

การพัฒนาการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง  
ในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี

Development of the Administration of the Village and Urban Community Fund in  
the Huai Krachao District Area Kanchanaburi Province

สัณห์พร เตชะเสน (Sanhaporn Tejasen)

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยรังสิต

Doctor of Philosophy students in the Doctor of Public Administration Program Department of Public

Administration Institute of Public Administration and Public Policy Rangsit University

E-mail: sanhaporn.pong@gmail.com

Received: 27 November 2023

Revised: 20 December 2023

Accepted: 22 December 2023

**บทคัดย่อ**

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ ไม่มีหนี้ค้ำชำระ ได้ผลการประเมินเกรด A และศึกษารูปแบบกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ จนเกิดหนี้ค้ำชำระ และ 2) แนวทางในการพัฒนา ที่จะนำไปปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ ไม่มีหนี้ค้ำชำระ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีผู้ให้ข้อมูลหลักที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ประธานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน รองประธานกรรมการ กรรมการ เจริญฤทธิ เลขาฯ กรรมการ เจริญฤทธิ และสมาชิก จำนวน 37 คน

ผลการศึกษาพบว่า จากจุดเริ่มต้นเมื่อปี พ.ศ. 2544 กองทุนหมู่บ้านแต่ละแห่งได้รับงบประมาณกองทุนละ 1 ล้านบาทเท่ากัน เมื่อนำปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิดของ McKinsey มาวิเคราะห์ มีข้อค้นพบว่า กองทุนหมู่บ้านที่สามารถบริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จ เพราะมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำงานสอดคล้องกันทั้ง 7 ปัจจัย ตามแนวคิดของ McKinsey การบริหารจัดการยึดกลยุทธ์ตามที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกำหนด แบ่งโครงสร้างชัดเจน เน้นการทำงานเป็นทีม มีลำดับขั้นตอนการ

ทำงาน ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน ทุกคนมีสิทธิในการออกเสียง แม้การเลือกตั้งกรรมการใหม่จะเป็น กรรมการชุดเดิม กรรมการทุกคนไม่ว่าอยู่ในตำแหน่งใดมีภาวะผู้นำและผู้ตามในเวลาเดียวกันเสมอ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ นอกเหนือจากปัจจัยการบริหารจัดการภายในแล้ว ยังมีปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน อาทิ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามไปด้วย

**คำสำคัญ:** การพัฒนาการบริหารงาน, สภาพแวดล้อมภายในองค์กร, สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

## Abstract

Research on the development of management of village and urban community funds in Huai Krachao District, Kanchanaburi Province for study. 1) Successful Village Fund Management Model There are no outstanding debts. Received grade A evaluation results and studied village fund models that were unsuccessful in management. until there is outstanding debt and 2) guidelines for development that will be used to improve the village fund management model unsuccessful to be successful There are no outstanding debts. This research is qualitative research. The main informants used in this study were the chairman of the village fund network at the provincial level, district level, sub-district level, kamnan, village headman, village fund committee chairman. Vice Chairman, Director, Treasurer, Secretary, Treasurer and members, totaling 37 people.

The results of the study found that From the beginning in 2001, each village fund received the same budget of 1 million baht per fund. When the management factors according to McKinsey's concepts were analyzed, there were findings that Village funds that can be successfully managed Because there is a management process that works in harmony with all 7 factors according to McKinsey's concept. Management is based on strategies as determined by the Village and Urban Community Fund Office. Clearly divided structure Emphasis on teamwork There is a sequence of work steps. From selecting people to work Everyone has the right to vote. Even though the new directors are elected, it will be the same directors. Every director, regardless of position, always has leadership and followership at the same time. The Village Fund Committee and its members work together to achieve the objectives they have set. In addition to internal management factors There are also external factors that affect the success of village fund management, such as environmental factors related to society, economy, and politics. When there are changes in such factors, It will influence the management of village funds as well.

**Keywords:** Management development, Environment within the organization, Environment outside the organization

## บทนำ

เมื่อเอ่ยถึง “นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง” หลายคนก็คิดว่านโยบายนี้เป็นนโยบายสาธารณะตัวใหม่ ที่เพิ่งเกิดขึ้นครั้งแรกในสมัยพรรคการเมืองไทยรักไทย นำโดยนายกรัฐมนตรี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร ทั้งที่จริงแล้ว นโยบายนี้ไม่ใช่ นโยบายใหม่แต่เป็นนโยบายที่เกิดขึ้นหลังนโยบายลดความยากจนในอดีตที่มีอยู่หลายโครงการ เพราะก่อนเกิดนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง รัฐบาลแต่ละสมัยก็มีโครงการแก้ปัญหาความยากจน มุ่งพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เน้นลดอำนาจรัฐ กระจายอำนาจให้ประชาชน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน คำนึงถึงคุณภาพชีวิตและสิทธิเสรีภาพของประชาชน เริ่มจากนโยบายพรรคกิจสังคม พ.ศ. 2518 ของนายกรัฐมนตรี ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช เป็นนโยบายที่สร้างปรากฏการณ์ใหม่ทางการเมืองให้กับประเทศไทย โดยการรวมตัวของผู้มีอุดมการณ์ที่จะเน้นการพัฒนาประเทศด้วยนโยบายทางด้านเศรษฐกิจและสังคม คือ การสร้างงาน เพิ่มรายได้ กระจายรายได้ และสร้างความเท่าเทียมกันในสังคม ภายใต้ชื่อ “นโยบายเงินผัน” ที่รัฐบาลจัดสรรเงินให้สภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ จำนวนเงิน 4,000 ล้านบาท และให้คนในชุมชนบริหารจัดการเงินที่ได้รับการจัดสรรกันเอง เพื่อต้องการสร้างงานในชนบท หยุดปัญหาการแย่งงานกันทำในเมืองทุกช่วงฤดูแล้ง ทำให้คนในชนบทรู้สึก “เขาเป็นคนสำคัญ” ที่รัฐบาลให้ความสนใจ (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, 2518) และนโยบายเงินผันนี้เองคือ “ต้นตำรับ” ของการใช้แนวคิดประชานิยมเพื่อสร้างความนิยมทางการเมืองที่นายกรัฐมนตรี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นำมาใช้ออกนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในปี 2544

นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. 2544 เป็นนโยบายเร่งด่วนในการแก้ปัญหา ความยากจน มีการแถลงต่อรัฐสภา เมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2544 และมีการตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติขึ้นเป็นองค์การมหาชน ตามกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน พ.ศ. 2544 ณ วันที่ 13 กรกฎาคม 2544 วัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้าน ทำให้คนจนเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้วยการกู้ยืมเงินไปพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ สามารถบริหารจัดการเงินทุนได้ด้วยตนเอง ตลอดจนเพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทำให้ประชาชนพ้นจากความยากจน โดยรัฐบาลได้กู้ยืมเงินจากธนาคารออมสินและธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) สำหรับจัดสรรให้กับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กองทุนละ 1 ล้านบาท พร้อมกับกระจายอำนาจให้ชาวบ้านบริหารงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกันเอง และมีหน่วยงานของรัฐบาลคอยให้คำแนะนำ

การบริหารงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. 2547 มีการออกพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2547 โดยรัฐบาลได้จัดตั้งสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ขึ้นเป็นตัวแทนของรัฐบาล ในการกำหนดหลักเกณฑ์ กำกับ ดูแล และประเมินผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตั้งแต่ พ.ศ. 2555 จนถึงปัจจุบัน ข้อกำหนดก็คือให้แต่ละหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองจัดตั้งกองทุน ชื่อเรียกตามแต่กรณี กองทุนชุมชนเมือง ก็เป็นกองทุนที่ตั้งอยู่ในอำเภอเมือง หรือในเขตเทศบาล กองทุนหมู่บ้าน ก็เป็นกองทุนที่ไม่ได้ตั้งอยู่ในอำเภอเมือง หรือเขตเทศบาล ปัจจุบันมีจำนวนกองทุนหมู่บ้านทั้งหมดทั่วประเทศ 79,610 กองทุน แบ่งเป็นกองทุนหมู่บ้านที่ออมสินรับผิดชอบ 17,661 กองทุน ธ.ก.ส. รับผิดชอบ 10,323 กองทุน มีจำนวนคณะกรรมการและสมาชิกกองทุน จำนวน 12.8 ล้านคน 8,419 เครือข่าย พิจารณาเฉพาะกองทุนหมู่บ้าน ไม่นับรวมกองทุนหมู่บ้านชุมชนเมือง กองทุนหมู่บ้านกู้ยืมเงินจากออมสิน จำนวน 9,474 กองทุน เป็นเกรด A 7,978 กองทุน และในเกรด A ที่ได้รับการประเมินว่าเป็นกองทุนหมู่บ้านที่มีการบริหารจัดการดี มีหนี้ค้างชำระสูงถึง 65.84 กองทุน (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2564) แต่จาก พ.ศ. 2544 ที่เริ่มมีนโยบายมาจน พ.ศ. 2566 นับเป็นเวลากว่า 21 ปีแล้ว จากรายงานเอกสาร การลงพื้นที่ไปเก็บข้อมูลเบื้องต้น เพื่อสัมผัสความเป็นจริง นโยบายดังกล่าวไม่ได้ส่งผลดีหรือตอบวัตถุประสงค์ตามที่รัฐบาลคาดหวัง กองทุนหมู่บ้านส่วนใหญ่ไม่มีการดำเนินงานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง บางกองทุนยกเลิกไป แต่บางกองทุนก็ยังเปิดดำเนินงานอยู่ ทั้งที่การดำเนินนโยบาย ใช้กรอบการบริหารงาน ภายใต้หลักเกณฑ์ เงื่อนไข ตาม พ.ร.บ. แบบเดียวกันทั่วประเทศ ยกตัวอย่าง กองทุนหมู่บ้านที่กู้ยืมเงินจากธนาคารออมสินเพิ่มเติมจากเงินงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้ 1 ล้านบาท ทั้งหมด จำนวน 9,474 กองทุน มีจำนวน 1,496 กองทุน คิดเป็น ร้อยละ 15.79 ที่ไม่มีหนี้ค้างชำระ และร้อยละ 84.21 ที่มีหนี้ค้างชำระ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา การพัฒนาการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี กล่าวคือ ตั้งแต่มีนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เมื่อ พ.ศ. 2544 และกองทุนหมู่บ้านได้บริหารจัดการตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 มาจนถึงปีปัจจุบัน พ.ศ. 2566 นับเป็นเวลากว่า 21 ปีแล้ว เหตุใดกองทุนหมู่บ้านบางกองทุน มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จ ไม่มีหนี้ค้างชำระ ขณะที่บางกองทุนมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีหนี้ค้างชำระ และแนวทางในการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ ไม่มีหนี้ค้างชำระ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลและผลการวิจัยที่เกิดขึ้นในส่วนของการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะในงานวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการปรับปรุงการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านที่เหมาะสม จากบริบทของการบริหารงานที่แตกต่างกัน หรือเหมือนกัน ของแต่ละกองทุนหมู่บ้านได้

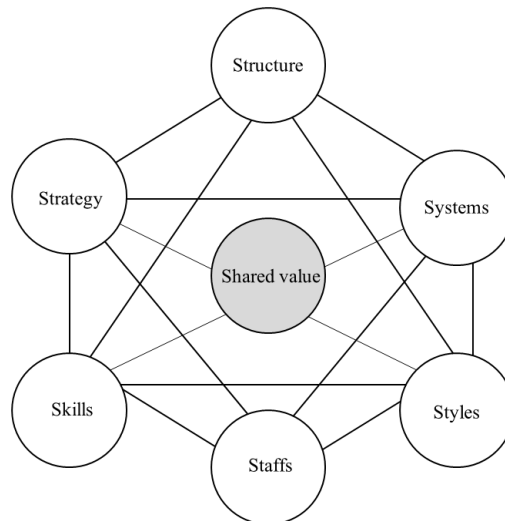
### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จ ไม่มีหนี้ค้างชำระ ได้ผลการประเมินเกรด A และศึกษารูปแบบกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ จนเกิดหนี้ค้างชำระ
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนา ที่จะนำไปปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ให้ประสบความสำเร็จ ไม่มีหนี้ค้างชำระ

### แนวคิดทฤษฎี ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการพัฒนาการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กรณีศึกษา อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารตำราของนักวิชาการสำคัญ ๆ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมสาระสำคัญเพื่อนำมาเชื่อมโยงความสำคัญกับงานวิจัย เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น จากนั้นทำการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework และแนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อนำมาเป็นแนวทางและกรอบการศึกษา ดังนี้

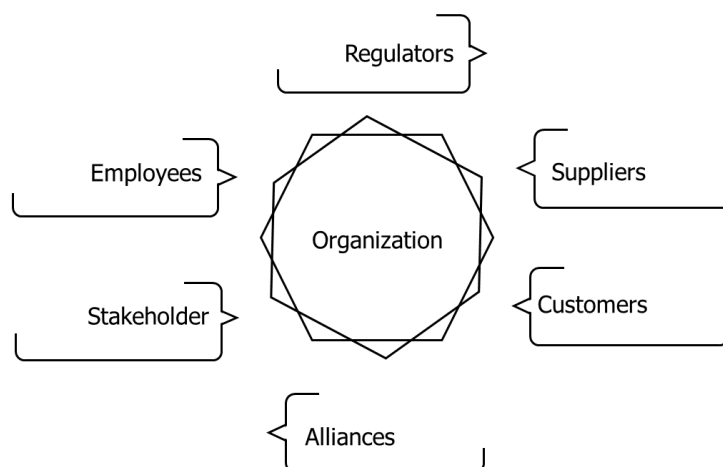
1. ทฤษฎีการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework เป็นแนวคิดสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีที่มาจากแนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Thomas J. P., & Robert H. Waterman, Jr., 1980) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาของบริษัท McKinsey & Company Consulting ที่ร่วมกันคิดค้นแบบจำลองสำหรับใช้วิเคราะห์องค์กร ซึ่งให้เห็นคุณลักษณะองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ควรมีกลยุทธ์อย่างไร ควรจัดโครงสร้างองค์กรแบบไหน เป็นแบบรวมอำนาจ กระจายอำนาจ หรือแบบผสม เริ่มจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือกลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กร ที่เป็นตัวแปรกลุ่มนโยบาย พบว่า องค์กรมักให้ความสนใจเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กร ทั้งที่ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์และโครงสร้าง ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน รวมแล้ว 7 ประการด้วยกัน คือ ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านบุคลากร (Staffs) ด้านรูปแบบ (Styles) ด้านระบบและวิธีการ (Systems) ด้านคุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value) และด้านทักษะ (Skills) ซึ่งปัจจัยทั้ง 7 จะต้องทำงานสอดคล้องกัน เพราะตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ SWOT Analysis ในส่วนปัจจัยภายใน จุดแข็ง และจุดอ่อน ว่าปัจจัยทั้ง 7 แต่ละปัจจัยมีจุดแข็ง จุดอ่อนหรือไม่ อย่่างไรมีความสอดคล้องกันหรือไม่ ถ้าไม่มีจะแก้ที่จุดใด และปัจจัยใดที่ทำงานไม่ประสานสอดคล้องกัน ต้องปรับปรุง แก้ไขอย่างไร เพื่อให้้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ (ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร, 2564)



2. แนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ก็เป็นอีกปัจจัยที่สำคัญต่อการประเมินสถานการณ์ขององค์กร เพิ่มเติมจากการประเมินสถานการณ์ภายในองค์กรที่กล่าวมาแล้ว

ศุภชัย ขาวะประภาษ (2530) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นนอกขอบเขตที่ผู้บริหารไม่สามารถที่จะควบคุมได้ แต่สภาพแวดล้อมนี้ กลับมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กร ปัจจัยภายนอกที่อยู่ใกล้องค์กรและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยกฎระเบียบ ปัจจัยผู้สนับสนุน ผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต ปัจจัยผู้รับบริการ ปัจจัย พันธมิตร และปัจจัยคู่แข่งกัน แต่ทั้งนี้ แต่ละปัจจัยขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้น ๆ ดำเนินการธุรกิจเกี่ยวกับอะไร

Thompson & Strickland (2003) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสถานการณ์ทั่วไปที่ไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยที่องค์กรอาจคาดไม่ถึง แต่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานขององค์กร ได้แก่ กรอบ กฎระเบียบ (Regulators) ผู้สนับสนุน ผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต (Suppliers) ผู้รับบริการ (Customers) พันธมิตร (Alliances) คู่แข่งขัน (Stakeholders) และ แรงงาน (Labors) โดยปัจจัยทั้ง 6 จะต้องทำงานสอดคล้องกัน เพราะตัวแปรแต่ละตัวล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร



## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2555) ศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี วัตถุประสงค์การศึกษา (1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี (2) เพื่อเปรียบเทียบสภาพปัญหาในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี (3) เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มิติการบริหารจัดการร่วมกัน ตามที่นโยบายรัฐบาลได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการร่วมคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันรับผลประโยชน์ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการและการบริหารจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำถามที่สำคัญ ได้แก่ จะทำอย่างไรในฐานะผู้บริหาร จึงจะทำให้ห้วงการประสบความสำเร็จได้ เหตุใดผู้บริหารบางคนจึงประสบความสำเร็จ ในขณะที่คนจำนวนมากที่พบความล้มเหลว ไม่สามารถบริหารงานให้สำเร็จสมตามที่ได้วางแผน สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้ผู้บริหารในปัจจุบันต้องย้อนกลับมาเรียนการบริหารเพิ่มเติม ทั้ง ๆ ที่ผ่านงานบริหารมานาน และสามารถบริหารงานได้อย่างต่อเนื่องเรื่อย ๆ ในขณะที่ผู้บริหารยุคปัจจุบันที่บริหารธุรกิจไม่กี่ปี สามารถทำให้ธุรกิจของตนเจริญรุดหน้ากิจการอื่นไปอย่างรวดเร็วมาก การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ในกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 73 กองทุน รวมจำนวน 354 ราย โดยสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จากการเปิดตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan บนตัวแปรของคำถาม สภาพปัญหาการบริหารกองทุนหมู่บ้านและแนวทางแก้ไข 6 ด้าน คือ ด้านบุคลากรบริหารกองทุนหมู่บ้าน ด้านสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ด้านการบัญชี ด้านการวางแผนกองทุนหมู่บ้าน ด้านข้อมูลกองทุนหมู่บ้าน ด้านการจัดเก็บเงินกองทุนหมู่บ้าน ผลการศึกษา พบว่า สภาพปัญหาในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ที่สำคัญที่สุดคือปัญหาด้านสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน รองลงมาคือด้านบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารกองทุนหมู่บ้าน ด้านการวางแผนกองทุนหมู่บ้าน ด้านข้อมูลกองทุนหมู่บ้าน ด้านการจัดเก็บเงินกองทุนหมู่บ้าน และด้านการบัญชี สำหรับผลการเปรียบเทียบสภาพปัญหาในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองนั้น สถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน (เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ตำแหน่งกรรมการ/ สมาชิก) มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่แตกต่างกันไปด้วย แนวทางแก้ไขการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง หากเป็นด้านของบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ควรจัดให้มีการเลือกตั้งกรรมการให้เป็นไปตามหลักกฎหมายที่กำหนด และการคัดเลือกคณะกรรมการหมู่บ้านให้เลือกตามความรู้ความสามารถโดยมีการตั้งเวทีประชาคมใหม่เพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่แทนชุดเก่าที่หมดความน่าเชื่อถือ ส่วนด้านสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ควรปลูกจิตสำนึกให้กับสมาชิกให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกองทุนหมู่บ้าน และให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์สินเชื่อของสมาชิก ส่งเสริมการออมให้กับสมาชิกและนำเงินออมมาค้ำเงินกู้



อนันต์ เพียรวัฒนะกุลชัย (2559) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง หมู่ที่ 9 ตำบลคำโดนด อำเภอบึงสามพัน จังหวัดบึงสามพัน วัตถุประสงค์การศึกษา (1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน หมู่ที่ 9 ตำบลคำโดนด อำเภอบึงสามพัน จังหวัดบึงสามพัน และ (2) เพื่อศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหาร จัดการกองทุนหมู่บ้าน หมู่ที่ 9 ตำบลคำโดนด อำเภอบึงสามพัน จังหวัดบึงสามพัน แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน (ผู้บริหารหรือผู้แทน ผู้รับผิดชอบ ทั้งผู้ปฏิบัติการ และผู้กำหนดนโยบายของฝ่ายปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐในการจัดการ กองทุนหมู่บ้าน คณะกรรมการกองทุน เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินของกองทุน สมาชิกเงินฝากและสมาชิกกู้ยืมเงิน ของกองทุน ผู้แทนประชาชนหรือชุมชนภายในเขตพื้นที่กลุ่มตัวอย่าง) ใช้ประเด็นคำถามจากเวทีสาธารณะ ร่วมออกแบบคำถาม ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ไม่ประสบความสำเร็จ (1) การบริหารเงินกองทุนของคณะกรรมการกองทุน ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และ พระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 การนำเงินสมทบของรัฐบาลและเงินฝาก ของสมาชิกปล่อยกู้โดยปราศจากการพิจารณาถึงความสามารถของลูกหนี้ในการชำระหนี้ และยังนำเงิน ดังกล่าวไปจัดสรรให้กับสมาชิกในรูปของเงินปันผล ก่อเกิดปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียน และยังพบว่า บุคลากรภายในกองทุนขาดความรู้ความชำนาญในการบริหารกองทุนให้เกิดประสิทธิภาพเป็นไปตาม วัตถุประสงค์และพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 ได้ (2) สมาชิกและ บุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในหมู่บ้านไม่มีอำนาจ ไม่มีส่วนร่วมในการเข้าไปบริหารงานกองทุนที่จะ ดำเนินการรับฝาก ปล่อยกู้ การไถ่ถอนจำนอง การจัดเก็บ ดอกเบี้ยจากผู้กู้ การให้ผลประโยชน์อื่น ๆ แก่สมาชิก (3) บุคลากรภายในหมู่บ้านยังขาดความรู้และความชำนาญในการบริหารเงินกองทุนให้เกิด ประสิทธิภาพ

ภัทราจิตร แสงสว่าง และคณะ (2561) ศึกษาเรื่องการประเมินกระบวนการบริหารจัดการกองทุน หมู่บ้านและชุมชนเมือง กรณีศึกษา กองทุนหมู่บ้านในเขตตำบลเมืองศรีไค อำเภวารินชำราบ จังหวัด อุบลราชธานี วัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อต้องการสะท้อนผลการประเมินกระบวนการดำเนินงานของ กองทุนหมู่บ้านตามหลักวงจรการบริหารจัดการ PDCA ที่มีขั้นตอนการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มต้น จากขั้นตอนการวางแผน : Plan ขั้นตอนการปฏิบัติงาน : Do ขั้นตอนการตรวจสอบ : Check และขั้นตอนการ ปรับปรุงแก้ไข : Act ของหมู่บ้านศรีไคออกหมู่ 4 และหมู่บ้านสนามชัย ในเขตตำบลเมืองศรีไค อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลจากคณะกรรมการและสมาชิก กองทุนหมู่บ้าน จำนวน 67 ราย จากกองทุนหมู่บ้านจำนวน 2 กองทุน (กองทุนหมู่บ้านศรีไคออก และ กองทุนหมู่บ้านสนามชัย) สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ผลการศึกษา พบว่า การบริหารกองทุนหมู่บ้านที่ แตกต่างกัน มีผลมาจากขั้นตอนที่ 1 คือขั้นตอนการวางแผนกระบวนการดำเนินงาน ทำให้กระทบถึง 3



ขั้นตอนที่เหลือ เพราะหากคณะกรรมการ สมาชิกกองทุนหมู่บ้านกำหนดแผนการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วม นำปัญหาอุปสรรคก่อนหน้ามาประยุกต์ ย่อมทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด สร้างความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนทร ปัญญาพงษ์ (2562) ศึกษาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านช่อระกา ตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ วัตถุประสงค์การศึกษา (1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามหลักธรรมาภิบาล กองทุนหมู่บ้านช่อระกา ตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ (2) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านช่อระกา ตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้คือ หลักธรรมาภิบาล การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 83 ราย สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ผลการศึกษา พบว่า การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน บ้านช่อระกา มีคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านเป็นหลักในการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (1) หลักนิติธรรม กรรมการปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่ง และมีการตีตราประกาศและแจ้งข้อมูล ขั้นตอน ระยะเวลาเกี่ยวกับการให้บริการ (2) หลักคุณธรรม คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม พิจารณาเงินกู้ยืมให้แก่สมาชิกตามหลักเกณฑ์ มีการประชุมเพื่อติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ (3) หลักความโปร่งใส มีการเผยแพร่ข้อมูลให้สมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ทราบ เปิดโอกาสให้สมาชิกติดตาม ตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการ (4) หลักการมีส่วนร่วม มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากสมาชิก (5) หลักความรับผิดชอบ คณะกรรมการกองทุน ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และ (6) หลักความคุ้มค่า คณะกรรมการกองทุน มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการ ให้บริการ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน พบว่า การกู้ยืมเงินจากกองทุน หมู่บ้าน การพิจารณาอนุมัติการกู้ยืมเงินของคณะกรรมการ การรับเงินและส่งคืนเงินยืม การประชาสัมพันธ์ เป็นปัญหาสำคัญของการบริหารจัดการกองทุน ตามลำดับ แนวทางแก้ไข ควรศึกษาการประเมินผลต่อ การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน การมีส่วนร่วมของสมาชิกและการสร้างเสริมความเป็นผู้นำของสมาชิก กองทุนด้วยเน้นหลักธรรมาภิบาลต่อกองทุน

สุวรงค์ วงศ์สุรวัฒน์ และคณะ (2562) ศึกษาการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดี มาก กรณีศึกษาจังหวัดนครปฐม วัตถุประสงค์การศึกษา (1) เพื่อศึกษากระบวนการ ปัญหาและอุปสรรคใน การบริหารกองทุนหมู่บ้านที่มีการบริหารจัดการที่ดีมาก (2) เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการกองทุน หมู่บ้านสำหรับพัฒนากองทุนหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากประธาน กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง รองประธาน เภรณัติกร กรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 36 ราย จากกองทุนหมู่บ้านจำนวน 6 กองทุน สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ผลการสำรวจพบว่า กองทุนหมู่บ้าน

และชุมชนเมืองที่ประสบความสำเร็จมีกระบวนการบริหารให้มีประสิทธิภาพ 4 ด้าน คือ (1) ด้านผู้นำ ผู้นำกองทุนหมู่บ้าน เป็นบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเสียสละ เป็นผู้มีความรับผิดชอบในหน้าที่และบทบาทของตนเองในการดำเนินงาน ผู้นำกองทุนจะมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ นำเสนอแก่สมาชิกและชุมชนให้นำไปใช้ และการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการกองทุนของบุคลากรของกองทุน ผู้นำของกองทุนต้องเป็นผู้ที่มีความอดทนและเสียสละ มีความโปร่งใส การดำเนินงานของผู้นำกองทุนจะยึดถือคุณธรรมในความเท่าเทียมกันของสิทธิเสรีภาพของสมาชิกกองทุนโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกองทุนจะใช้เสียงส่วนมากซึ่งเป็นฉันทามติ รวมไปถึงการนำหลักนิติธรรมมาใช้ในการบริหารกองทุนร่วมกับความเมตตาและเอื้ออาทร ซึ่งในการดำเนินงานนั้นจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานของกองทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผ่านขั้นตอนการประชุมที่จัดขึ้นเป็นประจำ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์และพัฒนาศักยภาพของการบริหารงาน ด้วยการประเมินผลการดำเนินงานอยู่เสมอ (2) ด้านการมีส่วนร่วม ประธานผู้บริหารจัดการกองทุน มีการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของกองทุนในทุกระดับ มีการเปิดโอกาสให้กลุ่มได้มีสิทธิและส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกองทุนตามหลักประชาธิปไตย และมีการเปิดโอกาสให้ชุมชนสามารถแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการต่าง ๆ รวมไปถึงการใช้หลักกัลยาณมิตรในการบริหารจัดการกองทุน มีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานที่ทำให้หน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคนมีความชัดเจน ส่งผลให้กระบวนการบริหารและการทำงานมีประสิทธิภาพมีความสอดคล้องกัน และการจัดให้มีการประชุมสมาชิก โดยในทุกการประชุมจะมีการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเกิดเป็นความรู้ที่ทำให้เกิดการพัฒนาต่อไป (3) ด้านการจัดสรรผลประโยชน์ กองทุนมีการบริหารจัดการที่คำนึงถึงการจัดสรรผลประโยชน์ ตามหลักของความคุ้มค่า ความเป็นธรรมเพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำ รวมไปถึงการมีความเอื้ออาทรแก่ผู้ด้อยโอกาสในสังคม โดยยึดตามหลักวัตถุประสงค์ของกองทุน หลักประชาธิปไตย รวมไปถึงการให้ชุมชนและสมาชิกได้แสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายของการจัดสรรผลประโยชน์ของส่วนรวมร่วมกับการเรียบเรียงความสำคัญของการใช้ทรัพยากรผ่านการประชุม เพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน และเพื่อการส่งเสริมการรวมเงินกองทุนให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้สมาชิกและชุมชนได้ผลประโยชน์ร่วมกันด้วยวิธินุเคราะห์ที่ชุมชนสามารถทำร่วมกันได้ และ (4) ด้านการเข้าถึงและตรวจสอบข้อมูลกองทุน กองทุนได้มีการจัดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายของกองทุน สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการ รวมไปถึงการรับทราบผลการดำเนินงาน สถานภาพ เป้าหมาย ทิศทางการบริหารและวัตถุประสงค์ของกองทุน ผ่านการประชุมตามวาระต่าง ๆ และการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ความชัดเจนตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานจัดการที่ว่าด้วยเรื่องความโปร่งใส ทำให้มีการตอบสนองความต้องการในการทำงานได้เป็นอย่างดี กองทุนมีการดำเนินงานโดยให้ชุมชนเป็นฐานในการปฏิบัติงาน ด้วยการจัดตั้งสำนักงานขึ้นในพื้นที่ชุมชน รวมไปถึงการดำเนินงานในด้านระบบเอกสารที่ให้ความสำคัญในเรื่องของความถูกต้องของข้อมูล

การเป็นปัจจุบัน ระบบการจัดเก็บเอกสารที่มีความชัดเจน ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีความเป็นปัจจุบัน ส่วนปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง คือ (1) ด้านผู้นำ กองทุนขาดผู้สืบทอดการทำงานด้านการบริการจัดการกองทุน โดยเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในทุกตำแหน่งที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ สาเหตุหนึ่งเกิดขึ้นจากการขาดความสนใจของคนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาทำหน้าที่สืบทอดตำแหน่ง (2) ด้านการมีส่วนร่วม การขาดความสนใจและไม่ให้ความสำคัญที่มากพอของสมาชิกในการทำมาหากินถึงเจตนา วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ที่ส่งผลให้คณะกรรมการจะต้องใช้การประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น และ (3) ด้านการเข้าถึงและตรวจสอบข้อมูลกองทุน เนื่องจากความพร้อมของคณะผู้บริหารจัดการกองทุนยังไม่เพียงพอที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกทั้งหมดได้

กึ่งกาญจน์ นาเอี่ยม และคณะ (2562) ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ตำบลลำพญา อ.บางเลน จ.นครปฐม วัตถุประสงค์การศึกษา (1) เพื่อค้นหาวิธีการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตำบลลำพญา อ.บางเลน จังหวัดนครปฐม ที่มีประสิทธิภาพ (2) เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกของกองทุนหมู่บ้านตำบลลำพญา อ.บางเลน จังหวัดนครปฐม (3) เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารจัดการและความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (4) เพื่อแสวงหาแนวทางที่จะพัฒนาการดำเนินงานของกองทุน และ (5) เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพ เป็นการวิจัยผสมผสานกับกรรมกรและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 11 หมู่บ้าน แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ ได้แก่ แนวคิดการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ตามระเบียบข้อบังคับการเป็นสมาชิก การรับจ่ายเงิน การกู้ยืม การชำระเงินกู้ การจัดทำบัญชี การตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการ การพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ ผลการศึกษาพบว่า กองทุนหมู่บ้านในตำบลลำพญา มีคณะกรรมการบริหารจัดการและสมาชิกที่ดี ไม่มีปัญหาด้านการบริหารจัดการ สามารถเก็บเงินเงินกู้ได้ตามกำหนด และมีการทำประกันความเสี่ยง และทุกกองทุนทำรายงานส่งทุกเดือนกับหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจึงทำให้กองทุนหมู่บ้านตำบลลำพญาประสบความสำเร็จ สมาชิกในหมู่บ้านมีความรัก เสียสละ ความซื่อสัตย์จริงใจ และความพร้อมจะทำให้การบริหารกองทุนสำเร็จได้ด้วยดีสมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม โปร่งใส ผู้นำของหมู่บ้าน ควรจะเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ซื่อตรง อุทิศเวลาทำงานเพื่อส่วนรวมผู้นำจะต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือไว้วางใจ มีความรับผิดชอบ ประสานเก่ง

### กรอบแนวคิด

จากการที่ผู้ศึกษาได้ทบทวนทฤษฎี แนวคิด รูปแบบการบริหารงานกองทุนหมู่บ้าน จากนักทฤษฎีและนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศ ร่วมกับการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษายึดตามกรอบการศึกษาของ McKinsey มีที่มาจากแนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์

แมน (Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., 1980) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาของบริษัท McKinsey & Company Consulting ร่วมกับแนวคิดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ ของสกุชัย ยาวะประภาษ (2530) และ Thompson & Strickland (2003) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อนำไปสู่ การตอบคำถามและวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

## วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ใช่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในพื้นที่ อำเภอกอพนครเขษม จังหวัดกาฬสินธุ์ เพราะเป็นกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ได้อยู่ในอำเภอเมือง หรืออยู่ในเขตเทศบาล ไม่มีข้อจำกัดเรื่องการเปิดเผยข้อมูลที่แท้จริง เช่น ฐานะทางการเงิน รูปแบบการบริหารจัดการ โดยศึกษาย้อนไป 10 ปี (พ.ศ. 2544) เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน เพราะเป็นช่วงที่มีนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมาแล้วระยะหนึ่ง พอจะเห็นผลจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่มีผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลไว้ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลที่สามารถรองรับในทางวิชาการได้ โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักจากทั้งหน่วยงานภาครัฐและองค์กรส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวนทั้งสิ้น 37 คน ประกอบด้วย ตัวแทนจากสำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติสาขา เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบล กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน รองประธานกรรมการ เภรณญิก และเลขานุการ

## ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องการพัฒนาการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในพื้นที่ อำเภอกอพนครเขษม จังหวัดกาฬสินธุ์ เมื่อวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดทฤษฎี และนำเสนอผ่านวัตถุประสงค์การศึกษาที่กำหนดไว้ สามารถสรุปผลการศึกษา ได้ว่า จากจุดเริ่มต้นเมื่อ พ.ศ. 2544 กองทุนหมู่บ้านแต่ละแห่งได้รับงบประมาณกองทุนละ 1 ล้านบาทเท่ากัน\* แต่กองทุนหมู่บ้านบางแห่งสามารถบริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จ และบางแห่งไม่ประสบความสำเร็จ เมื่อนำปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิดของ McKinsey มาวิเคราะห์ มีข้อค้นพบ ดังนี้

1. กองทุนหมู่บ้านที่สามารถบริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จ เพราะมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำงานสอดคล้องกันทั้ง 7 ปัจจัย ตามแนวคิดของ McKinsey เริ่มตั้งแต่ปัจจัยกลยุทธ์ กองทุนหมู่บ้านบริหารจัดการโดยยึดกลยุทธ์ตามที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกำหนด และปฏิบัติตามนโยบายอย่างตั้งใจ ตามด้วยปัจจัยโครงสร้าง แบ่งโครงสร้างชัดเจนตามความถนัด ไม่ซับซ้อน ซ้ำซ้อนใน

---

\* รายละเอียดตามพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 และระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2551 หมวด 4 ข้อ 19 - 25 หมวด 5 ข้อ 26 - 35 หมวด 6 ข้อ 36 - 45 และ หมวด 7 ข้อ 46 - 48

ตำแหน่งว่าใครเป็นประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน รองประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้าน เภรัญญิก กองทุนหมู่บ้าน เลขานุการกองทุนหมู่บ้าน และตำแหน่งอื่น ๆ ที่มาช่วยเพิ่มเติม เช่น ตำแหน่งผู้ตรวจสอบบัญชี *ปัจจัยระบบและวิธีการบริหารงาน* เน้นการทำงานเป็นทีม มีลำดับขั้นตอนการทำงาน ก่อนการแปลงนโยบายที่ได้รับมาสู่การปฏิบัติ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านเลือกปรับระบบการทำงานเป็นอันดับแรก ทุกขั้นตอนมีความโปร่งใส คำนึงถึงผลประโยชน์ของคนในชุมชนเป็นสำคัญ *ปัจจัยด้านทักษะ* ความสามารถในการทำงาน ไม่ได้อยู่ที่กองทุนหมู่บ้านแต่อยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานในที่นี้คือคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกที่ต้องร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ เช่น การบริหารเงินงบประมาณที่ได้รับมาจากรัฐบาล ถูกลำนำใช้ตรงตามวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาความยากจน ทำให้คนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสมาชิกมีวินัยการชำระคืน กรรมการก็ต้องมีทักษะในการบริหาร การพิจารณาให้เงินกู้แก่สมาชิก ว่าเงินที่ให้ไปถูกนำไปใช้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดตามควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก เช่น การส่งไลน์ติดตามคุณภาพชีวิตของสมาชิก การแสดงหลักฐานยืนยันการชำระเงินที่ได้กู้ยืมไป ทุกขั้นตอนการทำงานกรรมการสมาชิกรับทราบข้อมูลร่วมกัน *ปัจจัยบุคลากร* ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน ทุกคนมีสิทธิในการออกเสียง มีความหลากหลายของคนที่เข้ามารับตำแหน่งเป็นกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านในอำเภอห้วยกระเจา จะไม่ได้คำตอบแทนเข้ามาทำงานด้วยจิตอาสา มีทัศนคติที่ดีต่อชุมชน *ปัจจัยด้านรูปแบบ* แม้การเลือกตั้งกรรมการใหม่จะเป็นกรรมการชุดเดิม กรรมการทุกคนไม่ว่าอยู่ในตำแหน่งใดมีภาวะผู้นำและผู้ตามในเวลาเดียวกันเสมอ มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ *ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม* ที่เป็นตัวยึดโยงปัจจัยทุกปัจจัยเข้าด้วยกัน มีค่านิยมร่วมคนในชุมชนมีทัศนคติคิดไปในทางเดียวกันที่จะทำสิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้นในชุมชน มีการแลกเปลี่ยน ไม่เก็บปัญหาไว้เอง จะนำปัญหามาหารือเพื่อหาทางออกร่วมกัน

“เคล็ดลับที่นำมาใช้บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำชุมชนต้องเข้มแข็ง มีจิตอาสา มุ่งมั่นพัฒนา ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาอุปสรรค หากผู้นำและลูกทีมเข้มแข็ง ปฏิบัติตามกฎหมาย รับผิดชอบได้ว่ากองทุนหมู่บ้านเจริญก้าวหน้าเติบโตไม่หยุด กรรมการอาจเป็นชุดเดิมอย่างเรา ๆ แต่ต้องบอกว่า เป็นประสบการณ์ที่มีค่ามหาศาล เป็นประสบการณ์จากเหตุการณ์จริง เป็นองค์ความรู้ที่ล้ำค่ากว่าเพชรนิลจินดาที่ไม่สามารถประเมินค่าได้ เรื่องเงินทอง ไม่แปลกที่คนจะไม่วางใจกัน แต่เราต้องไม่ถอย ต้องทำให้ทุกคนเห็นว่า ความตั้งใจของกรรมการทุกคนเป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่คนในชุมชนทุกคนจะได้รับเวลาพูดคุยกัน ทุกคนต้องถอดหมวก ถอดหัวโขนที่ตนเองใส่อยู่ แล้วคุยกันแบบพี่น้อง ประดูบ้านกรรมการ ไม่เคยปิดสมาชิกเดินเข้าออกได้ตลอดเวลา ยึดมั่นเลย เราทุกคนไม่ว่าจะเป็นกรรมการ สมาชิก ต้องร่วมมือกัน กองทุนหมู่บ้านถึงจะเข้มแข็งและยั่งยืน”

(ประธานกรรมการกองทุนหมู่บ้านแห่งหนึ่งในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี)

(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2565)

2. กองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ เมื่อพิจารณาตามแนวคิดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ McKinsey พบข้อบกพร่องที่ชี้ให้เห็นที่มาของการบริหารจัดการไม่สำเร็จเริ่มตั้งแต่ปัจจัยกลยุทธ์ ที่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ตามที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกำหนดมาสังเคราะห์เพื่อเป็นหลักในการบริหารจัดการภายในกองทุนหมู่บ้านได้ เริ่มตั้งแต่ที่รัฐบาลกำหนดให้มีนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กระจายเงินให้กับกองทุนหมู่บ้าน กองทุนละ 1 ล้านบาท เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้าน ส่งเสริมให้ชุมชนจัดระบบการบริหารจัดการเงินทุนของตนเอง ภายใต้กรอบพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 และระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2551 ปัจจัยโครงสร้าง การแบ่งโครงสร้างเกิดขึ้นตามบทกำหนด แต่ในการปฏิบัติคณะกรรมการไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับจริงตามโครงสร้าง ปัจจัยระบบและวิธีการบริหารงาน คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านไม่เข้าใจวิธีการทำงานที่เป็นระบบ คณะกรรมการที่ถูกวางในตำแหน่งประธานเป็นเพียงบุคคลที่ได้รับคัดเลือกจากความอาวุโส ส่วนบุคคลที่เข้ามารับตำแหน่งกรรมการ เน้นกลุ่มเครือญาติ เพื่ออำนวยความสะดวก กรรมการบางส่วน ที่เข้ามามีส่วนร่วมโดยตำแหน่ง และสมาชิกในกองทุนหมู่บ้าน ให้ความเชื่อใจกรรมการหลัก ยินดีปฏิบัติตามข้อเสนอของกรรมการ โดยไม่ทราบข้อเท็จจริงว่าคำสั่งนั้น มีความโปร่งใสหรือไม่ ไม่มีการจัดประชุมที่จริงจัง สมาชิกไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของกองทุนหมู่บ้าน เพราะกรรมการกองทุนหมู่บ้านขาดการประชาสัมพันธ์ และขาดความน่าเชื่อถือที่จะจูงใจให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งกรรมการไม่มีการชี้แจงผลการดำเนินงานให้สมาชิกทราบ ทั้งในที่ประชุม การติดประกาศ และเมื่อกรรมการหมดวาระต้องแต่งตั้งใหม่ก็ยังเป็นกรรมการชุดเดิม ยึดการทำงานแบบเดิม แม้จะเกิดปัญหาจากการบริหารจัดการผิดพลาด ก็ยังคงใช้วิธีการเดิมในการแก้ปัญหา ปัจจัยด้านทักษะ ไม่พบการทำงานร่วมกันจึงมองไม่เห็นความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ที่ทำการกองทุนหมู่บ้านถูกทิ้งร้าง คนในชุมชนต่างคนต่างใช้ชีวิต ครอบครัวที่มีความเป็นอยู่ คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ถูกสร้างขึ้นเองจากคนในครอบครัว ไม่ได้มาจากความช่วยเหลือของกองทุนหมู่บ้านแต่อย่างใด ปัจจัยบุคลากร การคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน ไม่มีการจัดประชุมที่จริงจัง ไม่มีการเลือกตั้ง เป็นเพียงการรวบรวมคนขึ้นมาเพื่อให้ครบตามองค์ประกอบ โครงสร้าง ปัจจัยด้านรูปแบบ การพบปะในเวทีการประชุมจะเกิดขึ้นเมื่อมีหน่วยงานรัฐ เอกชน ลงไปเป็นการเฉพาะ กรรมการก็จะมาเพียงบางส่วน ไม่ครบองค์ประชุม และปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ที่เป็นตัวยึดโยงปัจจัยทุกปัจจัยเข้าด้วยกัน สร้างให้คนในชุมชนมีค่านิยมร่วม มีทัศนคติคิดไปในทางเดียวกันที่จะทำสิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้นในชุมชนนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เพราะคนในชุมชนไม่มีค่านิยมร่วม ไม่กล้าแสดงศักยภาพที่ตนมีให้เกิดประโยชน์กับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน สมาชิกกองทุนหมู่บ้านเองก็ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ที่จะบริหารจัดการเพื่อเป้าหมายที่ดีขึ้นกว่าที่มีอยู่เดิม เพราะกังวลว่าข้อเสนอที่แสดงออกไปจะมีผลกระทบต่อคณะกรรมการหรือสมาชิกภายในกองทุนหมู่บ้าน



“ไม่ทราบเลย ประธานกรรมการหลังจากที่มีปัญหาเรื่องการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ไม่ประสบความสำเร็จก็ได้หลบหนีออกจากพื้นที่ที่ไม่สามารถติดต่อได้ เงินที่เคยฝากไว้กับกองทุน ก็ไม่ได้คืน กรรมการที่เหลืออยู่ก็ไม่ได้บอกว่าประธานหนีไปอยู่ที่ไหน เงินที่กู้มาจากกองทุนหมู่บ้าน กรรมการก็มาเก็บที่บ้านทุกเดือน ไม่เคยมีประวัติขาดส่งแต่กลับมีหนังสือทวงหนี้จากธนาคารว่าค้างชำระ การประชุมก็ไม่ได้มีการเรียกประชุมนะ มีแต่ให้ช่วยไปทำความสะอาด จัดโต๊ะ เก้าอี้ ก่อนวันงาน เวลาจะมีคนข้างนอกมาประชุม และให้ไปช่วยเก็บหลังประชุมเสร็จ ส่วนเรื่องการบริหารจัดการอะไรยังงี้ อันนี้ไม่ทราบเลย เรื่องแบบนี้ต้องถามกรรมการเท่านั้น สมาชิกอย่างเรา ๆ ไม่รู้หรอก เข้าก็ตื่นไปทำไร่ ทำสวน มีอะไรเดียวกรรมการก็มาบอกเอง”

(สมาชิกกองทุนหมู่บ้านแห่งหนึ่งในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี)

(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2566)

นอกเหนือจากปัจจัยการบริหารจัดการภายในแล้ว ยังมีปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน อาทิ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามไปด้วย

- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสังคม พบว่า กองทุนหมู่บ้านที่สามารถบริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบเพิ่มเติมด้านสังคม ชุมชนที่เป็นที่ตั้งของกองทุนหมู่บ้าน มีความเหมาะสม ตั้งแต่การเดินทางมาใช้บริการมีความสะดวก มีป้ายบอกทางชัดเจน ภายในกองทุนหมู่บ้านมีความสะอาด ลักษณะครอบครัวมีโครงสร้างทางสังคมแบบครอบครัวใหญ่ มีจิตสำนึกความเป็นชุมชน ประกอบด้วยหลัก ๆ พ่อ แม่ ลูกเขย ลูกสะใภ้ ลูก หลาน มีการพึ่งพาอาศัยกัน รายได้จากการทำงานหรือเงินกู้ยืมจากกองทุนหมู่บ้านถูกนำมาใช้ครอบครัวเดียว ต่างจากสังคมแบบครอบครัวย่อย พ่อแม่ อยู่บ้านหนึ่งสามี ภรรยา เมื่อแต่งงานก็ย้ายออกไปอยู่อีกบ้านหนึ่ง เมื่อมีลูก ลูกมีครอบครัว ก็ย้ายออกไปอยู่อีกบ้านหนึ่ง แรกครอบครัวย่อยออกไปเรื่อย ๆ ทำให้รายได้จากการทำงาน หรือเงินกู้ยืมจากกองทุนหมู่บ้านที่บุคคลที่เป็นเสาหลักของบ้านหามาได้ จากที่ใช้ภายในครอบครัวเดียวคือครอบครัวใหญ่ ก็ถูกซอยย่อย แบ่งไปให้กับครอบครัวพ่อแม่ ครอบครัวตนเอง และอาจต้องแบ่งไปให้ครอบครัวของลูกด้วย เช่น ผู้เป็นเสาหลักของบ้านขอกู้เงินกองทุนหมู่บ้านมาซื้ออุปกรณ์ทำไร่ เมื่อเป็นครอบครัวใหญ่อาจซื้อเพียงชุดเดียวแล้วใช้ร่วมกันออกไปทำงานพร้อมกัน รวมเงินที่ได้มาชำระหนี้จากการซื้ออุปกรณ์ชุดเดียว แต่เมื่อเป็นครอบครัวย่อยที่ลักษณะการใช้ชีวิตต่างออกไป อาจจำเป็นต้องซื้ออุปกรณ์ทำไร่เพิ่มมากกว่า 1 ชุด จำนวนเงินที่ต้องมาชำระหนี้ก็จะเพิ่มขึ้น สัดส่วนเงินที่เหลือเพื่อใช้จ่ายในครัวเรือนก็จะลดลง ผู้นำชุมชนที่เข้มแข็งจึงใส่ใจการจัดกิจกรรมเพื่อให้คนในชุมชนมาทำกิจกรรมร่วมกัน มีความสุขที่ได้อยู่อาศัยแบบครอบครัวใหญ่ จากการสังเกตในเวทีการประชุม ทุกคนมาประชุมด้วยใจแห่งความสุข บางครอบครัวมาทั้งพ่อแม่และลูก ทุกคนสนุกสนานที่ได้พบปะกัน พูดคุย เล่าถึงความคืบหน้าการใช้ชีวิต การศึกษาของลูก สุขภาพพ่อแม่



ผลประโยชน์ที่ได้จากการกู้เงินกองทุนไปหมุนเวียนในอาชีพ เป็นต้น ตรงกันข้ามกับกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ มีสภาพแวดล้อมทางสังคมแบบครอบครัวเดี่ยว หลังการแต่งงาน คู่สมรสเน้นไปทำงานต่างถิ่นฐานตามสามีภรรยา แล้วไม่นิยมกลับมาบ้านเกิดเพื่อร่วมกิจกรรมในเทศกาลต่าง ๆ อาทิ ปีใหม่ สงกรานต์ งานบุญออกฉิ่ง ถอดผ้าป่าชุมชน อีกเลย

- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ กองทุนหมู่บ้านที่สามารถบริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จ อยู่ในชุมชนที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจ ระยะทางไม่ไกลจากตัวเมือง มีตลาดภายในชุมชนทุกวัน กระจายตามแต่ละพื้นที่ เพื่อให้คนทั่วทั้งชุมชนนำของมาขาย สร้างรายได้เพิ่มจากอาชีพหลักจากการทำการเกษตร เช่น อาชีพหลัก ปลูกข้าว ปลูกอ้อย เลี้ยงวัว แต่ที่บ้านมีต้นมะกรูด ต้นกล้วย ต้นพริก ก็สามารถนำผลมะกรูด ใบมะกรูด กล้วย ใบตอง หัวปลี พริก มาขายเป็นรายได้เสริมได้ มีเทคโนโลยีการสื่อสารคล่องตัวต่อการรับข่าวสารทางเศรษฐกิจเพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สังเกตจากพฤติกรรมพ่อค้าแม่ค้าในตลาด ยิ้มแย้มแจ่มใส ระหว่างการขายของมีการคู่มือถือดูรูป ติดตามข่าวสารราคาสินค้าเกษตร ตลาดค้าส่งที่ควรนำสินค้าไปขาย มีอุปกรณ์ชาร์ตแบต มีความพร้อมการสื่อสาร นำข่าวสารที่ได้รับแลกเปลี่ยนถกประเด็นความผิอุดรร่วมกัน ขณะที่กองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ บรรยากาศในชุมชนค่อนข้างเงียบ ไม่พบร้านอาหารทั้งตอนเช้า กลางวัน และเย็น หรือตลาดสด มีเพียงร้านขายของชำเจ้าของรายเดียว ในร้านขายทั้งสินค้าตามร้านขายของชำทั่วไป บวกเพิ่มอาหารสด ผัก ผลไม้ที่คุณภาพไม่เหมือนในตลาดสด ไม่มีถังแช่อาหารสด ทุกอย่างถูกวางไว้บน โต๊ะหน้าร้าน มีแดดส่อง มีแมลงวันตอม

- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการเมือง กองทุนหมู่บ้านจะบริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จนั้น คนในชุมชนต้องมีส่วนร่วมทางการเมือง เพราะกองทุนหมู่บ้านก่อเกิดมาจากนโยบายทางการเมือง ซึ่งนโยบายดังกล่าวไม่มีความแน่นอน อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ทางการเมือง ฉะนั้นคนในชุมชนจะต้องมีส่วนร่วม กล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับชุมชน มากกว่าความขัดแย้งเพื่อความสามัคคีเกิดการปรับตัวที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ขณะที่กองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ จากที่คนในชุมชนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในเวทีการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน เพราะกังวลว่าข้อเสนอที่แสดงออกไปจะมีผลกระทบต่อคณะกรรมการหรือสมาชิกภายในกองทุนหมู่บ้าน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทุกคนในชุมชนก็ยังคงใช้วิธีการเงียบ ปลอ่ยให้การเมืองเป็นเรื่องของผู้มีอิทธิพลในชุมชน

“สภาภาพร้านกาแฟยามเช้า คือ โต๊ะการเมือง คนกองทุนจะไม่พูดคุยกันแล้วจบที่ร้านกาแฟ เราจะนำข้อมูลมาสนับสนุน ตอนแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เราต้องกล้ายึดถุ้มประโยชน์ให้กับชุมชน เพราะกองทุนหมู่บ้านคือที่พึ่งคือความหวังของประชาชนมานานกว่า 20 ปี คนในชุมชนจับมือกันให้

แน่นแล้วบริหารจัดการกองทุนให้สำเร็จ กล้าที่จะออกเสียงทุกเวทีการประชุมที่เกี่ยวกับการเมือง ส่วนผลจะออกมาอย่างไร เราก็คาดหวังดีแล้ว”

(ผู้ใหญ่บ้านในหมู่บ้านแห่งหนึ่ง ในอำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี)

(สัมภาษณ์ ณ วันที่ 15 กรกฎาคม 2566)

นอกจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านแล้ว ผู้วิจัยยังพบว่า ข้อมูลเพิ่มเติมเรื่องชุมชนเข้มแข็งก็มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนให้ประสบความสำเร็จด้วย จากที่ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ณ วันที่ 27 - 28 ตุลาคม 2566 ซึ่งเป็นช่วงฤดูฝน ผู้นำชุมชนได้มีการขุดดินวางท่อระบายน้ำใหม่เพื่อป้องกันน้ำท่วม มีการขอความร่วมมือจากคนที่มรดักดินมาช่วยขุดดิน ขอความร่วมมือชาวบ้านมาช่วยโบกรถที่ผ่านไปมาให้สัญจรได้ปกติช่วงที่มีการขุดดิน หรือช่วงวางท่อระบายน้ำ ช่วยดูแลสัตว์ที่ชาวบ้านเลี้ยงไว้ เช่น ไก่ วัว แพะ ไม่ให้เข้ามาใกล้บริเวณที่กำลังขุดดินอยู่ แม่บ้านผู้หญิงก็มาช่วยกัน โดยแบ่งเป็นกลุ่มหนึ่งไปทำความสะอาดพื้น โคลนที่เประจากดินที่ขุดขึ้นมา ส่วนหนึ่งไปทำกับข้าวเลี้ยงผู้มาร่วมทำงาน และแบ่งปันอาหารบางส่วนแก่สมาชิกในหมู่บ้านที่ไม่ได้มาช่วยงาน เพราะต้องดูแลพ่อแม่ที่ป่วยติดเตียง เลี้ยงลูกที่ยังดูแลตัวเองไม่ได้ เนื่องจากช่วงนั้นเป็นช่วงที่โรงเรียนปิดเทอมพอดี จึงไม่สามารถมาช่วยงานได้

3. แนวทางในการพัฒนาเพื่อปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านที่ไม่ประสบความสำเร็จให้ประสบความสำเร็จ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจะต้องทำความเข้าใจกลยุทธ์ตามที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกำหนดร่วมกันโดยละเอียด และปฏิบัติตามนโยบายเพื่อเป้าหมายของกองทุนตามที่ตั้งไว้ การแบ่งโครงสร้างต้องชัดเจน ตามความเหมาะสมและความสามารถที่แท้จริง และเป็นไปด้วยความสมัครใจไม่ใช่ภาคบังคับ มีการทำงานเป็นทีม มีลำดับขั้นตอนการทำงาน นำข้อบกพร่องในอดีตที่ทำให้การบริหารจัดการกองทุนไม่ประสบความสำเร็จมาหารือเพื่อหาทางออกร่วมกัน และทุกขั้นตอนจะต้องปฏิบัติด้วยความโปร่งใส มีความพร้อมที่จะชี้แจงหรือข้อสงสัยได้ตลอดเวลา

