

RISK Management

Maejo University : MJU

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

กองพัฒนาคูณภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คำนำ

การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ดำเนินการตาม มาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินและการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับการบริหาร จัดการของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และสร้างความมั่นใจ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่ามหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งในปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนการแข่งขันและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก อาทิ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การปรับโครงสร้างองค์กรและบุคลากร การเกษียณอายุของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การเปลี่ยนแปลง ระบบงานในกระบวนการสำคัญ และการปฏิรูปองค์กรใหม่ ขณะเดียวกันมีปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างประชากรศาสตร์ การเพิ่มขึ้นของสังคมผู้สูงอายุ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้จ้างงาน การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ กฎหมายและข้อบังคับใหม่ ภัยธรรมชาติ และการแข่งขันในระดับอุดมศึกษา ทั้งใน และต่างประเทศ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและดิจิทัล เช่น AI, Machine Learning, Chatbots และ เทคโนโลยีด้านความปลอดภัย ล้วนสร้างทั้งโอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ มหาวิทยาลัยจึงตระหนักถึงความจำเป็นใน การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ครอบคลุมการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง การจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง การควบคุม กำกับ และติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ และลดผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2564 โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ได้บูรณาการกรอบการบริหาร ความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ของ COSO ซึ่งเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการวางแผน เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง สามารถรับมือ กับความไม่แน่นอน และบรรลุเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้ง มหาวิทยาลัยได้จัดวางระบบและกำกับการดำเนินงานด้านการ บริหารความเสี่ยงครอบคลุมทุกส่วนงาน โดยมีเป้าประสงค์ให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ประจำ และเชื่อมโยงกับระบบการประกันคุณภาพ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร พร้อมทั้งกำหนดนโยบายบริหาร ความเสี่ยง (Risk Management Policy) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ให้สอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี

ดังนั้น การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วย ให้มหาวิทยาลัยสามารถควบคุม ป้องกัน และแก้ไขความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สนับสนุนการดำเนินงานตาม พันธกิจให้บรรลุตามเป้าหมาย และสร้างความมั่นใจว่ามหาวิทยาลัยจะบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ รวมถึง สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

2569

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
สารบัญ	(2)
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทสรุปผู้บริหาร	1
ประกาศนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	4
ส่วนที่ 1 บทนำ	
1. ข้อมูลและสารสนเทศสำคัญของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	5
2. เป้าหมายมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2570	6
3. นโยบายสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ 9 ด้าน	7
4. ยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)	8
5. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	9
6. เป้าหมายวิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)	9
7. วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	9
8. ขอบเขต/แนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569	10
9. ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	12
ส่วนที่ 2 แผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย	
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	15
– การวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินสถานการณ์ความเสี่ยง	
– การวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)	
การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงสำคัญ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (6 ประเด็น) ดังนี้	21
– S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	24
– F1: ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย	32
– O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	42
– C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
- D1: ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)	62
- R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์	72
แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569	84
ภาคผนวก	92
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	ตารางสรุประดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่มหาวิทยาลัยกำหนด	12
ตารางที่ 2	ตารางแสดงการวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)	18
ตารางที่ 3	ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง S1 : ความสามารถในการแข่งขัน ระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	24
ตารางที่ 4	ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง F1: ด้านความมั่นคงทางการเงิน ของมหาวิทยาลัย	34
ตารางที่ 5	ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง O1 : บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่ จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	43
ตารางที่ 6	ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง C1 : การทุจริตด้านการเงินและบัญชี	54
ตารางที่ 7	ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง D1 : ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)	63
ตารางที่ 8	ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง R1 : มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์	73

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	ภาพแสดงแผนภาพการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 (Risk Map)	3
ภาพที่ 2	ภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	9
ภาพที่ 3	ภาพแสดงขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	14
ภาพที่ 4	ภาพแสดงการวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินสถานการณ์ความเสี่ยง	17

บทสรุปผู้บริหาร

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ดำเนินการตามกรอบกฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ มาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินและการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 21 ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 โดยยึดตาม นโยบาย คู่มือ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปีเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้โดยมีวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนแก่องค์กรและตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง ลดโอกาสและการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อภาครัฐ ภาคเอกชน คณาจารย์ นักศึกษา และประชาชน และเพื่อสนับสนุนการบรรลุ วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), ยุทธศาสตร์ (Strategic), เป้าประสงค์ (Objective) ของมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ถูกเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2567–2571) เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), ยุทธศาสตร์ (Strategic), เป้าประสงค์ (Objective) และใช้ KPI/KRI เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จ โดยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM Framework มาบูรณาการและปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมองค์ประกอบ ทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ 1) Governance & Culture (การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร) 2) Strategy & Objective-Setting (กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์) 3) Performance (การปฏิบัติและการจัดการความเสี่ยง) 4) Review & Revision (การทบทวนและปรับปรุง) และ 5) Information, Communication & Reporting (ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน) โดยมหาวิทยาลัยกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร มีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลความเสี่ยงทั้ง Top-Down และ Bottom-Up ให้ทุกส่วนงานต้องดำเนินงานตามนโยบาย คู่มือ และแนวทางเดียวกัน

อีกทั้ง แผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ รวมถึงคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย ซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบระบบการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนา อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 แผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ครอบคลุมเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยแบ่งเป็น 6 ประเภทหลัก 6 ประเด็นความเสี่ยง เพื่อให้การบริหารจัดการมีความชัดเจน ครอบคลุม และสามารถติดตามผลได้อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- 1) S1 – ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ความเสี่ยงใหม่)
- 2) F1 – ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย (ความเสี่ยงเดิม)
- 3) O1 – ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ความเสี่ยงเดิม)
- 4) C1 – ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) การทุจริตด้านการเงินและบัญชี (ความเสี่ยงใหม่)
- 5) D1 – ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) (ความเสี่ยงเดิมคงเหลือ)
- 6) R1 – ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์ (ความเสี่ยงเดิม)

กระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จำนวน 2 ครั้ง เพื่อวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ดังนี้

ครั้งที่ 1 การประชุมครั้งที่ 1/2568 (วันที่ 4 สิงหาคม 2568) เป็นการรวบรวม วิเคราะห์ และจัดทำรายการความเสี่ยงเบื้องต้นของมหาวิทยาลัย โดยได้ระบุประเด็นความเสี่ยงจำนวน 13 ประเด็น เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการประเมิน ต่อไป

ครั้งที่ 2 การประชุมครั้งที่ 2/2568 (วันที่ 8 ธันวาคม 2568) เป็นการประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Assessment) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Prioritization) และคัดเลือกความเสี่ยงที่ต้องจัดการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จำนวน 8 ประเด็น พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและมาตรการจัดการความเสี่ยงสำหรับแต่ละประเด็น

อีกทั้ง กำหนดผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) โดยผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านต่าง ๆ และระบุหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละประเด็นความเสี่ยง พร้อมมอบหมายบทบาทและหน้าที่อย่างชัดเจน และกำหนดมาตรการและกิจกรรมลดความเสี่ยง (Risk Mitigation Measures) จัดทำกิจกรรมควบคุม (Control Activities) โดยระบุหน่วยงานที่ต้องดำเนินการ และให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนจริงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยจัดทำและดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง มุ่งหวังให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามกรอบแผนบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายสำคัญ ดังนี้

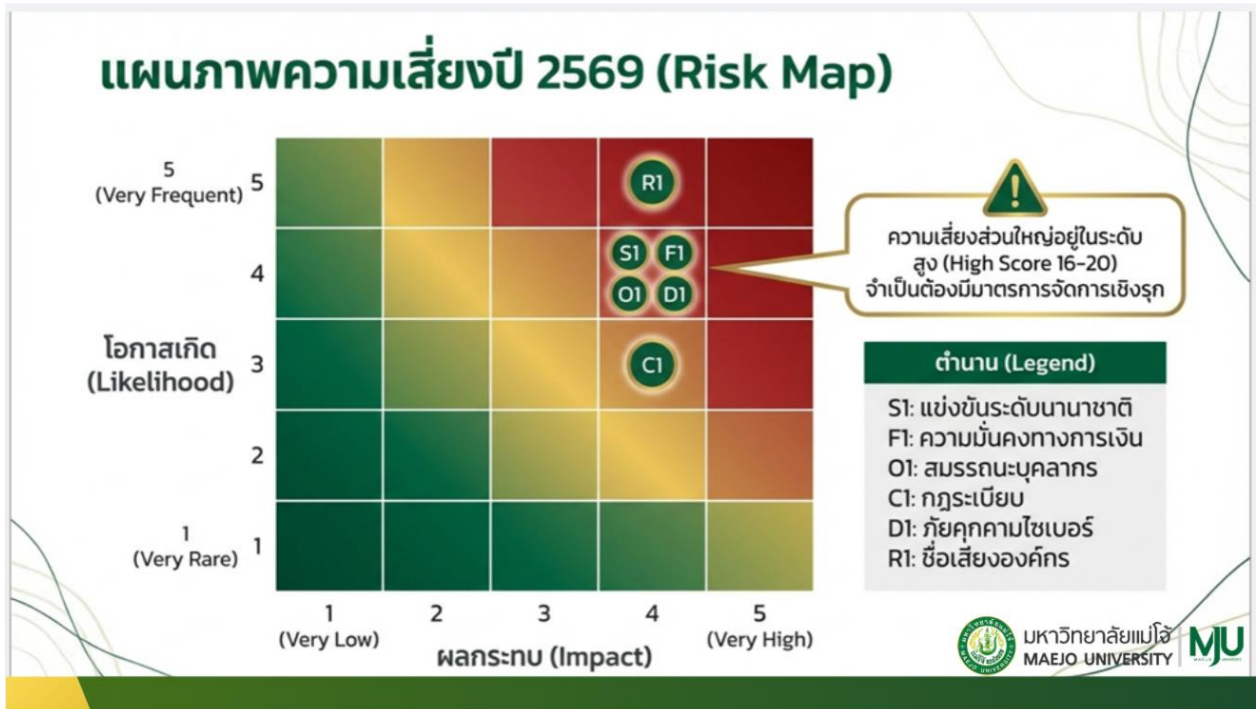
1. ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk Level) ผ่านการกำหนดมาตรการควบคุมและกิจกรรมลดความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการดำเนินงานตามพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผลการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายของสภามหาวิทยาลัย

3. สร้างระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวันของทุกหน่วยงาน และมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ทันต่อสถานการณ์

ภาพที่ 1

แสดงแผนภาพการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.2569 (Risk Map)



ประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้ นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานและผู้กำกับดูแล มหาวิทยาลัยแม่โจ้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้กำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงาน ทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ได้แก่ คณะ วิทยาลัย สำนัก หน่วยงานวิสาหกิจ หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานเกิดความตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจ และรับทราบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามแนวทางที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความคุ้มค่าและเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ใช้กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทางของ COSO ERM Framework เพื่อส่งเสริมระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และได้กำหนด นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้มีการจัดการอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
2. การตระหนักและให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงและโอกาส ให้ทุกหน่วยงาน ผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรทุกคนตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และส่วนงาน โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. การกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ทุกหน่วยงานดำเนินงานภายใต้กรอบและแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
4. การติดตามและทบทวนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ให้มีการติดตาม ประเมินผล และทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลง โดยปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
5. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการดำเนินงาน
6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยง ให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน

สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้
ณ วันที่ 23 เมษายน 2565

ส่วนที่ 1 บทนำ

1. ข้อมูลและสารสนเทศสำคัญของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

- **ปรัชญา (Philosophy):** มุ่งมั่นพัฒนาบัณฑิตสู่ความเป็นผู้มีปัญญา อดทน สู้งาน มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อความเจริญรุ่งเรืองของสังคมไทยที่มีการเกษตรเป็นรากฐาน
- **วิสัยทัศน์ (Vision):** เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ
“มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดนิยาม “Intelligent Well-being Agriculture (IWA)” ว่าเป็นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อมนุษย์และสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มศักยภาพการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ส่งเสริมเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน อันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศและประชาคมโลก”
- **พันธกิจ (Mission):**
 1. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพ โดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
 2. สร้างและพัฒนาผลงานวิจัย นวัตกรรม และองค์ความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อสร้างคุณค่าทางการเกษตรและสิ่งแวดล้อม
 3. ให้บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคมและชุมชน รวมถึงความร่วมมือในระดับชาติและนานาชาติ
 4. ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเกษตรและสิ่งแวดล้อม พร้อมสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านทุนทางวัฒนธรรม
 5. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
- **สมรรถนะหลัก (Core Competency):** เกษตรอัจฉริยะเพื่อสุขภาวะที่ดี (Intelligent Wellbeing Agriculture: IWA)
- **ค่านิยม (Core Value):**
 1. M (Mindfulness): ทำด้วยจิต
 2. A (Aspiration): คิดมุ่งมั่น
 3. E (Excellence): ฝึนเป็นเลิศ
 4. J (Justice): เติดยุติธรรม
 5. O (Origin): นำเกียรติภูมิ

2. เป้าหมายมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566–2570

เป้าหมายยุทธศาสตร์ (Flagship): การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตทางการเกษตรอย่างยั่งยืนเพื่อสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี (Intelligent Well-being Agriculture: IWA)

ทิศทางและเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และนโยบายสภามหาวิทยาลัย:

(1) เป้าหมายด้านภารกิจพื้นฐาน

- ติดอันดับโลกของ World University Ranking (Times Higher Education) ภายในปี พ.ศ. 2570
- ติดอันดับ SCIMAGO Ranking ไม่เกินอันดับ 10 ของประเทศ ในด้านวิจัย นวัตกรรม และสังคม ภายในปี พ.ศ. 2568–2570
- ติดอันดับโลกของ QS World University Ranking ในหมวด Agriculture and Forestry ภายในปี พ.ศ. 2570

- ได้คะแนนการจัดอันดับ SDG Impact Ranking ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ภายในปี พ.ศ. 2570

(2) เป้าหมายด้านภารกิจเชิงยุทธศาสตร์

- ได้คะแนนการประเมิน SDG Impact Ranking (Times Higher Education) ไม่น้อยกว่า 80 คะแนน ภายในปี พ.ศ. 2570

- เน้นการดำเนินงานตาม 7 SDGs หลัก ได้แก่:
 - SDG 3: Good Health and Well-Being
 - SDG 4: Quality Education
 - SDG 6: Clean Water and Sanitation
 - SDG 7: Affordable and Clean Energy
 - SDG 12: Responsible Consumption and Production
 - SDG 14: Life Below Water
 - SDG 17: Partnerships for the Goals

3. นโยบายสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ 9 ด้าน

1) **นโยบายด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ** มหาวิทยาลัยต้องออกและปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 และหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดย คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เสรีภาพทางวิชาการ ความอิสระ และความเสมอภาค

2) **นโยบายด้านทรัพย์สิน การเงิน และการลงทุน** มหาวิทยาลัยต้องจัดทำแผนธุรกิจและแผนการเงินระยะ 5 ปี เพื่อให้สามารถวิเคราะห์จุดคุ้มทุน กำไร และการลงทุนได้อย่างยั่งยืน โดยจำแนกทรัพย์สินเป็นทรัพย์สินเพื่อ สร้างรายได้ ทรัพย์สินเพื่อการเรียนการสอน วิจัย บริการ และสาธารณณะ พร้อมจัดทำงบการเงินมาตรฐานและ รายงานต่อสภามหาวิทยาลัย

3) **นโยบายด้านการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และองค์ความรู้** มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาเทคโนโลยีและ องค์ความรู้ทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ศูนย์ความเป็นเลิศ อุทยานวิทยาศาสตร์ และฐานเรียนรู้ด้านเกษตร เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความร่วมมือแบบสหวิทยาการ (Cross Disciplinary Collaboration) เพื่อการพัฒนา ที่ยั่งยืน

4) **นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา** มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย และบริการ วิชาการใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน พร้อมสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพระดับสากล เป็นนัก ปฏิบัติที่เชี่ยวชาญ (Hands-on Professional) มีความอดทน สู้งาน และมีคุณธรรม จริยธรรม

5) **นโยบายด้านบุคลากร** มหาวิทยาลัยต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ลงทุนและสร้างทุน มนุษย์ โดยเน้นการพัฒนาทักษะใหม่ (Re-skill/Up-skill) การสร้างผู้นำ การจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบแรงจูงใจ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม

6) **นโยบายด้านการสื่อสารองค์กร** มหาวิทยาลัยต้องจัดทำแผนการสื่อสารที่ชัดเจน ครอบคลุมทิศทาง เป้าหมาย และค่านิยมองค์กร ถ่ายทอดสู่วงในและวงนอก ทั้งระดับชาติและนานาชาติ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

7) **นโยบายด้านโครงสร้าง** มหาวิทยาลัยต้องทบทวนและปรับโครงสร้างองค์กรให้กระชับ คล่องตัว และ ยืดหยุ่น ใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการสื่อสาร การรายงาน และการประสานงานที่ชัดเจน พร้อมนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ

8) **นโยบายด้านดิจิทัล** มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) โดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับแผนธุรกิจและการศึกษาแบบไร้ห้องเรียน สร้างระบบข้อมูลรวมศูนย์ (Single Data) และพัฒนา Dashboard สำหรับการกำกับติดตามในทุกระดับ

9) **นโยบายด้านการกำกับติดตามแบบบูรณาการ** มหาวิทยาลัยต้องบริหารจัดการเชิงองค์รวม (Management Cockpit) โดยบูรณาการภารกิจการศึกษา กับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและเอื้อต่อกัน เพื่อให้การกำกับติดตามมีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

4. ยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)

SI1: การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเชิงรุกสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านเกษตรสุภาพะในระดับนานาชาติ (Proactive Strategy toward Inter IWA)

- SO1: เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตรสุภาพะในระดับนานาชาติ
- SO2: เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศด้านเกษตรอัจฉริยะเพื่อสุภาพะที่ดี

SI2: การขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก (Driving Mission-Driven Performance)

- SO3: ผลิตบัณฑิตและพัฒนานักศึกษาที่ก้าวทันต่อโลกสมัยใหม่และเป็นนักปฏิบัติที่เชี่ยวชาญ
- SO4: สร้างผลงานวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่บูรณาการศาสตร์ โดยใช้เกษตรเป็นรากฐาน และได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ
- SO5: ให้บริการวิชาการที่เป็นที่ยอมรับจากสังคม ชุมชน และประเทศ ด้วยศาสตร์ทางการเกษตร
- SO6: เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมเกษตรและสิ่งแวดล้อม พร้อมสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านทุนทางวัฒนธรรม

SI3: การขับเคลื่อนความเป็นนานาชาติ (Fostering Internationalization)

- SO7: ความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ

SI4: การขับเคลื่อนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology Development and Innovation University)

- SO8: เป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม

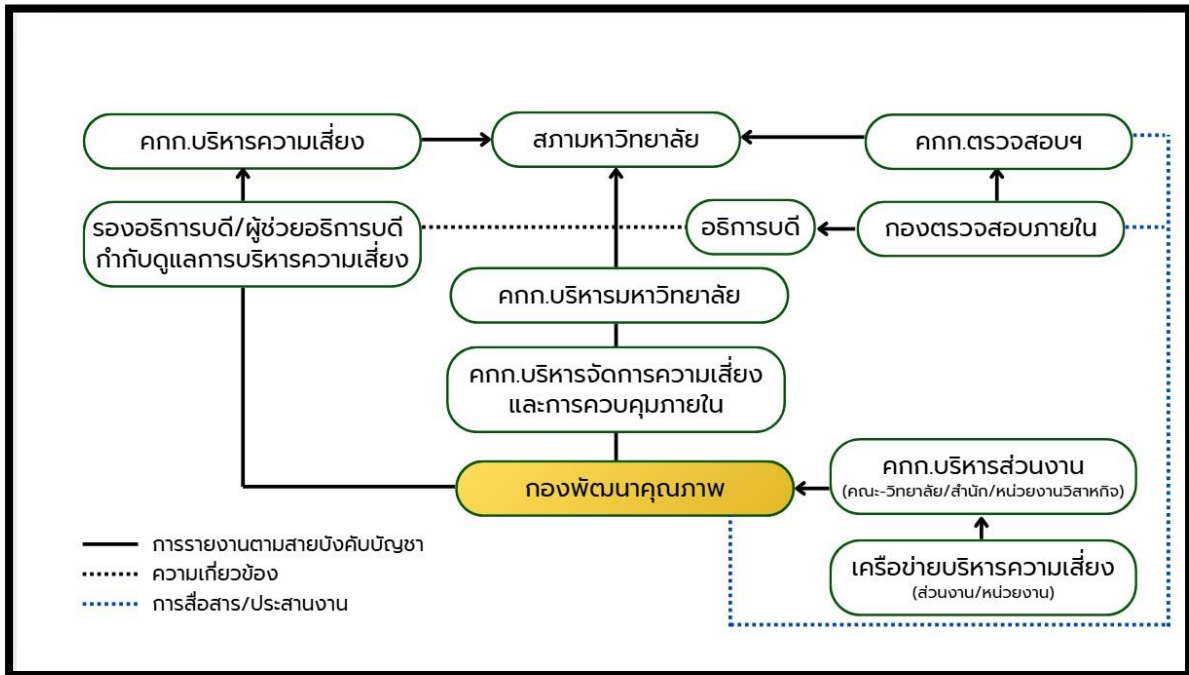
SI5: การบริหารจัดการและการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน (Financial Stability and Sustainable Growth)

- SO9: มีการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ
- SO10: เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน

5. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ภาพที่ 2

ภาพแสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ที่มา : คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2565

6. เป้าหมายวิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

“เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรสู่ภาวะในระดับนานาชาติ”

“Intelligent Well-being Agriculture (IWA)”

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI): “World University Ranking (Times Higher Education)”

เป้าหมาย: ติดอันดับโลก 1,200 -1,500 ภายในระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2570)

และพัฒนาศักยภาพเพื่อไต่อันดับเข้าสู่ Top 1,000

7. วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด และลดความรุนแรงของผลกระทบจากปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อันนำไปสู่ความสูญเสีย ความล้มเหลว และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

2. เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล อย่างเป็นระบบ
3. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืน

8. ขอบเขต/แนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

1. พิจารณาประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification) ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน/หน่วยงาน รวมถึงข้อเสนอแนะจากการดำเนินงานจากกองตรวจสอบภายใน (Internal Control Audit)

2. ให้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครบประเภทความเสี่ยงด้านที่ 1- 4 ดังนี้

2.1 ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

2.2 ด้านการเงิน (Financial Risk)

2.3 ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)

2.4 ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) และให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานต้องทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) ให้ครอบคลุมทุกมิติ

2.5 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)

