



แผนบริหารความเสี่ยง  
องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน  
อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔

## คำนำ

เพื่อให้การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัด เชียงราย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน อาศัยอำนาจตามประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติฉบับที่ ๘๕/๒๕๕๗ ข้อ ๑๑ ลงวันที่ ๑๐ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ และ มาตรา ๕๘ มาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๖๒ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองในโดยความเห็นชอบของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน จึงกำหนดแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ (๑ ตุลาคม ๒๕๖๓ – ๓๐ กันยายน ๒๕๖๔) ไว้เป็นเครื่องมือในการกำกับการดำเนินงานด้านการป้องกันความเสี่ยงเพื่อมิให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ รายละเอียดปรากฏตามเอกสารที่จะได้นำเสนอต่อไปนี้

(ลงชื่อ)



(นายปิยะเดช เชิงพิทักษ์กุล)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สลองใน

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	๒
สารบรรณ	๓
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	
๑.๑ ความหมายและคำจำกัดความ	๔
๑.๒ หลักการและเหตุผล	๔
๑.๓ วัตถุประสงค์	๕
๑.๔ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง	
<b>บทที่ ๒ การบริหารจัดการความเสี่ยง</b>	
๒.๑ รูปแบบการประเมินความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO	๖
๒.๒ การบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO	๗
๒.๓ กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
<b>บทที่ ๓ การจัดลำดับความเสี่ยง</b>	
๓.๑ การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง	๑๒
๓.๒ การจัดลำดับความเสี่ยง	๑๓
<b>บทที่ ๔ การระบุความเสี่ยง</b>	
๔.๑ การระบุความเสี่ยง	๑๕
๔.๒ การวิเคราะห์ความเสี่ยง	๒๑

## บทที่ ๑

### ๑.๑ ความหมายและคำจำกัดความ

**ความเสี่ยง(Risk)** คือ การวัดความสามารถที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ อย่างเช่น การจัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัดซึ่งเป็นการกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนและความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการเพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลงและสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก ๑) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์(Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ๒) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

**การจัดการความเสี่ยง** หมายถึง แนวทางในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยงหรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

**การติดตามประเมินผล** หมายถึง การติดตามผลระหว่างการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ/กิจกรรม และทำการสอบถามว่าแผนจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหรือไม่หากแผนจัดการความเสี่ยงใดไม่มีประสิทธิภาพก็ให้มีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงควรจัดให้มีการดำเนินการอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

### ๑.๒ หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และกระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ตามหนังสือ ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามเจตนารมณ์ มาตรา ๓/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๕ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๘) พ.ศ. ๒๕๕๓ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ มาตรา ๖ ที่ กำหนดว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

- (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

### ๑.๓ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดผลสัมฤทธิ์ เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

๒. เพื่อป้องกันความเสียหายแก่หน่วยงานของรัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### ๑.๔ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

#### ๑. ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

- ๑.๑ ภัยธรรมชาติ(Natural Environment)
- ๑.๒ เศรษฐกิจ(Economic)
- ๑.๓ การเมือง (Political)
- ๑.๔ สังคม(Social)
- ๑.๕ เทคโนโลยี (Technological)

#### ๒. ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

- ๒.๑ คณะผู้บริหาร/กลยุทธ์ในการบริหารองค์กร (Strategy)
- ๒.๒ โครงสร้างองค์กร(Structure) ที่ไม่เหมาะสมกับภารกิจ
- ๒.๓ รูปแบบการปฏิบัติงาน (System) กระบวนการ /การบริหารจัดการที่กำหนดนโยบาย แผนงาน ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ การดำเนินงาน การติดตามประเมินผล การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน
- ๒.๔ บุคลากร (Staff) การจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ๒.๕ ทักษะ ความรู้ความสามารถ (Skill) ของบุคลากรทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายประจำ
- ๒.๖ รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและ

พนักงานในองค์กร

๒.๗ ค่านิยมร่วม (Shared Values) ของบุคลากรในองค์กรที่มีเป้าหมาย ทิศทางเดียวกันในอันที่จะปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดผลสัมฤทธิ์ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนหากไม่มีค่านิยมร่วมกันแล้วก็จะเกิดปัจจัยเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติราชการ

## บทที่ ๒ การบริหารจัดการความเสี่ยง

**๒.๑ รูปแบบการประเมินความเสี่ยง ตามมาตรฐานCOSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) จำแนกได้ ๔ ประเภท ดังนี้**

**๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S : Strategic Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนด นโยบาย แผนงาน โครงการ ไม่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดไว้

**๒. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (O: Operational Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ หรือหนังสือสั่งการ หรือหลักวิชาการการไม่มีความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานเพียงพอของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ความประมาทเลินเล่อ ฯลฯ

**๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน (F: Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงในการปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีที่ไม่ปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ หลักวิชาการที่กำหนดไว้ หรือไม่มีความรู้ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ การจงใจละเว้น ความประมาทเลินเล่อ ฯลฯ

**๔. ความเสี่ยงด้านกฎหมายระเบียบหรือที่เกี่ยวข้อง(C:Compliance Risk)** เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ หรือหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องได้หรือระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ หนังสือสั่งการต่างๆ ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน หรือไม่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ สถานการณ์ปัจจุบัน (ระเบียบล่าช้า)

**๒.๒ การบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานCOSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)**

**๑. สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment)** เช่น นโยบายของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วม อำนาจหน้าที่ ความรู้ความสามารถ ทักษะของบุคลากร กระบวนการบริหารงาน ทรัพยากรทางการบริหาร ระเบียบกฎหมาย สารสนเทศ การติดตามประเมินผล ฯลฯ

**๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)** องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

**๓. การบ่งชี้เหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Event Identification)** เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกหน่วยงาน

**๔. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นการจำแนกและจัดลำดับการประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

**๕. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กรและประเมินความสำคัญของความเสี่ยง โดยนำความเสี่ยงไปแก้ไขด้วยวิธีการอันเหมาะสมด้วยวิธีการ ๔ วิธี ดังนี้

๕.๑ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) หมายถึง การเลิกหรือไม่กระทำในอันที่จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือความเสี่ยง

๕.๒ การควบคุมความสูญเสีย (Risk reduction) มี ๒ วิธี คือ ๑) การป้องกันมิให้เกิดความเสียหาย ๒) การควบคุมความรุนแรงของความสูญเสียมิให้มีผลกระทบในวงกว้าง

๕.๓ การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) คือ วิธีการลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

๕.๔ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงในบางประเด็น เป็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ หรือน่าจะเกิดขึ้นน้อย โดยมีวิธีการหรือสามารถป้องกันได้ไม่เพิ่มความเสี่ยงยิ่งขึ้นจนไม่สามารถยอมรับได้

๖. กิจกรรมการควบคุม (Control Actives) คือ การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่จะทำให้ลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๗. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) คือ ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ดีมีคุณภาพ

๘. การติดตามประเมินผล (Monitoring) คือ การติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำองค์กรว่าระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ถือหรือปฏิบัติอยู่นั้นมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่ มีประเด็นใดสมควรแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือดียิ่งขึ้นไป

### ๒.๓ กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Process)

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มี ๕ ขั้นตอนดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
๒. การระบุความเสี่ยง (Risk identification)
๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
๔. การจัดการและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Planning)
๕. การรายงานติดตามผล (Reporting and Monitoring)