## อภิปรายผล

การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านจะประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในตามแนวคิดของ McKinsey ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบวิธีการบริหารงาน ทักษะ บุคลากร รูปแบบ และค่านิยมร่วม ทั้ง 7 ปัจจัย ต้องทำงานเชื่อมโยงกันทุกปัจจัย ขณะที่ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง มีลักษณะคล้ายกัน ก็มีผลต่อการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ แต่มีผลน้อยกว่าปัจจัยภายใน เห็นได้ชัดการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านที่สามารถ

บริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ สอดคล้องตามแนวคิดของ McKinsey ทั้ง 7 ปัจจัย คือการบริหารจัดการยึดกลยุทธ์ตามที่สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกำหนด และปฏิบัติตามนโยบายอย่างตั้งใจ แบ่งโครงสร้างตามความถนัด วางแผนการทำงานเป็นระบบ มีการทำงานเป็นทีม ทุกขั้นตอนมีความโปร่งใส คำนึงถึงผลประโยชน์ของคนในชุมชนเป็นสำคัญ ทุกคนมีสิทธิออกเสียง กรรมการทุกคนที่ได้รับการคัดเลือกมีภาวะผู้นำและผู้ตามในเวลาเดียวกัน และทุกคนทั้งกรรมการและสมาชิกจะมีความนิยมนร่วมที่จะทำสิ่งดี ๆ ให้เกิดขึ้นในชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวนารถ เล็กเลสินธุ์ (2555) สุวรงค์ วงศ์สุรวัฒน์ และคณะ (2562) และกิงกาญจน์ นาเอี่ยม และคณะ (2562) ที่ว่าการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้ประสบความสำเร็จได้ บุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ควรจัดให้มีการเลือกตั้งกรรมการให้เป็นไปตามหลักกฎหมายที่กำหนด และการคัดเลือกคณะกรรมการหมู่บ้านให้เลือกตามความรู้ความสามารถโดยมีการตั้งเวทีประชาคมใหม่เพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ แทนชุดเก่าที่หมดความน่าเชื่อถือ ส่วนด้านสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ควรปลูกจิตสำนึกให้กับสมาชิกให้เกิดความรู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของกองทุนหมู่บ้าน

ขณะที่ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมเศรษฐกิจ ชุมชนมีความเข้มแข็ง มีการสร้างกิจกรรมการค้าในชุมชน มีตลาดชุมชน มีเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อรับข่าวสารทางเศรษฐกิจและด้านการเมือง คนในชุมชนมีส่วนร่วมทางการเมือง มีความสนใจการเมืองระดับท้องถิ่น ผู้นำในชุมชนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผู้นำทางการเมืองและคนในชุมชน รวมถึงการได้รับการดูแลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานกองทุนหมู่บ้านสาขา ธนาคารออมสิน ธ.ก.ส. ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ของศุภชัย ยาวะประภาส และ Thompson & Strickland ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่กลับมีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยกฎระเบียบ ผู้สนับสนุน ผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต ผู้รับบริการ พันธมิตร คู่แข่งขัน และแรงงาน

จากการศึกษา โดยการนำแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการ McKinsey 7-S Framework และแนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมาเป็นแนวทางการวิเคราะห์และกรอบการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจเรื่องราวการบริหารงานของกองทุนหมู่บ้านมากขึ้น เข้าใจกระบวนการตั้งแต่เริ่มมีนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน เข้าใจว่าการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องประกอบครบถ้วนไปด้วยปัจจัย 7 ประการ ตามแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการ McKinsey ขณะที่งานวิจัยที่ผ่านมาจะเป็นการศึกษาในภาพกว้างของผังกรรมการและสมาชิก กรรมการต้องทำอะไร สมาชิกต้องทำอะไร การบริหารกองทุนหมู่บ้านจึงจะประสบความสำเร็จ ไม่ได้ลงลึกไปถึงเส้นทาง และตัวเชื่อมของแต่ละขั้นตอนแต่ละตัวละครได้ และเห็นข้อบกพร่อง ช่องว่างของกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ อันเนื่องมาจากการบริหารงานตามแต่ละปัจจัยไม่มีความเข้าใจที่ชัดเจน ทำให้

ไม่สามารถบริหารจัดการให้เป็นไปตามระบบ ต่อเนื่องจนก่อให้เกิดการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จได้

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา บทสรุปสุดท้ายที่ผู้วิจัยค้นพบจากการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ คือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ McKinsey และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของสுகชัย ขาวะประภาส และของ Thompson & Strickland เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและไม่สำเร็จของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในพื้นที่อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ดังนั้นกองทุนหมู่บ้านที่บริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านควรจัดประชุมทำความเข้าใจถึงปัญหา สาเหตุของการเกิดปัญหา แนวทางแก้ไข เมื่อได้ข้อสรุปของปัญหาแล้ว ให้นำปัญหามาปรับแก้ด้วยการให้ความสำคัญกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการทุกขั้นตอนและทุกขั้นตอนจะต้องได้รับการมีส่วนร่วมจากคนในชุมชน รวมทั้งต้องคำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ตลอดจนความพร้อมของชุมชนที่จะจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน ความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อประกอบการพิจารณาการให้งบประมาณ โดยการให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวนี้จะส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้าน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเน้นศึกษาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในพื้นที่ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งมีข้อจำกัดด้านพื้นที่ เน้นกระบวนการบริหารจัดการภายในกองทุนหมู่บ้าน โดยไม่ได้มีการศึกษาในมิติอื่น ดังนั้น การวิจัยในครั้งต่อไป อาจเป็นการศึกษาการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านในระดับประเทศ และเป็นการศึกษาทั้งกองทุนหมู่บ้าน และกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองประกอบด้วย ตลอดจนการศึกษาเชื่อมโยงกับนโยบายอื่น ๆ ที่รัฐบาลสนับสนุนให้กับชุมชน เพื่อเป็นประเด็นที่สามารถต่อยอดจากงานวิจัยที่มีอยู่เดิมได้ดียิ่งขึ้น

### รายการอ้างอิง

- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. (2518). *วิเคราะห์โครงการผันเงิน: ในเชิงเศรษฐศาสตร์การเมือง*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กิ่งกาญจน์ นาเอี่ยม และคณะ. (2561). *การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ตำบลลำพญา อ.บางเลน จ.นครปฐม*. วันที่ค้นข้อมูล 12 กันยายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://dept.npru.ac.th/msc/data/files/research5504.pdf>

- ชาย โพธิ์สิตา. (2548). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2546). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐในยุคปัจจุบัน*. วารสารสถาบันพระปกเกล้า, 1(2), 5-13.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2564). 7S Model (McKinsey) สารานุกรมการบริหารและการจัดการ. วันที่ค้นข้อมูล 12 กันยายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://drpiyanan.com/2021/05/27/7s-model-mckinsey/>
- ภัทราจิตร แสงสว่าง และคณะ (2561). *การประเมินกระบวนการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง: กรณีศึกษา กองทุนหมู่บ้านในเขตตำบลเมืองศรีไค อำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์สาขาการบัญชี, คณะบริหารศาสตร์, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, จังหวัดอุบลราชธานี.
- ศุภชัย ยาวะประภาส.(2530). *ปัจจัยภายนอกที่อยู่ใกล้องค์กรและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร*. ม.ป.ท.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2544). *การปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐที่ประสบความสำเร็จในการบริการประชาชน: การบริหารการเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สุนทร ปัญญะพงษ์. (2562). *การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษากองทุนหมู่บ้านช่อระกา ตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ*. วารสารวิชาการ มจร.บุรีรัมย์, 42, 27-37.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2554). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรงค์ วงศ์สุรวัฒน์. (2562). *การบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับดีมาก: กรณีศึกษา จังหวัดนครปฐม*. วารสารสันติศึกษาปริทัศน์, 7(3), 888-898.
- เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2555). *ศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี*. นครปฐม: วิทยาลัยราชพฤกษ์.
- อนันต์ เพ็ชรวัฒนะกุลชัย. (2559). *ปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง หมู่ที่ 9 ต.ตำโคนค อ.ประจันตคาม จ.ปราจีนบุรี*. วารสารวิจัยรำไพพรรณี, 10(2), 102-108.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2003). *Strategic Management Concept and Cases*. New York: Mcgraw-Hill College.
- Thomas J. P., & Waterman, R. H. Jr., (1980). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: HarperCollins.