฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจในการกำหนดนโยบายการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน ให้มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง กับตัวชี้วัดในการประเมินผลที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของพะยอม สาสกุล (2550) ซึ่งศึกษาความคิดเห็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบาย และวิธีปฏิบัติเพื่อความน่าเชื่อถือของระบบรายงานและข้าราชการไม่ให้

ความสำคัญในการตรวจสอบ ระบบการตรวจสอบและประเมินผลการควบคุมภายในไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร แนวทางการแก้ไขเพื่อให้การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ ผู้บริหารควรให้ความสนใจในการกำหนดนโยบายในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน ให้มีการเปรียบเทียบข้อมูลในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับข้อมูลในการประมวลผลตลอดจนจัดให้มีการรู้ความเข้าใจและคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายในแก่บุคลากรในองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาล

ส่วนใหญ่มาจากบุคลากรในองค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ และความสำคัญของระบบควบคุมภายใน เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดวางระบบการควบคุมภายในอย่างจริงจัง การขาดคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร กระบวนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของเนตรดาว ทองประกอบ (2550) ซึ่งศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของมาตรการควบคุมภายในระหว่างเทศบาลขนาดใหญ่และเทศบาลขนาดเล็ก กรณีศึกษาเทศบาลนครนครราชสีมา กับ เทศบาลตำบลโคกกรวด อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการใช้มาตรการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 พบว่าผู้บริหารระดับสูงของเทศบาล และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลยังไม่ให้ความสำคัญกับการใช้มาตรการควบคุมภายใน เนื่องจากขาดความรู้ ความเข้าใจในระเบียบฯ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการควบคุมภายใน เนื่องจากเจ้าหน้าที่โดยส่วนมากไม่เคยได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ และไม่มีคู่มือการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการควบคุมภายใน และแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของเทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่” มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจในการกำหนดนโยบายการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน และออกแบบโครงสร้างระบบควบคุมภายในให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจของแต่ละส่วนงาน
2. ควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการประเมินผลการควบคุมภายในให้มากขึ้น
3. ควรมีการสื่อสารให้ทุกคนในหน่วยงานเห็นความสำคัญของการจัดวางระบบควบคุมภายใน และปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบและเป็นไปตามขั้นตอน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการเปรียบเทียบข้อมูลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง กับข้อมูลจากการประเมินผล
กรณีมีผลแตกต่างให้หาสาเหตุและวิธีการแก้ไข
2. ควรมีการศึกษาในประเด็นเฉพาะเจาะจงด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
ด้านระบบการบริหารพัสดุ เป็นต้น



บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง. (2553). แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการ. กรุงเทพฯ: กระทรวงการคลัง.
- กัญญาณัฐ นอกระโทก. (2555). แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอจักราช จังหวัดนครราชสีมา. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- จันทนา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลปะพร ศรีจันทเพชร. (2557). การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จันทนา อยู่อ้อม. (2557). การพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรดิตถ์. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์).
- จิตติมา ศรีสมชัย. (2555). แนวทางการพัฒนาระบบควบคุมภายในขององค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านหัน อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- จิราพร ผิวผาย. (2554). การพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลเทพาลัย อำเภอกง จังหวัดนครราชสีมา. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- เจริญ เจษฎาวัลย์. (2548). การประเมินการควบคุมโดยตนเอง. นนทบุรี: บริษัท พอดี จำกัด.
- ชนม์ณัฐชา กังวานสุขพันธ์. (2553). การควบคุมและตรวจสอบภายใน. กรุงเทพฯ: บริษัท แอคทีฟพรินท์ จำกัด.
- ชญาณัฐ อรุณสิทธิ์. (2551). ผลการดำเนินงานตามมาตรฐานควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ชลธิกาญจน์ ไชยเมืองดี. (2548). ระบบการควบคุมภายในด้านการเงินและการบัญชีของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. (การค้นคว้าอิสระบัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ณัฐพรรณ บุญเรือง. (2549). แนวทางการจัดทำการควบคุมภายในทางการเงินและบัญชีสำหรับสถานีวิจัย และศูนย์พัฒนาโครงการหลวงในจังหวัดเชียงใหม่. (การค้นคว้าอิสระบัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).