### ๒.๔ ปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงล้มเหลว

๑. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ

๒. ไม่มีวิสัยทัศน์หรือวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์
๓. ไม่มีการสื่อสารให้พนักงานหรือบุคลากรในสังกัดรับทราบถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่จะดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันความเสี่ยง
๔. ล้มเหลวในการสร้างทีมงานในการป้องกันความเสี่ยงไม่ส่าจะเป็นทีมผู้บริหารหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน
๕. มองทุกอย่างเป็นอุปสรรค ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการแก้ไขปัญหาความเสี่ยง
๖. การกำหนดกลยุทธ์ล้มเหลวทั้งระยะสั้นและระยะยาว

#### ๒.๕ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงประสบผลสำเร็จ

๑. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และทุกระดับ
๒. การใช้คำหรือข้อความที่ทำให้ผู้อ่านผู้ฟังเข้าใจความหมายเดียวกัน
๓. การปฏิบัติตามแนวทางวิธีการบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ
๔. การมีกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
๕. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
๖. การวัดผลการบริหารความเสี่ยงซึ่งรวมทั้งการวัดความเสี่ยง
๗. การฝึกอบรมและกลไกด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจกรอบและความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง
๘. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยการกำหนดวิธีที่เหมาะสม

#### ๒.๖ การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

๑. การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ ( Quantitative RiskAssessment) เป็นการประเมินเชิงสถิติตัวเลข อธิบายด้วยหลักการเหตุผล แบ่งเป็น ๑) ประเมินแบบ Deterministic Risk Assessment ๒) ประเมินแบบ Probabilistic Risk Assessment

๒. การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Risk Assessment) เป็นการประเมินที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

- ๒.๑ มุ่งเน้นการอธิบายปรากฏการณ์เชิงสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยา
- ๒.๒ เน้นความหลากหลาย ความครอบคลุมของข้อมูลและวิธีการเข้าถึงข้อมูล
- ๒.๓ ไม่เน้นการตรวจวัดทางวิทยาศาสตร์ เช่น การเก็บข้อมูลสถิติเชิงตัวเลข
- ๒.๔ ใช้กระบวนการสังคมเก็บข้อมูล เช่น
  - ๑) การสัมภาษณ์เจาะลึก (Indepth Interview)
  - ๒) การสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่ม (Focus group interview)
  - ๓) การใช้แบบสอบถาม (Questionaire)
  - ๔) การศึกษาแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research)

#### ๒.๗ วิธีการและเทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพ



ในการประเมินความเสี่ยงขององค์กรนั้นสามารถใช้การประเมินได้ทั้งสองแบบคือ การประเมินเชิงคุณภาพและการประเมินเชิงปริมาณ โดยส่วนมากแล้วผู้บริหารจะใช้วิธีการประเมินเชิงคุณภาพในกรณีที่มีความเสี่ยงที่ไม่สามารถใช้ในการประเมินเชิงปริมาณได้ เนื่องจากการประเมินเชิงปริมาณมีเทคนิควิธีการที่ซับซ้อนมากกว่า ทั้งนี้การจะพิจารณาใช้วิธีการประเมินแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสม

## ๒.๘ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง แบ่งออกเป็นสองวิธีคือ

๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ เป็นการประเมินหาสาเหตุ ความเป็นไปได้ของความเสี่ยง ผลกระทบ ความรุนแรงของผลกระทบ แนวทางการป้องกัน การแก้ไขปัญหา วิธีการที่นิยมใช้ คือ

๑) แบบ Probability impact Matrix เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงรายโครงการ

๒) แบบ Top Ten Risk Item Tracking เป็นการจัดลำดับความเสี่ยงของโครงการและวิเคราะห์แนวโน้มความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของโครงการ

๓) Expert Judgment เป็นการประเมินความเสี่ยงโดยเอาความรู้สึก สัญชาตญาณ ประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ ว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับใด เช่น สูง กลาง ต่ำ จะใช้วิธีการเชิงปริมาณหรือไม่ใช้ก็ได้

๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ เป็นการประเมินหาสาเหตุ ความเป็นไปได้ของความเสี่ยง ผลกระทบ ความรุนแรงของผลกระทบ แนวทางการป้องกัน การแก้ไขปัญหา โดยใช้ข้อมูลสถิติตัวเลข วิธีการที่นิยมใช้ ตัวอย่างเช่น เทคนิค Decision Tree analysis

## ๒.๙ ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงมีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ๕ ขั้นตอน คือ

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง

๒. วิเคราะห์และระบุปัจจัยความเสี่ยง

๓. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๔. ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

๕. รายงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

## ๒.๑๐ ประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประโยชน์ดังนี้คือ

๑. เป็นการสร้างฐานความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและปฏิบัติงาน

๒. ให้ทราบถึงสภาพการดำเนินงานที่เสี่ยงต่อการเกิดความเสียหายแก่ทางราชการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเกิดความระมัดระวังในการดำเนินงานมิให้เกิดข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน

๓. เป็นเครื่องมือในการบริหารการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

## บทที่ ๓ การจัดลำดับความเสี่ยง

### ๓.๑ การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

หลังจากที่คณะทำงานหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้มีการค้นหาและระบุปัจจัยเสี่ยงจากการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ประเภทความเสี่ยง ขนาด ความรุนแรง ความร้ายแรง ความถี่ในการเกิดความเสี่ยง ช่วงเวลา ขอบเขตพื้นที่หรือผู้ได้รับผลกระทบ ความเสียหาย เสร็จแล้วคณะทำงานต้องกำหนดระดับความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัด ส่วนมากการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงนิยมกำหนดไว้ ๕ ระดับ คือ

ระดับ ๑	หมายถึง	มีความเสี่ยงน้อยมาก หรือแทบจะไม่มีโอกาสในการเกิด
ระดับ ๒	หมายถึง	มีความเสี่ยงน้อย หรือนาน ๆ เกิด
ระดับ ๓	หมายถึง	มีความเสี่ยงปานกลางหรือเป็นไปได้ที่จะเกิด
ระดับ ๔	หมายถึง	มีความเสี่ยง สูง น่าจะเกิด หรือเกิดบ่อยครั้ง
ระดับ ๕	หมายถึง	มีความเสี่ยงสูงมาก ค่อนข้างแน่นอน หรือบ่อยมาก

### ตารางแสดงเกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ( Likelihood )

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำจำกัดความ	ความถี่โดยเฉลี่ย	ระดับความรุนแรง
สูงมาก	บ่อยมาก	๑ ครั้ง/เดือนหรือมากกว่า	๕
สูง	บ่อย	๑-๖ เดือน/ครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง	๔
ปานกลาง	ไม่บ่อย	๑ ครั้ง/ปี	๓
น้อย	นาน ๆ ครั้ง	๒-๓ ปี/ครั้ง	๒
น้อยมาก	แทบจะไม่มีโอกาสเกิด	๕ ปี/ครั้ง	๑

### ๓.๒ การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อคณะทำงานหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ประเมินความเสี่ยงเสร็จแล้ว จะต้องนำความเสี่ยงมาวิเคราะห์ความเสี่ยง (level of Risk) เพื่อจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยจัดลำดับความสัมพันธ์ของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ลักษณะความรุนแรง ผลกระทบ ตามตาราง Risk Map

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Map)

โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง				
	๑ = น้อยมาก	๒ = น้อย	๓ =ปานกลาง	๔ = สูง	๕ = สูงมาก
๕ = สูงมาก	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
๔ = สูง	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
๓ = ปานกลาง	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
๒ = น้อย	๒	๔	๖	๘	๑๐
๑ = น้อยมาก	๑	๒	๓	๔	๕

ระดับความเสี่ยง = ค่าระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ค่าระดับของผลกระทบของความเสี่ยง

## ตารางแสดงการจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
สูงมาก (Extreme)	๒๐ - ๒๕	แดง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (High)	๙ - ๑๕	ส้ม	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้โดย ต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง (Medium)	๔ - ๘	เหลือง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการ ควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยง เคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ (Low)	๑ - ๓	เขียว	ระดับความเสี่ยงต่ำ โดยไม่ต้องมีการควบคุม ความเสี่ยง หรือการจัดการเพิ่มเติม

## บทที่ ๔

### การระบุปัจจัยเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สองใน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ (ด้าน)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
๑.ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้าน โครงสร้างพื้นฐานและ สาธารณูปโภค	๑.๑ การก่อสร้าง ปรับปรุง/ บำรุงถนน สะพาน ทางเท้า	๑.๑ การก่อสร้างล่าช้า	ปัจจัยภายนอก การก่อสร้างในช่วงฤดูฝน ปัจจัยภายใน บุคลากรผู้ควบคุมงานไม่เพียงพอ ทำให้การควบคุมการก่อสร้างไม่ ทั่วถึง	ด้านการดำเนินงาน
	๑.๒ ขยายเขตไฟฟ้าและ ติดตั้งโคมไฟฟ้าสาธารณะ	๑.๒ ระบบไฟฟ้าชำรุด	ปัจจัยภายนอก ประชาชนไม่ช่วยกันสอดส่อง ดูแล ปัจจัยภายใน บุคลากรไม่เพียงพอเพราะมี หมู่บ้านเป็นจำนวนมาก	ด้านการดำเนินงาน
	๑.๓ ประปาหมู่บ้าน	๑.๓ ระบบน้ำประปาหมู่บ้านไม่ เพียงพอ	ปัจจัยภายนอก น้ำแล้งมีน้ำไม่เพียงพอ	ด้านการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ (ด้าน)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
	๑.๔ พัฒนาแหล่งเก็บน้ำ	๑.๔ หน้าแล้งมีน้ำไม่เพียงพอ	ปัจจัยภายนอก หน้าแล้งมีน้ำไม่เพียงพอ	ด้านการดำเนินงาน
๒.ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนา รายได้ เศรษฐกิจ และ กระบวนการผลิตด้าน การเกษตรให้มีคุณภาพ	๒.๑ ส่งเสริมและพัฒนา ทักษะอาชีพ	๒.๑ ประชาชนไม่ให้ความ ร่วมมือ	ปัจจัยภายนอก ประชาชนไม่ค่อยให้ความ ร่วมมือในกิจกรรม	ด้านการดำเนินงาน
	๒.๒ ส่งเสริมและพัฒนาการ ท่องเที่ยว	๒.๒ ขาดการมีส่วนร่วม ภายในชุมชน	ปัจจัยภายนอก ประชาชนในพื้นที่ขาดการมี ส่วนร่วมภายในชุมชน	ด้านการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ (ด้าน)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
	๒.๓ ส่งเสริมการทำเกษตร ตามแนวเกษตรทฤษฎีใหม่	๒.๓ ผลผลิตเสียหาย	ปัจจัยภายนอก เกิดภัยธรรมชาติทำให้ผล ผลิตเสียหาย	ด้านการดำเนินงาน
๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนา ด้านการศึกษา ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและ นันทนาการ	๓.๑ การพัฒนาด้าน คุณธรรม จริยธรรม ประเพณีท้องถิ่น	๓.๑ มีความหลากหลายทาง วัฒนธรรม	ปัจจัยภายนอก อาจจะเกิดการกลืนกลาย ทางวัฒนธรรม	ด้านการดำเนินงาน
	๓.๒ การพัฒนาและส่งเสริม การศึกษา	๓.๒ มีการควบคุมดูแลศูนย์ เด็กเล็กและโรงเรียนในพื้นที่ ไม่ทั่วถึง	ปัจจัยภายใน ในพื้นที่มีสถานศึกษาเป็น จำนวนมาก ทำให้การดูแล ทำได้อย่างไม่ทั่วถึง	ด้านการดำเนินงาน
	๓.๓ การพัฒนาด้านกีฬาและ นันทนาการ	๓.๓ ไม่มีสนามกีฬาที่ได้ มาตรฐาน	ปัจจัยภายนอก พื้นที่เป็นภูเขาสูง ทำให้ไม่มี สถานที่ออกกำลังกาย	ด้านการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ (ด้าน)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนา ด้านการส่งเสริมสาธารณสุข และพัฒนาคุณภาพชีวิต	๔.๑ การพัฒนาและส่งเสริม สุขภาพอนามัย	มีพื้นที่ติดกับประเทศเพื่อน บ้าน ทำให้เกิดโรคระบาดได้ ง่าย	ปัจจัยภายนอก มีพื้นที่ติดกับประเทศเพื่อน บ้าน ทำให้เกิดโรคระบาดได้ ง่าย	ด้านการดำเนินงาน
	๔.๒ การบริหารจัดการและ รณรงค์การกำจัดขยะมูลฝอย	การกำจัดขยะ	ปัจจัยภายนอก ในตำบลมีหมู่บ้านจำนวน ๒๗ หมู่บ้าน ทำให้การกำจัด ขยะเป็นไปได้ยาก	ด้านการดำเนินงาน
	๔.๓ การพัฒนาและส่งเสริม ด้านสวัสดิการของชุมชน	ไม่มีตลาดจำหน่ายผลิตภัณฑ์	ปัจจัยภายนอก ไม่มีตลาดที่จะรองรับ ผลิตภัณฑ์	ด้านการดำเนินงาน
	๔.๔ การพัฒนาของชุมชน เข้มแข็ง	ชุมชนไม่มีแกนนำที่เข้มแข็ง	ปัจจัยภายนอก ไม่มีการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน เนื่องจากไม่มีแกนนำชุมชนที่ เข้มแข็ง	ด้านการดำเนินงาน



ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ (ด้าน)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
๕. ยุทธศาสตร์การพัฒนา ด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	๕.๑ สร้างจิตสำนึกและความ ตระหนักในการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	การตัดไม้ทำลายป่าปละการ เผาป่า	ปัจจัยภายนอก ในฤดูแล้งชาวบ้านมักจะเผา ป่าเพื่อทำการเกษตรและหา ของป่า	ด้านการดำเนินงาน
	๕.๒ การจัดการวางระบาย น้ำและระบบบำบัดน้ำเสีย	การก่อสร้างวางระบายน้ำ	ปัจจัยภายนอก เป็นพื้นที่สูง ทำให้ก่อสร้าง วางระบายน้ำได้ยาก	ด้านการดำเนินงาน
๖. ยุทธศาสตร์การพัฒนา ด้านการพัฒนาการเมือง การ ปกครองและการบริหารงาน	๖.๑ เสริมสร้างการมีส่วนร่วม ของประชาชน	ขาดการมีส่วนร่วมภายใน ชุมชน	ปัจจัยภายนอก ประชาชนในพื้นที่ขาดการมี ส่วนร่วมภายในชุมชน	ด้านการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ (ด้าน)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
	๖.๒ ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรและองค์กร	อบรมไม่ตรงกับสายงาน	ปัจจัยภายใน อบรมไม่ตรงกับสายงานทำ ให้สูญเสียงบประมาณ	ด้านการดำเนินงาน
	๖.๓ พัฒนาระบบการ ให้บริการประชาชน	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ เสมอ	ปัจจัยภายนอก การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ และเอกสารอยู่ตลอดเวลา ทำให้การดำเนินการล่าช้า	ด้านการดำเนินงาน
	๖.๔ ส่งเสริมความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับกิจการของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง	ปัจจัยภายนอก การใช้สื่อSocialของ ประชาชนในพื้นที่ไม่ทั่วถึง	ด้านการดำเนินงาน
	๖.๕ พัฒนาการจัดเก็บ รายได้ของ อบต.	การจัดเก็บรายได้	ปัจจัยภายนอก ไม่มีร้านค้าให้เก็บภาษีเพราะ อยู่บนพื้นที่สูง	ด้านการดำเนินงาน

### การวิเคราะห์ความเสี่ยง องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สองใน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ (ด้าน)	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง	ลำดับความ เสี่ยง
๑.ยุทธศาสตร์การ พัฒนาด้าน โครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณูปโภค	๑.๑ การก่อสร้าง ปรับปรุง/บำรุงถนน สะพาน ทางเท้า	๑.๑ การ ก่อสร้างล่าช้า	ปัจจัยภายนอก การก่อสร้างในช่วงฤดูฝน ปัจจัยภายใน บุคลากรผู้ควบคุมงานไม่ เพียงพอทำให้การควบคุมการ ก่อสร้างไม่ทั่วถึง	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๕	๑๕	๓

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	การประเมินความเสี่ยง			
	๑.๒ ขยายเขตไฟฟ้าและติดตั้งคอมพิวเตอร์ไฟฟ้าสาธารณะ	๑.๒ ระบบไฟฟ้าชำรุด	ปัจจัยภายนอก ประชาชนไม่ช่วยกันสอดส่องดูแล ปัจจัยภายใน บุคลากรไม่เพียงพอเพราะมีหมู่บ้านเป็นจำนวนมาก	ด้านการดำเนินงาน	๓	๓	๙	๓
	๑.๓ ประปาหมู่บ้าน	๑.๓ ระบบน้ำประปาหมู่บ้านไม่เพียงพอ	ปัจจัยภายนอก น้ำแล้งมีน้ำไม่เพียงพอ	ด้านการดำเนินงาน	๓	๔	๑๒	๒
๒.ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนารายได้เศรษฐกิจ และกระบวนการผลิตด้านการเกษตรให้มีคุณภาพ	๒.๑ ส่งเสริมและพัฒนาทักษะอาชีพ	๒.๑ ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือ	ปัจจัยภายนอก ประชาชนไม่ค่อยให้ความร่วมมือในกิจกรรม	ด้านการดำเนินงาน	๓	๓	๙	๓

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	การประเมินความเสี่ยง			
	๒.๒ ส่งเสริมและ พัฒนาการ ท่องเที่ยว	๒.๒ขาดการมี ส่วนร่วม ภายในชุมชน	ปัจจัยภายนอก ประชาชนในพื้นที่ขาดการมี ส่วนร่วมภายในชุมชน	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๓	๙	
	๒.๓ ส่งเสริมการทำ เกษตรตามแนว เกษตรทฤษฎีใหม่	๒.๓ ผลผลิต เสียหาย	ปัจจัยภายนอก เกิดภัยธรรมชาติทำให้ผล ผลิตเสียหาย	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๔	๑๒	
๓. ยุทธศาสตร์การ พัฒนาด้าน การศึกษา ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม ท้องถิ่นและ นันทนาการ	๓.๑ การพัฒนา ด้านคุณธรรม จริยธรรม ประเพณี ท้องถิ่น	๓.๑ มีความ หลากหลาย ทางวัฒนธรรม	ปัจจัยภายนอก อาจจะเกิดการกลืนกลาย ทางวัฒนธรรม	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๔	๑๒	
	๓.๒ การพัฒนา และส่งเสริม การศึกษา	๓.๒ มีการ ความคุ้มครอง ศูนย์เด็กเล็ก	ปัจจัยภายใน ในพื้นที่มีสถานศึกษาเป็น จำนวนมาก ทำให้การดูแล	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๕	๑๕	

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	การประเมินความเสี่ยง			
		และโรงเรียน ในพื้นที่ไม่ ทั่วถึง	ทำได้อย่างไม่ทั่วถึง					
	๓.๓ การพัฒนา ด้านกีฬาและ นันทนาการ	๓.๓ ไม่มี สนามกีฬาที่ได้ มาตรฐาน	ปัจจัยภายนอก พื้นที่เป็นภูเขาสูง ทำให้ไม่มี สถานที่ออกกำลังกาย	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๓	๙	
๔. ยุทธศาสตร์การ พัฒนาด้านการ ส่งเสริมสาธารณสุข และพัฒนาคุณภาพ ชีวิต	๔.๑ การพัฒนา และส่งเสริมสุขภาพ อนามัย	มีพื้นที่ติดกับ ประเทศเพื่อน บ้าน ทำให้เกิด โรคระบาดได้ ง่าย	ปัจจัยภายนอก มีพื้นที่ติดกับประเทศเพื่อน บ้าน ทำให้เกิดโรคระบาดได้ ง่าย	ด้านการ ดำเนินงาน	๔	๕	๒๐	
	๔.๒ การบริหาร จัดการและรณรงค์ การกำจัดขยะมูล ฝอย	การกำจัดขยะ	ปัจจัยภายนอก ในตำบลมีหมู่บ้านจำนวน ๒๗ หมู่บ้าน ทำให้การกำจัด ขยะเป็นไปได้ยาก	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๕	๑๕	
	๔.๓ การพัฒนา และส่งเสริมด้าน สวัสดิการของ ชุมชน	ไม่มีตลาด จำหน่าย ผลิตภัณฑ์	ปัจจัยภายนอก ไม่มีตลาดที่จะรองรับ ผลิตภัณฑ์	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๓	๙	

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	การประเมินความเสี่ยง			
๕. ยุทธศาสตร์การ พัฒนาด้านการ บริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	๕.๑ สร้างจิตสำนึก และความตระหนัก ในการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	การตัดไม้ ทำลายป่าปละ การเผาป่า	ปัจจัยภายนอก ในฤดูแล้งชาวบ้านมักจะเผา ป่าเพื่อทำการเกษตรและหา ของป่า	ด้านการ ดำเนินงาน	๕	๕	๒๕	
	๕.๒ การจัดการวาง ระบายน้ำและ ระบบบำบัดน้ำเสีย	การก่อสร้าง วางระบายน้ำ	ปัจจัยภายนอก เป็นพื้นที่สูง ทำให้ก่อสร้าง วางระบายน้ำได้ยาก	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๔	๑๒	
๖. ยุทธศาสตร์การ พัฒนาด้านการ พัฒนาการเมือง การปกครองและ การบริหารงาน	๖.๑ เสริมสร้างหาร มีส่วนร่วมของ ประชาชน	ขาดการมีส่วน ร่วมภายใน ชุมชน	ปัจจัยภายนอก ประชาชนในพื้นที่ขาดการมี ส่วนร่วมภายในชุมชน	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๓	๙	

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	การประเมินความเสี่ยง			
					๓	๕	๑๕	
	๖.๒ ส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพของ บุคลากรและ องค์กร	อบรมไม่ตรงกับสายงาน	ปัจจัยภายใน อบรมไม่ตรงกับสายงานทำให้สูญเสียงบประมาณ	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๕	๑๕	
	๖.๓ พัฒนาระบบ การให้บริการ ประชาชน	การ เปลี่ยนแปลง กฎระเบียบ เสมอ	ปัจจัยภายนอก การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ และเอกสารอยู่ตลอดเวลา ทำให้การดำเนินการล่าช้า	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๕	๑๕	
	๖.๔ ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ กิจการขององค์กร ปกครองส่วน ท้องถิ่น	การ ประชาสัมพันธ์ ไม่ทั่วถึง	ปัจจัยภายนอก การใช้สื่อSocialของ ประชาชนในพื้นที่ไม่ทั่วถึง	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๕	๑๕	
	๖.๕ พัฒนาการ จัดเก็บรายได้ของ อบต.	การจัดเก็บ รายได้	ปัจจัยภายนอก ไม่มีร้านค้าให้เก็บภาษี เพราะอยู่บนพื้นที่สูง	ด้านการ ดำเนินงาน	๓	๓	๙	