2.6 ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

3. ในการประเมินระดับความเสี่ยง ให้ส่วนงานใช้เกณฑ์ประเมินที่มหาวิทยาลัยกำหนด หรือตามบริบทส่วนงาน โดยประเมินระดับความเสี่ยงจากแนวทางและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง : หลักการพิจารณาในภาพรวม โดยทำการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือตามบริบทส่วนงาน

4. ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยใช้แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

4.1 การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and Student/Graduate Quality) เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน มหาวิทยาลัยต้องรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต และรวมถึงผู้เรียนในหลักสูตรทุกระดับปริญญา (Degree program) หรือการเรียนแบบไม่รับปริญญา (Non-degree program) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ เพื่อการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite)

4.2 ความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation Capability) มหาวิทยาลัยมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตร การบริการวิชาการที่เป็นเลิศด้านการเกษตร และงานวิจัยในระดับนานาชาติ จึงจำเป็นต้องมีความพร้อมในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และสร้างฐานการวิจัยและการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นจึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อส่งเสริมการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และมีการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้จริยธรรม

การวิจัยที่เป็นมาตรฐาน โดยคุณภาพของผลงานวิจัยจะต้องเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ จึงจะกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite)

4.3 สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability) มหาวิทยาลัยจะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี ดังนั้น จึงแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

(1) ระเบียบวินัยทางการเงิน ที่ส่งผลให้วินัยทางการเงินการคลังเสียหาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการด้านการเงิน การคลัง จึงต้องกำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)

(2) ความมั่นคงทางการเงินหรือการลงทุน ต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีอัตราการเติบโตของรายได้ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมหาวิทยาลัยจะต้องสมดุลระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอยู่เสมอ

4.4 การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance) มหาวิทยาลัยยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อตรง และเป็นไปตามมาตรฐาน จึงต้องกำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่ส่งผลให้เกิดการดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานแบบแผนที่กำหนดไว้ และไม่สอดคล้องกับมาตรฐานจริยธรรมจรรยาบรรณ และหลักธรรมาภิบาล

4.5 ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology) มหาวิทยาลัยดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในเกือบทุกระบบงาน ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง จึงต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการ และบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

4.6 ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation) มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคม ว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้ ดังนั้น จึงต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัย ที่อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณชน

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และมีความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สิน และสุขภาพของบุคลากร นักศึกษา หรือบุคคลทั่วไปที่ใช้บริการ จึงต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับต่ำ (Low Appetite) และในส่วนของสิ่งที่จะส่งผลเสียต่อชีวิต หรือสุขภาพ และในสิ่งที่จะส่งผลต่อความเสียหายต่อทรัพย์สิน ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) อนึ่ง อาจพิจารณากำหนดค่าเบี่ยงเบน (Risk Tolerance) ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อปัจจัยความเสี่ยงนั้น ๆ ได้

ตารางที่ 1

ตารางสรุประดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ด้าน	แนวทาง	Risk Appetite
การศึกษาและคุณภาพบัณฑิต	รักษามาตรฐานคุณภาพบัณฑิตทุกระดับ	Low Appetite
วิจัยและนวัตกรรม	ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และงานวิจัยที่ยั่งยืน	Medium Appetite (เพื่อความก้าวหน้า) แต่คุณภาพต้อง เป็นที่ยอมรับ → Low Appetite
การเงินและความยั่งยืน	- วินัยการเงินการคลัง - ความมั่นคงทางการเงิน/การลงทุน	Zero Appetite Medium Appetite
การปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐาน	ยึดความถูกต้องตามกฎหมาย และจริยธรรม	Zero Appetite
ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ	ต้องมั่นคง ปลอดภัย และต่อเนื่อง	Low Appetite
ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร	รักษาความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจจากสังคม	Low Appetite
ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	ต้องปลอดภัยต่อบุคลากร นักศึกษา และผู้ใช้บริการ	Low Appetite (ทั่วไป) Zero Appetite (กรณีชีวิตและทรัพย์สิน)

9. ขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกัน ฝ้าระวัง ลดโอกาส และลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยอ้างอิงหลักการตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO-ERM Framework แบบบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

- กำหนดวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน
- สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

- กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)

- ระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)
- ใช้เกณฑ์มาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- พิจารณาทั้ง Known Factors (เหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นและมีโอกาสเกิดซ้ำ) และ Unknown Factors (เหตุการณ์ที่ไม่คุ้นเคยและอาจเกิดขึ้นในอนาคต)

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- กำหนดแนวทางจัดการ เช่น การหลีกเลี่ยง (Avoid), การลด (Reduce), การถ่ายโอน (Transfer), หรือการยอมรับ (Accept)

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- จัดทำมาตรการควบคุมและกิจกรรมที่ช่วยลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

- จัดให้มีระบบข้อมูลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- ถ่ายทอดข้อมูลความเสี่ยงทั้ง Top-Down และ Bottom-Up

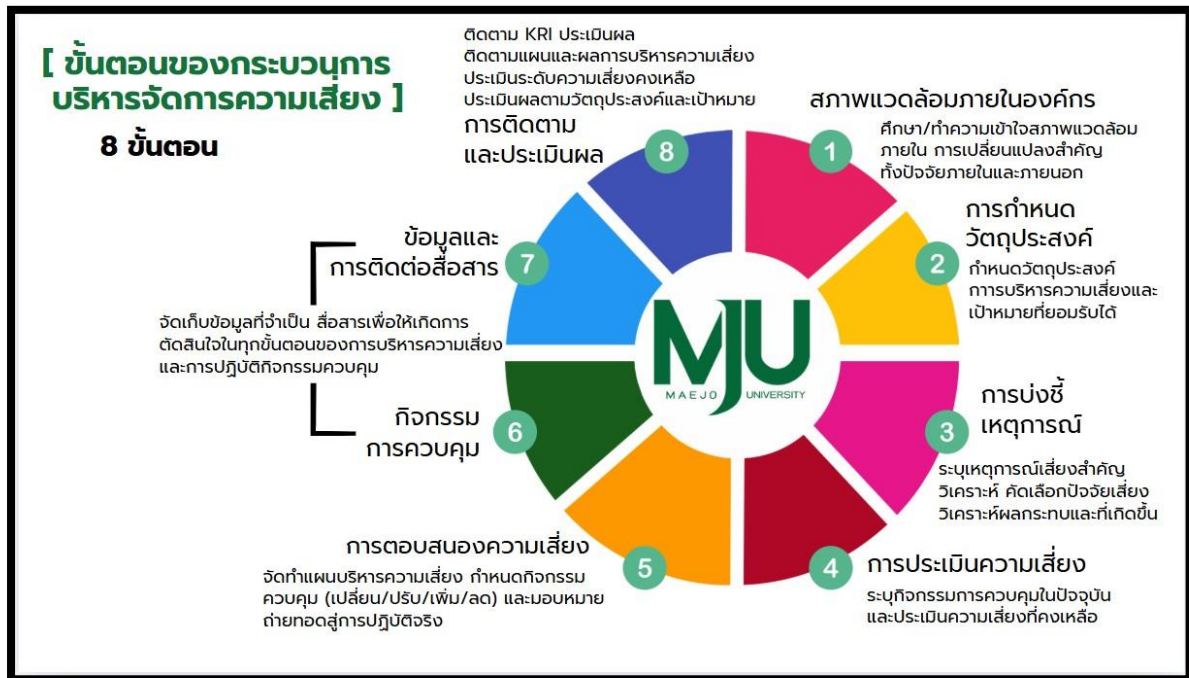
8. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

- ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- ปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ให้ความสำคัญกับขั้นตอนที่ 3 และ 4 จุดเน้น (การระบุเหตุการณ์เสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง) เป็นหลัก โดยใช้การพยากรณ์และการคาดการณ์ (Forecasting) เพื่อประเมิน (Unknown Factors) ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และป้องกันและหลีกเลี่ยง (Known Factors) ที่เคยเกิดขึ้นแล้วและมีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำ

ภาพที่ 3

ภาพแสดงขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ที่มา : คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2565

มหาวิทยาลัยกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมเหตุการณ์สำคัญ 6 ประเภท ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
- 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)
- 6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

ส่วนที่ 2

แผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง และสอดคล้องเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ และ เป้าหมาย ตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) โดยแหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้แก่

- 1) แบบสำรวจความคิดเห็นผ่านระบบ Google Drive (MJU:2026) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน (ผู้บริหาร บุคลากรภายใน บุคคลภายนอก)
- 2) รายงานการตรวจสอบระบบประจำปี จากกองตรวจสอบภายใน
- 3) ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน
- 4) การสอบถามเชิงลึกกับผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง
- 5) ข้อเสนอแนะจากการประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
 - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
 - คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย
 - สภามหาวิทยาลัย
- 6) การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา รายงานทางการเงิน รายงานข้อมูลด้านกฎหมาย จากฝ่ายกฎหมาย รายงานผลการดำเนินงานมหาวิทยาลัย จากกองแผนงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ กระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จำนวน 2 ครั้ง ดังนี้

- **การประชุมครั้งที่ 1/2568 (วันที่ 4 สิงหาคม 2568)**
 - วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงสำคัญจำนวน 13 ประเด็น
 - รวบรวม วิเคราะห์ และจัดทำรายการความเสี่ยงเบื้องต้นของมหาวิทยาลัย
- **การประชุมครั้งที่ 2/2568 (วันที่ 8 ธันวาคม 2568)**
 - ประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Assessment)
 - จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Prioritization)
 - คัดเลือกความเสี่ยงที่ต้องจัดการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จำนวน 8 ประเด็น
 - กำหนดผู้รับผิดชอบและมาตรการจัดการความเสี่ยงสำหรับทั้ง 8 ประเด็น
 - อนุมัติและเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว มหาวิทยาลัยได้เสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตามลำดับ ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ประชุมครั้งที่ 21/2568 วันที่ 17 ธันวาคม 2568)
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ประชุมครั้งที่ 2/2568 วันที่ 20 ธันวาคม 2568) และ (ประชุมครั้งที่ 1/2569 วันที่ 2 มีนาคม 2569) คัดเลือกความเสี่ยงที่ต้องจัดการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จำนวน 6 ประเด็น อนุมัติและเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง
3. สภามหาวิทยาลัย (ประชุมครั้งที่ 3/2569 วันที่ 26 มีนาคม 2569)

โดยมีรายละเอียดของกระบวนการขั้นตอนทั้ง 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยเข้าใจ บริบทภายในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)

องค์ประกอบสำคัญของสภาพแวดล้อมภายใน

1) วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม (Organizational Culture & Values) มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมที่เน้นความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ ค่านิยมองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรม บุคลากร การตัดสินใจ และการยอมรับมาตรการควบคุมความเสี่ยง ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรช่วยลดความเสี่ยงด้านทุจริต การปฏิบัติไม่ถูกต้อง และความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์

2) นโยบายและทิศทางของผู้บริหาร (Leadership & Governance) ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยง นโยบายที่ชัดเจนช่วยให้ส่วนงานต่าง ๆ ปฏิบัติงานสอดคล้องกับ เป้าหมายยุทธศาสตร์ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารต่อการพัฒนาคุณภาพ การวิจัย และความเป็นนานาชาติ ส่งผลต่อการจัดลำดับความเสี่ยงขององค์กร

3) แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร (People & Work Practices) ความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากรมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความพร้อมด้านกำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญต่อ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน การขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทางหรือภาระงานสูง อาจเพิ่มความเสี่ยงด้านคุณภาพงานและความต่อเนื่องของบริการ

4) กระบวนการทำงานและระบบบริหารจัดการ (Processes & Internal Control) ความชัดเจนของกระบวนการทำงานช่วยลดความผิดพลาดและความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ระบบควบคุมภายใน ที่ดีช่วยป้องกัน ความเสี่ยงด้านทุจริต การเงิน และการปฏิบัติไม่ถูกต้อง การมีคู่มือปฏิบัติงาน (SOP) และการทบทวนกระบวนการ อย่างสม่ำเสมอช่วยลดความเสี่ยงเชิงระบบ

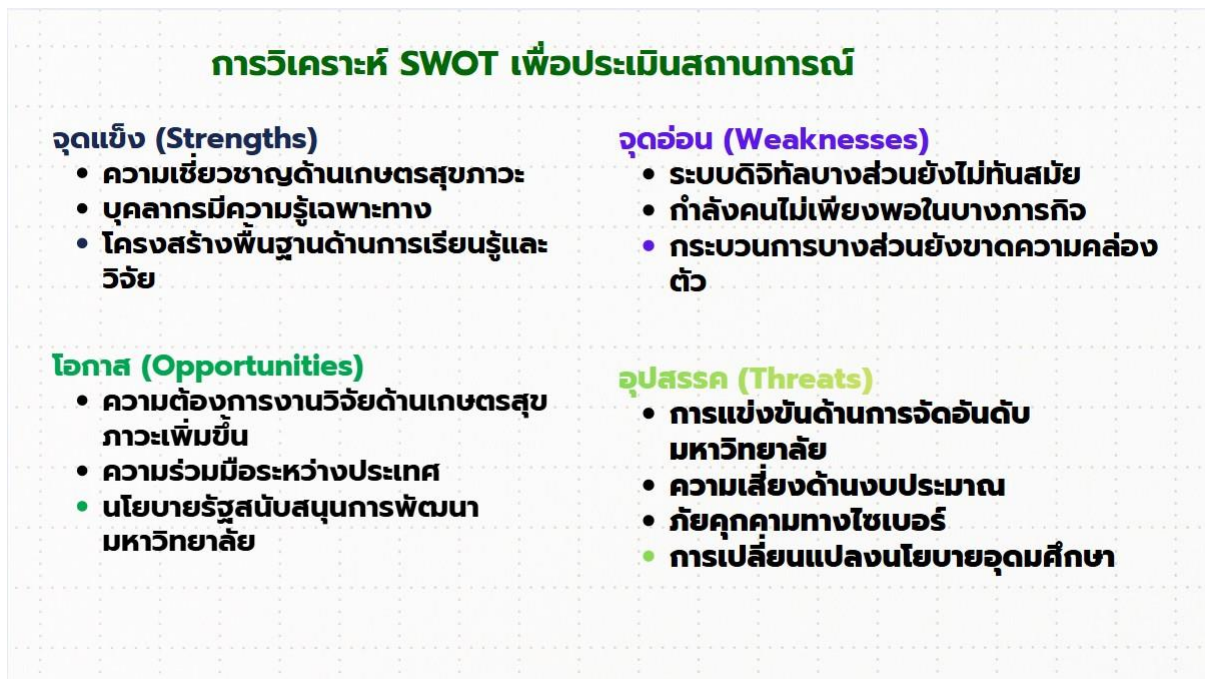
5) ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล (Information Systems & Technology) ระบบสารสนเทศเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เช่น ระบบล่ม ความปลอดภัยไซเบอร์ และความล้าสมัยของระบบ ส่งผลต่อการดำเนินงาน ความพร้อมของระบบดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

6) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการปฏิบัติตาม (Compliance Environment) มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับจำนวนมาก ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตาม (Non-compliance) ส่งผลต่อชื่อเสียง งบประมาณ และความน่าเชื่อถือ และมีระบบติดตามและทบทวนข้อกำหนดสามารถช่วยลดความเสี่ยงด้านกฎหมายและการกำกับดูแล

การวิเคราะห์บริบทการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organizational Context) นอกจากสภาพแวดล้อมภายในแล้ว มหาวิทยาลัยยังพิจารณาปัจจัยการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น นโยบายการอุดมศึกษา การแข่งขันด้านการวิจัยและการจัดอันดับมหาวิทยาลัย การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้เรียนและสังคม และความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยใช้ SWOT Analysis และแนวคิด Intelligent Risk เพื่อประเมินสถานการณ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ ทำให้เข้าใจความเสี่ยงเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ สามารถใช้เป็นฐานข้อมูลในการจัดทำ ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) กำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสม และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร อีกทั้ง ยังเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2569 และวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 4

ภาพแสดงการวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินสถานการณ์ความเสี่ยง



การวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ใช้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แบบ SWOT ผสมผสานกับแนวคิด Intelligent Risk เพื่อเชื่อมโยงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เข้ากับการสร้างโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน โดยจัดทำเป็น 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ SO, WO, ST, WT ดังนี้

ตารางที่ 2

ตารางแสดงการวิเคราะห์โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)

โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดแข็ง + โอกาส (SO Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดอ่อน + โอกาส (WO Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดแข็ง + อุปสรรค (ST Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดอ่อน + อุปสรรค (WT Strategy)
<p>SO1: ขยายงานวิจัยด้านเกษตรสู่ระดับนานาชาติ</p> <ul style="list-style-type: none"> ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของบุคลากร ต่อยอดความต้องการงานวิจัยที่เพิ่มขึ้น สร้างความร่วมมือกับต่างประเทศ → เพิ่มอันดับ SCIMAGO และ QS Agriculture 	<p>WO1: ใช้ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อพัฒนาระบบดิจิทัล</p> <ul style="list-style-type: none"> นำเทคโนโลยีจากพันธมิตรต่างประเทศมาปรับใช้ ลดความล่าช้าของระบบสารสนเทศ → เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการเรียนรู้ 	<p>ST1: ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อแข่งขันในเวทีจัดอันดับ</p> <ul style="list-style-type: none"> ผลิตงานวิจัยคุณภาพสูง สร้างความแตกต่างด้านเกษตรสู่ภาวะ → ลดความเสี่ยงจากการแข่งขันมหาวิทยาลัย 	<p>WT1: ปรับปรุงระบบดิจิทัลเพื่อรับมือภัยคุกคามไซเบอร์</p> <ul style="list-style-type: none"> อัปเดตระบบความปลอดภัย จัดทำ Cyber Risk Framework → ลดความเสี่ยงด้านข้อมูลและระบบล่ม
<p>SO2: พัฒนาแพลตฟอร์มวิจัยและนวัตกรรมร่วมกับภาคเอกชน</p> <ul style="list-style-type: none"> ใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านวิจัยที่มีอยู่ จับมือกับอุตสาหกรรมเกษตรสู่ภาวะ → เพิ่มรายได้วิจัยและสร้างผลกระทบต่อสังคม 	<p>WO2: ใช้นโยบายรัฐเพื่อเสริมกำลังคนในภารกิจสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> ขอรับการสนับสนุนงบประมาณ/ทุนพัฒนาบุคลากร 	<p>ST2: ใช้โครงสร้างพื้นฐานวิจัยเพื่อลดความเสี่ยงด้านงบประมาณ</p> <ul style="list-style-type: none"> สร้างรายได้จากบริการวิจัยและนวัตกรรม เพิ่มความร่วมมือกับเอกชน → ลดการพึ่งพางบประมาณภาครัฐ 	<p>WT2: พัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย</p> <ul style="list-style-type: none"> Upskill/Reskill บุคลากร สร้างความพร้อมต่อการปรับตัว → ลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดแข็ง + โอกาส (SO Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดอ่อน + โอกาส (WO Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดแข็ง + อุปสรรค (ST Strategy)	โอกาสเชิงกลยุทธ์จากจุดอ่อน + อุปสรรค (WT Strategy)
	<ul style="list-style-type: none"> • ดึงผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาช่วยงานเฉพาะทาง → ลดความเสี่ยงด้านกำลังคนไม่เพียงพอ 		
<p>SO3: สร้างหลักสูตรนานาชาติด้านเกษตร สุขภาวะ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของบุคลากร • ตอบโจทย์นโยบายรัฐด้านการพัฒนา มหาวิทยาลัย → เพิ่มนักศึกษาต่างชาติ และยกระดับความเป็นสากล 	<p>WO3: ปรับกระบวนการทำงานให้คล่องตัวด้วย Digital Workflow</p> <ul style="list-style-type: none"> • ใช้โอกาสจากนโยบาย Digital Transformation ของรัฐ • ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน → เพิ่มความเร็ว และคุณภาพของงานบริการ 	<p>ST3: ใช้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเกษตรเพื่อตอบโจทย์นโยบายใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> • ปรับตัวตามนโยบายอุดมศึกษา • เสนอโมเดลมหาวิทยาลัยเชิงนวัตกรรม → ลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย 	<p>WT3: ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ใช้ Lean Process และระบบ Digital Workflow → ลดผลกระทบจากงบประมาณจำกัด

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานมีความมั่นคง ยั่งยืน และสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืน
 - มุ่งสร้างระบบบริหารจัดการที่รองรับความเปลี่ยนแปลง
 - สนับสนุนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
 - ลดความผันผวนที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในระยะยาว
2. เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
 - ลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์
 - ลดความรุนแรงของผลกระทบจากปัญหาและอุปสรรค
 - ป้องกันความสูญเสีย ความล้มเหลว และปัจจัยที่ขัดขวางการบรรลุวิสัยทัศน์-พันธกิจของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ
 - สร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในทุกกระดับ
 - ทำให้การรายงานความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานประจำ
 - สนับสนุนการตัดสินใจบนฐานข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์และประเมินเหตุการณ์ ในส่วนของขั้นตอนที่ 3 – 6 ได้แก่

ขั้นตอนที่ 3: การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)

- ระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- พิจารณาทั้งปัจจัยภายใน-ภายนอก
- ครอบคลุมความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ปฏิบัติการ การเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย

ขั้นตอนที่ 4: การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ประเมิน โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact)
- จัดระดับความเสี่ยง (Risk Level)
- จัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดการตอบสนอง

ขั้นตอนที่ 5: การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- เลือกแนวทางตอบสนอง เช่น ลดความเสี่ยง (Mitigate) ยอมรับ (Accept) โอน/ประกัน (Transfer) และ หลีกเลียง (Avoid)
- กำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบเวลา

ขั้นตอนที่ 6: กำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- ออกแบบมาตรการควบคุมเชิงป้องกันและเชิงตรวจพบ
- กำหนดกระบวนการ รายละเอียดงาน และตัวชี้วัด
- เชื่อมโยงกับระบบติดตามผลและรายงานความเสี่ยง

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงสำคัญ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเชิงระบบและเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุม 6 ประเด็นสำคัญ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตรสุขภาพในระดับนานาชาติ และมหาวิทยาลัยดิจิทัลที่มีความมั่นคง ยั่งยืน และโปร่งใส

1) S1 – ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่อาจทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด การรักษาอันดับในช่วง 1,201–1,500 และการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้อันดับเข้าสู่ Top 1,000 ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) 16 (High) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) Moderate (≤ 9 คะแนน)

2) F1 – ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยยังพึ่งพางบประมาณจากรัฐสูง หากรัฐลดการสนับสนุน อาจเกิดความเสี่ยงต่อความมั่นคงทางการเงิน และหากสัดส่วนเงินรายได้ไม่มั่นคงหรือผันผวนมาก จะส่งผลต่อการวางแผนงบประมาณ การลงทุน และการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย 16 (High) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) Moderate (≤ 9 คะแนน)

3) O1 – ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรขาดสมรรถนะ ทักษะ และแรงจูงใจที่เพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ Intelligent Well-being Agriculture (IWA) และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) 16 (High) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) Moderate (≤ 9 คะแนน)

4) C1 – ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ Compliance Risk ความเสี่ยงด้านการทุจริตด้านการเงินและบัญชี ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำที่ไม่โปร่งใสหรือผิดกฎหมายในกระบวนการทางการเงินและบัญชี เช่น การยกยอกเงินสด การปลอมแปลงเอกสารการเงิน การจัดทำบัญชีเท็จ การเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์ หรือการอนุมัติจ่ายเงินเดือนให้พนักงานที่ไม่มีตัวตน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมการดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชี การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงทุน และการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) 12 (High) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) Zero Appetite สำหรับการทุจริตทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงินหรือการลงทุน ยอมรับได้ในระดับปานกลาง (Medium Appetite)

5) D1 – ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Incidents) ความเสี่ยงที่เกิดจากการโจมตีหรือเหตุการณ์ผิดปกติทางไซเบอร์ เช่น การเจาะระบบ การโจมตีด้วย Malware/Ransomware การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลการบิดเบือนข้อมูล หรือการหยุดชะงักของระบบสารสนเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัย รวมถึงกระทบต่อการดำเนินงานดิจิทัลและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมระบบสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ ระบบบริหารจัดการ ระบบวิจัย ฐานข้อมูลบุคลากรและนักศึกษา ระบบการเงิน และระบบเครือข่าย ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) 16 (High) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) Moderate (≤ 9 คะแนน)

6) R1 – ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ (Reputation Risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์หรือการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เช่น การทุจริต การละเมิดจริยธรรม การบริหารงานไม่โปร่งใส หรือการจัดการปัญหาภายในที่ไม่เหมาะสมและถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะ ระดับความเสี่ยงก่อนจัดการ (Inherent Risk) 20 (High-Extreme) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) (Low Appetite / Zero Appetite) ≤ 4 คะแนน

สรุปภาพรวม ความเสี่ยงส่วนใหญ่มีระดับ สูง (High) และ ปานกลาง (Moderate)

- ประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ได้แก่:
 - ด้านดิจิทัล (D1) → ภัยคุกคามไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้น
 - ด้านการทุจริต (C1) → ความเสี่ยงทางการเงินและการจัดซื้อจัดจ้าง
 - ด้านชื่อเสียง (R1) → ผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์องค์กร
- จำเป็นต้องบริหารจัดการเชิงรุกและบูรณาการทุกส่วนงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน และโปร่งใสทุกหน่วยงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้สามารถรักษาอันดับและก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติได้อย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง S1 : ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญในแผนยุทธศาสตร์ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2566–2570) ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ SI1: การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเชิงรุกสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตรสุภาพะในระดับนานาชาติ (Proactive Strategy toward International Well-being Agriculture – IWA) โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO1: เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรสุภาพะในระดับนานาชาติ เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว มหาวิทยาลัยได้กำหนดตัวชี้วัดหลักคือการติดอันดับโลกของ Times Higher Education World



University Ranking (WUR) ในช่วงอันดับที่ 1,201–1,500 ภายในปี 2570 และต่อยอดสู่การเข้าสู่ Top 1,000 ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพการแข่งขันในระดับนานาชาติ โดยการจัดอันดับ THE WUR ประกอบด้วยเกณฑ์สำคัญ 5 ด้าน รวม 13 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) Teaching (การเรียนการสอน) มี 5 ตัวชี้วัด เช่น สัดส่วนนักศึกษาปริญญาเอก, รายได้ต่อบุคลากร, สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา 2) Research (การวิจัย) มี 3 ตัวชี้วัด เช่น ผลงานตีพิมพ์ต่อบุคลากร, รายได้วิจัย, ชื่อเสียงด้านการวิจัย 3) Citations (การอ้างอิง) คุณภาพและผลกระทบของงานวิจัย 4) International Outlook (ความเป็นนานาชาติ) มี 3 ตัวชี้วัด เช่น สัดส่วนบุคลากรต่างชาติ, ความร่วมมือระหว่างประเทศ, สัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ 5) Industry Income (รายได้จากภาคอุตสาหกรรม) การถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรม

ผลการดำเนินงานล่าสุด (ปีงบประมาณ 2568) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ อยู่ในอันดับ 1,201–1,500 ของโลก อันดับที่ 9 ของมหาวิทยาลัยไทย และอันดับ 401–475 ของโลก ในสาขาเกษตรศาสตร์และป่าไม้ ซึ่งถือเป็นก้าวสำคัญในการเข้าสู่เวทีสากล แม้อย่างไม่ติด Top 1,000 แต่สะท้อนศักยภาพที่สามารถต่อยอดและพัฒนาได้ ดังนั้นการรักษาอันดับในช่วง 1,201–1,500 และการพัฒนาศักยภาพเพื่อไต่อันดับเข้าสู่ Top 1,000 จึงเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงโดยตรงกับประเด็นความเสี่ยง S1 หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถรักษาหรือพัฒนาอันดับได้ จะส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ซึ่งเป็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องบริหารจัดการอย่างรอบด้าน ดังนั้น การบริหารจัดการความเสี่ยง S1 จึงต้องดำเนินการอย่างรอบด้าน ครอบคลุมทั้งการวิจัย การเรียนการสอน ความเป็นนานาชาติ และการสร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม เพื่อให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้สามารถรักษาและพัฒนาอันดับในเวทีโลกได้ตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันในระดับนานาชาติอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 3

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง S1 : ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง S : ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	
ประเด็นความเสี่ยง S1 : ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ความเสี่ยงใหม่)	
คำนิยาม : การรักษารั้งอันดับในช่วง 1,201–1,500 และการพัฒนาศักยภาพเพื่อไต่อันดับเข้าสู่ Top 1,000	
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการบดี (ผศ.ดร.สุริยจรัส เตชะตันมินสกุล)/รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ)	
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)/ คณบดีทุกคณะ-วิทยาลัย/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals) :	
งบประมาณวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	
การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRIs)	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI \geq 40%) 2. รายได้จากภาคอุตสาหกรรม (\geq 15% ของรายได้รวม) 3. จำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด (\geq 8% ของนักศึกษาทั้งหมด) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. อันดับมหาวิทยาลัยใน THE WUR (เป้าหมาย Top 1,000)

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)
<ol style="list-style-type: none"> 1. คุณภาพการสอน (Teaching Quality): หลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลหรือไม่สามารถดึงดูดนักศึกษาต่างชาติได้มากพอ 2. ศักยภาพงานวิจัย (Research Capacity): จำนวนและคุณภาพงานวิจัยยังไม่สูงพอที่จะสร้างผลกระทบระดับนานาชาติ 3. การตีพิมพ์และการอ้างอิง (Citations): ผลงานวิจัยยังไม่ถูกอ้างอิงในวารสารชั้นนำมากพอ 4. บุคลากรและสมรรถนะ (Faculty & Staff Competency): ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญระดับนานาชาติ หรือมีข้อจำกัดด้านภาษาและทักษะการวิจัย 5. ระบบสนับสนุน (Support Systems): โครงสร้างพื้นฐานด้าน IT, ห้องสมุด, ห้องปฏิบัติการ ยังไม่ทันสมัยหรือไม่เพียงพอ 6. การบริหารจัดการ (Governance & Management): ขาดการเชื่อมโยงและติดตาม KPI อย่างต่อเนื่อง หรือการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การแข่งขันระดับโลก (Global Competition): มหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลกมีการลงทุนด้านวิจัยและนวัตกรรมสูงมาก ทำให้การไต่ระดับยากขึ้น 2. เกณฑ์การจัดอันดับ (Ranking Criteria): การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ของ THE, QS, SCIMAGO อาจส่งผลกระทบต่อคะแนนและอันดับ 3. งบประมาณและนโยบายภาครัฐ (Government Policy & Funding): การสนับสนุนจากรัฐอาจไม่เพียงพอหรือมีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบาย 4. แนวโน้มการศึกษานานาชาติ (International Trends): ความต้องการของนักศึกษาต่างชาติเปลี่ยนไป เช่น เน้นสาขาใหม่ ๆ (AI, Climate Change) มากกว่าด้านเกษตร 5. ความร่วมมือระหว่างประเทศ (International Collaboration): ความไม่แน่นอนทางการเมือง เศรษฐกิจ หรือภูมิรัฐศาสตร์ อาจกระทบต่อการสร้างพันธมิตรทางวิชาการ 6. แรงกดดันจากภาคอุตสาหกรรม (Industry Demand): หากภาค อุตสาหกรรมไม่เห็นคุณค่าในงานวิจัยของมหาวิทยาลัย จะทำให้รายได้จาก (Industry Income) ต่ำลง
ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ: หากอันดับตกต่ำหรือไม่สามารถรักษาได้ จะกระทบต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ 2. การดึงดูดนักศึกษาและบุคลากร: อันดับที่ไม่โดดเด่นอาจทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียโอกาสในการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติและบุคลากรคุณภาพสูง 3. ความร่วมมือระหว่างประเทศ: อันดับที่ลดลงอาจทำให้พันธมิตรต่างประเทศลังเลในการร่วมมือด้านวิจัยและโครงการพัฒนา 	

4. การสนับสนุนจากภาครัฐและอุตสาหกรรม: หากไม่สามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องกับเกณฑ์การจัดอันดับ อาจทำให้การจัดสรรงบประมาณและการสนับสนุนจากภาคอุตสาหกรรมลดลง
5. ความยั่งยืนของการพัฒนา: การไม่สามารถรักษาระดับได้อาจสะท้อนถึงข้อจำกัดเชิงระบบ เช่น การบริหารจัดการ การวิจัย และการพัฒนาบุคลากร

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
	คำอธิบาย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Top 1,000 หรือการรักษาอันดับในช่วง 1,201-1,500	ด้านภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ/ การดึงดูดนักศึกษาและบุคลากร/ ความร่วมมือระหว่างประเทศ/ การสนับสนุนจากภาครัฐและอุตสาหกรรม
1	น้อยมาก	≤ 10%	- ไม่มีผลต่ออันดับมหาวิทยาลัย ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือยังคงเดิม/ ไม่กระทบต่อการดึงดูดนักศึกษา/บุคลากรหรือความร่วมมือ
2	น้อย	11-30%	- - กระทบเล็กน้อยต่อการรับรู้ การเข้าใจ (Perception) ของคุณภาพงานวิจัย/ ความน่าเชื่อถือในบางสาขาบางงานวิจัยลดลงเล็กน้อย/ แต่ยังไม่ส่งผลต่ออันดับโดยรวม
3	ปานกลาง	31-50%	- - เริ่มกระทบต่อบางตัวชี้วัด เช่น งานวิจัยเฉพาะด้าน (Research Output) / ภาพลักษณ์เริ่มถูกตั้งคำถามในวงวิชาการ/ การดึงดูดนักศึกษาและบุคลากรคุณภาพลดลงบางส่วน/ ความร่วมมือระหว่างประเทศเริ่มชะลอตัว
4	สูง	51-70%	- กระทบต่ออันดับในหลายด้าน เช่น Research Impact, International Collaboration/ ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเสื่อมลงชัดเจน/ การดึงดูดนักศึกษาและบุคลากรคุณภาพลดลงอย่างเห็นได้ชัด/ ความร่วมมือกับต่างประเทศและการสนับสนุนจากภาครัฐ/อุตสาหกรรมเริ่มลดลง
5	สูงมาก	≥ 71%	- กระทบต่ออันดับโลกโดยตรง (WUR Ranking ตกลงอย่างมีนัยสำคัญ)/ ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเสียหายรุนแรงในระดับสากล/ การดึงดูดนักศึกษาและบุคลากรคุณภาพ

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
			ลดลงมาก/ ความร่วมมือระหว่างประเทศลดลงหรือถูกยกเลิก/ เสี่ยงต่อการสูญเสียการสนับสนุนจากภาครัฐและอุตสาหกรรม

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)					ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการจัดการความเสี่ยง
	1	2	3	4	5	คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)		คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)		คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)		คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)		
5	M	H	H	E	E	L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
4	M	M	H	H	E	4	4	16	H สูง	3	3	9	M ปานกลาง	
3	L	M	M	H	H									
2	L	L	M	M	H									
1	L	L	L	M	M									

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
จำนวนบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI)	ร้อยละ 40% ขึ้นไป ของบทความทั้งหมดต้องได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ	35-39%
รายได้จากภาคอุตสาหกรรม	≥ 15% ของรายได้รวมของมหาวิทยาลัยมาจากภาคอุตสาหกรรม	10-14%
จำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด	≥ 8% ของนักศึกษาทั้งหมดเป็นนักศึกษาต่างชาติ	5-7%

มาตรการควบคุมความเสี่ยงความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ
ด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร (Teaching & Curriculum Controls) 1. Outcome-based Education (OBE) เชื่อมโยงมาตรฐานสากล 2. ระบบประเมินคุณภาพการสอนผ่าน Student Feedback	ด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร (Teaching & Curriculum Controls) 1) พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์โลกยุคดิจิทัล, AI, สุขภาวะ, ทักษะอนาคต 2) ส่งเสริม Active Learning และการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน 3) เพิ่มสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติและบัณฑิตศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนการสำเร็จการศึกษา ปรับหลักสูตรให้ทันสมัย, ให้ทุนวิจัยแก่อาจารย์, ขยายโอกาสการทำงานหลังเรียนจบ (เช่น การยืมวีซ่า)	- สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ - ทุกคณะ/วิทยาลัย - กองพัฒนานักศึกษา - กองเทคโนโลยีดิจิทัล
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation Controls) 1. ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2566–2570 2. การรวมกลุ่มนักวิจัย (หน่วยวิจัย, ศูนย์วิจัย, ศูนย์ความเป็นเลิศ) 3. การเข้าถึงทุนวิจัยต่างประเทศและพัฒนาข้อเสนอโครงการ	ด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation Controls) 1) สร้าง/ขยายเครือข่ายวิจัยนานาชาติ 2) จัดตั้งกองทุนสนับสนุนงานวิจัยนานาชาติ / Innovation Hub เพิ่มจำนวนผลงานตีพิมพ์ต่อบุคลากร และสนับสนุนงบประมาณ, จ้างบุคลากรวิจัย, สร้างความร่วมมือทางวิชาการ	- สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการ เกษตร - ทุกคณะ/วิทยาลัย - อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เกษตรและอาหาร (MAP)

มาตรการควบคุมความเสี่ยงความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ
4. ระบบบริหารจัดการงานวิจัยและงบประมาณ 5. การตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารคุณภาพ 6. การประกวดผลงานวิจัยในเวทีระดับชาติ/นานาชาติ 7. การต่อยอดเชิงพาณิชย์และการใช้ประโยชน์งานวิจัย 8. การบูรณาการข้ามศาสตร์	3) พัฒนา Research Cluster และ Center of Excellence 4) พัฒนาระบบข้อมูลผลงานวิจัยให้ครบถ้วนและทันสมัย 5) ส่งเสริมการตีพิมพ์ใน Scopus, WoS, Impact Factor สูง พร้อมรางวัลจูงใจ 6) ส่งเสริมการจดสิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์ และตั้งเป้ารายได้จากงานวิจัย	
ด้านความเป็นนานาชาติ (Internationalization Controls) 1. MOU และ Partnership กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ 2. Visiting Professor / Adjunct Professor 3. การวิจัยร่วม, ปริญญาร่วม, โปรแกรมแลกเปลี่ยน 4. ทุนปริญญาเอกและทุนวิจัยเพื่อเพิ่มกำลังคนคุณภาพสูง	ด้านความเป็นนานาชาติ (Internationalization Controls) 1) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนและวิจัยร่วมกับต่างประเทศ 2) สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมในการดำเนินงานไปใช้จริง	- สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการ เกษตร - ทุกคณะ/วิทยาลัย - อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เกษตรและอาหาร (MAP)
ด้านการจัดอันดับและการบริหารจัดการ (Ranking & Governance Controls) 1. การติดตามและผลักดันการตีพิมพ์ผลงานวิจัย 2. การสนับสนุนการเข้าร่วมเวทีวิชาการ 3. เพิ่มสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา และปรับฐานเงินเดือน สวัสดิการ และภาระงานเพื่อรักษาอาจารย์คุณภาพ	ด้านการจัดอันดับและการบริหารจัดการ (Ranking & Governance Controls) 1) จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อขับเคลื่อนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย 2) ทีมรับผิดชอบข้อมูล WUR ดูแลการส่งข้อมูล THE และ QS 3) จัดทำ Dashboard วิเคราะห์ข้อมูลการจัดอันดับ 4) ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อมูล THE และ QS	- สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการ เกษตร - กองแผนงาน

*Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ
ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย*

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	S1
คำนิยาม (Definition)	การรักษาอันดับในช่วง 1,201–1,500 และการพัฒนาศักยภาพเพื่อไต่อันดับเข้าสู่ Top 1,000 ของ Times Higher Education World University Ranking (WUR) ภายในปี 2570
ชื่อความเสี่ยง (Risk Issue)	ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ประเภทความเสี่ยง	Strategic Risk
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	รองอธิการบดี (ผศ.ดร.สุริยจรัส เตชะตันมินสกุล)/ รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล)/ ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ)
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)/ คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	งบประมาณวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	- คุณภาพการสอน, ศักยภาพงานวิจัย, การตีพิมพ์/การอ้างอิง, บุคลากร, ระบบสนับสนุน, การบริหารจัดการ
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	- การแข่งขันระดับโลก, เกณฑ์การจัดอันดับ, นโยบายรัฐ, แนวโน้มการศึกษานานาชาติ, ความร่วมมือระหว่างประเทศ, ความต้องการภาคอุตสาหกรรม
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	- ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ, การดึงดูดนักศึกษา/บุคลากร, ความร่วมมือระหว่างประเทศ, การสนับสนุนจากรัฐ/อุตสาหกรรม, ความยั่งยืนการพัฒนา
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	Likelihood = 4, Impact = 4 → คะแนน 16 (High)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	Likelihood = 3, Impact = 3 → คะแนน 9 (Medium)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ไม่เกิน 1 ระดับจาก RA (เช่น L=3, I=4 → Risk Score = 12)
วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) โดยการเพิ่มคุณภาพงานวิจัย, ขยายความร่วมมือ, และพัฒนาหลักสูตร

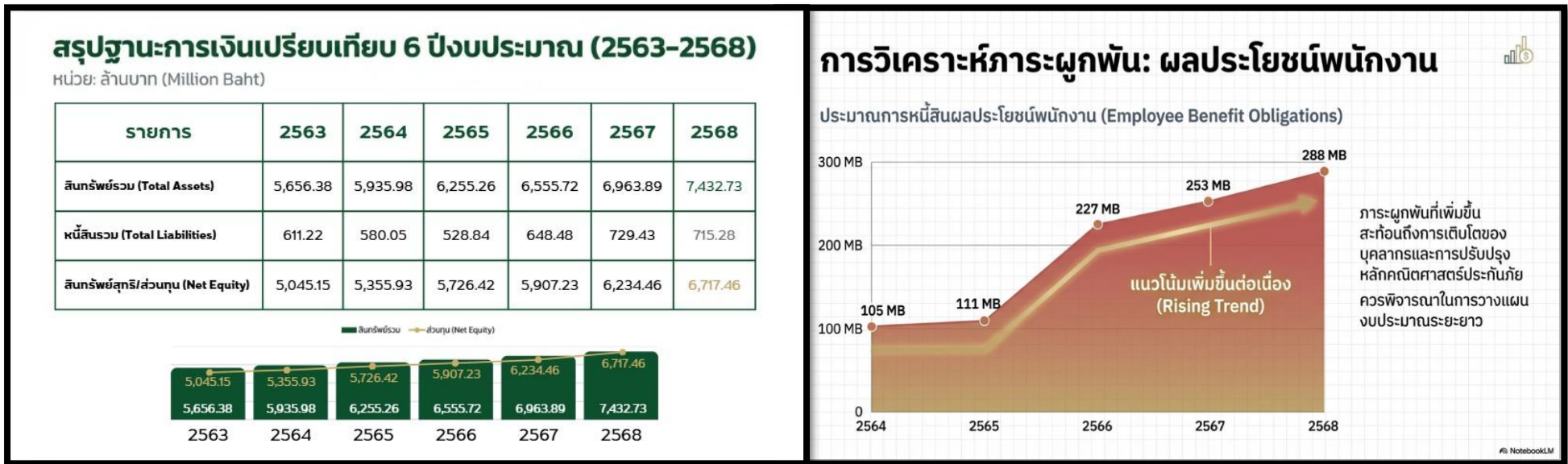
KRI – Leading	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI \geq 40%) 2. รายได้จากภาคอุตสาหกรรม (\geq 15% ของรายได้รวม) 3. จำนวนนักศึกษาต่างชาติ (\geq 8% ของนักศึกษาทั้งหมด)
KRI – Lagging	อันดับมหาวิทยาลัยใน THE World University Ranking (เป้าหมาย Top 1000)
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> • สร้าง/ขยายเครือข่ายวิจัยนานาชาติ • จัดตั้งกองทุนสนับสนุนงานวิจัยนานาชาติ / Innovation Hub • พัฒนา Research Cluster และ Center of Excellence • พัฒนารฐานข้อมูลผลงานวิจัยให้ครบถ้วนและทันสมัย • ส่งเสริมการตีพิมพ์ในวารสาร Scopus, WoS, Impact Factor สูง พร้อมรางวัลจูงใจ • จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อขับเคลื่อนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย • พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์โลกยุคดิจิทัล, AI, สุขภาวะ, ทักษะอนาคต • ส่งเสริม Active Learning และการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน • เพิ่มสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติและบัณฑิตศึกษา
ส่วนงานรับผิดชอบ	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ กองแผนงาน/ อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)/ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ กองเทคโนโลยีดิจิทัล/ทุกคณะ/วิทยาลัย

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง F1: ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย

การเปลี่ยนแปลงสถานภาพจากส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการมากขึ้น โดยเฉพาะด้านการจัดการทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุและที่เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย รายได้จากการใช้ทรัพย์สินดังกล่าวถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย รวมถึงทรัพย์สินที่ได้รับการยกให้ หรือได้มาโดยการซื้อ จ้างเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานตามพันธกิจจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์และติดตามข้อมูลอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะข้อมูลงบการเงินซึ่งสะท้อนฐานะและความมั่นคงทางการเงิน และเป็นข้อมูลสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ แม้มหาวิทยาลัยอาจมีแผนใช้พื้นที่และทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม แต่ทุกการลงทุนย่อมมีความเสี่ยง อีกทั้งยังมีภาระค่าใช้จ่ายในอนาคต เช่น เงินชดเชยและส่วนต่างที่ต้องจ่ายให้กับคณาจารย์ที่ได้รับการเลื่อนชั้น รวมถึงบุคลากรสายสนับสนุนที่คาดหวังความก้าวหน้า ปัญหาลักษณะนี้ได้เกิดขึ้นแล้วในมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบไปก่อนหน้านี้ ดังนั้น ศักยภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยจึงเป็นโจทย์สำคัญว่าจะรองรับภาระดังกล่าวได้อีกนานเพียงใด ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายสภามหาวิทยาลัยด้านภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ คือ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พึ่งพาตนเอง เต็มโตอย่างยั่งยืน และสร้างประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และประเทศชาติ ในด้านนโยบายสภามหาวิทยาลัยด้านที่ 2 ด้านทรัพย์สิน การเงิน และการลงทุน มหาวิทยาลัยต้องจัดทำแผนธุรกิจ (Business Plan) และแผนการดำเนินงาน 5 ปีล่วงหน้า เพื่อให้สามารถกำหนดจุดคุ้มทุน กำไร แผนการลงทุน การใช้ทรัพย์สินอย่างคุ้มค่า และการจัดหาแหล่งเงินทุน เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยจำแนกทรัพย์สินออกเป็น ทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้ ทรัพย์สินเพื่อการพัฒนาไม่หวังกำไร (เช่น การเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) และทรัพย์สินเพื่อสาธารณะและบริการพื้นฐาน พร้อมทั้งจัดทำงบการเงินให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ในประเด็นยุทธศาสตร์ SI5: การบริหารจัดการและเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมาย SO5.2: เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ KPI1: ร้อยละของงบประมาณเงินรายได้ต้องงบประมาณทั้งหมด KPI2: จำนวนเงินรายได้จากการให้บริการ และ KPI3: จำนวนเงินในกองทุนเงินสะสมเพื่อความมั่นคง นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามสมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability) ดังนี้ ระเบียบวินัยทางการเงิน – ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) เนื่องจากการละเมิดวินัยทางการเงิน การคลังจะส่งผลเสียหายร้ายแรง และความมั่นคงทางการเงินและการลงทุน – กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อสนับสนุนการเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง โดยมหาวิทยาลัยต้องรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

จากข้อมูลประมาณการเงินชดเชยพนักงานมหาวิทยาลัยในช่วง 20 ปี (พ.ศ. 2569–2589) รวมทั้งสิ้น 1,179,177,235 บาท สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้: แนวโน้มและการกระจายตัว ช่วงต้น (ปี 2569–2573): จำนวนผู้เกษียณและงบประมาณยังอยู่ในระดับต่ำ (12–24 ล้านบาทต่อปี) ช่วงกลาง (ปี 2574–2579): เริ่มมีการเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยเฉพาะปี 2574–2579 ที่มีผู้เกษียณ 46–52 คน และงบประมาณเพิ่มขึ้นเป็น 30–42 ล้านบาทต่อปี ช่วงพีค (ปี 2580–2583): เป็นช่วงที่มีจำนวนผู้เกษียณสูงสุด เช่น ปี 2580 (81 คน, 96 ล้านบาท) และปี 2582 (91 คน, 114 ล้านบาท) ซึ่งถือเป็นจุดวิกฤติด้านงบประมาณ อีกทั้ง ช่วงปลาย (ปี 2584–2589): แม้จำนวนผู้เกษียณลดลง แต่ยังมีปีที่มีงบประมาณสูง เช่น ปี 2586–2587 (106–107 ล้านบาท) ก่อนจะลดลงเหลือ 51 ล้านบาทในปี 2589 ซึ่งคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ดังนี้ 1) ภาวะงบประมาณสูงในบางปี โดยเฉพาะปี 2580–2583 และ 2586–2587 ซึ่งอาจกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณด้านอื่น ๆ 2) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงิน หากไม่มีการวางแผนสำรองงบประมาณล่วงหน้า และ 3) ผลกระทบต่อการบริหารบุคลากร เนื่องจากจำนวนผู้เกษียณสูงในบางปี อาจทำให้เกิดช่องว่างกำลังคน (Workforce Gap) มหาวิทยาลัยจะเผชิญ ความเสี่ยงด้านงบประมาณและกำลังคนในช่วงปีพีค (2580–2583 และ 2586–2587) แต่หากมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เช่น การจัดตั้งกองทุนสำรองและการบริหารบุคลากรเชิงรุก ก็สามารถพลิกเป็นโอกาสในการสร้างความมั่นคงทางการเงินและเสริมภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลได้



ตารางที่ 4

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง F1: ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย

ประเภทความเสี่ยง F : ด้านการเงิน (Financial Risk)	
ประเด็นความเสี่ยง F1 : ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย	
คำนิยาม: มหาวิทยาลัยยังพึ่งพางบประมาณจากรัฐสูง หากรัฐลดการสนับสนุน อาจเกิดความเสี่ยงต่อความมั่นคงทางการเงิน และหากสัดส่วนเงินรายได้ไม่มั่นคงหรือผันผวนมาก จะส่งผลต่อการวางแผนงบประมาณ การลงทุน และการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย	
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)	
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : คณบดีทุกคณะ-วิทยาลัย/ ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาระบบราชการ / ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหาร (MAP)/ ผู้อำนวยการกองคลัง/ ผู้อำนวยการกองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน/ ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals) :	
นโยบายการจัดสรรงบประมาณภาครัฐ และการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล/ รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง	
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้รับงบประมาณจัดสรรจากรัฐไม่เป็นที่น่าพอใจ (ค่าขอ vs ที่ได้รับจริง) 2. การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาและการเงินจากรัฐบาลใหม่ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด (เป้าหมาย 40/60) 2. จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง (≥ 600 ล้านบาท)
ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks):	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks):
<ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านรายได้ (Revenue) <ul style="list-style-type: none"> • รายได้ลดลงจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในอุดมศึกษา

<ul style="list-style-type: none"> • ขาดความหลากหลายในการสร้างรายได้ เช่น งานวิจัย บริการวิชาการ หรือความร่วมมือกับภาคเอกชน • การลงทุนหรือการใช้ทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนตามเป้าหมาย • การลงทุนในโครงการที่ไม่สามารถคืนทุนได้ในระยะสั้น 	<ul style="list-style-type: none"> • การเปลี่ยนแปลงของสภาพการแข่งขันระดับอุดมศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ • การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในและต่างประเทศในการดึงดูดนักศึกษา และแหล่งรายได้ • การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียน เช่น หันไปเรียนออนไลน์หรือหลักสูตรระยะสั้น
<p>2. ด้านค่าใช้จ่าย (Expenditure)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น เงินชดเชย เงินเดือน และส่วนต่างจากการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน • ต้นทุนการดำเนินงานสูง เช่น เงินเดือนบุคลากร ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค ค่าบำรุงรักษาอาคาร และเทคโนโลยี <p>3. ด้านการบริหารจัดการ (Management & Governance)</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ต้องพึ่งพารายได้และการบริหารทรัพย์สินด้วยตนเอง • ความไม่สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย หากไม่มีการวางแผนธุรกิจและการเงินที่รอบคอบ • การบริหารจัดการทางการเงินที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ขาดแผนการเงินระยะยาว และการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ • ขาดระบบติดตาม วิเคราะห์ และรายงานงบการเงินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน • ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและงบประมาณที่ยังมีข้อจำกัด 	<p>2. ด้านเศรษฐกิจและการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจ่ายของนักศึกษาและครอบครัว • สภาวะเศรษฐกิจมหภาคที่ผันผวน ส่งผลต่อรายได้จากการลงทุนและการใช้ทรัพย์สิน • ความผันผวนของค่าเงินและอัตราดอกเบี้ย (กรณีมีการกู้ยืมหรือลงทุน) <p>3. ด้านสังคมและความคาดหวัง</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีค่านิยม พฤติกรรม และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไป • ความคาดหวังของสังคมและชุมชนต่อบทบาทมหาวิทยาลัยในการสร้างประโยชน์และบริการสาธารณะ <p>4. ด้านนโยบายและกฎหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาและกฎระเบียบจากภาครัฐ • การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐเกี่ยวกับงบประมาณและการสนับสนุนมหาวิทยาลัย • การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายและข้อบังคับ เช่น กฎหมายการเงิน การคลัง หรือการจัดการทรัพย์สินของรัฐ

	<p>5. ด้านเทคโนโลยีและปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเทคโนโลยีดิจิทัล • ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภัยพิบัติ โรคระบาด หรือวิกฤติทางการเมือง
ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย	
<p>1. ด้านการเงินและงบประมาณ ฐานะการเงินอ่อนแอ ไม่สามารถรองรับภาระค่าใช้จ่ายระยะยาว ความไม่สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย ส่งผลให้เกิดการขาดทุนหรือขาดสภาพคล่อง และการลงทุนที่ไม่คุ้มค่าอาจทำให้สูญเสียทรัพยากรและโอกาสทางการเงิน</p>	
<p>2. ด้านบุคลากรและทรัพยากรมนุษย์ ภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการเลื่อนตำแหน่งและเงินชดเชย อาจกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณด้านอื่น และความไม่มั่นคงทางการเงิน อาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและการรักษาบุคลากร</p>	
<p>3. ด้านพันธกิจและคุณภาพการศึกษา การเรียนการสอน วิจัย และบริการวิชาการอาจได้รับผลกระทบจากข้อจำกัดทางงบประมาณ และความสามารถในการลงทุนเพื่อพัฒนาหลักสูตร เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกอาจลดลง</p>	
<p>4. ด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น ความเชื่อมั่นของสภามหาวิทยาลัย บุคลากร นักศึกษา และสังคมอาจลดลง และอาจกระทบต่ออันดับมหาวิทยาลัยและความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศและนานาชาติ</p>	

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	เกณฑ์ระดับ “โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	เกณฑ์ระดับ “ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
คำอธิบาย		การสนับสนุนงบประมาณภาครัฐต่อรายได้มหาวิทยาลัย	การดำเนินงานกระทบต่อพันธกิจหลักและความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัย
1	น้อยมาก	≥ 70/30 (รัฐสนับสนุนสูง มหาวิทยาลัยพึ่งพาตนเองน้อย ความเสี่ยงต่ำ)	ผลกระทบจำกัดในวงแคบ เช่น ค่าใช้จ่ายบางส่วนเพิ่มขึ้นเล็กน้อย แต่ไม่กระทบต่อการดำเนินงานโดยรวม
2	น้อย	ประมาณ 60/40 (รัฐยังสนับสนุนมากกว่าครึ่ง แต่เริ่มพึ่งพารายได้เองบางส่วน)	ผลกระทบต่อบางหน่วยงานหรือโครงการ เช่น ต้องปรับลดงบประมาณบางกิจกรรม แต่ยังคงดำเนินพันธกิจหลักได้ตามปกติ

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
สัดส่วนเงินรายได้ต้องบประมาณทั้งหมด	40/60 (รายได้มหาวิทยาลัย 40%: งบประมาณรัฐ 60%)	ลดลงไม่ต่ำกว่า 30/70
จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง	≥ 600 ล้านบาท	ไม่ต่ำกว่า 500 ล้านบาท

มาตรการควบคุมความเสี่ยงความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ
1. ขยายหลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์ 2. สร้างความร่วมมือกับอุตสาหกรรม 3. จัดทำ Financial Risk Report รายไตรมาส 4. จัดทำ Scenario Analysis 5. จัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม	1) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการตลาด (Digital, AI, Green Economy) 2) เพิ่มช่องทางการตลาดและประชาสัมพันธ์หลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์ 3) สนับสนุนทุนการศึกษาและระบบผ่อนชำระค่าเรียน เพื่อรักษาจำนวนนักศึกษา	- ทุกคณะ/วิทยาลัย - สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ
6. จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubator) 7. ใช้ Shared Services ลดค่าใช้จ่ายซ้ำซ้อน 8. พัฒนา Dashboard การเงินแบบ Real-time 9. ตรวจสอบและควบคุมค่าใช้จ่ายประจำ 10. ปรับปรุงอาคารและระบบสาธารณูปโภคให้ประหยัดพลังงาน	4) จัดทำข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีในรูปแบบกราฟและพายชาร์ต เพื่อสะท้อนทิศทางรายได้-ค่าใช้จ่าย 5) พัฒนาระบบ e-Finance และ e-Procurement เพื่อลดความเสี่ยงจากการใช้เอกสารกระดาษ 6) พัฒนาระบบ Cash Flow Forecasting เพื่อคาดการณ์สภาพคล่องล่วงหน้า 7) วิเคราะห์แนวโน้มและจัดทำ Scenario Planning (เช่น รายได้ลดลง, จุด Break-even)	- กองคลัง - กองแผนงาน+กองคลัง

มาตรการควบคุมความเสี่ยงความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ
	8) สร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศและเอกชน เพื่อทำ Joint Program และ Joint Research	- สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร
	9) พัฒนาศูนย์บริการวิชาการเชิงพาณิชย์ เช่น การวิจัยตลาด การอบรมเฉพาะทาง การให้คำปรึกษาองค์กร	- อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหาร (MAP)
	10) ส่งเสริมงานวิจัยเชิงพาณิชย์ และพัฒนาความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม	- ทุกคณะ/วิทยาลัย
	11) จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน ประเมินความคุ้มค่าก่อนลงทุน	- กองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ
	12) ลงทุนในระบบดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะดิจิทัลให้บุคลากรและนักศึกษา	- กองเทคโนโลยีดิจิทัล

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง F1: ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	F1
คำนิยาม (Definition)	มหาวิทยาลัยยังพึ่งพางบประมาณจากรัฐสูง หากรัฐลดการสนับสนุน หรือ สัดส่วนเงินรายได้ไม่มั่นคง/ผันผวนมาก จะส่งผลต่อการวางแผนงบประมาณ การลงทุน และการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัย
ชื่อความเสี่ยง (Risk Issue)	ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย
ประเภทความเสี่ยง	Financial Risk
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายการจัดสรรงบประมาณภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล - รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหาร (MAP)/ คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย/ ผู้อำนวยการกองคลัง/ ผู้อำนวยการกองบริหารงานทรัพย์สินฯ/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน/ ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	<ul style="list-style-type: none"> - รายได้ลดลงจากนักศึกษาลดลง, ขาดความหลากหลายรายได้, การลงทุนไม่คืนทุน, ค่าใช้จ่ายบุคลากรสูง, การบริหารจัดการการเงินไม่มีประสิทธิภาพ
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	<ul style="list-style-type: none"> - การแข่งขันอุดมศึกษา, เศรษฐกิจถดถอย, พฤติกรรมผู้เรียนเปลี่ยน, นโยบายรัฐและกฎหมาย, ความผันผวนทางเศรษฐกิจ/การเงิน, ปัจจัยควบคุมไม่ได้ (โรคระบาด, ภัยพิบัติ)
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านการเงินและงบประมาณ/ ด้านบุคลากร/ ด้านพันธกิจและคุณภาพการศึกษา/ ด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	Likelihood = 4, Impact = 4 → คะแนน 16 (High)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	Likelihood = 3, Impact = 3 → คะแนน 9 (Medium)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ไม่เกิน 1 ระดับจาก RA (เช่น L=3, I=4 → คะแนน 12 → High)
วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) โดยการเพิ่มรายได้ใหม่, กระจายแหล่งรายได้, และควบคุมค่าใช้จ่าย

KRI – Leading	<ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณจัดสรรจากภาครัฐไม่เป็นไปตามคำของงบประมาณ (คำขอ vs ได้รับจริง) - การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาและการเงินจากรัฐบาลใหม่
KRI – Lagging	<ul style="list-style-type: none"> - สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด (เป้าหมาย 40/60) - จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง (≥ 600 ล้านบาท)
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการตลาด (Digital, AI, Green Economy) • เพิ่มช่องทางการตลาดและประชาสัมพันธ์หลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์ • จัดทำข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีในรูปแบบกราฟและพายชาร์ต เพื่อสะท้อนทิศทางรายได้-ค่าใช้จ่าย • วิเคราะห์แนวโน้มและจัดทำ Scenario Planning (เช่น รายได้ลดลง, จุด Break-even) • สร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศและเอกชน เพื่อทำ Joint Program และ Joint Research • จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน ประเมินความคุ้มค่าก่อนลงทุน • สนับสนุนทุนการศึกษาและระบบผ่อนชำระค่าเรียน เพื่อรักษาจำนวนนักศึกษา
ส่วนงานรับผิดชอบ	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ทุกคณะ/วิทยาลัย/ กองคลัง/ กองบริหารงานทรัพย์สินฯ/กองแผนงาน

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง O1 : บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

การบรรลุวิสัยทัศน์การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้าน Intelligent Well-being Agriculture (IWA) และการพัฒนาที่ยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติ ทั้งคุณภาพ สมรรถนะ นวัตกรรม สุขภาวะ และความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายสภามหาวิทยาลัย ด้านที่ 5 (ด้านบุคลากร) ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ลงทุนและสร้างทุนมนุษย์ พร้อมดึงศักยภาพของบุคลากรที่มีความสามารถสูงออกมาเพื่อสร้างคุณค่าในอนาคต และจัดทำแผนสร้างผู้นำรุ่นใหม่ มหาวิทยาลัยจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการ Re-Skill/Up-Skill ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

วิสัยทัศน์ vs ความเป็นจริง

The Destination (Vision)	The Gap (Reality)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ SI1/SO1: มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านเกษตรสุขภาวะระดับนานาชาติ ✓ SO2: ความสำเร็จด้านเกษตรอัจฉริยะ (Intelligent Agriculture) ≥ 90% ✓ KPI: World University Ranking (WUR) อันดับ 1,200-1500 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ ปัจจุบันเราเผชิญกับ ความเสี่ยง O1 ⚠ บุคลากรยังขาดทักษะ (Skill) สมรรถนะ (Competency) และแรงจูงใจ (Motivation)

ความสำเร็จของ IWA และการจัดอันดับโลก ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หาก 'คน' ซึ่งเป็นกลไกหลัก ยังไม่ได้รับการอัปเดต

NotebookLM

การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การสร้างแรงจูงใจ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม รวมถึงการประเมินและวัดผลที่สะท้อนยุทธศาสตร์และผลงานจริง นอกจากนี้ยังมีมาตรการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Retention) การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร และการส่งเสริมความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ซึ่งทั้งหมดสอดคล้องกับแผนปฏิรูประบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้านการบริหารบุคลากร

ทั้งนี้ มาตรการเหล่านี้ยังสอดคล้องกับสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายมหาวิทยาลัย ได้แก่ SI1: มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านเกษตรสุขภาวะระดับนานาชาติ และ SI4: มหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม SO1: เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตรสุขภาวะในระดับนานาชาติ/ KPI: ผลการจัดอันดับ World University Ranking (WUR) อันดับ 1,200-1500 SO2: เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศด้านเกษตรอัจฉริยะเพื่อสุขภาวะที่ดี/ KPI: ความสำเร็จของการ

ดำเนินงานด้านเกษตรอัจฉริยะ (Intelligent Agriculture) ≥ 90% SO8: เป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology Development and Innovation University)/ KPI: บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาและนักศึกษาที่แลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ≥ จำนวน 160 KPI: งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ≥ 25 ล้านบาท และ KPI: ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ≥ 55 เครือข่าย SO9: มีการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ/ KPI: ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินสมรรถนะสูงกว่ามาตรฐาน ≥ 80% และ KPI: ร้อยละของบุคลากรที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ≥ 60% ดังนั้น ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า สมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีความ

เชื่อมโยงโดยตรงกับการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย หากบุคลากรขาดทักษะ แรงจูงใจ หรือระบบสนับสนุนที่เพียงพอ ย่อมส่งผลกระทบต่อ KPI หลัก การจัดอันดับ WUR ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ

ตารางที่ 5

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง O1 : บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ประเภทความเสี่ยง O : ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	
ประเด็นความเสี่ยงที่ O1 : บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย	
<p>คำนิยาม : ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยยัง ขาดทักษะ สมรรถนะ และแรงจูงใจที่จำเป็น ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะการบรรลุวิสัยทัศน์การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้าน Intelligent Well-being Agriculture (IWA) และการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ และมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</p>	
<p>ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)</p>	
<p>ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน</p>	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	
จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill/ โครงการ Talent Development หรือ Leadership Program ต่ำกว่าเป้าหมาย	
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
<p>1. ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill $\geq 85\%$</p> <p>2. บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/พัฒนาต่อเนื่องตามแผนรายบุคคล (IDP) $\geq 90\%$</p>	<p>1. ร้อยละของบุคลากรที่มีผลการประเมินสมรรถนะสูงกว่ามาตรฐาน $\geq 90\%$</p>

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก
<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง บุคลากรไม่ได้พัฒนาทักษะ/ความรู้ที่จำเป็นต่อพันธกิจอย่างเพียงพอ กระบวนการพัฒนาแบบรายบุคคล (IDP) ยังไม่ครอบคลุมทุกประเภทบุคลากรและส่วนงาน วัฒนธรรมองค์กรไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่ ขาดระบบแรงจูงใจและระบบให้คุณให้โทษที่จริงจัง ไม่มีแผนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Retention Plan) ระบบสรรหาและคัดเลือกไม่สอดคล้องกับความต้องการเชิงยุทธศาสตร์ ขาดการวางแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สะท้อนยุทธศาสตร์และผลงานจริง Career Path และระบบความก้าวหน้าไม่ชัดเจน → บุคลากรขาดแรงจูงใจ การรักษาบุคลากรยังไม่เข้มข้น บุคลากรที่มีศักยภาพสูงอาจลาออก ขาดการเชื่อมโยงระหว่างสายวิชาการและสายสนับสนุน (Mobility/ภารกิจข้ามศาสตร์) 	<ol style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและทักษะที่รวดเร็ว (Digital Disruption, AI, Smart Agriculture) รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์และนวัตกรรมใหม่ การแข่งขันสูงในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถทั้งในและต่างประเทศ ความคาดหวังของสังคมและมาตรฐานสากลที่สูงขึ้น (เช่น World University Ranking, SDGs) กฎระเบียบใหม่ เช่น PDPA, Cybersecurity, มาตรฐานการศึกษา ความผันผวนทางเศรษฐกิจและงบประมาณจำกัด → กระทบการลงทุนด้านพัฒนาบุคลากร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (Aging Society) → บุคลากรอาจขาดทักษะใหม่ที่จำเป็น
ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย	
<ol style="list-style-type: none"> คุณภาพบุคลากรลดลง ทำให้เกิดช่องว่างทักษะ (Competency Gap) ทำให้บุคลากรไม่สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติ อันดับมหาวิทยาลัยถดถอย ไม่สามารถรักษาหรือยกระดับอันดับใน World University Ranking (WUR) ได้ตามเป้าหมาย และกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือในระดับสากล 	

3. **สูญเสียบุคลากรคุณภาพ (Talent Drain)** บุคลากรที่มีศักยภาพสูงย้ายไปทำงานกับองค์กรอื่นหรือมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ
4. **นวัตกรรมและงานวิจัยชะงักงัน** ขาดแรงจูงใจและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทดลองและสร้างสรรค์ และลดความสามารถในการสร้างผลงานที่มีผลกระทบเชิงวิชาการและเชิงพาณิชย์
5. **ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง** ไม่สามารถตอบโจทย์ SDGs, IWA และความรับผิดชอบต่อสังคมได้เต็มที่ และส่งผลกระทบต่อความร่วมมือกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และพันธมิตรระหว่างประเทศ

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
	คำอธิบาย	บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย	คุณภาพบุคลากรลดลงทำให้เกิดช่องว่างทักษะ/ อันดับมหาวิทยาลัยถดถอย/ สูญเสียบุคลากรคุณภาพ/ นวัตกรรมและงานวิจัยชะงักงัน/ ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง
1	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 10% / เกิดขึ้นได้น้อยมาก ไม่มีสัญญาณ Early Warning	- บุคลากรบางส่วนขาดทักษะ แต่ยังไม่กระทบต่อเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัย/ การดำเนินงานยังสามารถบรรลุพันธกิจได้โดยรวม
2	น้อย	โอกาสเกิด 11–30% พบสัญญาณเล็กน้อย เช่น อัตราการเข้าร่วม IDP เข้าร่วมต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย	- กระทบเฉพาะบางหน่วยงานหรือบางโครงการ/ คุณภาพงานบางส่วนลดลง แต่ยังไม่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของมหาวิทยาลัย
3	ปานกลาง	โอกาสเกิด 31–50%/ มีแนวโน้มชัดเจน เช่น อัตราการเข้าร่วม Re-Skill/Up-Skill ต่ำกว่าเป้าหมาย	- เกิด Competency Gap อย่างชัดเจน/ กระทบต่อคุณภาพงานวิจัยและการเรียนการสอน/ ลดความสามารถในการแข่งขันในบางด้าน

4	สูง	โอกาสเกิด 51–70% / พบสัญญาณ Early Warning หลายด้าน เช่น Talent Retention ต่ำ	- อันดับมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มถดถอยใน World University Ranking (WUR)/ สูญเสียบุคลากรคุณภาพ (Talent Drain) ไปยังองค์กรหรือมหาวิทยาลัยอื่น/ กระทบต่อความต่อเนื่องของงานวิจัยและนวัตกรรม
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 70%/ มีหลักฐานชัดเจน เช่น อัตราการ Turnover Rate สูง, Engagement ต่ำ	- กระทบต่อ KPI หลัก ของมหาวิทยาลัยโดยตรง/ อันดับ WUR ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ/ ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลงอย่างรุนแรง/ ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติถดถอย / เสี่ยงต่อการไม่บรรลุวิสัยทัศน์ Intelligent Well-being Agriculture (IWA)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill ตาม Training Roadmap	≥ 85% ของบุคลากรทั้งหมดเข้าร่วม	ยอมรับได้หากลดลงไม่ต่ำกว่า 75%
ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/พัฒนาตาม IDP	≥ 90% ของบุคลากรทั้งหมดเข้าร่วม	ยอมรับได้หากลดลงไม่ต่ำกว่า 80%

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยง (RA)				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง Risk Reduction
4	4	16	H สูง	3	3	9	M ปานกลาง	

มาตรการควบคุมความเสี่ยงสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี Internal Risks:	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม External Risks:	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
<p>1. กลุ่มสายวิชาการ</p> <ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ การจัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะ การพัฒนาบุคลากรตาม Individual Development Plan (IDP) การจัดทำ Training Roadmap ครอบคลุมทุกประเภทบุคลากร การเชื่อมโยงสายวิชาการและสายสนับสนุน (Mobility) 	<p>1. กลุ่มสายวิชาการ</p> <ol style="list-style-type: none"> เพิ่ม Re-skill / Up-skill Program ด้าน Digital, AI, Smart Agriculture เพิ่มหลักสูตรเชิงยุทธศาสตร์ เช่น Digital Transformation, Smart Agriculture ขยายโครงการเดสก์บอร์ดวางแผนกำลังคนแบบงานหลายหน้าที่ (Cross-functional Assignment) และการแลกเปลี่ยนภายใน/ภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มาตรการควบคุมความเสี่ยงสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี Internal Risks:	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม External Risks:	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
<p>2. กลุ่มสายสนับสนุน</p> <ul style="list-style-type: none"> • ทบทวนปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรตามสายงานอาชีพและกลุ่มงาน • การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามมาตรฐาน • การจัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะ • การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) 	<p>2. กลุ่มสายสนับสนุน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เชื่อมโยงกับ Competency Framework และ Career Path 2) ปรับปรุงเกณฑ์การสรรหาให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) 3) พัฒนาดัชนี Engagement และติดตามผลทุกปี 	<ul style="list-style-type: none"> - กองบริหารทรัพยากรบุคคล - ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
<p>3. กลุ่มผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> • การสร้างผู้นำ (Leadership Development) (12) • การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Retention) (13) • ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 	<p>3. กลุ่มผู้บริหาร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) จัดทำโปรแกรมพัฒนาผู้นำ (Leadership Pipeline Program)เตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร 2) เพิ่มเส้นทางความก้าวหน้าวิชาชีพ (Career Path), ระบบแรงจูงใจ และดัชนีการมีส่วนร่วม 3) ปรับปรุงการประเมินผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่สะท้อนผลงานเชิงยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> - กองบริหารทรัพยากรบุคคล - ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
<p>4. มาตรการเชิงโครงสร้าง (ใช้ร่วมกันทั้งองค์กร)</p> <ul style="list-style-type: none"> • วิเคราะห์โครงสร้างอัตรากำลังให้สอดคล้องกับพันธกิจ • ทบทวนปรับปรุงแผนอัตรากำลังระยะ 5 ปี • จัดทำสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ฉบับสมบูรณ์) 	<p>4. มาตรการเชิงโครงสร้าง (ใช้ร่วมกันทั้งองค์กร)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ปรับปรุงแผนอัตรากำลังให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และ KPI โดยตรง 	<ul style="list-style-type: none"> - กองบริหารทรัพยากรบุคคล - กองแผนงาน - ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มาตรการควบคุมความเสี่ยงสมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		
มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี Internal Risks:	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม External Risks:	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
<ul style="list-style-type: none"> รวบรวมข้อมูล/จัดเก็บ/การสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง 	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำแดชบอร์ดการวางแผนกำลังคน (Workforce Planning Dashboard) เพื่อติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ใหม่ ปรับปรุงเกณฑ์การสรรหาให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) และยุทธศาสตร์ 	

*Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น
ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์*

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	O1
คำนิยาม (Definition)	ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยยัง ขาดทักษะ สมรรถนะ และแรงจูงใจที่จำเป็น ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะ การบรรลุวิสัยทัศน์การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้าน Intelligent Well-being Agriculture (IWA) และการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
ชื่อความเสี่ยง (Risk Issue)	สมรรถนะบุคลากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
ประเภทความเสี่ยง	Operational Risk (ด้านการดำเนินงาน)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	บุคลากรเข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill, Talent Development, Leadership Program ต่ำกว่าเป้าหมาย
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล / ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ / ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรไม่ตระหนักถึงการพัฒนา, IDP ไม่ครอบคลุม, วัฒนธรรมองค์กร ไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง, ขาดแรงจูงใจ, ไม่มี Talent Retention Plan, ระบบสรรหาไม่สอดคล้องยุทธศาสตร์, Career Path ไม่ชัดเจน
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	<ul style="list-style-type: none"> - การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ, Digital Disruption, การแข่งขันสูงในการสรรหาบุคลากร, ความคาดหวังสังคม/มาตรฐานสากล, กฎระเบียบใหม่ (PDPA, Cybersecurity), งบประมาณจำกัด, Aging Society
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	<ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพบุคลากรลดลง - อันดับมหาวิทยาลัยถดถอย - สูญเสียบุคลากรคุณภาพ (Talent Drain) - นวัตกรรมและงานวิจัยชะงักงัน - ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง

การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	Likelihood = 4, Impact = 4 → คะแนน 16 (High)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	Likelihood = 3, Impact = 3 → คะแนน 9 (Medium)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ลดลงไม่ต่ำกว่า 80% ของเป้าหมาย KRI
วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) โดยการพัฒนา, ปรับปรุงระบบ และสร้างแรงจูงใจ ปรับปรุงระบบสรรหาและ Career Path
KRI – Leading	<ol style="list-style-type: none"> ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/พัฒนาตาม IDP \geq 90% (Tolerance \geq 80%) ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill \geq 85% (Tolerance \geq 75%)
KRI – Lagging	<ol style="list-style-type: none"> ร้อยละบุคลากรที่มีผลการประเมินสมรรถนะสูงกว่ามาตรฐาน \geq 90% (Tolerance \geq 80%) ร้อยละบุคลากรที่ได้รับตำแหน่งทางวิชาการใหม่ \geq 60% (Tolerance \geq 50%)
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำ Workforce Planning Dashboard เพิ่ม Re-skill / Up-skill Program ด้าน Digital, AI, Smart Agriculture จัดทำ Leadership Pipeline Program ปรับปรุง Competency Framework และ Career Path พัฒนาดัชนีการมีส่วนร่วม Engagement และระบบติดตามผลแบบ Dashboard
ส่วนงานรับผิดชอบ	กองบริหารทรัพยากรบุคคล / ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ / สำนักบริหาร และพัฒนาวิชาการ/ กองแผนงาน

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี

การจัดการความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ถือเป็นหัวใจสำคัญของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเกี่ยวข้องโดยตรงกับ ความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา อีกทั้งยังสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เสรีภาพทางวิชาการ ความอิสระ และความเสมอภาคที่มหาวิทยาลัยต้องยึดถือ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับ นโยบายสภามหาวิทยาลัย 9 ด้าน โดยเฉพาะด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2560 มาตรา 7 และเชื่อมโยงกับ แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ (SO5.1) อีกทั้ง ในฐานะหน่วยงานภายใต้การกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยได้แสดงเจตจำนงชัดเจนในการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม โดยยึดแนวทางต่อต้านการทุจริตของรัฐบาล “ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Zero Tolerance and Clean Thailand)” ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยด้าน SI5: การบริหารจัดการและการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินอย่างยั่งยืน และ SO5.1: การบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีตัวชี้วัดสำคัญคือ KPI1: ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่ การทุจริต (Fraud) และ ความขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest) โดยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้ ระเบียบวินัยทางการเงิน ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) เนื่องจากหากเกิดการละเมิดจะกระทบต่อวินัยทางการเงินการคลังโดยตรง และความมั่นคงทางการเงินหรือการลงทุนยอมรับได้ในระดับปานกลาง (Medium Appetite) เพื่อสนับสนุนการเติบโตของรายได้ แต่ต้องรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์และความเสี่ยง

จากข้อมูลสถิติและการตรวจสอบภายใน พบว่าการทุจริตด้านการเงินและบัญชีมีแนวโน้มสูงขึ้นในช่วง 3–5 ปีที่ผ่านมา โดยตรวจพบทั้งกรณีที่มีนัยสำคัญและไม่มีนัยสำคัญ ดังนี้ **มีนัยสำคัญ (Material Fraud):** กรณีที่ส่งผลกระทบต่อวินัยทางการเงิน ความเชื่อมั่น และชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เช่น การยกยอกเงินท่ตรง, การละเมิดระเบียบการเงินการคลัง และ **ไม่มีนัยสำคัญ (Non-material Fraud):** กรณีที่เป็นข้อบกพร่องเล็กน้อยหรือผิดพลาดเชิงปฏิบัติ แต่หากสะสมต่อเนื่องอาจนำไปสู่การทุจริตเชิงระบบ อีกทั้ง จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Data) จากฝ่ายกฎหมาย พบว่า จำนวนกรณีทุจริตที่ได้รับการสอบสวนและพิสูจน์แล้ว ปี 2565–2567: กรณีเงินท่ตรงค้างส่งใช้จำนวน 230 ใบยืม มูลค่าความเสียหาย 2,143,814 บาท (เหตุเกิดปี 2565 / สรุปผลปี 2567) ข้อร้องเรียนสอบสวนหาข้อเท็จจริง ลดลงจาก 19 เรื่อง (2565) → 7 เรื่อง (2568) ข้อร้องเรียนสอบสวนการกระทำผิดวินัย มีความผันผวน (สูงสุด 14 เรื่องในปี 2567) และกรณีความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ มูลค่า 348,960.62 บาท อีกทั้ง มีการดำเนินคดีด้านการบริหารบุคคล เพิ่มขึ้นจาก 6 คดี (2566) → 10 คดี (2567)



ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า ประเด็นความเสี่ยง C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี เป็นความเสี่ยงเชิงปฏิบัติ ตามกฎระเบียบที่มีผลกระทบสูง หากเกิดขึ้นจะกระทบต่อความ โปร่งใส วินัยทางการเงิน ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยโดยตรง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้อง ดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเข้มงวด พร้อมสร้างระบบ ป้องกันและตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การแก้ไขปัญหา การทุจริตเป็นไปอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 6

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง C1 : การทุจริตด้านการเงินและบัญชี

ประเภทความเสี่ยง C : ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ Compliance Risk	
ประเด็นความเสี่ยง C1 : การทุจริตด้านการเงินและบัญชี	
คำนิยาม : ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำที่ไม่โปร่งใสหรือผิดกฎหมายในกระบวนการทางการเงินและบัญชี เช่น การยกยอกเงินสด การปลอมแปลงเอกสารการเงิน การจัดทำบัญชีเท็จ การเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์ หรือการอนุมัติจ่ายเงินเดือนให้พนักงานที่ไม่มีตัวตน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมการดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชี การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงทุน และการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินวง)/ รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)	
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : คณบดีทุกคณะ-วิทยาลัย/ ผู้อำนวยการทุกสำนัก-สำนักงาน/ ผู้อำนวยการหน่วยงานวิสาหกิจทุกส่วนงาน/ ผู้อำนวยการกองตรวจสอบภายใน/ ผู้อำนวยการกองคลัง/ ฝ่ายกฎหมาย	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	
จำนวนข้อร้องเรียน/ เบาะแสด้านการทุจริตการเงินและบัญชีที่เพิ่มขึ้น /ผลการตรวจสอบภายในพบข้อบกพร่องซ้ำในหลายหน่วยงาน	
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
1. จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชี	1. จำนวนกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการสอบสวนและพิสูจน์แล้ว
2. จำนวนข้อร้องเรียน/เบาะแสที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบัญชี	2. มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)
<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชียังไม่เข้มแข็ง 2. การติดตามเงินทตรงและการยืมเงินไม่เป็นระบบ เปิดช่องให้เกิดการทุจริต 3. บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเงินการคลัง 4. การตรวจสอบภายในไม่ครอบคลุมหรือไม่ต่อเนื่อง 5. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็งด้านความโปร่งใสและความรับผิดชอบ 6. การบูรณาการระหว่างฝ่ายการเงิน บัญชี กฎหมาย และตรวจสอบภายในยังไม่ชัดเจน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและข้อบังคับทางการเงินการคลังที่ซับซ้อน → เพิ่มความเสี่ยงต่อการปฏิบัติผิดพลาด 2. ความกดดันทางเศรษฐกิจและงบประมาณจำกัด → อาจกระตุ้นให้เกิดการทุจริตเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน 3. ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงขึ้น → ต้องการความโปร่งใสและธรรมาภิบาลที่เข้มงวด 4. การตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับภายนอก (เช่น สตง., ป.ป.ช.) หากพบข้อบกพร่องจะกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย 5. ความเสี่ยงจากการทุจริตเชิงระบบในหน่วยงานภาครัฐที่อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ความโปร่งใสและธรรมาภิบาลลดลง กระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสี่ยงต่อการถูกตรวจสอบและลงโทษจากหน่วยงานกำกับ เช่น สตง., ป.ป.ช. 2. ความเสียหายทางการเงินและทรัพยากร สูญเสียงบประมาณและทรัพยากรที่ควรนำไปใช้เพื่อการพัฒนา และส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย 3. ชื่อเสียงและภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย กระทบต่อการจัดอันดับด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) และลดความน่าเชื่อถือในระดับชาติและนานาชาติ 4. ผลกระทบต่อบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ขวัญกำลังใจบุคลากรลดลง และทำให้เกิดบรรยากาศองค์กรที่ไม่ไว้วางใจและไม่โปร่งใส 	

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
	คำอธิบาย	เกิดการทุจริตด้านการเงินและบัญชี	ความโปร่งใสและธรรมาภิบาล/ความเสียหายทางการเงินและทรัพยากร/ชื่อเสียงและภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย/ผลกระทบต่อบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร
1	น้อยมาก	พบข้อบกพร่อง ≤ 5% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	- ผลกระทบเล็กน้อย ไม่กระทบต่อภาพลักษณ์หรือการดำเนินงานโดยรวม/ มีความเสียหาย ≤ 100,000 บาท
2	น้อย	พบข้อบกพร่อง 6–10% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	- ผลกระทบจำกัด กระทบเฉพาะบางหน่วยงาน/ แต่ไม่กระทบต่อภาพรวมมหาวิทยาลัย/ มีความเสียหายตั้งแต่ 100,001 – 1,000,000 บาท
3	ปานกลาง	พบข้อบกพร่อง 11–20% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	- เริ่มกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นบางส่วน / มีผลต่อการดำเนินงานและบุคลากรบางกลุ่ม/ มีความเสียหายตั้งแต่ 1,000,001 – 3,000,000 บาท
4	สูง	พบข้อบกพร่อง 21–30% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	- กระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นอย่างชัดเจน/ สูญเสียงบประมาณและทรัพยากร มีผลต่ออันดับมหาวิทยาลัย/ และเสี่ยงต่อการถูกลงโทษตามกฎหมายการเงินการคลัง/ มีความเสียหายตั้งแต่ 3,000,001 – 5,000,000 บาท
5	สูงมาก	พบข้อบกพร่อง > 30% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบ	- ผลกระทบรุนแรงในทุกมิติ: สูญเสียความไว้วางใจ, ความเสียหายทางการเงินมาก, ถูกตรวจสอบและลงโทษ, ขวัญกำลังใจบุคลากรเสียหาย, ความสามารถในการแข่งขันลดลง/ มีความเสียหายตั้งแต่ > 5,000,000 บาท

มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงินและบัญชี		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน Existing Controls	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ
1. ช่องทางรับแจ้งเบาะแส (ออนไลน์/ออฟไลน์) พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้ง	1) เสริมสร้างระบบควบคุมภายใน (Internal Control) โดยเฉพาะด้านการเงิน การบัญชี และการจัดซื้อจัดจ้าง	- กองคลัง - กองตรวจสอบภายใน
2. การจัดทำ Fraud Risk Assessment Report รายปี	2) จัดอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับระเบียบการเงินการคลัง พร้อมทดสอบความรู้หลังอบรม	
3. กระบวนการรับข้อร้องเรียนผ่านคณะกรรมการพิจารณา	3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity Culture) ผ่านการอบรม, การสื่อสารภายใน, และการกำหนด KPI ด้านธรรมาภิบาล	- สภานักงาน - กองแผนงาน
4. การดำเนินการทางวินัย/กฎหมายต่อผู้กระทำผิด		
5. ระบบบัญชีอิเล็กทรอนิกส์ + การตรวจสอบภายในสม่ำเสมอ + การแยกหน้าที่ (Segregation of Duties)		
6. การจัดอบรมเจ้าหน้าที่ด้านการเงิน การตรวจรับพัสดุ และ บทลงโทษ	4) เชื่อมโยงกับตัวชี้วัด ITA เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับการประเมินคุณธรรม	- สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
7. ระบบ e-GP + การเปิดเผย TOR + การตรวจสอบราคาตลาด + การสุ่มตรวจรับงาน	5) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) แบบสุ่มตรวจ (Spot Check) (การสุ่มตรวจภายในทุกไตรมาส)	- กองตรวจสอบภายใน
8. การทบทวนกระบวนการควบคุมภายในประจำปี	6) จัดกิจกรรมปลูกฝังจริยธรรมและธรรมาภิบาล สร้างวัฒนธรรมและจิตสำนึกองค์กร	- สภานักงาน
9. การออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้ง + การฝากเงินสดเข้าธนาคารทันที + การแยกหน้าที่ผู้รับเงิน/ผู้บันทึก/ผู้ตรวจสอบ	7) สืบรวจทัศนคติบุคลากรและประเมินวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมเป็นระยะ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)	
10. การจ่ายเงินต้องมีเอกสารประกอบครบถ้วน + ใช้การโอนผ่านธนาคารแทนเงินสด		

มาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงินและบัญชี		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน Existing Controls	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ
11. การกำหนดผู้มีอำนาจอนุมัติตามวงเงิน การอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น	8) จัดอบรมกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังและการบริหารงานบุคคล	- ฝ่ายกฎหมาย
12. การจัดทำรายงานการใช้จ่ายเงินพร้อมหลักฐาน	9) ใช้ AI Audit Tools ตรวจสอบธุรกรรมผิดปกติ เช่น การเบิกจ่ายซ้ำ, การจัดซื้อที่ผิดรูปแบบ	- กองตรวจสอบภายใน - กองเทคโนโลยีดิจิทัล
13. มาตรการหักเงินเดือน/ดำเนินการทางวินัยหากไม่คืนเงินตรง	10) จัดทำช่องทาง Whistleblowing ที่ปลอดภัย พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส	- กองกลาง/ฝ่ายกฎหมาย - กองเทคโนโลยีดิจิทัล
14. การชี้แจงเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีให้ตรวจสอบการจ่ายเงินตรงตามวัตถุประสงค์	11) ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อป้องกันการรวมอำนาจและผลประโยชน์ทับซ้อน	- กองบริหารทรัพยากรบุคคล
15. การกำหนดระเบียบการยืมเงินตรง (วงเงินสูงสุด, ระยะเวลาคืน)	12) จัดกิจกรรมรณรงค์ “Zero Tolerance ต่อการทุจริต” และสื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตอย่างต่อเนื่อง	- สำนักงานอธิการบดี - สภาพนักงาน - ฝ่ายกฎหมาย - กองพัฒนาคุณภาพ
16. จัดทำ Open Financial Report เปิดเผยรายงานการเงินต่อสาธารณะ		
17. จัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมทางวิชาการ เช่น เวทีอภิปราย, รณรงค์ “เรียนอย่างซื่อสัตย์”		

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี

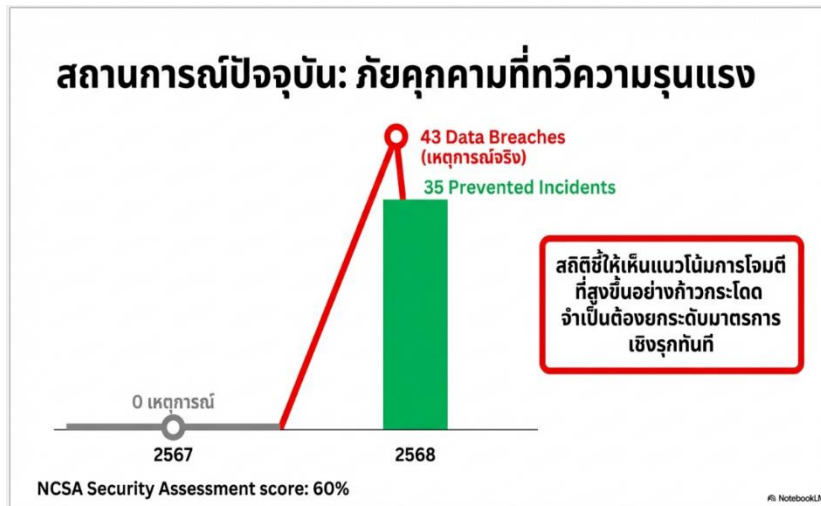
หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง (Risk ID)	C1
คำนิยาม (Definition)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำที่ไม่โปร่งใสหรือผิดกฎหมายในกระบวนการทางการเงินและบัญชี เช่น การยกยอกเงินสด การปลอมแปลงเอกสารทางการเงิน การจัดทำบัญชีเท็จ การเบิกจ่ายผิดวัตถุประสงค์ หรือการอนุมัติจ่ายเงินเดือนให้พนักงานที่ไม่มีตัวตน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมการดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชี การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงทุน และการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
ชื่อความเสี่ยง (Risk Issue)	การทุจริตด้านการเงินและบัญชี
ประเภทความเสี่ยง	Compliance Risk (ด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	อธิการบดี (รศ.ดร.วิระพล ทองมา) / รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง) / รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	คณบดีทุกคณะ-วิทยาลัย / ผู้อำนวยการทุกสำนัก-สำนักงาน / ผู้อำนวยการหน่วยงานวิสาหกิจ / กองตรวจสอบภายใน / กองคลัง / ฝ่ายกฎหมาย
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	- จำนวนข้อร้องเรียน/เบาะแสด้านการทุจริตเพิ่มขึ้น - ผลตรวจสอบภายในพบข้อบกพร่องซ้ำในหลายหน่วยงาน
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	- ระบบควบคุมภายในไม่เข้มแข็ง, การติดตามเงินทอนตรงไม่เป็นระบบ, บุคลากรขาดความรู้ระเบียบการเงิน, การตรวจสอบไม่ครอบคลุม, วัฒนธรรมองค์กรไม่เข้มแข็งด้านโปร่งใส
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	- กฎระเบียบการเงินซับซ้อน, ความกดดันเศรษฐกิจ, ความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูง, การตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับภายนอก, ความเสี่ยงทุจริตเชิงระบบ
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	- ความโปร่งใสและธรรมาภิบาลลดลง, ความเสียหายทางการเงิน, ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย, ขวัญกำลังใจบุคลากรลดลง
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	Likelihood = 4, Impact = 3 → คะแนน 12 (High)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	Likelihood = 1, Impact = 1 → คะแนน 1 (Low) Zero Appetite สำหรับการทุจริตทางการเงิน
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ไม่เกิน 5% ของหน่วยงานที่ตรวจสอบพบข้อบกพร่อง

วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) อบรมบุคลากร, หมุนเวียนตำแหน่งเสี่ยง, ใช้ระบบ e-Finance/e-Procurement AI Audit Tools ดำเนินการทางวินัยและกฎหมาย, เรียกคืนงบประมาณ/ทรัพย์สิน, ปรับปรุงระบบควบคุมภายใน
KRI – Leading	1. จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชี 2. จำนวนข้อร้องเรียน/เบาะแสที่เกี่ยวข้องกับการเงินและบัญชี
KRI – Lagging	1. จำนวนกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการสอบสวนและพิสูจน์แล้ว 2. มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	1. เสริมสร้างระบบควบคุมภายในด้านการเงินและการจัดซื้อจัดจ้าง 2. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity Culture) 3. เชื่อมโยงกับตัวชี้วัด ITA เพื่อยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใส 4. จัดอบรมระเบียบการเงินการคลัง พร้อมทดสอบความรู้ 5. ตรวจสอบภายในแบบสุ่มตรวจ (Spot Check) 6. ใช้ AI Audit Tools ตรวจสอบธุรกรรมผิดปกติ 7. จัดทำช่องทาง Whistleblowing ที่ปลอดภัย 8. ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา 9. จัดกิจกรรมรณรงค์ “Zero Tolerance ต่อการทุจริต”
ส่วนงานรับผิดชอบ	กองคลัง / กองตรวจสอบภายใน/ ฝ่ายกฎหมาย/ กองเทคโนโลยีดิจิทัล/ สภาพนักงาน/ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย/ กองแผนงาน/ กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ สำนักงานอธิการบดี/ กองพัฒนาคุณภาพ

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง D1 : ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดนโยบายด้านดิจิทัลตามกรอบนโยบายสภามหาวิทยาลัย 9 ด้าน โดยเฉพาะด้านที่ 8 “นโยบายด้านดิจิทัล” ซึ่งมุ่งสู่การเป็น มหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ผ่านการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับเปลี่ยนการบริหาร การเรียนการสอน และการวิจัย โดยมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบข้อมูลรวมศูนย์ (Single Data) และการจัดทำ Dashboard ในทุกระดับ เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านเกษตรสุขภาพและการพัฒนาที่ยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลย่อมมาพร้อมกับ ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) ที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในมิติการเรียน การบริหาร และการวิจัย ซึ่งอาจกระทบต่อข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และผลงานวิจัย หากไม่มีมาตรการป้องกันที่เข้มแข็ง อาจนำไปสู่การสูญเสีย ข้อมูล ความเสียหายต่อระบบ และลดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ ที่ครอบคลุม เพื่อให้สามารถปกป้องข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัย สนับสนุนการดำเนินงานดิจิทัลและการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างมั่นคง ตอบสนองต่อเหตุการณ์ผิดปกติได้อย่างรวดเร็ว ลดความเสียหายและการหยุดชะงักของระบบ รักษาความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และมาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของภาครัฐ



อีกทั้ง การบริหารความเสี่ยงไซเบอร์นี้ยังเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย SI1 (การขับเคลื่อนเชิงรุกสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการเกษตรสุขภาพในระดับนานาชาติ) และ SO2 (เป็นเลิศด้านการเกษตรอัจฉริยะเพื่อสุขภาพที่ดี) โดยมี KPI: ความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นตัวชี้วัดสำคัญ ทั้งนี้ แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2569 ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ใน ระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการและบริหารจัดการที่มีคุณภาพ พร้อมรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลอย่างมั่นคง

ตารางที่ 7

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง D1 : ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)

ประเภทความเสี่ยง D : ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล Digital Technology Risk	
ประเด็นความเสี่ยง D1 : ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) (ความเสี่ยงคงเหลือ)	
<p>คำนิยาม : ความเสี่ยงที่เกิดจากการโจมตีหรือเหตุการณ์ผิดปกติทางไซเบอร์ เช่น การเจาะระบบ การโจมตีด้วย Malware/Ransomware การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล การบิดเบือนข้อมูล หรือการหยุดชะงักของระบบสารสนเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัย รวมถึงกระทบต่อการดำเนินงานดิจิทัลและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมระบบสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ ระบบบริหารจัดการระบบวิจัย ฐานข้อมูลบุคลากรและนักศึกษา ระบบการเงิน และระบบเครือข่าย</p>	
<p>ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.จิระชัย ยมเกิด)</p>	
<p>ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ: ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล / ผู้อำนวยการกองตรวจสอบภายใน / หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย</p>	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals) :	
<p style="color: red;">การพยายามเข้าสู่ระบบ (Login Attempts) ที่ล้มเหลวเกินเกณฑ์/ การตรวจพบช่องโหว่ใหม่ในระบบ ERP/ e-Learning/ การร้องเรียนจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับความผิดปกติของระบบ/การแจ้งเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก (เช่น สกมช.)</p>	
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
ร้อยละความพร้อมของระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ (Cybersecurity Readiness Index) $\geq 90\%$	จำนวนเหตุการณ์ Data Breach ที่เกิดขึ้นจริง
ร้อยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ $\geq 95\%$	ระยะเวลาเฉลี่ยในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ (MTTR)

ปัจจัยเสี่ยงที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง D1 : ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)

ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risk Factors)	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risk Factors)
<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ยังไม่ครอบคลุมหรือทันสมัย มีช่องโหว่ในระบบ ERP, e-Learning, และฐานข้อมูลสำคัญ 2. การบริหารจัดการสิทธิ์การเข้าถึง (Access Control) ไม่เข้มแข็ง เกิดการพยายามเข้าสู่ระบบที่ผิดพลาดบ่อยครั้ง 3. บุคลากรขาดความรู้และทักษะด้าน Cybersecurity ไม่ตระหนักถึงภัยคุกคาม เช่น Phishing, Malware 4. ขาดการทดสอบระบบอย่างต่อเนื่อง (Penetration Test, Vulnerability Assessment) 5. การตอบสนองต่อเหตุการณ์ (Incident Response) ยังไม่เป็นระบบ MTTR อาจล่าช้า 6. การจัดเก็บและสำรองข้อมูลไม่เป็นมาตรฐาน เสี่ยงต่อการสูญหายหรือถูกโจมตี 7. การบูรณาการระหว่างฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลกับฝ่ายกฎหมายและตรวจสอบภายในยังไม่เข้มแข็ง 8. งบประมาณและทรัพยากรบุคลากรด้าน Cybersecurity จำกัด ไม่สามารถลงทุนในระบบป้องกันขั้นสูงได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ภัยคุกคามไซเบอร์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เช่น Ransomware, Advanced Persistent Threat (APT) 2. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและมาตรฐานใหม่ เช่น PDPA, Cybersecurity Act, ข้อกำหนดจาก สกมช. 3. การโจมตีจากกลุ่มอาชญากรรมไซเบอร์หรือรัฐชาติ (State-sponsored Attack) 4. การเพิ่มขึ้นของการใช้ระบบดิจิทัลและการเรียนการสอนออนไลน์ ขยายพื้นที่เสี่ยง (Attack Surface) 5. การพึ่งพาระบบ Cloud และ Third-party Services เสี่ยงต่อการละเมิดข้อมูลจากผู้ให้บริการภายนอก 6. ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงขึ้น ต้องการความมั่นคงปลอดภัยที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล 7. ความผันผวนทางเศรษฐกิจและงบประมาณจำกัด กระทบต่อการลงทุนด้าน Cybersecurity 8. การโจมตีแบบ Social Engineering ที่ใช้จิตวิทยาหลอกลวงบุคลากรและนักศึกษา

ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย

- ข้อมูลสำคัญรั่วไหล (Data Breach)** กระทบต่อข้อมูลนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัย และเสี่ยงต่อการละเมิดกฎหมาย เช่น PDPA และข้อกำหนดจาก สกมช. รวมถึงอาจนำไปสู่การสูญเสียความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การหยุดชะงักของระบบสารสนเทศ (System Disruption)** ระบบการเรียนการสอนออนไลน์, ERP, ระบบการเงิน และฐานข้อมูลไม่สามารถใช้งานได้ และส่งผลกระทบต่อการทำงานประจำวันและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)
- ความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียง (Financial & Reputational Loss)** ค่าใช้จ่ายในการกู้คืนระบบและชดเชยความเสียหายสูง ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง ทั้งนักศึกษา ผู้ปกครอง และพันธมิตรทางวิชาการ และชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเสียหาย กระทบต่อการจัดอันดับและความร่วมมือระดับนานาชาติ
- ผลกระทบต่อการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (University Ranking)** ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดด้าน Governance และ Digital Readiness และหากเหตุการณ์รุนแรงบ่อยครั้งอาจทำให้อันดับมหาวิทยาลัยถดถอย

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ

ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
คำอธิบาย		สูญเสียข้อมูลสำคัญ, การละเมิด PDPA ร้อยละของเหตุการณ์โจมตีที่อาจเกิดขึ้น	ด้านข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัย / ด้านการดำเนินงานและระบบดิจิทัล/ ด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น/ ด้านการเงินและกฎหมาย/ด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร
1	น้อยมาก	โอกาสเกิด < 10% / เกิดขึ้นได้น้อยมาก ไม่มีสัญญาณเตือน	- ผลกระทบเล็กน้อย ระบบยังทำงานต่อเนื่อง / ไม่กระทบต่อภาพลักษณ์หรือการดำเนินงานโดยรวม/ มูลค่าความเสียหาย ≤ 100,000 บาท
2	น้อย	โอกาสเกิด 11–30% / พบสัญญาณเล็กน้อย เช่น Login Fail เล็กน้อย	- ผลกระทบจำกัด กระทบเฉพาะบางระบบหรือบางหน่วยงาน / แต่ไม่กระทบต่อภาพรวมมหาวิทยาลัย/ มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ 100,001 – 1,000,000 บาท

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
3	ปานกลาง	โอกาสเกิด 31-50% / มีแนวโน้มชัดเจน เช่น พบช่องโหว่หลายระบบ	- กระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของนักศึกษา บุคลากร และสังคมบางส่วน / มีผลต่อการดำเนินงานและบุคลากรบางกลุ่ม / มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ 1,000,001 – 3,000,000 บาท
4	สูง	โอกาสเกิด 51-70% / พบสัญญาณเตือนหลายด้าน เช่น Data Breach ในบางระบบ	- กระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นอย่างชัดเจน สูญเสียงบประมาณและทรัพยากร/ มีผลต่ออันดับมหาวิทยาลัย และเสี่ยงต่อการถูกลงโทษตาม PDPA และกฎหมายไซเบอร์/ มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ 3,000,001 – 5,000,000 บาท
5	สูงมาก	โอกาสเกิด > 70% / มีหลักฐานชัดเจน เช่น การโจมตีซ้ำ, ระบบ หยุดชะงักบ่อยครั้ง	- ผลกระทบรุนแรงในทุกมิติ: สูญเสียข้อมูลสำคัญ, ความเสียหายทางการเงินมาก, ถูกตรวจสอบและลงโทษตาม PDPA และกฎหมายไซเบอร์, ขวัญกำลังใจบุคลากรเสียหาย, ความสามารถในการแข่งขันลดลง / มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ > 5,000,000 บาท

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
ร้อยละความพร้อมของระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ (Cybersecurity Readiness Index)	≥ 90%	≥ 80%
ร้อยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ	≥ 95%	≥ 85%
ร้อยละผลการประเมินความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจาก สกมช.	ผ่าน ≥ 90% ของข้อประเมิน	ผ่าน ≥ 75% ของข้อประเมิน

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยง (RA)				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลด/โอนย้าย/หลีกเลี่ยง และยอมรับความเสี่ยง
4	4	16	H สูง	3	3	9	M ปานกลาง	

มาตรการควบคุมความเสี่ยงภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ
<p>มาตรการที่เกี่ยวข้องกับระบบเครือข่าย การจัดเก็บ และการให้บริการที่มั่นคงต่อเนื่อง</p> <ol style="list-style-type: none"> สำรองข้อมูลสม่ำเสมอ และใช้ระบบป้องกันการบุกรุก/มัลแวร์ ลดความเสี่ยงจากระบบเก่า (Legacy Systems) ป้องกันการโจมตีแบบ DDoS ใช้บริการ Cloud ที่มีมาตรฐานความปลอดภัย มี Network Redundancy แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกระบบ 	<p>มาตรการที่เกี่ยวข้องกับระบบเครือข่าย การจัดเก็บ และการให้บริการที่มั่นคงต่อเนื่อง</p> <ol style="list-style-type: none"> ติดตั้งและอัปเดตซอฟต์แวร์ป้องกันไวรัส/มัลแวร์ และทดสอบระบบสำรองข้อมูลเป็นประจำ จัดทำ System Upgrade Roadmap เพื่อทยอยเปลี่ยนระบบที่เสี่ยง (Legacy Systems) ปรับปรุง Network Redundancy ให้ครอบคลุมทุกระบบงานที่สำคัญ* จัดทำแผนงานปกป้องสินทรัพย์ดิจิทัล และแผนรับมือภัยไซเบอร์* 	<ul style="list-style-type: none"> กองเทคโนโลยีดิจิทัล ดำเนินการด้านระบบ, โครงสร้างพื้นฐาน, และการป้องกันภัยไซเบอร์ กองตรวจสอบภายใน กำกับดูแลและตรวจสอบมาตรการ,

มาตรการควบคุมความเสี่ยงภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ
<p>มาตรการที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูล การควบคุมสิทธิ์ และการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การเข้ารหัสและควบคุมสิทธิ์การเข้าถึง (Access Control) 2. นโยบายรหัสผ่าน (Password Policy) และมาตรฐานการใช้งาน 3. ประกาศมหาวิทยาลัยตาม PDPA ที่สอดคล้องกับกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 4. อบรมบุคลากรและนักศึกษาให้ตระหนักรู้ภัยไซเบอร์ 5. ความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Consulting/Collaboration) 6. มี Incident Response Plan (IRP) แต่ยังไม่เป็นปัจจุบัน 7. ลงทุนและทรัพยากรที่จัดสรรในด้าน Cybersecurity เช่น การซื้อ Web Application Firewall / MA / SIEM (Security Information and Event Management) (เชิงใหม่/ชุมพร/ยกเว้นแพร่) 	<p>มาตรการที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูล การกำกับดูแลตามกฎหมาย และการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สื่อสารนโยบาย Zero Tolerance ต่อภัยคุกคามไซเบอร์ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง * 2) จัดอบรมและสร้างความตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ (Cybersecurity Awareness Training) และแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามระหว่างองค์กร (Threat Intelligence Sharing) * 3) จัดอบรม Phishing Simulation Training และการใช้รหัสผ่านที่ปลอดภัย 4) ปรับปรุง Incident Response Plan (IRP) ให้ทันสมัย พร้อมฝึกซ้อมสถานการณ์จำลอง (Simulation Exercise) 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยไซเบอร์เพื่อประเมินความเสี่ยง และขยายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก 6) เพิ่มการลงทุนและทรัพยากรที่จัดสรรในด้าน Cybersecurity เช่น การซื้อ Web Application Firewall / MA / SIEM (Security Information and Event Management) (พื้นที่แพร่) 7) จัดตั้ง Digital Risk Committee ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อกำกับดูแลความเสี่ยงไซเบอร์ 	<p>ร่วมกับ Digital Risk Committee</p>

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง D1: ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	D1
คำนิยาม (Definition)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการโจมตีหรือเหตุการณ์ผิดปกติทางไซเบอร์ เช่น การเจาะระบบ การโจมตีด้วยมัลแวร์/แรนซัมแวร์ การละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล การบิดเบือนข้อมูล หรือการหยุดชะงักของระบบสารสนเทศ ซึ่งส่งผลกระทบต่อข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัย รวมถึงกระทบต่อการดำเนินงานดิจิทัลและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมระบบสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ ระบบบริหารจัดการ ระบบวิจัย ฐานข้อมูล บุคลากรและนักศึกษา ระบบการเงิน และระบบเครือข่าย
ชื่อความเสี่ยง	ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)
ประเภทความเสี่ยง	Digital Technology Risk (ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.จิระชัย ยมเกิด)
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล/ผู้อำนวยการกองตรวจสอบภายใน
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	<ul style="list-style-type: none"> - การพยายามเข้าสู่ระบบที่ล้มเหลวเกินเกณฑ์ - การตรวจพบช่องโหว่ใหม่ใน ERP/e-Learning - การร้องเรียนจากผู้ใช้เกี่ยวกับความผิดปกติของระบบ - การแจ้งเตือนจากหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก (เช่น สกมช.)
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบเครือข่ายและโครงสร้างพื้นฐานไม่ปลอดภัย ใช้ระบบล้าสมัย (Legacy Systems) Human Error เช่น คลิกลิงก์ฟิชซิง ใช้รหัสผ่านอ่อนแอ /การบริหารจัดการระบบไม่เพียงพอ ขาดการทดสอบเจาะระบบ (PenTest) และ Access Control ที่รัดกุม/ ขาดบุคลากรเชี่ยวชาญด้าน Cybersecurity และไม่มีทีม CSIRT / การจัดการข้อมูลไม่เหมาะสม ไม่มี Disaster Recovery Plan ที่ครอบคลุม
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	<ul style="list-style-type: none"> - Social Engineering เช่น Phishing, การแอบอ้าง Advanced Persistent Threats (APT), มัลแวร์/แรนซัมแวร์ระดับโลก/ ความเสี่ยงจากผู้ให้บริการภายนอก (Cloud, Vendors)/ กฎหมายและมาตรฐานใหม่ (PDPA, ISO/IEC 27001)/ ความคาดหวังด้านความโปร่งใสและการ

	ตรวจสอบจาก Stakeholders/ เทคโนโลยีใหม่ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว อาจสร้างช่องโหว่ใหม่
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	- สูญเสียข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัย /การละเมิด ข้อมูลส่วนบุคคล (Data Breach) ส่งผลต่อการปฏิบัติตาม PDPA/ระบบ การเรียน การบริหาร และการวิจัยหยุดชะงัก/ สูญเสียความไว้วางใจและ ชื่อเสียงในระดับชาติ-นานาชาติ/ ค่าใช้จ่ายในการแก้ไขและฟื้นฟูระบบสูง เสี่ยงต่อการถูกกลโกงตามกฎหมาย/ ขวัญกำลังใจบุคลากรลดลง เกิด ความไม่เป็นธรรมในการจัดการข้อมูล
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	Likelihood = 4 Impact = 4 → Risk Score = 16 (High)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	Likelihood = 3 Impact = 3 → Risk Score = ≤ 9 (Moderate)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ไม่เกิน 20% จากเป้าหมาย KRI
วิธีจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risk Reduction: ลงทุนในระบบป้องกัน, จัดทำ Dashboard, จัดตั้ง CSIRT, อบรมบุคลากร ▪ Risk Transfer: พิจารณาประกันภัยไซเบอร์ (Cyber Insurance) สำหรับเหตุการณ์รุนแรง ▪ Risk Avoidance: หลีกเลี่ยงการใช้ระบบที่ไม่ผ่านการทดสอบหรือไม่ปลอดภัย ▪ Risk Acceptance: ยอมรับความเสี่ยงในระดับต่ำที่ไม่กระทบต่อภาพรวม
KRI – Leading	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cybersecurity Readiness Index ≥ 90% (Tolerance ≥ 80%) 2. จำนวนเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ ≥ 95% (Tolerance ≥ 85%)
KRI – Lagging	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนเหตุการณ์ Data Breach ที่เกิดขึ้นจริง ≤ 2 ครั้ง/ปี 2. ระยะเวลาเฉลี่ยในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ (MTTR) ≤ 6 ชั่วโมง (Tolerance > 24 ชั่วโมง) 3. มูลค่าความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียง ≤ 1 ล้านบาท (Tolerance > 3 ล้านบาท)
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	<ol style="list-style-type: none"> 1. สื่อสารนโยบาย Zero Tolerance ต่อภัยคุกคามไซเบอร์ 2. จัดอบรม Cybersecurity Awareness Training และ Phishing Simulation Training 3. การแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคาม (Threat Intelligence Sharing) 4. ปรับปรุง Incident Response Plan (IRP) ให้ทันสมัย พร้อมฝึกซ้อมสถานการณ์จำลอง

	<ol style="list-style-type: none">5. จัดทำ System Upgrade Roadmap เพื่อเปลี่ยนระบบที่เสี่ยง (Legacy Systems)6. ปรับปรุง Network Redundancy ให้ครอบคลุมทุกระบบงานที่สำคัญ7. จัดตั้ง Digital Risk Committee เพื่อกำกับดูแลความเสี่ยงไซเบอร์
ส่วนงานรับผิดชอบ	กองเทคโนโลยีดิจิทัล /กองตรวจสอบภายใน

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง R1 : มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์

ภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นทุนทางสังคม (Social Capital) ที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้สะสมมายาวนาน และเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และการยอมรับจากสาธารณชน อีกทั้ง ส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การเลือกเข้าศึกษา การร่วมมือทางวิชาการ และการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน และหากเสียหายจะกระทบต่อโอกาสในการรับทุน การร่วมมือวิจัย และการสนับสนุนจากภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งในยุคที่สังคมให้ความสำคัญกับความโปร่งใส จริยธรรม และธรรมาภิบาล การละเลยการบริหารภาพลักษณ์และชื่อเสียงอาจนำไปสู่ความเสี่ยงร้ายแรง เช่น: การทุจริตหรือการบริหารงาน

ไม่โปร่งใส การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการหรือการวิจัย และการจัดการปัญหาภายในที่ไม่เหมาะสมและถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะ ทั้งนี้ นโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงไว้ที่ **ระดับต่ำ (Low Appetite)** หมายความว่า มหาวิทยาลัยไม่ยอมรับกิจกรรมหรือเหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงในเชิงลบและเป็นที่ยอมรับโดยสาธารณะ โดยมหาวิทยาลัยต้องเสริมสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงมหาวิทยาลัยในระดับสากล และพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีฐานการสื่อสารที่แข็งแกร่งในสื่อดิจิทัล แต่ยังมีความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์หากไม่สามารถสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์และวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่ปรับตัวตามพฤติกรรมผู้รับสารที่เปลี่ยนแปลงเร็ว การจัดการเชิงรุก เช่น การใช้ Prime Time, การพัฒนาเนื้อหาวิจัย, และการเชื่อมโยงกิจกรรมจริงกับสื่อออนไลน์ จะช่วยลดความเสี่ยงและเสริมภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยในระยะยาว

ภาคผนวก: สรุปตัวเลขสถิติเปรียบเทียบ

Topic	Metric
Facebook Reach	76.4%
Website Usage	52.7%
Line Sharing	69.0%
Interest: Student News	69.1%
Interest: Research	61.8%
Interest: Policy	43.6%
Engagement: Like	87.3%
Engagement: Event Join	34.5%
Risk: External Media	62.5%

Data sources: 2567 & 2568 Strategic Communication Surveys.

© NotebookLM

ตารางที่ 8

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง R1 : มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์

ประเภทความเสี่ยง R : ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)	
ประเด็นความเสี่ยง R1 : มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์	
<p>คำนิยาม : ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์หรือการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์ (Image) และ ชื่อเสียง (Reputation) ของมหาวิทยาลัย เช่น การทุจริต การละเมิดจริยธรรม การบริหารงานไม่โปร่งใส หรือการจัดการปัญหาภายในที่ไม่เหมาะสมและถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะ ซึ่งอาจทำให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากนักศึกษา ผู้ปกครอง หน่วยงานภายนอก และพันธมิตรทางวิชาการลดลงอย่างรวดเร็ว</p>	
<p>ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย)</p>	
<p>ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ : ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนานิชาการ/ ผู้อำนวยการกองกายภาพและสิ่งแวดล้อม/ ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา/ หัวหน้าฝ่ายสื่อสารองค์กร</p>	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	
<p>ผลสำรวจความพึงพอใจจากนักศึกษา-ผู้รับบริการ/ ข่าวหรือบทความเชิงลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยปรากฏในสื่อมวลชน/ การลดลงของจำนวนผู้สมัครเข้าศึกษา</p>	
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
<p>1. การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Monitoring)</p>	<p>1. จำนวนเหตุการณ์ที่ถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะและส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย</p> <p>2. มูลค่าความเสียหายเชิงภาพลักษณ์และผลกระทบต่อ การสนับสนุนจากภายนอก</p>

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risk Factors)	(External Risk Factors)
<ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสารที่ผิดพลาด การสื่อสารคลุมเครือ ไม่ชัดเจน หรือขัดแย้งกันเอง การตอบสนองต่อวิกฤตล่าช้า หรือไม่มีแผนรับมือ และการละเลยการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเกิดปัญหา 2. วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อความโปร่งใส การปกปิดข้อมูลหรือไม่เปิดเผยข้อผิดพลาด บุคลากรไม่กล้ารายงานปัญหา และขาดการสร้างวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล 3. การละเลยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน ไม่ปรับปรุงบริการหรือหลักสูตรให้ทันสมัย การไม่ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และการละเลยความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย 4. การบริหารจัดการไม่โปร่งใส การตัดสินใจหรือการดำเนินงานที่ขาดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และการทุจริตภายในองค์กร เช่น การใช้ทรัพยากรไม่ถูกต้อง การจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส 5. การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ/การวิจัย การลอกเลียนผลงาน (Plagiarism) การบิดเบือนข้อมูลวิจัย 6. การจัดการปัญหาภายในไม่เหมาะสม ความขัดแย้งภายในที่ถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะ และการสื่อสารองค์กรที่ไม่ทันต่อสถานการณ์ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สื่อมวลชนและสื่อสังคมออนไลน์ การรายงานข่าวเชิงลบหรือกระแสวิพากษ์วิจารณ์ที่กระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และความคิดเห็นของสาธารณชนที่แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว 2. ความคาดหวังจากสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคมให้ความสำคัญกับความโปร่งใส จริยธรรม และธรรมาภิบาลมากขึ้น และการไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังเหล่านี้ อาจนำไปสู่การวิพากษ์วิจารณ์ 3. เหตุการณ์ระดับประเทศหรือโลก ความขัดแย้งทางการเมืองหรือสังคมที่ยังกับองค์กร และเหตุการณ์ภายนอกที่กระทบต่อภาพลักษณ์ เช่น กรณีที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรทางวิชาการ 4. พฤติกรรมของพันธมิตรหรือบุคคลภายนอก การกระทำที่ไม่เหมาะสมของพันธมิตรหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย 5. การแข่งขันระหว่างสถาบันการศึกษา การเปรียบเทียบคุณภาพและชื่อเสียงกับมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในและต่างประเทศ และการสูญเสียความได้เปรียบเชิงภาพลักษณ์ 6. การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎหมาย กฎหมายการศึกษา กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และข้อบังคับใหม่ที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตาม และการตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับดูแล เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือหน่วยงานประเมินคุณภาพการศึกษา

ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย

1. ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจลดลง นักศึกษา ผู้ปกครอง และพันธมิตรทางวิชาการอาจสูญเสียความเชื่อมั่น และกระทบต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาและการร่วมมือทางวิชาการ
2. ชื่อเสียงและภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย ถูกวิพากษ์วิจารณ์ในสื่อสังคมออนไลน์และสื่อมวลชน และกระทบต่อการจัดอันดับมหาวิทยาลัยและการประเมินคุณภาพ
3. ผลกระทบทางการเงินและทรัพยากร สูญเสียโอกาสในการรับทุนสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน และลดโอกาสในการร่วมมือวิจัยและโครงการพัฒนาระหว่างประเทศ
4. ผลกระทบต่อบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร ขวัญกำลังใจบุคลากรลดลง และเกิดบรรยากาศองค์กรที่ไม่ไว้วางใจและไม่โปร่งใส

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ

ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
KRI		การเผยแพร่ข่าวสารของมหาวิทยาลัยในสื่อที่มีอิทธิพล/ สื่อขนาดใหญ่ (Engagement มากกว่า 100,000 Followers)	ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจลดลง/ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย/ผลกระทบทางการเงินและทรัพยากร/ ผลกระทบต่อบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร
1	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยมาก ไม่มีข่าวเชิงลบในสื่อหลัก	ผลกระทบเล็กน้อย ไม่กระทบต่อภาพลักษณ์หรือการดำเนินงานโดยรวม / ข่าวเชิงลบเล็กน้อยในวงจำกัด/ ความพึงพอใจลดลงเล็กน้อย แต่ยังอยู่ในเกณฑ์ดี ไม่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2	น้อย	โอกาสเกิดน้อย ข่าวเชิงลบปรากฏบ้างในสื่อขนาดเล็ก	ผลกระทบจำกัด กระทบเฉพาะบางหน่วยงาน แต่ไม่กระทบต่อภาพรวมมหาวิทยาลัย ข้อร้องเรียนเฉพาะบางหน่วยงาน / ข่าวเชิงลบปรากฏในสื่อท้องถิ่นหรือกลุ่มเล็ก ความพึงพอใจลดลงในบางกลุ่มนักศึกษา/ผู้รับบริการ

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
3	ปานกลาง	โอกาสเกิดปานกลาง ข่าวเชิงลบปรากฏในสื่อที่มีผู้ติดตามมากกว่า 50,000	เริ่มกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นบางส่วน มีผลต่อการดำเนินงานและบุคลากรบางกลุ่ม/ ข่าวเชิงลบปรากฏในสื่อที่มีผู้ติดตามจำนวนมาก / ความพึงพอใจลดลงชัดเจนในหลายกลุ่ม / บุคลากรบางส่วนขวัญกำลังใจลดลง / มีผลต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาของนักศึกษาใหม่บางส่วน
4	สูง	โอกาสเกิดสูง ข่าวเชิงลบปรากฏในสื่อที่มีผู้ติดตามมากกว่า 100,000	กระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นอย่างชัดเจน สูญเสียโอกาสทางการเงินและทรัพยากร มีผลต่ออันดับมหาวิทยาลัย/ ข่าวเชิงลบปรากฏในสื่อกระแสหลักระดับประเทศ ความพึงพอใจต่ำอย่างต่อเนื่อง / สูญเสียโอกาสในการรับทุนหรือความร่วมมือทางวิชาการ/ อันดับมหาวิทยาลัยลดลง
5	สูงมาก	โอกาสเกิดสูงมาก ข่าวเชิงลบปรากฏในสื่อกระแสหลักระดับประเทศหรือสากล	ผลกระทบรุนแรงในทุกมิติ: ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจลดลงอย่างมาก, ชื่อเสียงมหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย, สูญเสียโอกาสทางการเงินและความร่วมมือ, ขวัญกำลังใจบุคลากรเสียหาย, ความสามารถในการแข่งขันลดลง/ ข่าวเชิงลบระดับประเทศ/นานาชาติ / ความพึงพอใจต่ำมากและต่อเนื่อง / สูญเสียความร่วมมือทางวิชาการและทุนสนับสนุนจำนวนมาก/- บุคลากรและนักศึกษาขาดความเชื่อมั่นในองค์กร / ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสื่อมเสียในระยะยาว

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)
การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Monitoring)	มหาวิทยาลัยยอมรับได้เฉพาะกรณีที่มี ประเด็นเชิงลบ เล็กน้อย และสามารถชี้แจงแก้ไขได้ภายใน 48 ชั่วโมง	พบประเด็นเชิงลบที่มีการเผยแพร่ในสื่อที่มีผู้ติดตาม มากกว่า 100,000 Followers หรือมี Engagement สูง เกิน 5% ของฐานผู้ติดตาม ถือเป็นความเสี่ยงที่เกินระดับ ยอมรับ ต้องมีการจัดการเชิงรุกทันที

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	M	H	H	E	E
4	M	M	H	H	E
3	L	M	M	H	H
2	L	L	M	M	H
1	L	L	L	M	M

ระดับความเสี่ยง (RA)				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	
3	4	12	H (สูง)	2	1	2	L (ต่ำ)	ลดความเสี่ยง Risk Reduction

มาตรการควบคุมความเสี่ยงภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ
<p>การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ (Communication & Information Management)</p> <ul style="list-style-type: none"> จัดตั้งศูนย์สื่อสารกลาง (Communication Center) เพื่อให้ข้อมูลที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน ใช้ช่องทางสื่อสารหลายรูปแบบ (Website, Social Media, Newsletter) จัดประชุม Town Hall Meeting อย่างสม่ำเสมอ มี Social Media Policy เพื่อกำกับการสื่อสารในที่สาธารณะ ทบทวน/ปรับปรุงแผนกลยุทธ์สื่อสารองค์กร 	<p>การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ (Communication & Information Management)</p> <ol style="list-style-type: none"> สื่อสารอย่างโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ พร้อมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร จัดทำแผนสื่อสารเชิงกลยุทธ์และทีมสื่อสารเฉพาะกิจ (Crisis Management Plan) กำหนดกระบวนการจัดการแถลงข่าว จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษา ทั้งด้านจริยธรรมและการสื่อสารวิกฤต 	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายสื่อสารองค์กร สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ
<p>ระบบรับเรื่องร้องเรียนและการตรวจสอบ (Complaint & Internal Audit)</p> <ul style="list-style-type: none"> มีระบบรับเรื่องร้องเรียนและตรวจสอบภายในที่เป็นกลาง สร้าง Incentive System สำหรับบุคลากรที่รายงานปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไข 	<p>ระบบรับเรื่องร้องเรียนและการตอบสนอง (Complaint & Response System)</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนและติดตามผลที่เข้าถึงง่ายและตอบสนองเร็ว เน้นการสื่อสารโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ 	<ul style="list-style-type: none"> กองพัฒนานักศึกษา ฝ่ายสื่อสารองค์กร

มาตรการควบคุมความเสี่ยงภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)		
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/ใหม่	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ
ธรรมาภิบาลและจริยธรรมองค์กร (Governance & Ethics) <ul style="list-style-type: none"> จัดทำจริยธรรมองค์กร พร้อมบังคับใช้อย่างจริงจัง ประเมินความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นระยะ (Low Appetite / Zero Appetite) 	ธรรมาภิบาลและจริยธรรมองค์กร (Governance & Ethics) <ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและรับผิดชอบ จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษาเรื่องจริยธรรม (Ethics Training) 	<ul style="list-style-type: none"> สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ กองพัฒนานักศึกษา
การสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ภายนอก (Reputation & Stakeholder Engagement) <ul style="list-style-type: none"> สร้างความร่วมมือกับสื่อมวลชนและชุมชนเพื่อสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก 	การสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ภายนอก (Reputation & Stakeholder Engagement) <ol style="list-style-type: none"> สร้างความสัมพันธ์กับสื่อและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ สร้างแผนฟื้นฟูภาพลักษณ์ผ่านกิจกรรม CSR และการประชาสัมพันธ์เชิงบวก ใช้ Social Listening เพื่อติดตามกระแสสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายสื่อสารองค์กร
ความปลอดภัยและการจัดการเหตุฉุกเฉิน (Safety & Security Management) <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบความปลอดภัยในมหาวิทยาลัย (CCTV, Access Control, Emergency Response) 	ความปลอดภัยและการจัดการเหตุฉุกเฉิน (Safety & Security Management) <ol style="list-style-type: none"> เพิ่มการฝึกซ้อมแผนตอบสนองเหตุฉุกเฉิน (Emergency Drill) จัดทำคู่มือการจัดการเหตุฉุกเฉินสำหรับบุคลากรและนักศึกษา จัดตั้งทีมจัดการวิกฤต Crisis Response Team 	<ul style="list-style-type: none"> กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	R1
คำนิยาม (Definition)	ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์หรือการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เช่น การทุจริต การละเมิดจริยธรรม การบริหารงานไม่โปร่งใส หรือการจัดการปัญหาภายในที่ไม่เหมาะสมและถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะ
ชื่อความเสี่ยง	มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์
ประเภทความเสี่ยง	ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย)
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนานิชาการ/ ผู้อำนวยการกองกายภาพและสิ่งแวดล้อม/ ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา/ หัวหน้าฝ่ายสื่อสารองค์กร
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	<ul style="list-style-type: none"> - ผลสำรวจความพึงพอใจจากนักศึกษาและผู้รับบริการ - ข่าวหรือบทความเชิงลบปรากฏในสื่อมวลชน - การลดลงของจำนวนผู้สมัครเข้าศึกษา
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารผิดพลาด, วัฒนธรรมองค์กรไม่โปร่งใส, การละเลยมาตรฐาน/คุณภาพ, การบริหารจัดการไม่โปร่งใส, การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ, การจัดการปัญหาภายในไม่เหมาะสม
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	<ul style="list-style-type: none"> - ข่าวเชิงลบในสื่อ, ความคาดหวังสังคมสูงขึ้น, เหตุการณ์ระดับประเทศ/โลก, พฤติกรรมพันธมิตร, การแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัย, การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/ข้อบังคับ
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	<ul style="list-style-type: none"> - ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจลดลง/ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสื่อมเสีย/ผลกระทบทางการเงินและทรัพยากร/ ผลกระทบต่อบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	Likelihood = 3, Impact = 4 → Risk Score = 12 (High)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA)	Likelihood = 2, Impact = 1 → Risk Score = 2 (Low Appetite / Zero Appetite)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RT)	ความพึงพอใจต่ำกว่า 75% หรือมีข่าวเชิงลบในสื่อขนาดใหญ่ ต้องดำเนินการทันที

วิธีจัดการความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
KRI – Leading	1. ระดับความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้รับบริการ (Satisfaction Survey) 2. การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Monitoring)
KRI – Lagging	1. จำนวนเหตุการณ์ที่ถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะและส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	<ul style="list-style-type: none"> • สื่อสารอย่างโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ • พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนและติดตามผลที่เข้าถึงง่ายและตอบสนองเร็ว • สร้างความสัมพันธ์กับสื่อและชุมชนเพื่อสร้างความร่วมมือ • จัดทำแผนฟื้นฟูภาพลักษณ์ผ่านกิจกรรม CSR และการประชาสัมพันธ์เชิงบวก • จัดทำ Crisis Communication Plan และทีมสื่อสารเฉพาะกิจ • ทบทวน/ปรับปรุงแผนกลยุทธ์สื่อสารองค์กร • จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษาเรื่องจริยธรรมและการสื่อสารวิกฤต • พัฒนาระบบความปลอดภัยในมหาวิทยาลัย (CCTV, Access Control, Emergency Response)
ส่วนงานรับผิดชอบ	ฝ่ายสื่อสารองค์กร, สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ, กองพัฒนานักศึกษา, กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม

ขั้นตอนที่ 7 ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดำเนินไปอย่างเป็นเอกภาพทั่วทั้งองค์กร โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทาง ดังนี้

1. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยสู่ทุกส่วนงาน

- ส่งต่อแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยให้ทุกคณะ/สำนัก/หน่วยงาน
- เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร (Enterprise-wide Alignment)

2. ส่วนงานต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของตนเอง

- ต้องสอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- ต้องพิจารณาประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับบริบทของส่วนงาน
- ต้องเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติงานประจำปีของมหาวิทยาลัยและของส่วนงาน

3. กระบวนการอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

• แผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานต้องผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน/ คณะกรรมการบริหารส่วนงาน/หน่วยงาน ลงนามโดยคณบดี / ผู้อำนวยการ / ผู้บริหารที่เทียบเท่า

4. รายงานผลต่อมหาวิทยาลัย 3 ครั้งต่อปี (รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน) ส่วนงานต้องรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยตามรอบที่กำหนด เพื่อให้เกิดการกำกับ ติดตามและทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 8 การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

การกำกับ ติดตามและประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้ระบบบริหารความเสี่ยง “มีชีวิต” และสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ โดยมหาวิทยาลัยกำหนดแนวทาง ดังนี้

1. กำหนดและ กำกับ ติดตามผล KRI (Key Risk Indicators)

- ใช้ KRI เป็นตัวเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)
- ตรวจสอบแนวโน้มความเสี่ยงว่ามีความรุนแรงเพิ่มขึ้นหรือไม่
- ใช้ประกอบการตัดสินใจปรับแผนควบคุมความเสี่ยง

2. ติดตามการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ

- ตรวจสอบว่ากิจกรรมควบคุม (Control Activities) ดำเนินการตามที่กำหนดหรือไม่
- ประเมินความคืบหน้าและอุปสรรคในการดำเนินงาน

3. ประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)

- เปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite / Risk Tolerance)
- ตรวจสอบว่าความเสี่ยงลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้หรือยัง

4. ประเมินผลตามเป้าหมายที่กำหนด

- ตรวจสอบว่าผลลัพธ์สอดคล้องกับ KPI / KRI / เป้าหมายของแผนหรือไม่

5. ทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง

- ปรับกลยุทธ์หรือกิจกรรมควบคุมให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- เพิ่มมาตรการใหม่หากพบความเสี่ยงเกิดขึ้นซ้ำหรือมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น

6. รายงานผลตามรอบระยะเวลาที่กำหนด


มหาวิทยาลัยกำหนดรอบการรายงาน ได้แก่

- รอบ 6 เดือน (เมษายน)
- รอบ 9 เดือน (กรกฎาคม)
- รอบ 12 เดือน (รายงานประจำปี) (ตุลาคม)

7. รายงานข้อมูลกิจกรรมและผล KRI

- รายงานกิจกรรมที่ดำเนินการตามแผน
- รายงานผล KRI และแนวโน้มความเสี่ยง

8. วิเคราะห์แนวโน้มผลการบริหารความเสี่ยง

-  เป็นไปตามแผน
-  ต้องปรับแผน
-  ต้องปรับกิจกรรมควบคุม

9. ประเมินระดับความเสี่ยงหลังดำเนินการ (Post-Implementation Risk Level)

- เพื่อยืนยันว่ามาตรการควบคุมมีประสิทธิภาพ
- ใช้ประกอบการวางแผนรอบปีถัดไป

แผนบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดทำ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ
S1	ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ความเสี่ยงใหม่)	(Strategic Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1. คุณภาพการสอน (Teaching Quality): หลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลหรือไม่สามารถดึงดูดนักศึกษาต่างชาติได้มากพอ 2. ศักยภาพงานวิจัย (Research Capacity): จำนวนและคุณภาพงานวิจัยยังไม่สูงพอที่จะสร้างผลกระทบระดับนานาชาติ 3. การตีพิมพ์และการอ้างอิง (Citations): ผลงานวิจัยยังไม่ถูกอ้างอิงในวารสารชั้นนำมากพอ 4. บุคลากรและสมรรถนะ (Faculty & Staff Competency): ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญระดับนานาชาติ หรือมีข้อจำกัดด้านภาษาและทักษะการวิจัย 5. ระบบสนับสนุน (Support Systems): โครงสร้างพื้นฐานด้าน IT, ห้องสมุด, ห้องปฏิบัติการ ยังไม่ทันสมัยหรือไม่เพียงพอ 6. การบริหารจัดการ (Governance & Management): ขาดการเชื่อมโยงและติดตาม KPI อย่างต่อเนื่อง หรือการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	จำนวนบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI) รายได้จากภาคอุตสาหกรรม จำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด	ร้อยละ 40% ขึ้นไป ≥ 15% ≥ 8%	35-39% 10-14% 5-7%	ด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร (Teaching & Curriculum Controls) 1) พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์ยุคดิจิทัล, AI, สุขภาวะ, ทักษะอนาคต 2) ส่งเสริม Active Learning และการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน 3) เพิ่มสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติและบัณฑิตศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนการสำเร็จการศึกษา ปรับหลักสูตรให้ทันสมัย, ให้อาจารย์/นักวิจัย, ขยายโอกาสการทำงานหลังเรียนจบ (เช่น การยืมตัว) ด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation Controls) 1) สร้าง/ขยายเครือข่ายวิจัยนานาชาติ 2) จัดตั้งกองทุนสนับสนุนงานวิจัยนานาชาติ / Innovation Hub เพิ่มจำนวนผลงานตีพิมพ์ต่อบุคลากร และสนับสนุนงบประมาณ, จ้างบุคลากรวิจัย, สร้างความร่วมมือทางวิชาการ 3) พัฒนา Research Cluster และ Center of Excellence 4) พัฒนาฐานข้อมูลผลงานวิจัยให้ครบถ้วนและทันสมัย 5) ส่งเสริมการตีพิมพ์ใน Scopus, WoS, Impact Factor สูง พร้อมรางวัลใจ 6) ส่งเสริมการจดสิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์ และตั้งเป้ารายได้จากงานวิจัย ด้านความเป็นนานาชาติ (Internationalization Controls) 1) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนและวิจัยร่วมกับต่างประเทศ 2) สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมในการนำไปใช้จริง	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ทุกคณะ/วิทยาลัย / กองพัฒนานักศึกษา/ กองเทคโนโลยีดิจิทัล สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร/ ทุกคณะ/วิทยาลัย/ อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน ระยะยาว: มากกว่า 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดทำ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวชี้วัดความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
																ด้านการจัดอันดับและการบริหารจัดการ (Ranking & Governance Controls) 1) จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อขับเคลื่อนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย 2) ทีมรับผิดชอบข้อมูล WUR ดูแลการส่งข้อมูล THE และ QS 3) จัดทำ Dashboard วิเคราะห์ข้อมูลการจัดอันดับ 4) ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อมูล THE และ QS	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร/ กองแผนงาน	ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน
F1	ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ความเสี่ยงเดิม)	(Financial Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1. ด้านรายได้ (Revenue) รายได้ลดลงจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง /ขาดความหลากหลายในการสร้างรายได้ เช่น งานวิจัย บริการวิชาการ หรือความร่วมมือกับภาคเอกชน /ไม่บรรลุพันธกิจการใช้ทรัพยากรที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนตามเป้าหมาย / การลงทุนในโครงการที่ไม่สามารถคืนทุนได้ในระยะสั้น	สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด (รายได้มหาวิทยาลัย : งบประมาณรัฐ)	40/60	30/70	1) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการตลาด (Digital, AI, Green Economy) 2) เพิ่มช่องทางทางการตลาดและประชาสัมพันธ์หลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์ 3) สนับสนุนทุนการศึกษาและระบบผ่อนชำระค่าเรียน เพื่อรักษาจำนวนนักศึกษา	ทุกคณะ/วิทยาลัย, สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
												2. ด้านค่าใช้จ่าย (Expenditure) ภาวะค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น เงินชดเชย เงินเดือน และส่วนต่างจากการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน / ต้นทุนการดำเนินงานสูง เช่น เงินเดือนบุคลากร ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค ค่าบำรุงรักษาอาคาร และเทคโนโลยี	จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง ไม่ต่ำกว่า	≥ 600 ล้านบาท	ไม่ต่ำกว่า 500 ล้านบาท	4) จัดทำข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีในรูปแบบกราฟและพายชาร์ต เพื่อสะท้อนทิศทางรายได้-ค่าใช้จ่าย 5) พัฒนาระบบ e-Finance และ e-Procurement เพื่อลดความเสี่ยงจากการใช้เอกสารกระดาษ 6) พัฒนาระบบ Cash Flow Forecasting เพื่อคาดการณ์สภาพคล่องล่วงหน้า 7) วิเคราะห์แนวโน้มและจัดทำ Scenario Planning (เช่น รายได้ลดลง, จุด Break-even)	กองคลัง	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
												3. ด้านการบริหารจัดการ (Management & Governance)/การเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ต้องพึ่งพารายได้และการบริหารทรัพยากรด้วยตนเอง/ ความไม่สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย หากไม่มีการวางแผนธุรกิจและการเงินที่รอบคอบ/ การบริหารจัดการทางการเงินที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ขาดแผนการเงินระยะยาว และการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์/ ขาดระบบติดตาม วิเคราะห์ และรายงานงบการเงินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน/ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและงบประมาณที่ยังมีข้อจำกัด				8) สร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศและเอกชน เพื่อทำ Joint Program และ Joint Research 9) พัฒนาระบบบริหารวิชาการเชิงพาณิชย์ เช่น การวิจัยตลาด การอบรมเฉพาะทาง การให้คำปรึกษาองค์กร 10) ส่งเสริมงานวิจัยเชิงพาณิชย์ และพัฒนาความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม 11) จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน ประเมินความคุ้มค่าก่อนลงทุน 12) ลงทุนในระบบดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะดิจิทัลให้บุคลากรและนักศึกษา	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร / อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหาร (MAP)/ คณะ/ วิทยาลัย	ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน
																กองแผนงาน/ กองคลัง	ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน	

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดทำ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวชี้วัดความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
O1	บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ความเสี่ยงเดิม)	(Operational Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1. บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง 2. บุคลากรไม่ได้พัฒนาทักษะ/ความรู้ที่จำเป็นต่อพันธกิจอย่างเพียงพอ 3. กระบวนการพัฒนาแบบรายบุคคล (IDP) ยังไม่ครอบคลุมทุกประเภทบุคลากรและส่วนงาน	ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/ Up-Skill ตาม Training Roadmap	≥ 85%	≥ 75%	1) กลุ่มสายวิชาการ • เพิ่ม Re-skill / Up-skill Program ด้าน Digital, AI, Smart Agriculture • เพิ่มหลักสูตรเชิงยุทธศาสตร์ เช่น Digital Transformation, Smart Agriculture • ขยายโครงการเดสบอร์ดวางแผนกำลังคนแบบงานหลายหน้าที่ (Cross-functional Assignment) และการแลกเปลี่ยนภายใน/ภายนอก	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
												4. วัฒนธรรมองค์กรไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่ 5. ขาดระบบแรงจูงใจและระบบให้ทุนให้โทษที่จริงจัง 6. ไม่มีแผนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Retention Plan) 7. ระบบสรรหาและคัดเลือกไม่สอดคล้องกับความต้องการเชิงยุทธศาสตร์ 8. ขาดการวางแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง 9. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สะท้อนยุทธศาสตร์และผลงานจริง 10. Career Path และระบบความก้าวหน้าไม่ชัดเจน → บุคลากรขาดแรงจูงใจ 11. การรักษาบุคลากรยังไม่เข้มแข็ง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงอาจลาออก 12. ขาดการเชื่อมโยงระหว่างสายวิชาการและสายสนับสนุน (Mobility/ภารกิจข้ามศาสตร์)	ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/พัฒนาตาม IDP	≥ 90%	≥ 80%	2) กลุ่มสายสนับสนุน • เชื่อมโยงกับ Competency Framework และ Career Path • ปรับปรุงเกณฑ์การสรรหาให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) • พัฒนาดัชนี Engagement และติดตามผลทุกปี	กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																3) กลุ่มผู้บริหาร • จัดทำโปรแกรมพัฒนาผู้นำ (Leadership Pipeline Program) เตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร • เพิ่มเส้นทางความก้าวหน้าวิชาชีพ (Career Path), ระบบแรงจูงใจ และดัชนีการมีส่วนร่วม • ปรับปรุงการประเมินผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่สะท้อนผลงานเชิงยุทธศาสตร์	กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน ถึง 1 ปี
																4) มาตรการเชิงโครงสร้าง (ใช้ร่วมกันทั้งองค์กร) • ปรับปรุงแผนอัตรากำลังให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และ KPI โดยตรง • จัดทำเดสบอร์ดการวางแผนกำลังคน (Workforce 4 Planning Dashboard) เพื่อติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง • ปรับปรุงกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ใหม่ • ปรับปรุงเกณฑ์การสรรหาให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) และยุทธศาสตร์	กองบริหารทรัพยากรบุคคล/กองแผนงาน/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดทำ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
C1	การทุจริตด้านการเงินและบัญชี (ความเสี่ยงใหม่)	(Compliance Risk)	4	3	12	สูง	1	1	1	ต่ำ	ป้องกัน/ ลดความเสี่ยง	1. ระบบควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชียังไม่เข้มแข็ง 2. การติดตามเงินทอนและการยืมเงินไม่เป็นระบบ เปิดช่องให้เกิดการทุจริต 3. บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเงินการคลัง 4. การตรวจสอบภายในไม่ครอบคลุมหรือไม่ต่อเนื่อง 5. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็งด้านความโปร่งใสและความรับผิดชอบ 6. การบูรณาการระหว่างฝ่ายการเงิน บัญชี กฎหมาย และตรวจสอบภายในยังไม่ชัดเจน	จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชี (≤ 2 หน่วยงาน จากทั้งหมด 28 หน่วยงาน) มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง (ไม่รวมเกิดความเสียหายทางการเงินเลย)	ไม่เกิน 5% Zero Appetite	ไม่เกิน 100,000 บาท ต่อปี	1) เสริมสร้างระบบควบคุมภายใน (Internal Control) โดยเฉพาะด้านการเงิน การบัญชี และการจัดซื้อจัดจ้าง 2) จัดอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับระเบียบการเงินการคลังพร้อมทดสอบความรู้หลังอบรม 3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity Culture) ผ่านการอบรม, การสื่อสารภายใน, และการกำหนด KPI ด้านธรรมาภิบาล 4) เชื่อมโยงกับตัวชี้วัด ITA เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับการประเมินคุณธรรม	กองคลัง / กองตรวจสอบภายใน สภานักงาน/ กองแผนงาน/ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																5) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) แบบสุ่มตรวจ (Spot Check) (การสุ่มตรวจภายในทุกไตรมาส) 6) จัดกิจกรรมปลูกฝังจริยธรรมและธรรมาภิบาล สร้างวัฒนธรรมและจิตสำนึกองค์กร 7) สํารวจทัศนคติบุคลากรและประเมินวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมเป็นระยะ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)	กองตรวจสอบภายใน สภานักงาน	ทุกเดือน ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																8) จัดอบรมกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังและการบริหารงานบุคคล 9) ใช้ AI Audit Tools ตรวจสอบธุรกรรมผิดปกติ เช่น การเบิกจ่ายซ้ำ, การจัดซื้อที่ผิดปกติ	ฝ่ายกฎหมาย กองตรวจสอบภายใน / กองเทคโนโลยีดิจิทัล	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																10) จัดทำช่องทาง Whistleblowing ที่ปลอดภัย พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส 11) ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อป้องกันการรวมอำนาจและผลประโยชน์ทับซ้อน	กองกฎหมาย / กองเทคโนโลยีดิจิทัล กองบริหารทรัพยากรบุคคล	ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดทำ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง			
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลา ดำเนินการ	
																			(4)
R1	การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย (ความเสี่ยงเดิม)	(Reputation Risk)	3	4	12	สูง	2	1	2	ต่ำ	ลดความเสี่ยง	1. การสื่อสารที่ผิดพลาด การสื่อสารคลุมเครือ ไม่ชัดเจนหรือขัดแย้งกันเอง การตอบสนองต่อวิกฤตล่าช้า หรือไม่มีแผนรับมือ และการละเลยการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเกิดปัญหา 2. วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อความโปร่งใส การปกปิดข้อมูลหรือไม่เปิดเผยข้อผิดพลาด บุคลากรไม่กล้ารายงานปัญหา และขาดการสร้างวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล 3. การละเลยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน ไม่ปรับปรุงบริการหรือหลักสูตรให้ทันสมัย การไม่ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และการละเลยความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย 4. การบริหารจัดการไม่โปร่งใส การตัดสินใจหรือการดำเนินงานที่ขาดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และการทุจริตภายในองค์กร เช่น การใช้ทรัพยากรไม่ถูกต้อง การจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส 5. การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ/การวิจัย การลอกเลียนผลงาน (Plagiarism) การบิดเบือนข้อมูลวิจัย 6. การจัดการปัญหาภายในไม่เหมาะสม ความขัดแย้งภายในที่ถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะ และการสื่อสารองค์กรที่ไม่ทันต่อสถานการณ์	การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Monitoring) ประเด็นเชิงลบเล็กน้อยและสามารถชี้แจงแก้ไขได้ภายใน 48 ชั่วโมง พบประเด็นเชิงลบที่มีการเผยแพร่ในสื่อที่มีผู้ติดตามมากกว่า 100,000 Followers หรือมี Engagement สูงเกิน 5% ของฐานผู้ติดตาม	การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ (Communication & Information Management) 1) สื่อสารอย่างโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ พร้อมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 2) จัดทำแผนสื่อสารเชิงกลยุทธ์และทีมสื่อสารเฉพาะกิจ (Crisis Management Plan) 3) กำหนดกระบวนการจัดการการแถลงข่าว 4) จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษา ทั้งด้านจริยธรรมและการสื่อสารวิกฤต	ระบบรับเรื่องร้องเรียนและการตอบสนอง (Complaint & Response System) 1) พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนและติดตามผลที่เข้าถึงง่ายและตอบสนองเร็ว 2) เน้นการสื่อสารโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ	ธรรมภิบาลและจริยธรรมองค์กร (Governance & Ethics) 1) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและรับผิดชอบ 2) จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษาเรื่องจริยธรรม (Ethics Training)	การสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ภายนอก (Reputation & Stakeholder Engagement) 1) สร้างความสัมพันธ์กับสื่อและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ 2) สร้างแผนฟื้นฟูภาพลักษณ์ผ่านกิจกรรม CSR และการประชาสัมพันธ์เชิงบวก 3) ใช้ Social Listening เพื่อติดตามกระแสสังคม	กองพัฒนานักศึกษา/ฝ่ายสื่อสารองค์กร สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ กองพัฒนานักศึกษา	ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
																ความปลอดภัยและการจัดการเหตุฉุกเฉิน (Safety & Security Management) 1) เพิ่มการฝึกซ้อมแผนตอบสนองเหตุฉุกเฉิน (Emergency Drill) 2) จัดทำคู่มือการจัดการเหตุฉุกเฉินสำหรับบุคลากรและนักศึกษา 3) จัดตั้งทีมจัดการวิกฤต Crisis Response Team	กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม	ระยะสั้น: ภายใน 3-6 เดือน

สรุปการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ 2569

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด.)

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ความเสี่ยงใหม่)	4 กิจกรรมใหญ่ (15 กิจกรรมย่อย)
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1: ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย (ความเสี่ยงเดิม)	12 กิจกรรมย่อย
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ความเสี่ยงเดิม)	4 กิจกรรมใหญ่ (13 กิจกรรมย่อย)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)	C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี (ความเสี่ยงใหม่)	12 กิจกรรมย่อย
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)	D1: ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) (ความเสี่ยงเดิมคงเหลือ)	2 กิจกรรมใหญ่ (11 กิจกรรมย่อย)
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)	R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ (ความเสี่ยงเดิม)	5 กิจกรรมใหญ่ (14 กิจกรรมย่อย)

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน

77

กิจกรรม

2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน

6

ประเด็น

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คราวประชุมครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2568 และ 2/2568 เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2568

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 21/2568 เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2568

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในคราวประชุมครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2568 และ ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2569

ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2569 ในวันที่ 24 มีนาคม 2569

ภาคผนวก



คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ที่ ๑๕๖๖ / ๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

อนุสนธิคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๘๑๑/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๓๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘
ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ไปแล้ว นั้น

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นไปตาม
มาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒
และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับ
องค์กร (กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔) และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุม
ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงให้ยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๘๑๑/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๓๐
พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย
แม่โจ้ ดังนี้

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|
| ๑. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล) | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) | รองประธานกรรมการ |
| ๓. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง) | รองประธานกรรมการ |
| ๔. รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยจรัส เตชะตันมินสกุล) | กรรมการ |
| ๕. รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภากร ธาราฉาย) | กรรมการ |
| ๖. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ) | กรรมการ |
| ๗. ผู้ช่วยอธิการบดี
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยเอก ดร.จิระชัย ยมเกิด) | กรรมการ |
| ๘. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ) | กรรมการ |
| ๙. คณะบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบสิ่งแวดล้อม | กรรมการ |
| ๑๐. คณะบดีคณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ | กรรมการ |
| ๑๑. คณะบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์ | กรรมการ |
| ๑๒. คณะบดีคณะเศรษฐศาสตร์ | กรรมการ |
| ๑๓. คณะบดีคณะพยาบาลศาสตร์ | กรรมการ |
| ๑๔. คณะบดีคณะศิลปศาสตร์ | กรรมการ |
| ๑๕. คณะบดีคณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยี | กรรมการ |

๑๖. คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์...

๑๖. คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์	กรรมการ
๑๗. รองคณบดีวิทยาลัยบริหารศาสตร์ ฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๑๘. รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจ ฝ่ายวางแผน	กรรมการ
๑๙. รองคณบดีคณะผลิตกรรมการเกษตร ฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๒๐. รองคณบดีคณะสารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์	กรรมการ
๒๑. รองคณบดีคณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร ฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ	กรรมการ
๒๒. รองคณบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร ฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์	กรรมการ
๒๓. รองคณบดีวิทยาลัยพลังงานทดแทน ฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๒๔. รองคณบดีคณะพัฒนาการท่องเที่ยว (อาจารย์ ดร.กวินรัตน์ อัฐวงศ์ชยากร)	กรรมการ
๒๕. รองคณบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ (อาจารย์ ดร.วัชรวิทย์ เลขาวิพัฒน์)	กรรมการ
๒๖. รองคณบดีวิทยาลัยนานาชาติ (อาจารย์ ดร.สุธีรา สิริทิกุล)	กรรมการ
๒๗. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร	กรรมการ
๒๘. ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	กรรมการ
๒๙. ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	กรรมการ
๓๐. ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร	กรรมการ
๓๑. ผู้อำนวยการกองเลขานุการสภามหาวิทยาลัย	กรรมการ
๓๒. ผู้อำนวยการกองแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย	กรรมการ
๓๓. ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย	กรรมการและเลขานุการ
๓๔. หัวหน้างานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองพัฒนาคุณภาพ	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่กระทรวงการคลังกำหนด

๒. กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางการควบคุมภายใน พร้อมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและจัดวางการควบคุมภายใน รวมถึงการทบทวนและประเมินผลตามแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดวางการควบคุมภายใน

๓. ส่งเสริม สนับสนุน กำกับและดูแลให้ทุกส่วนงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานให้สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และจัดวางการควบคุมภายในของส่วนงานให้สอดคล้องกับรายงานการตรวจสอบระบบของกองตรวจสอบภายใน

๔. รายงานการประเมินความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตามลำดับ

๕. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

๖. รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัยแก่กระทรวงเจ้าสังกัดภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

๗. รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัยแก่ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

๘. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘



(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้



คำสั่งสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

ที่ ๓๐ /๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตามคำสั่งสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๕๓/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๗ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เป็นต้นไป นั้น เนื่องด้วยระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๘ ประกาศ ณ วันที่ ๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๘ ได้แก้ไขเพิ่มเติมในส่วนของคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการได้มา การพ้นจากตำแหน่ง การประชุมและวิธีการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๖๓

เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นไปด้วยความเรียบร้อย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๒ (๒๐) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. ๒๕๖๐ และข้อ ๕ แห่งระเบียบมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๘ ประกอบกับมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๖ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘ จึงให้ยกเลิกคำสั่งสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๕๓/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๗ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดังนี้

๑. ดร.กษิต พิธิษฐ์กุล	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทนตแพทย์พิริยะ เขิตสถิรกุล	กรรมการ
๓. พันเอกนายแพทย์ศุภณัฐ พรหมรุ่งเรือง	กรรมการ
๔. นางสาวอำไพ สุทธิบริหารกุล	กรรมการ
๕. ดร.อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง	กรรมการ
๖. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ)	กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ	เลขานุการ
๙. นางสาวหนึ่งฤทัย บุญตวย	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- กำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- กลั่นกรองรายงานผลการบริหารความเสี่ยงก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อสภามหาวิทยาลัย เว้นแต่มีเรื่องจำเป็นเร่งด่วนให้ประธานกรรมการเป็นผู้รายงานผลการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเพื่อให้รับทราบ

๓. กำกับดูแล ติดตาม การจัดทำแผนประเมินผลและรายงานการบริหารความเสี่ยง
๔. ประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อสภามหาวิทยาลัย
๕. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายหรือตามที่อธิการบดีขอคำปรึกษา

ทำขึ้น ตั้งแต่วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘

สั่ง ณ วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘



(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช)
นายกสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้