- นริศรา แก้วแสนเมือง. (2554). ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางระบบ และประเมินผลควบคุมภายในของบุคลากรส่วนราชการประจำจังหวัดเชียงใหม่. (การค้นคว้าอิสระบัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- เนตรดาว ทองประกอบ. (2550). เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของมาตรการควบคุมภายในระหว่างเทศบาลขนาดใหญ่และเทศบาลขนาดเล็ก กรณีศึกษาเทศบาลนครนครราชสีมา กับเทศบาลตำบลโคกกรวด อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- พะยอม สาตุกุล. (2550). ความคิดเห็นในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- พันธ์พงศ์ เกียรติกุล. (2543). การตรวจสอบและควบคุมภายใน. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- มยุรี เวียงวิเศษ. (2553). การพัฒนาระบบการควบคุมภายใน กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านขาว อำเภอเมืองอุตรธานี จังหวัดอุตรธานี. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- มรุต วันทนากกร และ ดรุณี หมั่นสมักร. (2559). อำนาจหน้าที่ของเทศบาล. สืบค้นจาก wiki.kpi.ac.th/index.php?title=
- มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2560). เอกสารเผยแพร่ความรู้ ข้อบกพร่องที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจพบ. สืบค้นจาก www2.tsu.ac.th/ecba/UserFiles/คู่มือผู้เข้ารับการอบรม.pdf.
- มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. สำนักคอมพิวเตอร์และเครือข่าย. (2559). การควบคุมภายใน. สืบค้นจาก www.ocn.ubu.ac.th/Qualiy_Assurance/quadrangle/mean.doc.
- ยุภา วิเศษสร. (2550). การประเมินระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยแม่โจ้. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- วัชร พรหมเรืองรอง. (2549). การประเมินผลการดำเนินงานตามระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- วิจิต อ่อนัน. (2550). การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ: บริษัทพริ้นท์แอนด์มี (ประเทศไทย).
- สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ. (2553). มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการส่วนท้องถิ่น. เอกสารประกอบรายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการศึกษาวิจัย เรื่อง การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ระยะที่ 2).

- ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่, สำนักงาน. (2560). *องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่*. สืบค้นจาก <http://www.chiangmailocal.go.th/index09.php>.
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน. (2544). *ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2552). *แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายใน*. กรุงเทพฯ: บริษัท ชิสเต็ม โฟร์ กราฟฟิกส์ จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2552). พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552. ราชกิจจานุเบกษา.
- สุกัญญา หาระมี. (2554). *แนวทางการพัฒนาการควบคุมภายในของเทศบาลตำบลกลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์*. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- สุพัตร์ พิบูลย์. (2560). *การพัฒนาเครื่องมือประเภทมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ในงานวิจัย*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/238980>.
- สุพัตรา กล้าสันเทียะ. (2555). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของระบบควบคุมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางบาล จังหวัดนครราชสีมา*. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- สุรางค์ คำสี. (2553). *การควบคุมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าช้าง อำเภอสว่างวีระวงศ์ จังหวัดอุบลราชธานี*. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- อรพิน ยินดี. (2557). *การประเมินควบคุมด้วยตนเองของเทศบาลนครลำปาง*. (การค้นคว้าแบบอิสระ บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- อรรณณ คำกระโทก. (2554). *แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายในทางการเงินและบัญชีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าแบบอิสระบัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- อัญชลี ตติยนันตกุล. (2554). *แนวทางการปรับปรุงการควบคุมภายในทางการเงินและบัญชีของสหกรณ์การเกษตรของพื้นที่สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 6*. (การค้นคว้าแบบอิสระบัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- อุษณา ภัทรมนตรี. (2558). *การตรวจสอบและการควบคุมภายใน: แนวคิดและกรณีศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: บริษัท ศูนย์การพิมพ์ดิจิทัล จำกัด.

ประวัติผู้วิจัย

ខ្មែរ - ឥស្លាម

นางสร้อยฉัตร ทุ่งสุข

วัน เดือน/ ปีเกิด

วันที่ 12 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2511

ที่อยู่ปัจจุบัน

55 หมู่ที่ 6 ถนนสันกำแพง-บ้านธิ ตำบลแช่ช้าง

อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ รหัสไปรษณีย์ 50130

โทรศัพท์ 089 7019596 E-mail sarunya_stng@hotmail.com

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2541 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศส.บ.)
สถาบันราชภัฏเชียงใหม่

พ.ศ. 2548 ดำเนินการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต (การจัดการและการประเมินโครงการ) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

พ.ศ. 2556 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.)
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2548 - ปัจจุบัน นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักตรวจเงินแผ่นดิน
จังหวัดเชียงใหม่



ภาคผนวก ก

ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

แบบสอบถาม

การประเมินผลการควบคุมภายใน
ของเทศบาล ในจังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงวิชาการ ในหลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาที่ได้ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น และผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน

ขอขอบคุณที่ท่านสละเวลาตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

☐ (1) ชาย

☐ (2) หญิง

2. อายุ

☐ (1) 20 – 30 ปี

☐ (2) 31 – 40 ปี

☐ (3) 41 – 50 ปี

☐ (4) 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ (1) มัธยมศึกษา

☐ (2) อนุปริญญา

☐ (3) ปริญญาตรี

☐ (4) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่ง

☐ (1) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

☐ (2) ผู้อำนวยการกองคลัง

☐ (3) เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี

☐ (4) เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้

☐ (5) เจ้าพนักงานพัสดุ

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

☐ (1) น้อยกว่า 1 ปี

☐ (2) 1 – 5 ปี

☐ (3) 6 - 10 ปี

☐ (4) มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

การประเมินผลการควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
1. ด้านแผนงาน					
1. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแผนระดับต่าง ๆ และคณะกรรมการประกอบด้วยผู้ที่เป็นตัวแทนของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ที่จำเป็นต่อการจัดทำแผน					
2. มีการจัดทำแผนฯ ตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ข้อมูลหลากหลายด้านมาประกอบการตัดสินใจ (เช่น ผลการประชุมประชาคม, แผนพัฒนาจังหวัด, ผลการประเมินแผนงาน/โครงการที่ผ่านมา, ผลการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่ เป็นต้น)					
3. มีการติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการในที่ประชุมผู้บริหารรายเดือน					
4. มีการรายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ และความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหาในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งมีการสรุปบทเรียน และแนวทางพัฒนา					

การประเมินผลการควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
5. แผนยุทธศาสตร์สนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม					
6. มีการรวบรวมข้อมูลภายนอก ด้านกฎหมาย หรือกฎระเบียบ และการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคม ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงาน					
2. ด้านการเงินการบัญชี					
1. มีการบันทึกเงินที่นำฝากธนาคารในบัญชีภายในวันที่มีวันที่นำเงินฝาก และบันทึกการจ่ายเงินในบัญชีเงินสด หรือบัญชีเงินฝากธนาคารภายในวันที่จ่ายเงินนั้น					
2. มีการแบ่งแยกหน้าที่ด้านการรับ – จ่ายเงิน มิให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าหนึ่งลักษณะงานต่อไปนี้ - การอนุมัติการรับเงินสด - การเก็บรักษาเงินสด - การบันทึกบัญชีเงินสดและเงินฝากธนาคาร - การกระทบยอดเงินสดและเงินฝากธนาคาร					

การประเมินผลการควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
3. มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการรับส่งเงินระหว่างบุคคลและหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร					
4. มีการตรวจสอบจำนวนเงินที่รับกับหลักฐานการรับและรายการที่บันทึกไว้ในบัญชี และตรวจสอบรายการจ่ายเงินที่บันทึกไว้ในบัญชีกับหลักฐานการจ่าย ทุกสิ้นวัน					
5. การรับเงินโดยการโอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มีการยืนยันเป็นลายลักษณ์อักษร โดยระบุชื่อผู้จ่ายเงินและจำนวนเงิน และวัตถุประสงค์การจ่าย					
6. มีการกระทบยอดเงินฝากธนาคารทุกสิ้นเดือน					
3. ด้านรายได้					
1. มีหลักฐานการกำหนดวิธีการและขั้นตอนการจัดเก็บรายได้ครอบคลุมทุกประเภท รวมทั้งแนวทางในการเพิ่มรายได้					
2. มีการจัดทำรายงานเปรียบเทียบรายได้ที่จัดเก็บได้กับประมาณการที่กำหนด วิเคราะห์หาสาเหตุความแตกต่าง และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข					

การประเมินผลการควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
3. มีหลักเกณฑ์ในการจำหน่ายหนี้สูญ มาตรการในการเร่งรัดและติดตามลูกหนี้ และรายงานวิเคราะห์อายุลูกหนี้ และมี แผนปฏิบัติการในการเร่งรัด					
4. มีการตรวจสอบความถูกต้องของแบบ ประเมินภาษีกับ ทะเบียนทรัพย์สินของผู้ ชำระภาษี					
5. มีการปรับปรุงข้อมูลแผนที่ภาษีและ ทะเบียนทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน					
6. มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อ อำนวยความสะดวกในการจัดเก็บภาษี					
4. ด้านการใช้จ่ายเงิน					
1. มีการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่าย ตามขั้นตอนที่กำหนด และใช้ ข้อมูลหลากหลายด้านมาประกอบการ ตัดสินใจ (เช่น ผลการประชุมประชาคม, แผนพัฒนาจังหวัด, ผลการประเมิน แผนงาน/โครงการที่ผ่านมา, ผลการ วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจและสังคมใน พื้นที่ เป็นต้น)					
2. มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ทำหน้าที่ เบิกจ่ายและผู้อนุมัติตามระเบียบ					

การประเมินผลการควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
3. จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด กรณีที่จำเป็นอาจกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติโดยเฉพาะสำหรับให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน					
4. มีการตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของเอกสารการจ่ายเงิน ได้แก่ ใบเสร็จรับเงิน ใบเบิกเงิน ใบถอนเงินฝาก เป็นต้น ก่อนเสนอเพื่ออนุมัติ					
5. มีการอนุมัติจ่ายเงินโดยผู้มีอำนาจและปฏิบัติตามระเบียบ					
6. มีการเปรียบเทียบรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณอย่างสม่ำเสมอในระหว่างปี เพื่อควบคุมการใช้จ่ายให้อยู่ในวงเงินงบประมาณที่กำหนด					
5. ด้านการพัสดุ					
1. ในวิธีการและขั้นตอนการจัดหาพัสดุมีการกำหนดให้ระบุเหตุผลและความจำเป็นในการจัดหาพัสดุ พร้อมทั้งกำหนดให้มีหลักฐานสนับสนุนอย่างเพียงพอ					

การประเมินผลการควบคุมภายใน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
2. มีวิธีปฏิบัติในการควบคุมการเก็บรักษา และการบำรุงรักษาพัสดุ และเป็นไปตาม ขั้นตอน					
3. มีข้อมูลการบำรุงรักษาพัสดุและการ ควบคุมการเบิกจ่าย เป็นลายลักษณ์อักษร					
4. มีการกำหนดมาตรการป้องกันและ รักษาทรัพย์สินที่สำคัญ หรือมีมูลค่าสูงมิ ให้สูญหายหรือเสียหาย					
5. บัญชีหรือทะเบียนทรัพย์สินมี รายละเอียดหมายเลข รหัส รายการ สถานที่ใช้ หรือสถานที่เก็บรักษา และ ราคา					
6. มีการจัดทำรายงานผลการตรวจนับ ทรัพย์สิน เปรียบเทียบยอดจากการตรวจ นับกับทะเบียนคุมและ/หรือบัญชี ทรัพย์สิน					

แบบสัมภาษณ์
การประเมินผลการควบคุมภายใน
ของเทศบาล ในจังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงวิชาการ ในหลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาที่ได้ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น และผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพการดำเนินงานของระบบควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ

ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาล

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาล

ตอนที่ 1 สภาพการดำเนินงานของระบบควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

1. องค์กรของท่านมีคำสั่งมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างไร
2. องค์กรของท่านมีการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างไร
3. องค์กรของท่านมีกำหนดหลักเกณฑ์ นโยบายของผู้บริหาร การบริหารงานด้านบุคคล และกระบวนการปฏิบัติงานอย่างไร
4. การจัดโครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสมต่อการควบคุมภายในของหน่วยงานของท่านอย่างไร
5. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในขององค์กรของท่านเป็นอย่างไร

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรของท่านมีอะไรบ้าง

2. ปัจจัยสำคัญในการป้องกันการทุจริตที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานสำหรับองค์กรของท่านมีอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม

1. องค์กรของท่านมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหรือไม่ และท่านคิดว่าการจัดทำคู่มือมีความสำคัญต่อการควบคุมภายในอย่างไร
2. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในอย่างไร ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร

1. องค์กรมีระบบสารสนเทศและสายการรายงาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารหรือไม่ ระบบการสื่อสารช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีความเข้าใจต่อวัตถุประสงค์ ความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ที่ต้องได้รับการนำไปปฏิบัติหรือไม่
2. องค์กรมีช่องทางการสื่อสารเป็นอย่างไรระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยทำให้ความเสี่ยง ปัญหา และจุดอ่อนของกระบวนการ ได้รับการบ่งชี้ และแก้ไขปรับปรุงอย่างทันทั่วถึงหรือไม่ อย่างไร
3. องค์กรมีการสื่อสารกับบุคคลที่สาม ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร เช่น ประชาชน หน่วยงานภาครัฐอื่น เพื่อให้ทราบถึงปัญหาในการดำเนินงานขององค์กร และนำจุดอ่อนนั้นมาแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามประเมินผล

1. องค์กรมีการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร เปรียบเทียบกับแผนอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน ได้รับการแก้ไขอย่างทันกาลหรือไม่ อย่างไร
2. ผู้บริหารมีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร

ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาล

1. อะไรบ้างที่เป็นปัญหา อุปสรรค ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในของเทศบาลของท่าน
2. ท่านคิดว่าเทศบาลจะแก้ไขปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างไร

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในของเทศบาล

1. ท่านคิดว่ามีแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายในอย่างไร ใน 5 องค์ประกอบต่อไปนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
 - 1.1 ด้านสภาพแวดล้อมของการควบคุม
 - 1.2 ด้านการประเมินความเสี่ยง
 - 1.3 ด้านกิจกรรมการควบคุม
 - 1.4 ด้านสารสนเทศและการสื่อสาร
 - 1.5 ด้านการติดตามและประเมินผล

ภาคผนวก ข

ค่าดัชนีความสอดคล้องและความเที่ยงตรง

การประเมินผลการควบคุมภายใน และแนวทางการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ของ
เทศบาลในจังหวัดเชียงใหม่

การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Content Validity)
ใช้เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกำหนดจากค่าตัวเลข ดังนี้

ค่า + 1 หมายถึง สอดคล้อง

ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

ค่า - 1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง

ในการแปลงค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of item objective congruence) พิจารณาจาก
ค่าดัชนีความสอดคล้อง ดังนี้

ค่าดัชนีความสอดคล้อง มากกว่า หรือเท่ากับ 0.5 มีความสอดคล้องกัน

ค่าดัชนีความสอดคล้อง น้อยกว่า 0.5 ไม่มีความสอดคล้องกัน

ด้าน/ข้อที่	การให้ค่าคะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมการให้ ค่าคะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ/ จำนวนทั้งหมด	ค่า IOC ที่ได้	ผลดัชนี ความ สอดคล้อง
	ผู้เชี่ยว ชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยว ชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยว ชาญ คนที่ 3			
ความคิดเห็นการประเมินการควบคุมภายใน ด้านแผนงาน						
1	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
5	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
6	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง

ด้าน/ข้อที่	การให้ค่าคะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมการให้ ค่าคะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ/ จำนวนทั้งหมด	ค่า IOC ที่ได้	ผลดัชนี ความ สอดคล้อง
	ผู้เชี่ยว ชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยว ชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยว ชาญ คนที่ 3			
ความคิดเห็นการประเมินการควบคุมภายใน ด้านการเงินการบัญชี						
1	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
ความคิดเห็นการประเมินการควบคุมภายใน ด้านรายได้						
1	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
4	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
5	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
6	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
ความคิดเห็นการประเมินการควบคุมภายใน ด้านการใช้จ่ายเงิน						
1	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
2	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
3	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง

ด้าน/ข้อที่	การให้ค่าคะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมการให้ ค่าคะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ/ จำนวนทั้งหมด	ค่า IOC ที่ได้	ผลดัชนี ความ สอดคล้อง
	ผู้เชี่ยว ชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยว ชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยว ชาญ คนที่ 3			
ความคิดเห็นการประเมินการควบคุมภายใน ด้านการพัสดุ						
1	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
4	+1	0	+1	2/3	0.67	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	3/3	1	สอดคล้อง
				รวม	27.36	

$$\begin{aligned}
 \text{ค่าดัชนีความสอดคล้อง} &= \frac{\text{ผลรวมของค่า IOC ที่ได้}}{\text{จำนวนข้อทั้งหมด}} \\
 &= \frac{27.36}{30} \\
 &= 0.91
 \end{aligned}$$

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ในภาพรวมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความสอดคล้อง โดยมีค่า IOC เท่ากับ 0.91

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

- | | |
|---|---|
| 1.นางสาวเพียงพร กาวีโรจน์ | นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดินชำนาญการ
สำนักตรวจเงินแผ่นดินจังหวัดเชียงใหม่ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รัชนิกร ปัญญา | อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กรวีร์ ชัยอมรไพศาล | อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ |