

**ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง  
อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์**

**นางสุวิรัตน์ หวังผล**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**Factors Affecting the Success of Village and Urban Community Fund,  
Rattanaaburi District, Surin Province**


**Mrs. Suvirat Wangpol**

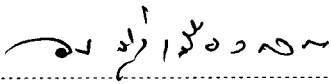
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

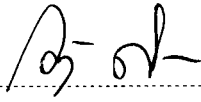
2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง  
อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์  
ชื่อและนามสกุล นางสาววิรัตน์ หวังผล  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ  
2. อาจารย์ ดร.วัลภา สบายยิ่ง

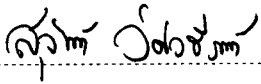
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์สมศักดิ์ ภูริศรีศักดิ์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.วัลภา สบายยิ่ง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวรธรรมาธิราช)

วันที่ 19 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2552

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี  
จังหวัดสุรินทร์

ผู้วิจัย นางสุวิรัตน์ หวังผล ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2) อาจารย์ ดร.วัลภา สบายยิ่ง  
ปีการศึกษา 2551

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ 2) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

วิธีการดำเนินการวิจัย เป็นการศึกษาแบบเชิงสหสัมพันธ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นคณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานดีเยี่ยม (AAA) จำนวน 6 กองทุน รวม 770 คน กลุ่มตัวอย่างใช้กลุ่มตัวอย่าง 264 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และประสบการณ์การเป็นสมาชิกกองทุน มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 และปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านระบบงาน และปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 และสามารถร่วมกันอธิบายความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองได้ร้อยละ 97.1 สำหรับปัจจัยด้านระบบงาน มีความสัมพันธ์ตรงข้ามกับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (2) ด้านปัญหาพบว่าคณะกรรมการกองทุนขาดความรู้ความสามารถในการบริหารกองทุน ขาดการตรวจติดตามประเมินผลและ การให้ความรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้นำกองทุนไม่มีความเป็นธรรม ไม่โปร่งใส เห็นแก่พวกพ้อง และเงินกองทุนมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ข้อเสนอแนะ จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่ คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน จัดส่งเอกสาร วารสาร สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกองทุนหมู่บ้านเป็นประจำ จัดอบรมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่หมู่บ้านและชุมชน เลือกคณะกรรมการกองทุนที่เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และเพิ่มเงินกองทุนให้เพียงพอต่อความต้องการของหมู่บ้านและชุมชน

คำสำคัญ ความสำเร็จ กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดสุรินทร์

**Thesis title:** Factors Affecting the Success of Village and Urban Community Fund, Rattanaburi District, Surin Province

**Researcher:** Mrs.Suvirat Wangpol; **Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr.Waraporn Rungreungkolkich, Associate Professor;  
(2) Dr.Wunlapa Sabaiying; **Academic year:** 2008

### **Abstract**

The research objectives were to 1) study factors affecting the success of Village and Urban Community Fund , Rattanaburi District, Surin Province. 2) study problems and propose recommendations in the management of village and urban Fund , Rattanaburi District, Surin Province.

This study was correlational research . Population comprised of 770 members and committees of 6 Village and Urban Community Funds , Rattanaburi District, Surin Province. which had passed excellent criteria evaluation standard evaluation (AAA). 264 samples were randomized via stratification sampling method. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, multiple regression equation, and content analysis.

The research results revealed that (1) personal factors which were education, occupation, salary, and experience affected the success of Village and Urban Community Fund , Rattanaburi District, Surin with 0.01 level of significance. Communities' readiness, work system, and government support factors, affected the success of Village and Urban Community Fund , Rattanaburi District, Surin with 0.05 level of significance: both types of factors could explain the success of Village and Urban Community Fund, Rattanaburi District, Surin at 97.1 percent. Work system factor was found to be in negative relations with the success of Village and Urban Community Fund (2) problems found were lack of knowledge and ability of the committees in fund management, no monitoring and follow up, and also no information provision from government officials, the unfair leaders; who were engaged in patronage system, the insufficient amount of fund to respond to the people's needs. Recommendations were the government should provide training to the fund's committees and members, handouts on information involved should be distributed, training on moral and ethics should also be arranged in the communities so consequently ethical representatives would be selected. More importantly, there should be an increase in the fund amount to respond to the needs of the people in the communities.

**Keywords:** Success, Village and Urban Community Fund, Surin Province

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และอาจารย์ ดร.วัลภา สบายยิ่ง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และติดตามการทำวิทยานิพนธ์ ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณอาจารย์สมศักดิ์ ภูรีศรีศักดิ์ ผู้ว่าราชการจังหวัด สุพรรณบุรี ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน คือ นายเจน ยินศิริรัมย์ ตำแหน่ง พัฒนาการอำเภอจอมพระ จังหวัดสุรินทร์ นายธนุศักดิ์ เสมอภาค ตำแหน่ง ปลัดอำเภออาวุโส อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ และอาจารย์สำเริง วันทอง อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการ วิจัย และขอขอบคุณข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสุรินทร์ สำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอรัตนบุรี สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอศีขรภูมิ จังหวัดสุรินทร์ ที่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกองทุน หมู่บ้าน พร้อมทั้งขอขอบคุณคณะกรรมการกองทุนและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้กรุณาเสียสละเวลา ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัย และขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

สุวิรัตน์ หวังผล

พฤษภาคม 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ประเด็นปัญหาการวิจัย .....	6
สมมติฐานการวิจัย .....	6
ขอบเขตการวิจัย .....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	9
แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารงาน .....	9
กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ .....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	65
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	70
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	73
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	73
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	75
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	76
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	76
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	79
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	79

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหาร กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง .....	81
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง .....	90
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหาร กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง .....	94
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	97
สรุปการวิจัย .....	97
อภิปรายผล .....	99
ข้อเสนอแนะ .....	102
บรรณานุกรม .....	105
ภาคผนวก .....	110
ก แบบสอบถาม .....	111
ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	119
ค คำดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม .....	124
ง ค่าความเชื่อถือของแบบสอบถาม .....	127
ประวัติผู้วิจัย .....	130



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	บทบาทของผู้นำแต่ละบทบาทที่แตกต่างกันตามหน้าที่ ..... 30
ตารางที่ 2.2	สรุปผลการจัดชั้นประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมืองแต่ละภาคของประเทศไทย ..... 52
ตารางที่ 2.3	สรุปผลการจัดชั้นประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน จังหวัดสุรินทร์ ..... 52
ตารางที่ 2.4	สรุปผลการจัดชั้นประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ..... 53
ตารางที่ 2.5	แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรและ กองทุนหมู่บ้าน จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ..... 68
ตารางที่ 3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกองทุนหมู่บ้าน ..... 74
ตารางที่ 3.2	การเลือกกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มประชากร ..... 74
ตารางที่ 4.1	แสดงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 79
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านต่างๆ ..... 82
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน เรื่องคน เงิน และการจัดการ เป็นรายชื่อและภาพรวม ..... 82
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านระบบงานแยกเป็นรายชื่อ และภาพรวม ..... 85
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผู้นำเป็นรายชื่อและภาพรวม ..... 87
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจาก เจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นรายชื่อและภาพรวม ..... 89
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำนวนและร้อยละของความสำเร็จในการ ดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ..... 90
ตารางที่ 4.8	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลต่อความสำเร็จในการบริหาร กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ..... 91
ตารางที่ 4.9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับปัจจัยที่มีผลต่อ ความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ..... 92

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุน หมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ .....	93
ตารางที่ 4.11 แสดงความคิดเห็นของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุน หมู่บ้านต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและ ชุมชนเมือง โดยแยกเป็นข้อ .....	94
ตารางที่ 4.12 แสดงความคิดเห็นของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุน หมู่บ้านต่อข้อเสนอแนะในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แยกเป็นรายชื่อ .....	95

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ภาพที่ 2.1 แสดงลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ .....	35
ภาพที่ 2.2 แสดงการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐาน .....	36
ภาพที่ 2.3 ผู้นำตามทฤษฎีดาข่ายการจัดการ .....	40

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นโครงการหนึ่งตามนโยบายเร่งด่วนสำคัญของรัฐบาลในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยมีแนวคิดที่มุ่งต้องการแก้ไขปัญหาความยากจน และปัญหาการขาดโอกาสของประชาชนระดับรากหญ้า ให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน ในการพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ ลดรายจ่ายและการบรรเทาเหตุฉุกเฉินความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อนำไปสู่การสร้างกองทุนสวัสดิภาพที่ดี ให้แก่ประชาชนในหมู่บ้านและชุมชน โดยรัฐบาลได้จัดสรรเงินทุนหมุนเวียนให้แก่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งละ 1 ล้านบาท พร้อมกับส่งเสริมและพัฒนากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้มีขีดความสามารถในการจัดระบบการบริหารจัดการเงินกองทุนของตนเองภายใต้แนวคิด ปรัชญา และวัตถุประสงค์การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งชาติ

การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ภายใต้ปรัชญาที่กำหนดไว้ ได้ให้น้ำหนักไว้ที่หมู่บ้านและชุมชนเป็นผู้จัดการและกำหนดอนาคตของตนเอง ด้วยคุณค่าและภูมิปัญญา โดยการส่งเสริมให้คนในหมู่บ้านและชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการจัดเวทีประชาคม พิจารณาเลือกสรรคนดีมีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรม จำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 15 คน ในสัดส่วนจำนวนชายและหญิงใกล้เคียงกัน เพื่อเป็นผู้แทนในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ในรูปของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและคณะกรรมการกองทุนชุมชนเมือง โดยมีอำนาจหน้าที่ภายใต้ระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับที่กองทุนหมู่บ้านกำหนดไว้

ผลจากการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่า คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญที่จะผลักดันให้การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหากพิจารณาในแง่ของโครงสร้างหน้าที่ของการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนได้พิจารณา คนดี มีความรู้และความสามารถได้เข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือการบริหารจัดการกองทุนให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยให้หมู่บ้านและชุมชนได้ใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่ามาทำงานร่วมกัน เพื่อกำหนดอนาคตของตนเอง ซึ่งเป็นจุดแข็งในการบริหารจัดการกองทุนให้ประสบผลสำเร็จ

จากการศึกษาของสำนักบริหารกองทุนพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน พบว่า ผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน ได้สร้างความยินดีให้แก่ประชาชนที่ได้รับเงินกองทุนหมู่บ้าน หนึ่งล้านบาทจากรัฐบาล เพื่อนำไปเป็นกองทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพ สร้างงาน สร้าง รายได้ ซึ่งส่งผลต่อด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมในหลายมิติ กล่าวคือ ด้านเศรษฐกิจมีการออมเงิน มากขึ้น โดยการออมแบบถือหุ้นและการฝากเงินจะออมทรัพย์กับกองทุนหมู่บ้าน ก่อให้เกิดการ รวมกลุ่มพัฒนาอาชีพและเครือข่าย การสร้างธุรกิจชุมชนหลากหลายสำหรับผลสะท้อนด้านสังคม โดยประชาชนได้แสดงความสามารถ (ภูมิปัญญา) ด้านการบริหารจัดการกองทุนด้วยตนเอง ทำให้ เกิดความรัก ความสามัคคี ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมร่วมกัน ส่งผลให้การ รวมกลุ่มกันมากยิ่งขึ้น (กรมการพัฒนาชุมชน 2547)

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่า การปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการจะเป็นสิ่งที่ดี แต่ก็ยังมี ปัญหาที่เป็นปัญหาอุปสรรคหรือเป็นภาพซ้อนในการปฏิบัติงาน ของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง ดังปรากฏตามผลการดำเนินงานที่ผ่านมา อาทิเช่น คณะกรรมการขาดความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนต่อนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงาน ขาดการติดตามผลและการตรวจสอบ ร่วมกันอย่างจริงจัง สมาชิกกองทุนกู้เงินไปแล้วไม่นำเงินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือ ใช้เงินผิดวัตถุประสงค์ และไม่ชำระหนี้คืนให้แก่กองทุนตามกำหนดสัญญา ทำให้มีหนี้สินเพิ่มขึ้น บางกองทุนคณะกรรมการมีศักยภาพต่ำในการบริหารจัดการกองทุน เนื่องจากไม่มีประสบการณ์ ในการบริหารจัดการกองทุนและก่อให้เกิดปัญหา ในการบริหารจัดการหรือขาดการมีส่วนร่วมจาก คณะกรรมการและสมาชิกกองทุน ซึ่งอาจจะสร้างความเสียหายต่อกองทุน และส่งผลต่อการ ดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลตามเป้าหมายประสงค์ที่กำหนดไว้ (กรมการพัฒนาชุมชน 2547)

อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ได้รับการอนุมัติจัดสรรเงินกองทุนหมู่บ้านครบทุกหมู่บ้าน รวม 162 กองทุน หลังจากได้รับการจัดสรรโอนเงินแล้ว คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านได้มีการ บริหารจัดการ โดยให้สมาชิกกองทุนหมู่บ้านได้กู้เงินไปประกอบอาชีพสร้างงาน สร้างรายได้ หลากหลาย อาทิ อาชีพด้านการเกษตร ค้าขาย อุตสาหกรรมในครัวเรือน อาชีพด้านช่างและอาชีพ ด้านอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งสมาชิกกองทุนหมู่บ้านที่นำเงินไปประกอบอาชีพดังกล่าวข้างต้น มีทั้งที่ ประสบผลสำเร็จและประสบความล้มเหลว สาเหตุที่ล้มเหลว เนื่องจากประสบปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานตามนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน เมื่อกู้เงินไปแล้วไม่ นำเงินไปใช้ตามโครงการที่เสนอ แต่กลับนำเงินไปใช้จ่ายในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เมื่อ ครบกำหนดส่งใช้เงินตามสัญญา ก็ไม่สามารถนำเงินไปส่งใช้ได้ เมื่อคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ไปติดตามเร่งรัดหนี้สิน บางรายก็ไปกู้ยืมเงินนอกระบบจากนายทุนบ้าง จากญาติพี่น้องบ้าง จาก แหล่งเงินกู้อื่น ๆ เช่น ธนาคารกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต สหกรณ์การเกษตรบ้าง หรือการนำเงิน

สะสมเดิมของตนเองมาส่งใช้เงินกู้ เป็นต้น จากสาเหตุดังกล่าวทำให้เกิดผลกระทบมากมาย อาทิ ทำให้ประชาชนเป็นหนี้เพิ่มขึ้น เป็นการมากขึ้นประชาชนขาดวินัยทางการเงินและยังเกิดปัญหาทางสังคม วัฒนธรรมตามมามากมาย เช่น เดิมนั้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหมู่บ้าน / ชุมชนจะใช้มาตรการทางสังคมในการแก้ไขปัญหา แต่ในปัจจุบันเปลี่ยนไปใช้มาตรการทางกฎหมายแก้ไขปัญหา เป็นต้นว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านฟ้องร้องสมาชิกกองทุนหรือสมาชิกกองทุนหมู่บ้านฟ้องร้องคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ทำให้ความเอื้ออาทรทางสังคมและวัฒนธรรม ในชุมชนลดน้อยลงหากปล่อยไว้เรื้อรังต่อไป อาจส่งผลให้เกิดวิกฤตทางสังคมขึ้นในอนาคตเป็นไปได้ (พัฒนาชุมชนอำเภอรัตนบุรี 2546)

ความยากจนของประชาชนในชนบทและชุมชนเมือง คือ การไม่มีทุนและขาดโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุน เพื่อนำมาพัฒนาอาชีพ สร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่ายตลอดจนบรรเทาเหตุฉุกเฉินและความจำเป็นเร่งด่วน รัฐบาลมีเจตนาารมณ์ที่จะแก้ไขปัญหาความยากจน โดยได้กำหนดนโยบายเร่งด่วนในการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง สำหรับเป็นเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมืองใช้ในการพัฒนา อีกทั้งเพื่อให้มีขีดความสามารถในการจัดระบบและบริหารจัดการกองทุนของตนเอง เพื่อสร้างศักยภาพในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคมและด้านเศรษฐกิจของประเทศ ในหมู่บ้านผู้การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน อันเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ การส่งเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคต สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) ได้จัดมาตรฐานการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยจัดมาตรฐานเป็น 3 ระดับ คือ ระดับ 1 (AAA) ดีเยี่ยม ระดับ 2 (AA) ปานกลางระดับ 3 (A) ต้องปรับปรุง การประเมินจัดระดับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประเมินตามตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด รวม 5 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างและหน้าที่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์เครือข่ายกองทุน ด้านผลการดำเนินงาน และด้านการติดตามประเมินผล การวัดระดับคะแนน เกณฑ์ชี้วัดระดับ 1(AAA) ได้คะแนนระหว่าง 75 – 93 ระดับ 2 (AA) ได้คะแนนระหว่าง 56 – 74 และ ระดับ 3 (A) คะแนนระหว่าง 31 – 55 และในปัจจุบันกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอยู่ระหว่างการประเมินกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีการบริหารจัดการได้มาตรฐาน เพื่อจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ 2547)

เนื่องจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล และเป็นนโยบายส่งผลถึงประชาชน ในระดับรากหญ้าโดยตรงทั่วประเทศ ประกอบกับการดำเนินการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีกลุ่มหมู่บ้านและชุมชนที่มีความแตกต่างกัน ในแง่ความเข้มแข็งของ

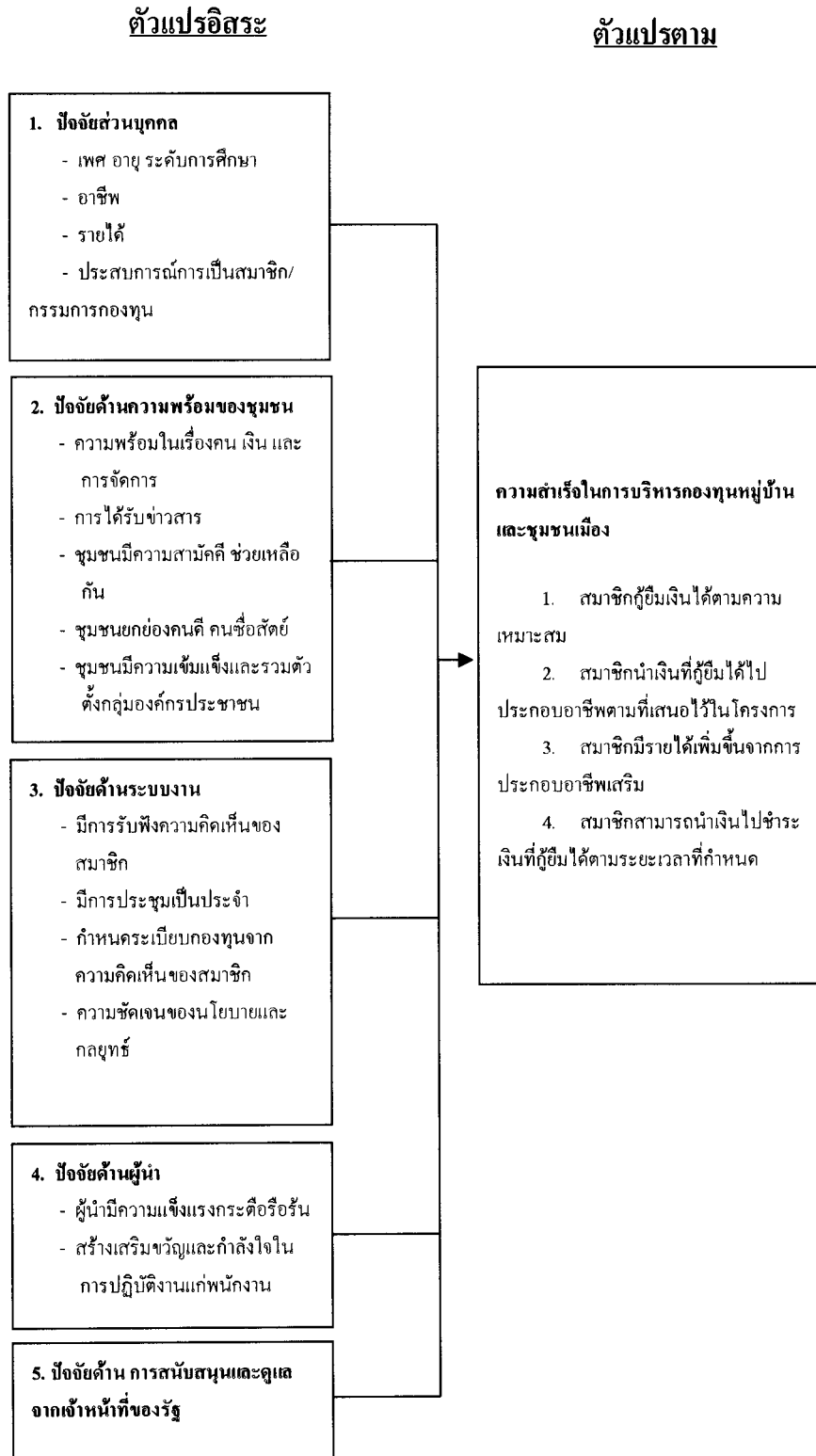
ชุมชนและความพร้อมของชุมชน การดำเนินการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองจึงประสบความสำเร็จที่แตกต่างกันไป และอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ มีการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองครอบคลุมทุกหมู่บ้าน รวม 162 กองทุน การดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า มีกองทุนที่สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จ คือ สามารถผ่านเกณฑ์การประเมินผลการจัดระดับชั้นกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอยู่ในระดับดี คือ ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานดีเยี่ยม (AAA) จำนวน 33 กองทุน อยู่ในระดับปานกลาง (AA) จำนวน 124 กองทุน และระดับต้องปรับปรุง (A) จำนวน 5 กองทุน แต่มี 6 กองทุน ที่ผ่านการประเมินครั้งแรกอยู่ใน ระดับดีและได้รับการประสิทธิผลการบริหารจัดการกองทุนไว้ได้ กระทั่งผ่านการประเมินดีเยี่ยม (AAA) ในระยะที่ 3 ของอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ในจำนวน 33 กองทุน ประกอบด้วยกองทุนหมู่บ้านน้ำเขียว กองทุนหมู่บ้านไผ่ กองทุนหมู่บ้านไผ่น้อย กองทุนหมู่บ้านจ่าน กองทุนหมู่บ้านหมกเต่า และกองทุนหมู่บ้านกกเค็ง ซึ่งมีผลการดำเนินงานบริหารเงินกองทุนในการสร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ เห็นได้ชัดเจน มีความถูกต้องเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ มีกระบวนการดำเนินงานครบถ้วนตามระบบ สามารถเป็นกองทุนต้นแบบได้ ซึ่งผ่านการประเมินระดับดีมาตั้งแต่ต้น (ระยะที่ 2) (สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอรัตนบุรี 2546) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษา ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ของ 6 กองทุนดังกล่าวข้างต้น เพื่อนำไปขยายผลหรือผลักดันกองทุนอื่นๆ ให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

2.2 เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย



#### 4. ประเด็นปัญหาการวิจัย

ปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

#### 5. สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านระบบงาน ปัจจัยด้านผู้นำ และปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

#### 6. ขอบเขตการวิจัย

6.1 ด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการและสมาชิก กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ที่ผ่านการประเมินมาตรฐานดีเยี่ยม (AAA) จำนวน 6 กองทุน คือกองทุนหมู่บ้านน้ำเขียว กองทุนหมู่บ้านไผ่ กองทุนหมู่บ้านไผ่น้อย กองทุนหมู่บ้านจ่าน กองทุนหมู่บ้านหมกเต่า และกองทุนหมู่บ้านกกเค็ง ประกอบด้วยกรรมการกองทุน 82 คน และสมาชิกกองทุน 688 คน รวมทั้งหมด 770 คน

##### 6.2 ด้านตัวแปร ตัวแปรในการศึกษาประกอบด้วย

6.2.1 *ตัวแปรอิสระ* ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านระบบงาน ปัจจัยด้านผู้นำ และปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ

6.2.2 *ตัวแปรตาม* ได้แก่ ความสำเร็จในการบริหารงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

6.3 ด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

## 7. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

7.1 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง หมายถึง กองทุนหมู่บ้านในอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ที่เกิดขึ้นตามนโยบายของรัฐบาลได้จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่หมู่บ้านและชุมชนตามนโยบายของรัฐบาล เพื่อทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนภายในหมู่บ้านและชุมชน

7.2 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง หมายถึง คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน (หมู่บ้านและชุมชนแห่งละ 1 ตำบล) ในเขตอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนกลุ่ม องค์กรประชาชนและประชาชนในหมู่บ้าน ซึ่งได้มาจากการจัดเวทีชาวบ้านคัดเลือกกันเองในหมู่บ้าน จำนวน 9 – 15 คน โดยมีคณะกรรมการที่เป็นหญิงและชายในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันมีตำแหน่ง ประธานกรรมการ รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และกรรมการตำแหน่งอื่น ๆ ตามที่กำหนดตามระเบียบข้อบังคับของกองทุนหมู่บ้าน

7.3 สมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง หมายถึง สมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ในเขตอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ซึ่งทำหน้าที่และรับผิดชอบตามระเบียบข้อบังคับของกองทุนหมู่บ้าน

7.4 ความพร้อมของชุมชน หมายถึง หมู่บ้านหรือกลุ่มคนที่มีความรักความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกัน มีความปรองดองกัน ในการทำกิจกรรมร่วมกัน

7.5 กรรมการและสมาชิกกองทุนมีประสบการณ์ หมายถึง กรรมการกองทุนและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ มีความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำหรือการพบเห็นเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

7.6 ชุมชนมีการตั้งกลุ่มองค์กรประชาชน หมายถึง หมู่บ้านหรือชุมชนอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ มีการรวมกลุ่มกัน ดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ

7.7 ชุมชนมีความสามัคคี หมายถึง ประชาชนหรือกลุ่มคนมีความพร้อมเพรียง ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

7.8 การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่างๆ หมายถึง หน่วยงานภาครัฐ หรือภาคเอกชน ให้การส่งเสริมช่วยเหลือ

7.9 ระบบงาน หมายถึง กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก จัดการประชุมเป็นประจำ กำหนดระเบียบกองทุน จากความคิดเห็นของสมาชิก มีความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ สามารถรวมเอาทุกวิธีเข้าด้วยกัน และปรับตัวรับกับสิ่งใหม่ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

7.10 ผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี มีความเข้มแข็งกระตือรือร้นในการทำงาน และสร้างเสริมกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการ

7.11 ความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง หมายถึง มีการบริหารงานแล้วบรรลุตามวัตถุประสงค์ คือ สมาชิกกู้ยืมเงินได้ตามความเหมาะสม นำเงินที่กู้ยืมเงินได้ไปประกอบอาชีพเสริมให้กับตนเอง และครอบครัว ทำให้มีรายได้เพิ่มจากเดิม และสามารถนำเงินมาชำระเงินที่กู้ยืมได้ตามระยะเวลาที่กำหนดได้

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง สามารถนำข้อมูลที่พบไปวางแผน ส่งเสริมการดำเนินงาน กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

8.2 ทำให้ทราบถึงปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหาร เพื่อนำไปสู่การแก้ไขได้ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

8.3 เป็นแนวทางในการพัฒนากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ให้มีผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ทั้งในเรื่องการมีส่วนร่วมการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของชุมชน และการติดตามประเมินผล เป็นต้น

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ผู้ศึกษาวิจัยได้นำกรอบแนวคิด ทฤษฎี และผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารงาน
2. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารงาน

##### 1.1 ทฤษฎีความสำเร็จขององค์กร (Performance Success)

ทฤษฎีว่าด้วยรูปแบบแห่งความสำเร็จของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) มาส เจ พีเทอร์ส และโรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน (Peters and Waterman 2004) ได้สร้างรูปแบบแห่งความสำเร็จที่เรียกว่า (McKinsey 7-S Framework) ในการบริหารองค์กรที่ได้รับความนิยมแพร่หลายว่าสามารถที่จะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยมีองค์ประกอบที่ทำงานสอดคล้องกันไปในทุกปัจจัย

ตัวแปรในทฤษฎี ทฤษฎีว่าด้วยรูปแบบแห่งความสำเร็จ ใน McKinsey 7-S Framework ของ Thomas J Peters and Robert H. Paterman Jr. ได้แก่

1) โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบรวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม

2) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ

3) ระบบงานขององค์กร (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ

4) บุคลากร (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

5) ลีลาการบริหาร (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมขององค์กร

6) ทักษะขององค์กร (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ

7) ค่านิยมร่วมขององค์กร (Shared values) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

โดยมีความเชื่อว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์ที่ดี มีโครงสร้างที่ดี มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ มีทักษะ มีค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะทำให้ไปสู่ความสำเร็จได้

1) ทฤษฎีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors) ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors- CSF) (Rockhart 1979 ; Bullen and Rockhart 1981 ; Boynton and Zmud 1984 อ้างใน ชาดิชาย นามเมือง 2548) หมายถึง ปัจจัยภายในด้านต่าง ๆ ในจำนวนที่จำกัดที่เป็นส่วนสำคัญที่จะส่งผลไปสู่ความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันของปัจเจกบุคคล แผนก หรือองค์กร สามารถแยกได้ 2 ระดับ คือ

(1) ระดับองค์กร (Enterprise CSF) หมายถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors) ที่เป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาค้นหาในระดับการบริหารระดับสูง มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ ทิศทาง สมรรถนะ การแข่งขัน มักจะเกี่ยวเนื่องกับระดับการบริหาร 2-3 ระดับบน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นการค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors) ในระดับองค์กร (Enterprise CSF) ของการบริหารงานในโรงพยาบาลทหารบก ในสถานการณ์ที่ต้องแข่งขัน

(2) ระดับปฏิบัติการ (Operation CSF) หมายถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่ง (Critical Success Factors) ที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติการเช่นในกรณีของสายการบินจะเกี่ยวเนื่องกับการสำรองที่นั่ง การจัดการตารางเวลาการบิน การดำเนินการบิน และการขนส่งสินค้าไปกับสายการบิน เป็นต้น (ชาดิชาย นามเมือง 2548)

จากทฤษฎีข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำเร็จ หมายถึง การบริหารองค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือสมประสงค์ โดยมีองค์ประกอบที่จะทำงานสอดคล้องกันไปในทุกปัจจัย เช่น โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบงานขององค์กร บุคลากร ลีลาการบริหาร ทักษะขององค์กร ค่านิยมร่วมขององค์กรจะต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจึงจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้

## 1.2 การบริหารหรือการจัดการ (Management)

การบริหาร (Administration) หรือการจัดการ (Management) เป็นสิ่งที่ควบคู่กันและเกี่ยวข้องกันเสมอ มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย และทั้งการบริหารและการจัดการ ยังเกี่ยวข้องกับคำอีกคำหนึ่งคือคำว่า “องค์การ” (Organization) ในเบื้องต้นจึงควรเข้าใจถึง ความหมายการเกี่ยวข้องกันเพื่อจะได้ใช้พิจารณาความหมายของเรื่องราวต่าง ๆ ต่อเนื่องไปได้โดยตลอด

### 1.3 ความหมายขององค์การ

องค์การ มีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้คือ

1.3.1 เป็นกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

1.3.2 มีการรวมตัวกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันทำงานในลักษณะกลุ่มที่มีการรวบรวมทรัพยากรและความพยายามของทุกฝ่ายมาดำเนินการร่วมกัน

1.3.3 โดยมีมุ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงผลสำเร็จในเป้าหมายที่สูงขึ้น ซึ่งไม่อาจทำสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำโดยลำพังอิสระ

จากลักษณะข้างต้นนี้ ย่อมพอจะเห็นได้ว่า องค์การจะมีลักษณะสำคัญที่หมายถึงรูปแบบของการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มที่มีการประสานงานกันตลอดเวลา ตลอดจนต้องมีการกำหนดทิศทาง การจัดระเบียบวิธีทำงาน และการติดตามวัดผลสำเร็จของงานที่ทำเสมอด้วย

สาเหตุสำคัญที่เป็นพื้นฐานให้ต้องมียุทธศาสตร์แพร่หลาย โดยทั่วไปในสังคมมนุษย์ เพราะเหตุ 2 ประการ ที่เป็นข้อเท็จจริง คือ

1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและซึ่งเป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่อยากมีการอยู่ดีกินดียิ่งขึ้นไปกว่าแต่ก่อน

2) มนุษย์ทุกคนมีความสามารถจำกัดทั้งทางด้านกำลังกาย และกำลังความคิด ซึ่งทำให้แต่ละคนไม่สามารถกระทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จลุล่วงทุกอย่างได้ด้วยตนเองโดยลำพังเพียงคนเดียว

สาเหตุทั้ง 2 ประการนี้ เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวมนุษย์ทุกคนที่ขัดแย้งกันอยู่ในตัว ในขณะที่มนุษย์ทุกคนอยากมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นยิ่งกว่าเดิม อยากมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพิ่มความสุขทางกายและทางใจต่าง ๆ มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันมนุษย์แต่ละคนก็มีความสามารถสำหรับตัวเองอยู่อย่างจำกัด ทั้งกำลังแรงทางกาย ความชำนาญ กำลังความคิดในการจำและคิดริเริ่ม ตลอดจนความสามารถต่าง ๆ ในขอบเขตที่จำกัดแตกต่างกันไป ดังนั้น วิธีที่จะช่วยให้เอาชนะข้อจำกัดที่มีอยู่ดังกล่าวได้พร้อมกับการสามารถจัดหาสิ่งต่าง ๆ มาตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้น และมากขึ้นก็คือ การต้องตกลงร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่น ๆ เป็นกลุ่ม ซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็เริ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันทำงานจะช่วยให้มีการรวมกำลังความสามารถเพื่อที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ซึ่งผลงาน

ที่ได้มาก็จะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละคนและของกลุ่มได้ดีขึ้นด้วย มนุษย์ในสังคมปัจจุบันจึงต่างก็ใช้ชีวิตกันโดยการร่วมมือกันทำงานเป็นกลุ่ม และเกี่ยวพันกันในลักษณะที่เป็นองค์การแบบต่าง ๆ กัน ตามที่มีให้เห็นโดยทั่วไปทั้งนี้เท่ากับว่ามนุษย์รู้จักหาทางออกเพื่อแก้ไขข้อจำกัดที่มีอยู่โดยอาศัยองค์การเป็นสื่อหรือพรรคที่จะช่วยให้สามารถนำเอาทรัพยากรต่าง ๆ และบุคคลมาร่วมกันผลิตและนำผลผลิตเหล่านั้นมาซื้อขายแลกเปลี่ยนระหว่างกันกับบุคคลและองค์การอื่น ๆ ซึ่งในที่นี้ย่อมเห็นได้ว่า องค์การก็คือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่มนุษย์รู้จักสร้างขึ้นเพื่อให้เป็นพาหนะที่มนุษย์หลาย ๆ คน จะมาร่วมกันทำงานคนละหน้าที่ตามความถนัด และความสามารถของแต่ละคนได้พร้อมกัน (ธงชัย สันติวงษ์ 2523)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์การไว้ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545 : 121) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง แหล่งรวบรวมบุคลากรด้านต่าง ๆ ที่มีการติดต่อและทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน องค์การแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1) องค์การที่หวังผลกำไร (Profits Organization) เป็นองค์การที่มีจุดมุ่งหมายไปในเรื่องของ การสร้างผลกำไรให้เกิดขึ้นภายในองค์การมากที่สุด ซึ่งสามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็นธุรกิจ (Business)

2) องค์การที่ไม่หวังผลกำไร (Nonprofits Organization) เป็นองค์การที่ไม่มุ่งเน้นในเรื่องของผลกำไร แต่มักจะทำประโยชน์ให้กับสังคม ตัวอย่างเช่น องค์การที่เป็นมูลนิธิต่าง ๆ องค์การที่ทำงานด้านการเผยแผ่ศาสนา และองค์การการศึกษา เป็นต้น

วิเชียร วิทยาอุดม (2548 : 3) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการจัดระเบียบ กิจกรรม โครงสร้าง และภาระหน้าที่ รวมทั้งบุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเอกภาพในการทำงาน

Barnard (1970 : 73 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2545) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การ หมายถึง ระบบของการร่วมมือร่วมใจ หรือระบบของการประสานกิจกรรมของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป

Pfiffner and Sherwood (1960 : 30 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2545) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การ หมายถึง รูปแบบของการรวมตัวกันของบุคคลเป็นจำนวนมากเข้ามาร่วมมือกันทำงานที่ซับซ้อนตามระเบียบแบบแผนขององค์การที่ได้วางไว้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายเดียวกัน

Dimock (1953 : 129 อ้างในปัญญา ฟูเป็ย 2543) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การ หมายถึง การจัดระเบียบโดยการนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกันในรูปของส่วนรวม

เพื่อให้มีการใช้อำนาจบริหารงาน และเป็นศูนย์อำนาจการให้งานดำเนินลู่วางเป้าหมายที่กำหนดไว้

Kast and Rosenzweig (1979 : 6 อ้างใน ระวัง เนตรโพธิแก้ว 2535) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การ หมายถึง การจัดโครงสร้างและการบูรณาการของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้คนจำนวนหนึ่ง ได้มาทำงานหรือประสานร่วมมือกันในรูปแบบความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

Hicks & Gullett (1972 : 32 อ้างใน ระวัง เนตรโพธิแก้ว 2535) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การ หมายถึง โครงสร้างที่ได้จัดทำขึ้นตามกระบวนการสำหรับให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ประการดังนี้

ประการแรก องค์การจะต้องประกอบด้วยตัวบุคคล (Person) ตั้งแต่สองคนขึ้นไป  
ประการที่สอง บุคคลเหล่านั้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) หรือการกระทำกันอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวข้องกันและกัน

ประการที่สาม ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว มักจะเป็นไปในลักษณะของการทำงานร่วมกันของคนในองค์การตามที่ระบุไว้ในโครงสร้าง (Structure) ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งขององค์การ

ประการที่สี่ ทุกคนที่อยู่ในองค์การจะมีวัตถุประสงค์ส่วนตัว (Personal Objectives) อันเป็นสาเหตุจูงใจในการทำงาน และมีความคาดหวังว่าการร่วมมือกันปฏิบัติงานในองค์การจะเป็นหนทางให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวได้

ประการที่ห้า การปฏิสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นทั้งหมด จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) หรือจุดมุ่งหมาย Goal ในการก่อนตั้งองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่กิจกรรมหรือผลผลิตขององค์การในท้ายที่สุด

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นของนักวิชาการต่าง ๆ เราอาจสรุปความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การเป็นกระบวนการในการจัดระเบียบการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ และตอบสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การด้วย แต่ทั้งนี้กระบวนการวิธีปฏิบัติในองค์การจะต้องมีการจัดระเบียบแบบแผนการปฏิบัติไว้

#### 1.4 โครงสร้างองค์การ

1.4.1 โครงสร้าง (Structure) องค์การจะต้องมีโครงสร้าง โดยการจัดแบ่งหน่วยงานภายในองค์การตามหลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด หรือหลักความชำนาญเฉพาะอย่าง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ

1.4.2 กระบวนการวิธีปฏิบัติงาน (Process) องค์การจะต้องมีกระบวนการวิธีปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งหมายถึงแบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบแผนคงที่แน่นอนไว้เพื่อให้คนทุกคนในองค์การ



ต้องยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน

1.4.3 บุคคล (Person) องค์กรจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในลักษณะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรร่วมกัน ซึ่งต้องปฏิบัติงานตามภารกิจ ที่องค์กรได้มอบหมายงานให้ และยังคงเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่ง ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (customer) และผู้ให้การสนับสนุน (supporter)

1.4.4 วัตถุประสงค์ (objective) องค์กรจะต้องมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย ในการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานไปสู่กิจกรรม หรือผลผลิตขององค์กร

## 1.5 การบริหาร

การบริหารได้มีการให้คำจำกัดความแตกต่างกันไป สุดแต่จะเน้นที่จุดใดเป็นสำคัญ และจะให้มีความขอบเขตคลุมกว้างแค่ไหน สำหรับคำจำกัดความที่จะช่วยให้เข้าใจและเห็นถึงขอบเขต ลักษณะของงานบริหารที่ชัดเจนทั้งสามด้านพร้อมกัน จะเป็นดังนี้ คือ

1.5.1 ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง “ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตามเป็นผู้นำภายในองค์กร”

1.5.2 ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง “การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน”

1.5.3 ในด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง “การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล

จากความหมายข้างต้นนี้ ย่อมจะเห็นได้ว่า การบริหารเป็นงานของหัวหน้างานทุกคนที่จะต้องปฏิบัติในฐานะที่เป็น “ผู้นำ” ของกลุ่ม ซึ่งจะต้องมีภารกิจในการเป็นผู้ทำการจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ และประสานกิจกรรมหรืองานที่ทำให้สามารถเข้ากันได้เป็นผลงานของส่วนรวม และทั้งนี้จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในผลสำเร็จที่จะต้องประกันได้ว่างานขององค์กรจะต้องสำเร็จผลบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ในที่สุด สภาพการทำงานของนักบริหาร ส่วนสำคัญ จะอยู่ที่การเป็นผู้ชี้แนะและกำกับการทำงานของกลุ่มให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลมากที่สุดตลอดเวลา ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จก็คือ “คน” ซึ่งเป็นผู้ทำงานที่เข้ามาร่วมกันผลิตพร้อมกับทรัพยากรประเภทอื่น ๆ ที่เอามาลงทุนและที่กำหนดเป้าหมายไว้ที่จะดำเนินการให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

ความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารนั้น เหตุผลต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องพันกับ แนวความคิดของการรวมตัวเป็นกลุ่ม และมีการร่วมกันทำงานในลักษณะที่เป็นองค์กรตามที่กล่าวมา กล่าวคือ องค์กรต่างๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมาเป็นเครื่องมือ ให้สามารถทำการผลิตได้ดีขึ้นนั้น จุดสำคัญก็คือ ประสิทธิภาพและผลงานต่าง ๆ ที่จะทำได้ดีขึ้นนั้น จะอยู่ที่การสามารถเข้ามาร่วมกัน

ทำงานโดยที่ภายในองค์กรจะต้องมีการแบ่งงานกันทำ และคนที่เข้ามาจะช่วยกันทำหน้าที่ในส่วนต่าง ๆ ที่ตนมีความถนัด หรือมีความชำนาญเป็นพิเศษ ตลอดจนช่วยกันแบ่งภาระรับผิดชอบตามความยากง่ายด้วย จึงจะสามารถเกิดสภาพที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในทุก ๆ จุดขององค์กรได้

เงื่อนไขต่าง ๆ ข้างต้นนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมียู่ องค์กรจึงจะมีความหมายและมีประโยชน์จริง แต่อย่างไรก็ตาม ในการนำเอาทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน เครื่องจักร และเงินทุนมารวมเข้าด้วยกันเพื่อทำการผลิตนั้น ถ้าปราศจากผู้บริหารหรือผู้นำแล้วไซ้ การร่วมเอาทรัพยากรดังกล่าวมาร่วมกันผลิตโดยลำพังย่อมจะเป็นไปไม่ได้ หรือได้ผลสำเร็จน้อย ทั้งนี้เพราะเนื่องจากจะขาดระเบียบและประสานกันเองได้ยาก สาเหตุที่จะให้เป็นเช่นนี้เพราะปัญหาเรื่องคนนั่นเอง

กล่าวคือ คนซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด (และ/หรือ ซึ่งอาจจะเป็นเจ้าของทรัพยากรประเภทอื่น ๆ เช่น เป็นเจ้าของทุน) ต่างคนต่างก็มีเป้าหมายหรือความต้องการส่วนตัวของตนเองแตกต่างกัน ที่จะทำอะไรตามความนึกคิดของตนได้เสมือนนั้น ถ้าหากขาดผู้นำหรือผู้บริหารแล้ว โอกาสที่จะก้าวก้าวสับสนในระหว่างกันก็จะเกิดขึ้นได้เสมอ การทำงานซ้ำซ้อนและสิ้นเปลือง (Duplication & waste) ก็จะทำให้องค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรและทำให้ด้อยประสิทธิภาพในทางต่าง ๆ และจะทำงานได้ผลน้อยกว่าที่ควรอย่างมากมาย ในที่สุดการรวมกลุ่มกันทำงานในลักษณะองค์กรก็จะขาดประสิทธิภาพได้ในที่สุด

ด้วยสาเหตุที่คนทุกคนโดยธรรมชาติล้วนแต่มีความนึกคิดของตน (self concept) และมีความเข้าใจของตนที่แตกต่างกัน ที่อาจจะขาดเหตุผลได้เสมอ และอาจมีผลในการบั่นทอนประสิทธิภาพงานขององค์กร ด้วยการทำนอกกลุ่มนอกทางจากที่ควรจะเป็นแล้วเช่นนี้ ความจำเป็นที่จะต้องมีผู้บริหารหรือผู้นำที่จะคอยเป็นผู้จัดระเบียบทรัพยากร ประสานกิจกรรมต่าง ๆ จัดวางกติกา กำหนดขอบเขตสำหรับวิธีที่จะทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเคยเป็นผู้ชี้แนะและกำกับการทำงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียู่เสมอ และขณะเดียวกันก็เป็นหลักข้อเท็จจริงอีกอย่างหนึ่งว่า การทำงานเป็นกลุ่มของมนุษย์ ไม่ว่าจะ เป็นกลุ่มในลักษณะใดก็ตาม ทุกกรณีต่างก็จำเป็นที่จะต้องมียู่เป็นธรรมชาติอยู่แล้วเช่นกัน

องค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงใดและจะดำเนินไปโดยได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยแค่ไหน ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ที่ดำรงตำแหน่งฝ่ายบริหาร ในอันที่จะจัดกลุ่มคนเหล่านี้ให้ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และในการนี้เอง การบริหารจะเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ในการช่วยเหลือกำหนดขอบเขต และแนวทางให้กับการทำงานร่วมกันของกลุ่มให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ งานของผู้บริหารก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่สามารรวบรวมพลังของสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร และจะต้องเป็นผู้ตั้งการ ชี้แนะ และออกคำสั่งในงานด้านต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ ในการโน้มน้าวให้สมาชิกทุกคน ร่วมมือกันทำงานเพื่อผลสำเร็จของค์

ส่วนรวม ถ้าหากปราศจากการบริหารแล้วกลุ่มต่าง ๆ ที่รวมกันขึ้นก็จะไม่มีความหมาย หากแต่จะเป็นเพียงการรวมกลุ่มที่ไม่เป็นระเบียบ สามารถทำอะไรให้สำเร็จเป็นขึ้นเป็นอันได้

ตามที่กล่าวมาว่า องค์การจะเกิดขึ้นเมื่อคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงาน เพื่อให้สำเร็จผลในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้ ถ้าหากงานนั้นจำเป็นต้องอาศัยคนมากกว่าหนึ่งคนให้ช่วยกันทำแล้วความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนนำก็จะต้องเกิดขึ้นทันที การบริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การทุกขนาด เริ่มต้นตั้งแต่องค์การที่มีสองคนขึ้นไปรวมเข้าด้วยกัน สำหรับในองค์การขนาดเล็กซึ่งยังไม่มีแบ่งงานกันทำตามความถนัดมากนัก ความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนนำทางการบริหารอาจจะยังไม่แจ้งชัดนัก แต่ถ้าหากองค์การมีขนาดใหญ่มากขึ้น การบริหารก็就会有ความจำเป็นมากขึ้นและเห็นได้ชัดแจ้งยิ่งขึ้น จนกระทั่งในที่สุดเมื่อองค์การมีขนาดใหญ่มากขึ้น และมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ แล้ว ก็จะได้เห็นได้ชัดว่าการบริหารเป็นงานที่จำเป็นและสำคัญมากที่สุด องค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ องค์การด้านรัฐบาล องค์การด้านการศึกษา โรงพยาบาลหรืออื่น ๆ ก็ตาม ต่างก็เป็นการทำงานในลักษณะกลุ่มที่จำเป็นต้องมีการบริหาร ในองค์การเหล่านี้ก็จะมีแบ่งงานกันทำตามความถนัดให้กับสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ไปทำ และในการนี้เพื่อที่จะให้ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกันทำงานเพื่อผลสำเร็จขององค์การ องค์การจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารเข้าทำงานเพื่อให้กลุ่มสามารถทำงานจนสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ที่เป็นส่วนรวมของกลุ่มได้ (ธงชัย สันติวงศ์ 2523)

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้หลายท่าน ดังนี้

พรณี ประเสริฐวงศ์ และคณะ (2522 : 2) ให้นิยามไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยชุดของกิจกรรมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและกิจกรรมต่าง ๆ นั้น มักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

พนัส หันนาคินทร์ (2524:5) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ หรือ คาดว่าจะมีในการดำเนินงานของสถาบัน หรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

อุทัย หิรัญโต (2525 :10) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ การดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ปัจจัยที่เป็นคน เงิน วัสดุ และการจัดการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 :17) อธิบายไว้ว่า การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์ และศิลปะที่นำเอาทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการต่าง ๆ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

อวยชัย ชบา (2541) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง ความพยายาม ปฏิบัติตามเจตจำนงอย่างมีประสิทธิภาพ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1) ต้องมีบุคคลอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป  
 2) ต้องมีการกระทำหรือการดำเนินงานซึ่งมีลักษณะเป็นความพยายามร่วมกัน ระหว่างบุคคลกลุ่มขึ้น

3) ต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติประสบผลสำเร็จ  
 สมยศ นาวิการ (2544 :3) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

เบอร์นัท (Barnard 1964 :7 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2545) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารคือ การทำงานภายในองค์การ ซึ่งเป็นระบบของการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรม ตั้งแต่สองคนขึ้นไป

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni 1980 : 12 อ้างในสมยศ นาวิการ 2544) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เฮอริเช และบลิงชาร์ด (Hersey and Blanchard 1982 อ้างในสมยศ นาวิการ 2544) อธิบายไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นและกลุ่ม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

โจเซฟ (Joseph B Kingsbury อ้างใน สมยศ นาวิการ 2544 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง การทำกิจกรรมของกลุ่มคนในองค์การที่ทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการนำทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ที่มีอยู่มาใช้ตามกระบวนการบริหาร

## 1.6 องค์ประกอบของการบริหาร

การบริหาร หรือการทำงาน สามารถสรุปถึงองค์ประกอบตามหลักการบริหาร ดังนี้ (สมยศ นาวิการ 2544 : 12)

1.6.1 ต้องมีองค์การ (Organization) และองค์การนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) อันแน่ชัด

1.6.2 ต้องมีคนทำงาน คนซึ่งทำงานนี้จะต้องมีการทำงานร่วมกัน ดังนั้นคนจึงเป็นส่วนอันสำคัญในการบริหารหรือการทำงาน

1.6.3 ต้องมีทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งนอกจากคน (Men) แล้วจะต้องมีทรัพยากรอื่นที่สำคัญ ได้แก่ เงิน (Money) วัสดุ (Material) วิธีการ (Method) ในการทำงาน

1.6.4 ต้องมีการจัดการในการบริหาร หรือการทำงานเป็นต้นว่า การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดระเบียบ วิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะทั้ง 4 ประการนี้ ถือเป็นสาระสำคัญของการบริหาร หรือการทำงาน

### 1.7 ทรัพยากรการบริหาร

โดยทั่วไปในการบริหารถือว่ามีทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญอยู่ 4 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4 M's การที่จัดว่าปัจจัยทั้งสี่ เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารก็เพราะว่าในการบริหารเกือบทุกประเภท จำเป็นต้องอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ไม่ว่าจะบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการ หรือการบริหารธุรกิจก็ตาม เหตุนี้จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรพื้นฐานในการบริหาร มีอยู่ที่ประการดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ปรากฏการณ์ในปัจจุบันนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้พิจารณาทรัพยากรการบริหารไปในลักษณะที่มีขอบเขตกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และถือว่าเป็นทรัพยากรบริหารเพิ่มขึ้น จากปัจจัยสี่ประการที่กล่าวมาแล้วอีกด้วย ได้แก่ ศาสตราจารย์ William T. Greenwood ได้ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของอำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะอาดต่าง ๆ ทั้งนี้โดยย้าถึงความสำคัญ และจำเป็นของอำนาจหน้าที่ และเวลาในการบริหารไว้ว่าในการบริหารงานนั้น ไม่ว่าจะป็นงานของรัฐหรือเอกชนก็ตาม งานจะไม่สามารถดำเนินไปด้วยดีได้ ถ้าปราศจากเสียซึ่งอำนาจหน้าที่ และเช่นกันการบริหารนั้น ๆ ก็จะไม่สามารถสัมฤทธิ์ด้วยดีอย่างมีคุณค่า หากมิได้กำหนดเวลาให้เหมาะสมเพียงพอกับประเภท และลักษณะของงานนั้น ๆ (วิจิตร ศรีสอาน และ อวยชัย ชบา 2539 : 5-6) ส่วนทางการบริหารธุรกิจได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยของการบริหารเพิ่มเติมต่างออกไปอีกคือมีคือ คน(Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) และเรียกสั้น ๆ ว่า 6 M's การที่มีนักวิชาการบางท่านได้ให้ความเห็นเพิ่มเติม ในเรื่องทรัพยากรการบริหารดังกล่าวแล้วนั้น แม้ว่าจะเป็นเรื่องปลีกย่อยไปจากทรัพยากรการบริหารหลักทั้ง 4 ประการดังกล่าวมาแล้วในตอนต้นก็ตาม แต่ก็ช่วยทำให้มองเห็นภาพรวม ของทรัพยากรทางการบริหาร ที่กว้างขวางมากขึ้น (เสนาะ ดิยาวี 2539 : 655-657)

## 1.8 กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร หรือการประกอบการในทางบริหารนี้ หรือบางทีจัดว่าเป็นหน้าที่ของนักบริหารนั้น ได้มีผู้ให้ความเห็นถึงลำดับขั้นที่สำคัญของกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกัน บางท่านเห็นว่าน่าจะต้องประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) ศาสตราจารย์ลูเธอร์ กูลิก (Luther Gulick) และศาสตราจารย์ลินคอล์น เออร์วิก (Lyndal Urwick) (วิจิตร ศรีสอ้าน และอวยชัย ชบา 2539 : 5-6) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ในหนังสือชื่อ "Papers on the Science of Administration" ซึ่งเขียนขึ้นในปี 1937 ว่ากระบวนการบริหารย่อมประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือเรียกกันย่อ ๆ ว่า "POSDCORB Model" ซึ่งอธิบายได้ตามความหมายต่อไปนี้

**1.8.1 P = Planning** หมายถึง การวางแผน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจารณ์เหตุผลการวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

**1.8.2 O = Organizing** หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณา รวมไปถึงการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ (Management) ด้วยเรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (Division of work) (Line) (Staff) (Auxiliary)

**1.8.3 S = Staffing** หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่แบ่งไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent Man for Competent Job) หรือ Put the Right Man on the Right Job กับรวมถึงการที่จะเสริมสร้างและสร้างไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของคนงานและพนักงานด้วย

**1.8.4 D = Directing** หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยความสะดวก รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนจิตใจปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์และการจูงใจ เป็นต้น ซึ่งการอำนวยความสะดวกในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน และขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมากกว่า เหตุเพราะว่าการที่อำนวยความสะดวกให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีได้จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดี และมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

**1.8.5 Co = Coordinating** หมายถึง ความร่วมมือประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหาร เพราะเป็นกิจวัตรประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกระดับของงาน การร่วมมือประสานงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อกล่าวถึงการประสานงานแล้ว อีกเรื่องหนึ่งที่ควรได้กล่าวถึง เพราะมีความสำคัญและเป็นสิ่งคู่กันประดุจคนกับเงาคือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) เพราะการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี และทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**1.8.6 R = Reporting** หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนรวมถึงการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย อันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) อยู่มาก การรายงานโดยทั่วไป หมายถึงวิธีการของสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริง หรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา และหรือผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

**1.8.7 B = Budgeting** หมายถึง การงบประมาณโดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณและแผนงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณโดยทั่วไปมักมีวงจรที่คล้ายกันอย่างที่เรียกว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังนี้

1) การเตรียมงบประมาณและการเสนอขออนุมัติ (Executive Preparation and Submission)

2) การพิจารณาให้ความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติ (Legislation Authority) ส่วนของ เมสไซค์ (Joseph L. Massie 1966 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ 2544) ได้กล่าวถึงกระบวนการการบริหาร ประกอบไปด้วยหลักการ 14 ข้อ ดังนี้

1) การแบ่งสายงาน ซึ่งถือว่าเป็นการแบ่งสายงานตามความชำนาญพิเศษและตามลักษณะของงานที่จำเป็นจะต้องกำหนดไว้ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนได้ปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละคนและปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

2) การกำหนดอำนาจและขอบข่ายของความรับผิดชอบ และของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งของผู้บริหาร

3) การกำหนดให้เกิดการมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ซึ่งทุกคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มจะต้องเชื่อฟังและเคารพต่อวินัยที่กลุ่มได้วางเอาไว้ อย่าลืมว่าการบริหารงานจะต้องมีวินัย หากไม่มีวินัยก็ไม่ถือว่าเป็นการบริหารงาน

4) การบริหารงานจะต้องมีศูนย์รวมในการสั่งงาน บุคคลที่ปฏิบัติงานทุกคนจะเป็นผู้สั่งทั้งหมดนั้นไม่ได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่จะสั่งงานตามสายงานที่ได้แบ่งเอาไว้แล้วตามลักษณะประการแรก

5) จะต้องมีกำหนดทิศทางในการทำงานร่วมกัน การกำหนดทิศทางนี้เป็นการบอกแผนงานเพื่อให้กลุ่มได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางเอาไว้

6) จะต้องมีใจเข้าใจว่า ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนย่อมมีความสนใจแต่ละอย่างที่เป็นความสนใจทั่วไป ที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพและสวัสดิการของตนเอง

7) การจัดเงินรางวัลหรือเงินค่าจ้าง จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับการใช้แรงงานและความสามารถของแต่ละคน และจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานของการครองชีพ และสภาวะของเศรษฐกิจของสังคม

8) การจัดการบริหารไม่ว่าจะเป็นการกระจายอำนาจหรือการรวมอำนาจย่อมจะใช้แต่อย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ จะต้องขึ้นอยู่กับสภาวะขององค์การแต่ละองค์การ ทางที่ดีที่สุดคือ ต้องใช้ผสมผสานกัน

9) ในการจัดสายงานของการบริหารและการควบคุม จะต้องเป็นลักษณะของโซ่อนุสรณ์ (Scalar Chain) ซึ่งหมายความว่า จะเป็นห่วงต่อเนื่องมาจากสายงาน จากบุคคล ในระดับสูงลงมา หมายความว่า บุคคลในระดับต่ำสุดหรือจากบุคคลระดับต่ำสุดไปสู่บุคคลระดับสูง

10) การจัดงานทุกอย่างจะต้องกำหนดไว้อย่างถูกต้อง ตามตำแหน่งแหล่งที่ต่าง ๆ และจะต้องเตรียมพร้อมอยู่เสมอที่จะรับทราบคำสั่งที่โดยถูกต้องตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับขององค์การ

11) การจัดการความเสมอภาคให้กับผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ความเสมอภาคในด้านการปฏิบัติงาน สวัสดิการ และรางวัลตอบแทน

12) การกำหนดสิทธิของแต่ละบุคคล เพื่อให้มีเสถียรภาพที่แน่นอน และมั่นคง ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ กัน ทุกคนย่อมได้รับสิทธิในการคำนึงถึงความเสมอภาคด้วยกันทั้งสิ้น

13) การจัดให้มีโอกาสได้แสดงแนวความคิดใหม่ ๆ และการริเริ่มความคิดใหม่ จะต้องเป็นที่ยอมรับขององค์การ และถือว่ามีผลสำคัญที่องค์การจะต้องรับฟังและถ้าได้พิจารณาโดยต้องแท้แล้วก็ต้องนำมาเอามาใช้



14) การบริหารงานในองค์การจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญที่สุดคือ “สามัคคีจิต” (Esprit de corps) ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้การบริหารงานทุกอย่างเป็นไปได้ด้วยดีและถูกต้องตามเป้าหมาย หลักสำคัญทั้ง 14 ประการของการบริหารงานตามที่ Massie ได้กำหนดเอาไว้ นั้นเป็นไปในลักษณะที่ใช้ทฤษฎีที่เน้นทางด้านพฤติกรรมของมนุษย์ และทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์เข้ามาปนกัน บางครั้งจึงคิดว่าค่อนข้างจะมีการบังคับ มีคำสั่ง มีระเบียบวินัยเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่มีคุณภาพสูง แต่ในทำนองเดียวกันก็ต้องคิดว่ามนุษย์ย่อมเป็นมนุษย์ การที่จะให้ผลผลิตที่สูงนั้นจะใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เป็นหลักการที่สำคัญนั้นย่อมเป็นไปได้ จำเป็นต้องคิดว่า มนุษย์ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการปฏิบัติงานในองค์การ ต้องการที่จะได้รับความเห็นใจ ความรัก และการให้สิ่งตอบแทนด้วย จึงจะทำให้การปฏิบัติงานในองค์การได้รับความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การบริหารงานจึงเป็นทั้งศาสตร์และเป็นศิลปะด้วยเหตุนี้

ส่วน Fayol (1888) ชาวฝรั่งเศส ผู้ซึ่งได้กำหนดหน้าที่การบริหารไว้มากมายจนเป็นที่รู้จักเป็นอย่างดีของนักบริหารทั่ว ๆ ไป Fayol เป็นอีกผู้หนึ่งที่มองการบริหาร โดยอาศัยหลักการพฤติกรรมของมนุษย์ นั่นคือ เขาจะพิจารณาหลักการบริหาร ในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงในแนวความคิดของคนที่อยู่ในองค์การนั้น ๆ ด้วยเหตุนี้ Fayol จึงได้กำหนดหลักพื้นฐานของกระบวนการของการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการการบริหารในโรงเรียนไว้ว่า ความคิดริเริ่ม การวางแผน การจัดการในองค์การ การกระตุ้น การสื่อสารและการควบคุมเป็นสิ่งที่จำเป็นและจะต้องเน้นในหลักการของการบริหาร หลักการหรือรากฐานเบื้องต้นที่เป็นความจริงที่เกี่ยวกับการจัดการและการบริหารเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาคิดว่ามีค่าสำคัญในการที่จะศึกษาเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแจ่มชัดทั้งในด้านการบริหาร โดยเฉพาะ และทั้งในด้านการฝึกหัดให้รู้จักการบริหารงาน หลักการบริหารควรอย่างยิ่งที่จะเริ่มต้นด้วยการจัดตั้งจุดของการวิจัย และจะต้องหลีกเลี่ยงแลทฤษฎีการบริหารอยู่เสมอ หน้าที่การของการบริหารเป็นแนวทางการใช้ศิลปะ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่นำไปใช้กับหลักการของการจัดการบริหาร การบริหารเป็นจักรวาลของการทำงาน ในเมื่อกำหนดหลักการในการบริหารที่ดีไว้แล้วก็สามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้กับองค์การ

ตามคำนิยามของการบริหารที่ Fayol ได้กำหนดไว้มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ทั้งนี้อาศัยจากแนวคิดในเรื่องหน้าที่การในการบริหารทั้ง 5 ประการ ดังกล่าวแล้ว การบริหารงานของ Fayol คือ “การวางแผน การจัดการ การตั้งการ การร่วมมือ และการควบคุม” ซึ่งสามารถแยกแยะความสำคัญต่าง ๆ ออกไปดังนี้

1) การวางแผน (To plan) หมายถึง การศึกษาอนาคต และการจัดแผนงานเพื่อการปฏิบัติงาน

2) การจัดการ (To organize) หมายถึง การดำเนินการทั้งในเรื่องของวัสดุและของบุคคลที่อยู่ในธุรกิจนั้น การจัดการจะต้องทำด้วยกันทั้งวัสดุและบุคคล

3) การสั่งการ (To command) หมายถึง การที่จะทำให้ผู้ร่วมงานทำงาน

4) การร่วมมือ (To co-ordinate) หมายถึง การรวมเข้าด้วยกัน และจัดการให้มีความสัมพันธ์ต่อกันในกิจกรรมที่จัดขึ้นในองค์การทุกอย่าง

5) การควบคุม (To control) หมายถึง การที่มองเห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นขององค์การที่ปฏิบัติตามกฎที่วางไว้ และกำหนดขึ้นตามที่หมุ่คณะได้ตกลงไว้

ลักษณะสำคัญของการบริหารที่ Fayol ได้กำหนดเอาไว้ นั้น ไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบหรือดำเนินงานภายใต้การบงการของบุคคล 2-3 คนเท่านั้น แต่จะต้องมีความรับผิดชอบโดยทั่วถึงกัน กระจายกันออกไปในองค์การนั้น ๆ หมายความว่า ทุกคนในองค์การจะต้องร่วมกันรับผิดชอบ ทุก ๆ คนจะต้องรับหน้าที่ประจำของตนเองไปคนละอย่าง และประสานงานกันในการบริหารงานบางเรื่อง แต่ความรับผิดชอบของแต่ละคนจะสูงขึ้น เมื่อบุคคลนั้นได้เลื่อนตำแหน่งออกไป

Henri Fayol (อ้างใน สมยศ นารีการ 2544) เลือกรำคำ “หลักการบริหาร” อย่างระมัดระวัง แทนที่จะใช้คำว่า “กฎ” หรือ “กฎหมาย” ผลของคำว่าหลักการมากกว่า เพื่อหลีกเลี่ยงความเห็นใด ๆ เกี่ยวกับความไม่ยืดหยุ่นเพราะว่าไม่มีสิ่งใดเลยที่ไม่ยืดหยุ่นหรือสมบูรณ์ในการบริหารทุก ๆ สิ่งเป็นปัญหาของความมากมาย หลักการอย่างเดียวกันยากต่อการประยุกต์สองครั้งในแนวทางที่เหมือนกัน เพราะเราต้องยอมรับถึงความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ คนจะแตกต่างกันและเปลี่ยนแปลงได้ และเช่นเดียวกับตัวแปรผันอื่น ๆ เป็นจำนวนมาก

หลักการต่างๆต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้กับความต้องการทุกอย่าง ปัญหา คือ ต้องรู้ว่าจะใช้หลักการเหล่านี้อย่างไร

ซึ่งหลักการบริหาร 14 ข้อ ของ Fayol มีดังนี้

- 1) การแบ่งงานกันทำ
- 2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 3) ระเบียบวินัย
- 4) การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
- 5) การมีเป้าหมายเดียวกัน
- 6) ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ขององค์การ
- 7) การให้ผลตอบแทน
- 8) การรวมอำนาจ

- 9) สายการบังคับบัญชา
- 10) ความเป็นระเบียบ
- 11) ความเสมอภาค
- 12) ความมั่นคง
- 13) ความยุติธรรม
- 14) ความสามัคคี

หลักการบริหารทั้ง 14 ข้อ ที่ Fayol เลือกมานั้น อาจจะเป็นหลักการบริหารที่เราเคย “ประยุกต์ใช้อยู่เสมอ ๆ”

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารที่รวมความไว้อย่างครอบคลุม ดังนี้

- 1) การบริหารเป็นการแบ่งงานกันทำ
- 2) ผู้บริหารต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
- 3) คนทำงานต้องได้รับผลตอบแทน
- 4) องค์กรประกอบด้วย โครงสร้างและบุคคล องค์กรจึงมีชีวิตจิตใจเช่นเดียวกับ

มนุษย์

5) ผู้บริหารจะต้องตระหนักไว้เสมอว่า การบริหารองค์การเป็นการบริหารคนและบริหารงานควบคู่กันไป

กล่าวโดยสรุป แนวคิดของนักคิดทางการบริหารมีลักษณะคล้ายกันเป็นส่วนใหญ่ คือ มีวัตถุประสงค์เพื่อความสำเร็จของงาน แต่วิธีการอาจแตกต่างกันบ้าง ทฤษฎีทางการบริหารที่ผู้วิจัยได้นำมากล่าวไว้ เช่น ทฤษฎีของเทเลอร์ ที่เน้นที่กระบวนการที่เป็นวิทยาศาสตร์หรือทฤษฎีของเวเบอร์ เสนอแนวทางที่เป็นระบบราชการ และท่านอื่น ๆ อีกหลายท่านได้เสนอแนวทางที่ให้คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานไว้ด้วย รวมทั้งแนวคิดด้านการบริหารของนักวิชาการของไทยที่ได้เสนอหลักการบริหารต่าง ๆ ไว้ด้วย สรุปการบริหารหมายถึง การทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปอย่างเป็นกระบวนการ โดยใช้ ศิลปะในการทำงานร่วมกันให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ในงานวิจัย ผู้วิจัยจึงขอสรุปความสำเร็จในการบริหาร หมายถึง การระดมหรือประมวลทรัพยากรเข้าสู่กระบวนการเพื่อผลักดันทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

### 1.9 ผู้นำ

ตามทฤษฎีการบริหาร ปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลผลิตหรือปัจจัยนำออกมีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ

การบริหาร (Management) คน บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งของการดำเนินงานทุกประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีความรู้มีทักษะหรือมีความสามารถ เป็นทรัพยากรที่หายากสมควรที่จะทะนุบำรุงไว้ให้ดี ฉะนั้น การสร้างหรือพัฒนาคนของหน่วยงานหรือองค์กร จึงถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้บริหาร ซึ่งจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (<http://www.sobkroo.com/vision>) การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ผู้หนึ่งจะต้องบริหาร 3 ปัจจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันได้แก่ การบริหารตนเอง การบริหารคน การบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารคน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ปรับใช้แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำมาใช้ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความเจริญให้กับองค์กรและประเทศชาติต่อไป

### 1.9.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

ที่ผ่านมาได้มีบุคคลในวงการบริหารได้เข้าร่วมกันทำการศึกษาวิจัย เพื่อหาแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดผลการวิจัยได้ปรากฏเป็นหลักฐานอย่างชัดเจนว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำในลักษณะที่มีความมุ่งหมาย แบบครอบจักรวาล ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือผู้นำที่สามารถปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่สำคัญจึงได้มีการสรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ดังนี้ (อ้างใน สิทธิศักดิ์ นิระมล 2533)

- 1) ผู้นำเป็นผู้ที่มีศิลปะ ที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไป โดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างเต็มที่พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือให้ความร่วมมือและให้ความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง
- 2) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสภาพการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมมือกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำมาตั้งแต่เกิดและได้รับการปรุงแต่งโดยการอบรมสั่งสอนทางการศึกษาทำให้เกิดภาวะผู้นำพื้นฐานขึ้นในตัว สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ สามารถทำให้ภาวะผู้นำพื้นฐานนั้นแปรเปลี่ยนไปได้อีกไม่ว่าจะทางดีขึ้นหรือลดลง และภาวะผู้นำสามารถพัฒนาขึ้นได้
- 4) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแยกได้หลายแนวคิด แต่แนวคิดที่สำคัญ คือ ผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมและผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

5) การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม มีหลายวิธีตามลักษณะต่าง ๆ เช่น ลักษณะการปฏิบัติงาน ลักษณะของพฤติกรรม ลักษณะการบริหาร และทฤษฎี 3 มิติของเรียดิน ฯลฯ

6) คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดี จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงาน

### 1.9.2 ความหมายของผู้นำ (Leader)

ความหมายของคำว่าผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น (<http://www.Sobkroo.com/vision>)

1) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

2) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

3) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่

4) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

5) ผู้นำ เป็นคนเดียวในกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้ประสานงานกิจกรรมภายในกลุ่ม ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำคือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

### 1.9.3 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายประการ(<http://www.com/vision>) เช่น

1) ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นและอำนาจนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้ สำเร็จ และทำให้ผู้ตามยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม

2) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) ที่มีประโยชน์ร่วมกันและพฤติกรรมคนอยู่ภายในการอำนวยความสะดวกและการกำหนดแนวทางของผู้นำ

3) ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการบอก ชี้แนะ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 1) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ให้เป็นหัวหน้าหรือผู้นำในการดำเนินการต่าง ๆ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548 : 47) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะในการปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลที่อยู่ในทีมให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Feiedler (1968 ชาญชัย อาจินสมาจาร 2548 51) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำเป็นประสบการณ์ที่สลับซับซ้อนของเอกบุคคลในการที่จะตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

Powers (1983 ชาญชัย อาจินสมาจาร 2548 55) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ ภาวะเชิงพฤติกรรมของบุคคลในการใช้ความเชี่ยวชาญ การตั้งใจ การใช้เหตุผล และรางวัลในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

กล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกันคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 1.9.4 บทบาท และหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Roles)

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการอาจมีหน้าที่อย่างหนึ่งแต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตย มีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ต่างๆ ไปของผู้นำทุกคน ในกลุ่มคนทุกชนิด มีตรงกันอยู่บ้าง จึงสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปเพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา 14 อย่างคือ (อ้างในสิทธิศักดิ์ นิระมล 2533)

1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำคือบทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คือช่วยให้งานของบุคลากรคนดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ค้ำประกันและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์กลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจวางบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการ

อย่างไรและใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแล  
 ด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบ  
 แผนทั้งหมดโดยทอ้งแท้ คนชั้นในกลุ่มมักรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ  
 แต่รู้ไม่หมดทั้งแผน

3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) งาน  
 สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวาง  
 นโยบายส่วนมากนโยบายมาจากที่ 3 แห่ง คือ

(1) มาจาก “เบื้องบน” หรือ เจ้านาย ที่มีตำแหน่งสูง

(2) มาจาก “เบื้องล่าง” คือ ได้มาจากคำแนะนำ หรือมติของบุคลากรได้

บังคับบัญชา

(3) มาจาก “ผู้นำ” ของหมู่คณะนั้นๆ ไม่ว่าจะนโยบายจะมาจากแหล่งใด  
 ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

4) ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The Leader as Expert) ผู้นำส่วนมากหวัง  
 พึ่งผู้นำ และทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่าง ๆ ในด้าน  
 เทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรออร์ปนัย บุคลากรที่มีความรู้  
 ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหา เพื่อปรึกษาหรือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ  
 โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ อยู่ใน  
 องค์กรนั้น ๆ

5) ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as  
 External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม  
 จะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่ม  
 มักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เขาก็กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่  
 จะมีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกแทนกลุ่มเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลภายนอกมาเจรจาอะไรกับกลุ่มก็  
 ต้องเข้ามาเจรจาด้านเข้าอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประตู ของบุคลากรในกลุ่ม หรือใน  
 องค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ โดยปริยาย

6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as controller  
 of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม และเรื่อง  
 สำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง  
 ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น เช่นการจัดงานมงคลให้แก่สมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือเรื่องอะไร  
 ก็ตาม สมาชิกเป็นเจรจาด้าน หัวหน้าหรือผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะเจรจาด้านให้หรือจะเอาใจใส่เฉพาะ

สมาชิกบางคน ไม่ทุกคน แต่ในบางกลุ่มผู้นำก็ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเลยก็มี ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

7) ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือ มีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่ บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้ในภายหลัง

8) ผู้นำในฐานะผู้ใกล้เคียง (The Leader as Purveyor of Rewards and) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยใกล้เคียงให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9) ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอ เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์กร

10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลา ย่อมลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคนหนึ่ง หรือหลายคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะให้โอกาสใด และจะดีด้วยกับคนทุกคน นี้จะไม่มีทางกระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คนๆนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำในทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศอำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุด เหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as substitute for Individual Responsibility) ไม่แปลกเลยที่กลุ่มคนบางกลุ่ม หรือองค์กร หรือหน่วยงานบางแห่ง มีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจกรรมทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา



12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติสร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่างๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนเขาอาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใคร ๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการ ของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูด และนักคิด ที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13) ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะน่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดูแลใครก็ตาม การดูแลนั้นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังคำพูดคำของคน ๆ นั้น เขามีความรักความหวังคืออยู่ด้วยเสมอไป และเขาจะเป็นที่พึงพอใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14) ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนยอมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน บุคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องการรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันซัดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกันเพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้คนพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 9) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำ โดยสามารถแบ่งเป็น บทบาทใหญ่ ๆ ได้ 3 บทบาท ดังนี้

- 1) บทบาทในด้านการสื่อข้อความ (Informational Roles)
- 2) บทบาทในด้านการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Roles)
- 3) บทบาทในด้านการตัดสินใจ (Decisional Role)

ในการแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ แต่ละบทบาทมีความแตกต่างกันในรายละเอียดที่สามารถสรุปได้ดังนี้ ตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 บทบาทของผู้นำแต่ละบทบาทที่แตกต่างกันตามหน้าที่

บทบาท	รายละเอียดของแต่ละบทบาท (Role)	การปฏิบัติ (Activity)
1. บทบาทด้านการสื่อสาร (Informational Role)	เป็นผู้ติดตามตรวจสอบดูแล (Monitor)	บทบาททางการรับข้อมูล และ แสวงหาข้อมูลและรายงานต่าง ๆ การติดต่อ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

บทบาท	รายละเอียดของแต่ละบทบาท (Role)	การปฏิบัติ (Activity)
	เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล (Disseminator)	การส่งข้อมูลไปยังบุคคลอื่น เช่น การแจ้งให้พนักงานทราบเป็นบันทึก รายงานหรือโทรศัพท์
	เป็นปากเป็นเสียงของหน่วยงาน (Spokesperson)	เป็นผู้นำข้อมูลไปเผยแพร่ยังภายนอก เช่น การกล่าว การรายงานให้ทราบ
2. บทบาทด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Role)	เป็นตัวแทนขององค์กร (Figurehead)	การพบปะบุคคลต่าง ๆ ที่มาพบ การร่วมเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ การร่วมลงนามเอกสารทางกฎหมาย ทางธุรกิจ
	เป็นผู้นำ (Leader)	เป็นผู้อำนวยการมอบหมายงาน ชูใจให้พนักงาน พัฒนาฝึกรอบรรมพนักงาน เป็นที่ปรึกษาให้แก่พนักงาน
	เป็นผู้ประสานงาน (Liaison)	เป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างภายใน และภายนอกหน่วยงาน ทำหน้าที่ประสานงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุม
3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role)	เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur)	เป็นผู้พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ การนำความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลดี
	เป็นผู้แก้ไขปัญหาวิกฤติต่าง ๆ (Disturbance handler)	เป็นผู้คอยแก้ไขปัญหาวิกฤติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างพนักงาน การปรับสภาพบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

บทบาท	รายละเอียดของแต่ละบทบาท (Role)	การปฏิบัติ (Activity)
	เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator)	เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรทางการ บริการการจัดแจงงบประมาณ การจัดลำดับความสำเร็จ ก่อนหลังของงาน
	เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)	เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรอง เช่น การเจรจากับสหภาพ แรงงาน, การเจรจาทางธุรกิจ , การเป็นตัวแทนของหน่วยงาน ในการเป็นผู้ได้ประโยชน์ให้มาก ที่สุด และรักษาผลประโยชน์ ของหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุป จะพบว่าบทบาทของผู้นำจะแตกต่างกันตามรายละเอียดของบทบาทหน้าที่ตามที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ ซึ่งมีบทบาทหลัก ๆ ที่สำคัญ คือ ด้านการสื่อสารข้อความหรือความรู้ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และด้านการตัดสินใจ

### 1.9.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

#### 1) ผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม

การแบ่งประเภทของผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำได้แบ่งประเภทผู้นำได้หลายวิธี แบ่งแยกตามลักษณะที่เป็นเชิงพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ ดังนี้ (<http://www.Sobkroo.com/vision>)

#### (1) การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

ก. ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย หรือระเบียบที่กำหนด เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง โดยกฎหมายกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งเอาไว้

ข. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้ที่มิคุณสมบัติพิเศษ มีบุคลิกลักษณะหรือ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นได้ทั้งในทางที่ดีหรือเลว เช่น หัวหน้านักเลง หัวหน้าทีมกีฬา เป็นต้น

ค. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของ พระราชวงศ์หรือของประเทศชาติที่มีพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำ

(2) การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม

จอห์น ฟลานานแกน (John C. Flanagan <http://www.Sobkroo.com/vision>) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้า และได้แบ่งผู้นำตามลักษณะออกได้ 3 ประเภท คือ

ก. ผู้นำที่มุ่งแต่งงานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นเผด็จการ

ข. ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย

ค. ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงได้ เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเภทนี้ถือว่าน้ำใจหรือสิ่งตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง

(3) การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน

ลิปปีทท์ (Lippitt <http://www.Sobroo.com/vision>) เนตรพัฒนา ยาวีราช (2547 : 34-38) และชาญชัย อาจินสมาจาร (2548 : 47-52) ได้ แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภท สรุปได้ดังนี้

ก. ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Style) เป็นผู้กำหนดและวางนโยบาย ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการทำงานโครงการต่าง ๆ แล้วมอบงานให้บุคลากรที่จะรับงานไปปฏิบัติมาสอบถามความสมัครใจ หรือหารือขอความคิดเห็น ผู้นำแบบเผด็จการจะชมหรือวิจารณ์หรือตำหนิโดยตัวบุคคล มิใช่โดยตำแหน่งและจะแยกตนเองออกห่างจากบุคลากรอื่น ๆ ทุกคนในหน่วยงานจะวางตนเป็นเอกเทศ ยกที่บุคลากรผู้ใดจะเข้าพบหาได้โดยสะดวกบรรดาการตัดสินใจสั่งการทุกชนิดจะทำไปโดยลำพัง เกือบจะหาการตัดสินใจสั่งการ เพราะบุคลากรอื่นสนับสนุนให้ทำหรือเป็นความต้องการเช่นนั้นของบุคลากรอื่นไม่ได้เลย ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้บัญชางานบุคลากรอื่นทำได้อย่างเดียวคือปฏิบัติตามบัญชา และไม่มีทางเลือกหรือทางออกใด ๆ ทั้งสิ้น

ข. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader) เป็นผู้ออกคำสั่ง ประกาศ นโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงสร้างต่าง ๆ ก็จริง แต่บรรดาคำสั่ง นโยบาย และวัตถุประสงค์ ที่ผู้นำแบบประชาธิปไตยสั่งไปนั้นล้วนแต่กำหนดขึ้นจากบุคลากรทุกคนร่วมกันทุกคนจนเป็นที่พอใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงสั่งการตามนั้นบุคลากรมีสิทธิแม้กระทั่งจะเลือกงานอย่างใดที่เห็นว่าเหมาะสมกับความถนัด และความสามารถของตน หรือแม้เลือกบุคลากรอื่นที่ควรคิดว่าน่าจะร่วมกันทำงานได้ดีในขณะเดียวกันก็ได้ รวมความว่าบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมวินิจฉัยในการแบ่งและมอบหมายงาน ผู้นำแบบนี้เวลาจะดำรงตำแหน่งผู้นำมิใช่ทำไปตามอำเภอใจหรือตามความ

พอใจส่วนตัวของตนเองและเมื่อมีงานใดผู้นำประเภทนี้จะเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบด้วยเสมอ

ค. ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี (The Laissez-faire or Anarchic Leader) มอบอำนาจเต็มและเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการวินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนแบ่งงานและกำหนดคนทำงานให้แก่บุคลากรอื่นทั้งหมด โดยตนเองไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเลย ผู้นำประเภทนี้เพียงแต่สนับสนุนโดยการจัดหาวัสดุต่าง ๆ เพื่อให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นส่วนตนเองจะนั่งอยู่ห่าง ๆ จะเข้าร่วมก็ต่อเมื่อบุคลากรเรียกหาหรือเชิญให้มาเท่านั้น น้อยครั้งที่ผู้นำแบบตามสบาย จะแสดงความคิดเห็นใด ๆ ออกมา ไม่ชอบคำหยาบไม่ชอบชม การปฏิบัติงานใด ๆ ของผู้ใดทั้งสิ้นและจะไม่ขัดขวางหากมีใครเสนออะไรมา มักยอมอนุมัติเรื่อยไปโดยไม่ค่อยพิจารณาเหตุผลใด ๆ

(4) แบ่งตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมการทำงาน

เกิตเซลส์กับกูบา (Getzels กับ Guba <http://www.Sobroo.com/vision>) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก (Ro Behavior) ในการบริหารหน่วยงาน ผู้นำดังกล่าวทั้ง 3 ชนิด คือ

ก. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Namothetic Leader) คือ ผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคนหรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานก่อนเสมอ

ข. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อน ของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้ก็จะสั่งการทันที คือถือว่าการคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

ค. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคล ทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กัน แล้วจะลุ่มอล่วยไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้ พร้อม ๆ กันไป

(5) การแบ่งประเภทผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเร็ดดิน

วิลเลียม เร็ดดิน (William J. Reddin <http://www.Sobkro.com/vision>) กล่าวว่า โดยธรรมชาติมนุษย์มีลักษณะผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัวเอง 4 แบบ คือ

## แบบเอาเกณฑ์ แบบเอางาน แบบสัมพันธ์ แบบประสาน

สัมพันธ์	ประสาน
เอาเกณฑ์	เอางาน

ภาพที่ 2.1 แสดงลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

ก. แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยม ชอบของเก่า ชีชีวิตเองเป็นที่ตั้งจึงไม่เอาใคร อดทน เก็บตัว เข้าวะเบียบ จึงเป็นคนขี้อถือและต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานมากเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นทำผิดตนเองจะต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงานหรือทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และยังเป็นคนที่ไม่เอาเพื่อนเอาฝูงหรือจัดว่าเป็นคนที่ไม่เอาไหน เพราะไม่เอาทั้งงานและคน นับเป็นลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด

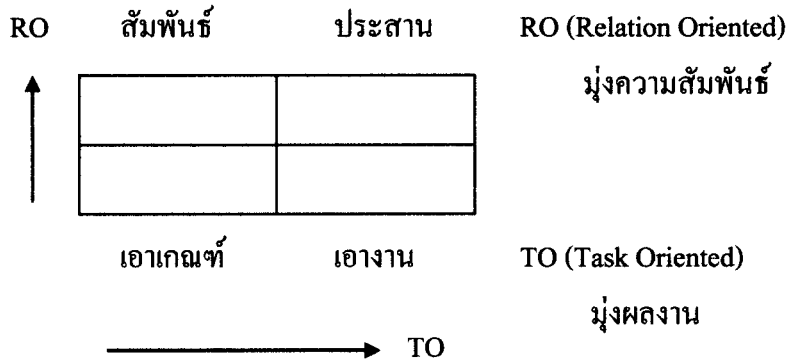
ข. แบบเอางาน (Dedicated) เป็นแบบของคนที่ไม่เอาการเอางาน ขี้อถืองานเป็นหลักใหญ่ ในใจมุ่งมั่นในงานมาก ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่นจึงไม่เอาใคร ไม่มีเพื่อน สรุปรูปว่าเป็นคนเอาการเอางานแต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ นั่นก็คือ เน้นที่งานมากกว่าคน

ค. แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับคนทุกคนยอมรับผู้อื่นเห็นใจคนอื่น ไม่อวดตัวทำอะไร ไม่อยากให้กระทบกระเทือนใจใครให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธ์ภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องการงานนั่นก็คือบุคคลประเภทที่เน้นที่คนมากกว่างานถ้าจะต้องเลือกระหว่างคนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกเอาคนไว้ก่อนงานมาทีหลัง

ง. แบบประสาน (Integrated) เป็นลักษณะของคนที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันทำงานก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะการจูงใจสูงพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็น ผู้นำแบบอุดมคติ

ลักษณะผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนี้จะอยู่ในตัวบุคคลทั้งที่ยังเป็นมนุษย์ดิบหรือเป็นมนุษย์ดิบ ๆ สุก ๆ ที่ไม่มีสิ่งหล่อหุ้มเลยลักษณะผู้นำพื้นฐานของแต่ละคนอาจจะเปลี่ยนไป

เองจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่ง หรือขยายไปใช้อีกแบบหนึ่งพร้อมกัน หรืออาจจะหาคลับมาเป็นแบบเดิมของตนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรอบรมบ่มนิสัยสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งหล่อหุ้มร่างกายทั้ง 2 ชั้น กล่าวมาแล้ว และที่สำคัญที่สุดคือความตั้งใจของผู้คนที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำของตนเองมีมากน้อยแค่ไหน



ภาพที่ 2.2 แสดงการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐาน

เมื่อเรามองตัวเองหรือได้รับคำบอกเล่าจากผู้อื่น ทำให้รู้ตัวว่าเราเป็นคนที่มีลักษณะประเภทใด ถ้าต้องการจะเปลี่ยนหรือขยายแบบของลักษณะนำไปเป็นประเภทอื่นก็ย่อมทำได้ เช่น เรารู้ตัวว่าเป็นคนเอาพวกพ้อง เห็นแก่พรรคพวกมากเกินไป ทำให้ไม่มีใครได้งาน เราก็ต้องปรับปรุงตัวเราให้เอาการเอางานให้มากขึ้น คือ เพิ่ม TO และ RO โดยลดการเห็นแก่พรรคพวกเพื่อนฝูงลงมาให้เหลือน้อยลง หรือถ้าเรารู้ตัวว่าเป็นคนประเภทเอาเกณฑ์ อยากจะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้นเป็นประเภทประสาน เราก็ต้องปรับปรุงตัวเองเพิ่มทั้ง TO และ RO คือทำตัวเองให้มีมนุษยสัมพันธ์ให้มากขึ้นทั้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องทำตัวให้เป็นคนเอาการเอางานมากขึ้นหรือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้มากขึ้น

(6) ผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูงประสิทธิผลต่ำ

ลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ นอกจากแบบพื้นฐานที่กล่าวในข้อ (5) แล้ว ยังแบ่งแยกตามประสิทธิผลได้ดังนี้

ก. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง มี 4 แบบ คือ

ก) ผู้ทำงานตามสั่ง (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงดีขึ้นจากแบบเอาเกณฑ์ เป็นคนเข้มงวด ถือว่าเป็นความสำคัญจะต้องทำงานตามกฎระเบียบข้อบังคับ และคำสั่งอย่างเคร่งครัด ถูกต้อง ไม่จำเป็นที่จะต้องมีความคิดเห็นใหม่ ๆ จึงไม่กระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ พยายามดำเนินงานตามแบบเก่าที่เคยปฏิบัติมาแล้วทั้งสิ้น สนใจในการทำงานแต่

ไม่สนใจความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานจึงไม่มีการวางแผนงานระยะยาว คนลักษณะนี้ถ้าเป็นทหารหรือข้าราชการจะประสบความสำเร็จ เขามักจะมีคติประจำใจว่า

(ก) จงทำตามกฎข้อบังคับ แล้วจะไม่ทำอะไรผิดเลย

(ข) จงมาดูกันเถอะว่า ครั้งก่อนเราทำอย่างไร

(ค) องค์กรที่ดี คือ องค์กรที่มีระเบียบปฏิบัติทุกอย่างพร้อมมูล

ข) นักพัฒนา (Developer) เป็นนักบริหารที่เปลี่ยนแปลงมาจากแบบสัมพันธซึ่งมุ่งที่ตัวคนเป็นหลัก เขาจึงมุ่งพัฒนาคนรู้วิธีช่วย จูงใจ และพัฒนาบุคคล วิธีสอนคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้าบางครั้งผู้ที่ถูกเขาพัฒนาก็ไม่รู้ตัว เข้าทำนอง ปิดทองหลังพระ แต่พอเขาย้ายไปแล้วทุกคนจะรู้สึกเสียดายเขา หัวหน้าประเภทนี้บางคนถือว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา เหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน มักใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้เขาเป็นตัวของตัวเอง ควบคุมตัวเอง รู้จักรับผิดชอบ ขยันและมีความคิดสร้างสรรค์ ฉะนั้นลูกน้องมักจะรักและได้ผลงานดีตลอดมา

ค) ผู้เผด็จการที่มีศิลป์ (Benevolent Autocrat) เปลี่ยนมาจากแบบเอางาน มีความมั่นใจในตัวเองมาก มีความชำนาญในด้านการสั่งงานอย่างมีศิลป์ ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อข้องใจ ทำให้ผลงานดีมีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะของผู้เผด็จการแต่นุ่มนวลมีศิลปะ มักเป็นทะเลาะทะเลาะ พยายามจะไต่เต้าขึ้นมาจนถึงเป็นนักบริหารระดับสูง เพราะเป็นคนที่พยายามปรับปรุงตัวเองโดยอาศัยความรู้ พยายามฝึกฝนหาความชำนาญให้แก่ตัวเองอยู่เสมอ เป็นคนที่รู้จักดูแลระเบียบข้อบังคับและงานในหน้าที่เป็นอย่างดี จึงทำงานสำเร็จเป็นส่วนใหญ่ บุคคลประเภทนี้มักพบมากในวงการอุตสาหกรรม

ง) นักบริหาร (Executive) เปลี่ยนมาจากแบบประสาน เป็นลักษณะของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง รู้จักใช้ความสามารถของลูกน้องให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามาก ไม่ใช่อำนาจดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มและความร่วมมืออยู่เสมอ ปูนบำเหน็จรางวัลยกย่องและให้เกียรติลูกน้องไม่แย่งเอาผลงานหรือความดีความชอบของลูกน้องมาเป็นของตน ตรงกันข้ามจะต้องแสดงให้เห็นผู้บังคับบัญชาและผู้อื่นทราบด้วยว่าผลงานที่ดีขึ้นนั้นเป็นของใคร นอกจากการให้คุณแล้ว การให้โทษลูกน้องก็เป็นเรื่องสำคัญ เมื่อทำผิดก็ต้องลงโทษ จะต้องลงโทษผู้กระทำความผิดอย่างสมเหตุสมผล ไม่ใช่อารมณ์และจะต้องยุติธรรมถ้าเป็นเช่นนี้แล้ว ทุกคนจะมีขวัญกับกำลังใจในการทำงาน รักหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา มีความสามัคคีและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน



ข. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เปลี่ยนแบบมาจากลักษณะผู้นำพื้นฐาน ทิศทางต่ำลง มี 4 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ

ก) ผู้หนีงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำเปลี่ยนมาจากแบบเอาเกณฑ์ในทางเลวลง บริหารงานแบบขาดความสนใจ ไม่เน้นทั้งด้านงานและคนมักหนีงาน บางทีขัดขวางการทำงานของคนอื่นหัวหน้างานชนิดนี้มีอยู่มาก มักคิดว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ก็เลยละเลยงานในหน้าที่ให้มากที่สุดหรือไม่ทำอะไรเลย ทำให้เสียงานมักทำให้ทุกสิ่งยุ่งยาก เลยจุดให้ผู้อื่นชะงักงาน จะทำงานให้ได้ผลเพียงเท่าที่ป้องกันไม่ให้อื่นมารบกวน และจะไม่เกี่ยวข้องกับงานอื่นทั้งสิ้น ไม่ช่วยใคร พยายามนำตัวไปพัวพันกับเรื่องของคนอื่นให้น้อยที่สุด เขามักจะมีความคิดว่า

- (ก) เมื่อทำครั้งแรกไม่สำเร็จ ก็จงเลิกทำมันเสียเลย
- (ข) ผมชอบตำแหน่งนี้ แต่ไม่ชอบการทำงาน
- (ค) มันเป็นนโยบายขององค์กร ผมไม่มีความเห็น
- (ง) จงคิดดูซิ มันจะต้องมีวิธีการทำงานที่ยากกว่านี้
- (จ) ผมชอบทำงานจริงๆ แต่ชอบนั่งดูมากกว่า
- (ฉ) ถ้าหนีงานไม่ได้ก็ทนทำมันไป

โดยธรรมชาติ ไม่มีหัวหน้างานคนใดจะเป็นคนเช่นนี้มาก่อน มักเกิดขึ้นเพราะองค์การหรือหัวหน้าชั้นเหนือเป็นเหตุ แต่เมื่อหัวหน้าคนใดเกิดลักษณะนี้ขึ้นก็มักจะแก้ได้ยาก เพราะฉะนั้นในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าชั้นสูง ต้องหาทางป้องกันไม่ให้หัวหน้างานชนิดนี้เกิดขึ้นในหน่วยงานของเราได้

ข) นักบุญ (Missionary) เปลี่ยนมาจากแบบสัมพันธ เป็นลักษณะหัวหน้างานที่ใจบุญ นึกถึงคนมากกว่างาน ถือว่าความสัมพันธอันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงานเขาปรารถนาเป็น “คนดี” โดยไม่ได้แย่งหรือคัดค้านกระทำผิดใดๆ เรียกว่าเป็นประเภท “ขอรับกระผม” คือถือว่าคนที่เป็นผู้ใหญ่แล้วไม่สมควรจะโต้เถียงกับใคร และถือว่าการโต้เถียงและข้อขัดแย้งไม่อาจแก้ปัญหาได้ การบริหารแบบนี้จะเป็นเหตุทำให้ผลผลิตตกต่ำเพราะไม่เคยแก้ปัญหาเรื่องคน แต่ถ้าเกิดปัญหาเกี่ยวกับคนเขาก็จะหาทางย้ายคน ๆ นั้น ไปเสีย เขาถือว่าการทำงานที่ดีที่สุด ถึงการดำรงความสงบเรียบร้อยเอาไว้

ค) ผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นลักษณะของผู้บริหารที่เปลี่ยนแบบมาจากแบบเอางาน หัวหน้างานแบบนี้มุ่งแต่งานอย่างไม่คิดถึงสัมพันธภาพกับใคร ไว้ใจคนอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานไม่รัก มีแต่กลัว และจะทำงานให้ตามคำสั่งเท่านั้น หัวหน้างานชนิดนี้มักคิดว่าคนอื่นไม่ชอบทำงาน คอยเกลี้ยงานเสมอ ไม่รับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย จึงต้องคอย

ควบคุมบังคับบัญชาและลงโทษอยู่เสมอ เขามักจะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเครื่องจักร ต้องทำงานตามคำสั่งของเขาแต่อย่างเดียวโดยไม่ต้องคิด เขาเป็นสมอง คนอื่นเป็นแต่่มือหรือเท้า ไม่จำเป็นต้องแสดงความคิดเห็น เขาต้องวางแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนไหนไม่เห็นด้วยกับเขา แสดงว่าผู้นั้นพยายามโต้แย้งหรือต้องการจะทำทนายเขา เขาจะไม่ยกโทษให้ใครง่าย ๆ หัวหน้างานแบบนี้จะทำให้เกิดปฏิกริยาในหมู่ผู้ร่วมงานอย่างรุนแรงเกิดกลุ่มต่อต้าน ทำให้เกิดผู้หนีงานมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กลัวหรือไม่มีโอกาสต่อต้านจะแสดงการบ่นบอต่อหน้าแต่จะคำลับหลัง ผู้นำประเภทนี้มักจะแสดงพฤติกรรมดังนี้

- (ก) จงทำตามที่ผมสั่ง
- (ข) อย่าทำอะไรที่เหมือนผม
- (ค) คุณต้องหยุดพูดและฟัง ถ้าผมพูด
- (ง) จงทำตนเป็นคนมีเหตุผล โดยทำตามที่ผมบอก
- (จ) ถ้าคุณจะให้ผมทำตามข้อเสนอของคุณก็ได้แต่คุณจะต้อง

ออกจากงาน คุณจะเอาไปไหม

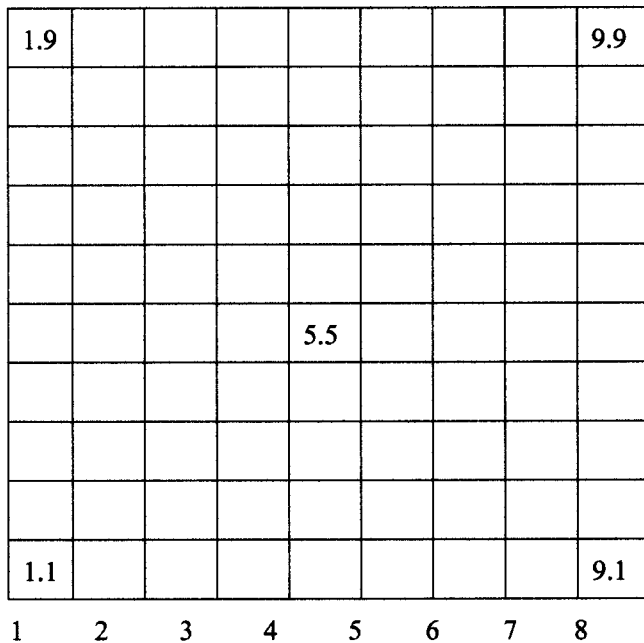
- (ฉ) ผมชอบคนที่เห็นด้วยตลอดเวลา บอกก็ครั้งแล้วว่าผมไม่ชอบคำว่า “ไม่”

ง) ผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่เปลี่ยนมาจากแบบประสาน หัวหน้างานแบบนี้ทราบว่าการมุ่งงานให้สำเร็จและการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่เขาไม่มีความสามารถพอที่จะตัดสินใจลงไปได้ว่าจะทำอะไรหรือ ไม่ก็อาจจะผสมความคิดทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน มีลักษณะเป็นคนโลเล และชอบการประนีประนอม ความกดดันบางอย่างจะมีอิทธิพลทำให้เขาต้องตัดสินใจ ยินดีที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้น้อยลงมากกว่าที่จะมุ่งผลผลิตในระยะยาว ไม่หวังผลเลิศจากการงานเพียงต้องการให้งานดำเนินไปเรื่อย ๆ เช่น ว่าผลงานที่ดีที่สุดเพียงความฝันเท่านั้น เขาจะเป็นผู้เสนอแนะแต่ไม่เคยทำอะไรจริงจัง ซึ่งเรามักจะเรียกว่า ผู้ทำงานด้วยปาก เขาคิดว่าการวางแผนงานจะต้องใช้วิธีประนีประนอม เขาสนใจเฉพาะสิ่งที่จะทำให้งานเดิน เขาไม่ยุ่งกับใครและใครก็ไม่ยุ่งกับเขา เขามักจะถูกมองว่าเป็นคนที่มีการตัดสินใจไม่ดีและเป็นคนที่ยอมให้แรงกดดันจากภายนอกมาบีบตนเองมากเกินไป เขามักจะถือคติว่า

- (ก) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูด เขาจะได้คิดว่าเขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยเหมือนกัน
- (ข) ถ้าหลอกเขาได้บางครั้งก็นับว่าดีแล้ว

(7) ผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการ

โรเบิร์ต เบลค และเจมส์ เมาดัน (Robert Elake & James Mouton อ่างในสิทธิศัคดี นิระมล 2533) ได้สร้างทฤษฎีตาข่ายการจัดการ เพื่ออธิบายลักษณะนำแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คล้ายกันที่ได้อธิบายไว้แล้วในเรื่องการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำพื้นฐาน



- 1.1 ผู้หนีงาน
- 1.9 นักบุญ
- 9.1 ผู้เผด็จการ
- 5.5 ผู้ประนีประนอม
- 9.9 นักบริหาร

ภาพที่ 2.3 ผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการจัดการ

ตามภาพนี้ ลักษณะผู้นำแบ่งกว้าง ๆ ได้ 2 ประเภท คือ ประเภทมุ่งผลงาน อยู่ในแนวนอนของตาข่ายมี ตีกริจากน้อยไปหามากตั้งแต่ 0 ถึง 9 กับ ประเภทมุ่งความสัมพันธ์ อยู่ในแนวตั้งของตาข่าย มีตีกริจากน้อยไปหามากจาก 0 ถึง 9 เช่นเดียวกัน ลักษณะผู้นำแบบต่ำสุด (1.1) คือ ผู้หนีงาน เป็นเทพไม่เอาไหน ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากที่สุด (1.9) คือ นักบุญผู้นำที่มุ่งผลงานมากที่สุด (9.1) เป็นแบบ ผู้เผด็จการผู้นำที่ดีสุดคือ ผู้ที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์และผลงานสูงสุด (9.9) คือแบบ นักบริหาร ผู้นำที่มุ่งทั้ง 2 ทางและอยู่เกณฑ์ปานกลาง (5.5) ตามทฤษฎีนี้เรียกว่า ผู้ประนีประนอม ถ้าเรารู้ตัวเองว่าเป็นคนมีลักษณะผู้นำแบบไม่ใครดี อาจจะเปลี่ยนแบบให้ดีขึ้น ก็สามารถกระทำได้เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแบบลักษณะผู้นำพื้นฐานดังที่อธิบายมาแล้ว สมมุติว่าเราวิเคราะห์ตัวเองได้ว่าเป็นประเภท ผู้หนีงาน ถ้าเราปรับตัวให้มีมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้น หมายความว่าเราขยับตัวขึ้นไปตามแนวตั้งของตารางขึ้นได้สูงมากน้อยแค่ไหนแล้วแต่

ตัวเรา ถ้าเราคิดปรับตัวเองเฉพาะเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์โดยไม่ปรับปรุงตัวเองด้านการทำงาน เราก็จะเปลี่ยนลักษณะไปเป็นแบบ นักบุญ ในทางตรงกันข้าม ถ้าเราปรับปรุงตัวเองได้โดยมุ่งเอาแต่การเงินไม่มองดูผู้ร่วมงาน หรือคิดถึงมนุษยสัมพันธ์ เราก็จะกลายเป็นผู้เผด็จการ แต่ถ้าเราเข้าใจดีว่า การกระทำงานให้ผลดีเราต้องคิดถึงทั้งผลงานและผู้ร่วมงาน เราก็จำเป็นต้องปรับปรุงตัวเองให้ขึ้นไปได้ ทั้งแนวคิดและแนวอนของตาราง เราก็จะกลายเป็น ผู้ประนีประนอม หรือถ้าดีเลิศเราก็คจะเป็นแบบนักบริหาร

กล่าวโดยสรุปแล้ว คุณลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำตามทฤษฎี และแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะสามารถส่งผลให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความเจริญด้านสังคม แรงจูงใจภายในและทัศนคติ ด้านมนุษยสัมพันธ์

### 1.10 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

Crutchfield และ Ballachey (1962 อ้างใน ระวัง เนตรโพธิแก้ว 2535) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารไว้หลายประการ และได้แสดงความเห็นว่าผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเผด็จการอาจมีบทบาทอย่างหนึ่ง ผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มประชาธิปไตยก็อาจมีบทบาทอีกอย่างหนึ่งหรืออาจมีความคล้ายกันอยู่บ้างในบางบทบาทและหน้าที่ อย่างไรก็ตาม บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญมีดังนี้

#### 1.10.1 ผู้บริหารในฐานะผู้นำ

บทบาทหน้าที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้บริหาร คือ บทบาทในฐานะผู้นำ ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบดูแลและคอยกำกับนโยบายให้เป็นไปด้วยดี ผู้นำจึงอยู่ในฐานะผู้อำนวยความสะดวกให้กิจการงานทั้งหลายดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ กลไกต่าง ๆ ในองค์การทำงานประสานสอดคล้องกันด้วย

#### 1.10.2 ผู้บริหารในฐานะผู้วางแผน

ผู้บริหารมักเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานทุกชนิด และเป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตน ควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้อะไรมาประกอบ เพื่อให้งานบรรลุผลตามความต้องการ ผู้บริหารจึงมีหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่และจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนรวมทั้งหมด คนอื่นจะรู้เฉพาะส่วนที่ตนปฏิบัติเท่านั้น ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะนำบทบาทนี้ได้ดีก็ต้องมีแหล่งข้อมูลที่ดีและเป็นปัจจุบันด้วย เพราะเหตุว่าการวางแผนที่ดีเท่ากับงานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง

#### 1.10.3 ผู้บริหารในฐานะผู้กำหนดนโยบาย

งานที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ วัตถุประสงค์และนโยบายไม่ได้มาจากผู้บริหารของหมู่คณะนั้น ๆ และยัง

ได้จากผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะมาจากผู้ใด ผู้บริหารมีสิทธิเลือกหรือวินิจฉัยด้วยตนเองได้ตามความเหมาะสม เพราะถือว่าเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย (Final Decision Maker)

#### 1.10.4 ผู้บริหารในฐานะผู้เชี่ยวชาญ

ผู้น้อยส่วนมากมุ่งหวังพึ่งผู้บริหาร เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะทำหน้าที่คล้ายผู้ชำนาญการในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้บริหารมิได้หมายถึงผู้รู้ทั้งหมดทุกเรื่อง ดังนั้น ผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำอีกทีหนึ่ง เพราะการใช้ที่ปรึกษาจะทำให้เกิดความคิดอ่านได้กว้างขวาง ได้รับฟังปัญหาต่าง ๆ และแก้ไขสถานการณ์ได้ทันเหตุการณ์

#### 1.10.5 ผู้บริหารในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับผู้คนภายนอก

สมาชิกของกลุ่ม หรือหน่วยงานใดก็ตามไม่สามารถจะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกในขณะเดียวกันได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่กลุ่มเห็นว่ามีความสัมพันธ์พอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวนี้ จึงกลายเป็นผู้มีหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่ม ติดต่อกับส่วนงานอื่น ๆ ภายนอกองค์การ และคอยรับการติดต่อจากบุคคลอื่นภายนอก ดังนั้น คนที่จะเป็นผู้บริหารแทนกลุ่มได้อาจต้องมีลักษณะที่เด่น ๆ ทั้งด้านมนุษยสัมพันธ์ และความเชื่อถือ

#### 1.10.6 ผู้บริหารในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม

ผู้บริหารมักดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้บริหารทุกคนไม่อาจจะมองข้าม ทั้งนี้เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารที่ดีจึงต้องตระหนักถึงเรื่องนี้เพราะถ้าไม่สามารถรักษาความรู้สึกที่เข้าใจกันและเกิดความรักความสามัคคีกลมเกลียวกันไปไว้ได้แล้ว ความรู้สึกแบ่งแยกต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นได้ทุกขณะซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งความแตกแยกได้ในภายหลัง

#### 1.10.7 ผู้บริหารในฐานะผู้ให้คุณโทษ

บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องข้องกับการเสนอให้คุณให้โทษแก่บุคคลอื่นจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจและเป็นผู้บริหารในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นน้อย หรือให้งานที่ยาก ๆ ง่าย ๆ ทำทนายความสามารถก็ได้ทั้งนั้น ดังนั้น การมอบอำนาจประเภทให้คุณและให้โทษต้องทำด้วยความระมัดระวัง ถ้ามอบอำนาจให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งมากเกินไปอาจเป็นผลเสียหาได้ ในขณะเดียวกัน การใช้อำนาจของผู้บริหารก็ต้องใช้ด้วยความสุจริตระมัดระวังเพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย

### 1.10.8 ผู้บริหารในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน

เป็นผู้บริหารที่เกิดขึ้น ในภาวะที่มีการเกิดการขัดแย้งขึ้นภายในองค์การ ซึ่งได้ทำหน้าที่ประสานและไกล่เกลี่ยอย่างมีศิลปะ เพื่อให้ยุติปัญหาหรือขจัดความขัดแย้ง โดยมีได้ถ้าเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การไกล่เกลี่ยก็ทำด้วยเหตุผลอย่างยุติธรรม

### 1.10.9 ผู้บริหารในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง

ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นบุคคลตัวอย่างที่ดีขององค์การ เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคลากรในองค์การทั่ว ๆ ไปอยู่แล้ว ดังนั้น การสะสมความดีงาม ความสามารถของผู้บริหารจึงเป็นเรื่องสำคัญเพราะต้องเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่นทั่ว ๆ ไป

### 1.10.10 ผู้บริหารในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม

ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกภายในกลุ่ม มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหม่อมกอดูด้วยกันจะให้สามัคคีกันอยู่ตลอดย่อมเป็นการยาก จึงมีบางคนได้รับการยกย่องจากบุคคลทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนของเขา และปฏิบัติกับคนอื่นเป็นอย่างดีเสมอมา คนประเภทนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มไปในที่สุด โดยมีพลังอำนาจเหนือจิตใจและพฤติกรรมของคนในกลุ่มได้ด้วย

### 1.10.11 ผู้บริหารในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ

องค์การหรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้บริหารคนเดียวหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำลงไป ด้วยเหตุนี้ในบางโอกาสในระยะต่อ ๆ มาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้บริหารมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ โดยมีได้กระทำผิดกับพวกเขา แต่ต้องรับผิดชอบในการกระทำของคนอื่น ผู้บริหารที่ท่าบเทาพานนี้ได้นับว่ามีสจริตสูงที่จะได้รับความเชื่อมั่นจากคนอื่น

### 1.10.12 ผู้บริหารในฐานะผู้มีอุดมคติ

ผู้บริหารบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อและศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรคนอื่น ๆ แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจ และขนบประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใคร ๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติแบบทางการของกลุ่มและทุกคนต้องปฏิบัติตาม

### 1.10.13 ผู้บริหารในฐานะบิดา

ผู้บริหารประเภทนี้วางตนเป็นผู้อาวุโสของกลุ่ม มีบุคลิกที่น่าศรัทธาน่าเลื่อมใส เป็นบิดาของกลุ่มแม้จะดูว่ากล่าวใครก็ตาม การดูว่ากล่าวนั้นก็ไม่มีการถือโทษเพราะ

ทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังคำค่านั้นเต็มไปด้วยความหวังดี เจตนาดีต่อพวกเขาทั้งนั้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเพราะเป็นส่วนที่จะเข้ามาจัดการขั้นตอน กระบวนการบริหารองค์การในเรื่องการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์การว่า มีความสำคัญ เนื่องจาก องค์การในเรื่องการกำหนดเป้าหมายและทิศทางชัดเจนจะทำให้บุคลากรในองค์การรับรู้ เหมือน ๆ กัน ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยผู้นำนั้นเปรียบเสมือน เป็นผู้บังคับการเรือที่กำหนดว่าเรือจะเดินทางไปไหน ในทิศทางใด และก็จะควบคุมให้เป็นไปตามนั้น จึงเป็นปัจจัยที่น่าจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างยิ่ง แต่ยังไม่มียุทธวิธีใดกล่าวถึงว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การนั้นคือภาวะผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวหรือส่วนประกอบใดของภาวะ ผู้นำบ้างหรือต้องประกอบกับปัจจัยอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

ในงานวิจัยผู้วิจัยขอสรุป ผู้นำ หมายถึง ผู้ใช้อำนาจในการระดมหรือประมวลทรัพยากร เข้าสู่กระบวนการเพื่อผลักดันทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

### 1.11 แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม

คำว่า “พร้อม” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 432) เป็นคำวิเศษณ์ที่มีความหมายว่า ครบถ้วน ส่วนคำว่า “ความพร้อม” เป็นคำนามซึ่งจะมีความหมายว่าความ ครบครัน หรือมีทุกอย่างครบแล้ว ดังนั้นหากจะแปลความหมายของความพร้อมในการปฏิบัติ หน้าที่อย่างตรงไปตรงมาแล้ว ก็น่าจะให้ความหมายว่า สภาพที่มีทุกสิ่งทุกอย่างครบครันที่จะไป ปฏิบัติหน้าที่ได้

ความพร้อม เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กร ในการที่จะปรับปรุงหรือ เปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ในการพัฒนาความพร้อม จึงขึ้นอยู่กับ องค์ประกอบรวมทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การซึ่งสามารถนำมาศึกษาปัจจัยที่มี ผลต่อความสำเร็จของการนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้ในองค์กร ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับความพร้อมไว้หลายประการดังนี้

เมคเคชนะนี (อ้างใน กันยา สุวรรณแสง 2532) ได้ให้ความหมายของความพร้อม ว่า เป็นลักษณะที่ผู้กระทำมีความคล่องตัวกระตือรือร้นตั้งไว้ในกรกระทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้ กิจกรรมที่กระทำนั้นบรรลุถึงผลสำเร็จพร้อม (Readiness) ไว้ว่า ความพร้อม หมายถึง ระดับวุฒิ ภาวะ และความสามารถที่ดำเนินในการทำกิจกรรมเพื่อสนองความต้องการ

แทตเธอร์ และคณะ (อ้างใน กันยา สุวรรณแสง 2532) ได้ให้ความหมายของ ความพร้อมว่า หมายถึง สภาพหรือคุณภาพของการเตรียมพร้อมอันเนื่องมาจากการเตรียมการความ ถนัด ความพอใจ ความกระตือรือร้น

กูด (อ้างใน สร้อยสน สุจริต 2549) ได้ให้นิยามเกี่ยวกับ ความพร้อมไว้ว่า เป็นความสามารถของใจ ความปรารถนาและความสามารถที่จะเข้าร่วมกิจกรรม ความพร้อมเกิดจากลักษณะทางวุฒิภาวะ ประสบการณ์ และอารมณ์ของผู้เรียน ความพร้อมจึงเป็นการพัฒนาให้มีความสามารถที่จะเรียนหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ

ฮอร์นไคค์ (อ้างใน สร้อยสน สุจริต 2549) กล่าวถึง ความพร้อมว่า การตอบสนองความปรารถนาหรือความต้องการในสิ่งที่เป็นจริงหรือสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ไม่ต้องใช้ความพยายามในการกระทำมากก็ตอบสนองได้ทันที

เดโช สวานานนท์ (2512 : 249) ได้ให้ความหมายของความพร้อมไว้ว่า “ความพร้อม” หมายถึง สภาพการเตรียมตัวเพื่อการตอบสนองหรือการกระทำโดยอย่างหนึ่งและสภาพความพร้อมของบุคคลนั้น ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ หลายประการด้วยกัน เช่น ภาวะสมบูรณ์ ของร่างกายและจิตใจ การเร้า การจูงใจและฝึกอบรม

จิตตรา วสุวานิช (2514 : 25-31) ได้กล่าวสรุปว่า คนจะทำอะไรได้ดีหรือไม่จะต้องมีความพร้อมที่เกิดขึ้นจะต้องขึ้นอยู่กับความตื่นตัวทางด้านจิตใจ ความพร้อมร่างกาย ความพร้อมทางด้านอารมณ์ และความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะ

ทวี ท่อแก้ว และอบรม สิบภิบาล (2517 : 30) ความพร้อม คือ ลักษณะทั้งหมดในตัวบุคคล ที่สามารถรวบรวมขึ้นเป็นเครื่องมือให้ใช้ในการตอบสนองสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หมายถึง การเตรียมที่จะเจริญงอกงามต่อไป หรือการที่จะก้าวหน้าต่อไป

อาทร เขียวปราณี (2520 : 49) กล่าวว่า ความพร้อมโดยทั่วไป หมายถึง สภาพหรือสภาพที่เกิดขึ้น ภายใต้วบุคคลแล้วเป็นผลให้การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งมีแนวโน้มที่จะประเมิความสำเร็จ

สุชา และ สุรางค์ จันท์ธอม (2520 :175) ให้ความหมายของความพร้อมไว้ว่า สภาพการเจริญเติบโตบวกกับความสนใจและความรู้ อันเป็นพื้นฐานที่สูงพอที่จะช่วยให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้โดยสะดวก

เสาวนีย์ ลิกขาบัณฑิต (2526 :27) ได้ให้ความหมายพร้อมไว้ว่า เป็นพฤติกรรม การปรับตัวให้พร้อมเพื่อจะแสดงออกมา มีทั้งความพร้อมทางร่างกาย จิตใจและอารมณ์ ความพร้อมทางร่างกายเป็นความพร้อมในการปรับตัวให้พร้อมที่จะทำการเคลื่อนไหวแสดงทักษะต่าง ๆ ความพร้อมทางด้านจิตใจคือ ความพร้อมที่จะทำการเคลื่อนไหว ความพร้อมทางด้านอารมณ์ คือ การที่เจตคติที่ดีต่อการเคลื่อนไหวนั้น ๆ นั่นคือ มีความยินดีในการที่จะแสดงออกซึ่งทักษะนั้นๆ

พลศิริ แก้วกลางดึก (อ้างถึงใน วันเพ็ญ พิศาลพงศ์ 2526 : 41) กล่าวว่า ความพร้อมในการเรียนรู้ หมายถึง ภาวะถึงสุดขีดและประสบการณ์เดิมที่เหมาะสมกับการเรียนหรือการ



ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้สะดวก ซึ่งเป็นของบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ

คณัฏ งามมานะ (2531 : 124) กล่าวว่า ความพร้อม คือ สภาพของบุคคลที่จะเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างบังเกิดผล ซึ่งขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะ การได้รับการฝึกฝน การเตรียมตัว ประสบการณ์เดิมและความสนใจหรือแรงจูงใจ

พรรณี ชูชัย (2532 : 15) กล่าวว่า ความพร้อมของภาวะเป็นบุคคลที่จะเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งยังบังเกิดผล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะ การได้รับการฝึกฝน การเตรียมตัวและความสนใจหรือแรงจูงใจ

ก่อ สวัสดิพานิชย์ (2532 : 4-5) ได้กล่าวถึงความพร้อมในการจัดการศึกษาว่า หมายถึง สภาพของการบริหารและการวางแผนที่มีการพัฒนาศักยภาพให้สมบูรณ์ในทิศทางที่ดีขึ้น เพื่อจัดการศึกษาให้ทันสมัย ทันสถานการณ์และพัฒนาให้ทันสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมรอบด้าน

ยุทธ ไกยวรรณ (2541 : 50) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีความพร้อมทุกด้าน ทุกองค์ประกอบ ความพร้อมของครูผู้สอน ด้านการเตรียมเนื้อหาสาระที่ถ่ายทอด เตรียมสื่อการสอนที่มีประสิทธิภาพ

คำลี เก่งทอง (2541 : 37) ให้ความหมายของ ความพร้อมว่า หมายถึง สภาพที่เตรียมไว้อย่างสมบูรณ์เพื่อจะปฏิบัติหรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พรรณี ช.เจนจิต (อ้างถึงใน วิกรม อารีราษฎร์ 2547) ได้กล่าวว่า ความพร้อม หมายถึง สภาพของบุคคลที่จะเรียนรู้สิ่งหนึ่งสิ่งใด

สรุปความพร้อมขององค์กรที่ศึกษา คือ การที่บุคคลเตรียมตัว หรือมีการกระตือรือร้น ในการที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นผลมาจากการเตรียมการไว้แล้วอย่างพร้อมมูลสำหรับกิจกรรมนั้น ๆ

ในงานวิจัยผู้วิจัยขอสรุป ความพร้อม หมายถึง หมู่บ้านหรือกลุ่มคนที่มีความรัก ความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกัน มีความปรองดองกัน ในการทำกิจกรรมร่วมกัน

## 2. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

### 2.1 นโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

รัฐบาลภายใต้การนำของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้กำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ซึ่งเป็นนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล โดยได้แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 มีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 พักชำระหนี้ให้เกษตรกรรายย่อยเป็นเวลา 3 ปี เพื่อแก้ปัญหาหนี้สินของเกษตรกรอย่างเร่งด่วน โดยวางระบบฟื้นฟูและให้ความช่วยเหลือปรับโครงสร้างการผลิตอย่างครบวงจร

2.1.2 จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งละ 1 ล้านบาท เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในการลงทุน สร้างอาชีพ และสร้างรายได้ ให้แก่ประชาชนในชุมชนและวิสาหกิจขนาดเล็กในครัวเรือน พร้อมทั้งรัฐบาลจะจัดให้มีโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์เพื่อให้แต่ละชุมชนได้ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสินค้า โดยรัฐพร้อมที่จะเข้าช่วยเหลือในด้านความรู้สมัยใหม่ และการบริหารจัดการเพื่อเชื่อมโยงสินค้าจากชุมชนสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้วยระบบร้านค้าเครือข่ายและอินเทอร์เน็ต

2.1.3 จัดตั้งธนาคารประชาชน เพื่อกระจายโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงิน ให้กับประชาชนผู้มีรายได้น้อย เพื่อสร้างทางเลือกและลดการพึ่งพาแหล่งเงินกู้ยืมในระบบ ซึ่งจะทำให้ประชาชนมีโอกาสในการสร้างงาน สร้างรายได้ด้วยตนเอง

2.1.4 จัดตั้งธนาคารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการเดิมและเพิ่มจำนวนผู้ประกอบการใหม่อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างและรักษาฐานการผลิต การจ้างงาน การสร้างรายได้ การส่งออก และเป็นแกนหลัก ในการสร้างความเติบโตและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจในอนาคต

2.1.5 จัดตั้งบรรษัทกลางในการบริหารสินทรัพย์เพื่อดำเนินการใช้ที่ไม่เกิดรายได้ ออกจากระบบของธนาคารพาณิชย์โดยเร็วและระบบเบ็ดเสร็จ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่สถาบันการเงิน ในการปล่อยสินเชื่อให้กับภาคการผลิตและบริการนี้

2.1.6 พัฒนารัฐวิสาหกิจ ให้เป็นองค์กรหลักในการกอบกู้เศรษฐกิจและสร้างรายได้ให้กับประเทศ โดยรวมรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพและมีความพร้อมเข้าด้วยกัน ภายใต้การบริหารขององค์กรที่เป็นมืออาชีพ มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และปลอดภัยจากการเมืองแทรกแซงในการบริหารพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนคนไทย มีโอกาสลงทุนในกิจการของรัฐวิสาหกิจ และสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจ ที่มีความพร้อมเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

2.1.7 สร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า เพื่อลดรายจ่ายโดยรวมของประเทศและประชาชน ในการดูแลรักษาสุขภาพ โดยเสียค่าใช้จ่าย 30 บาทต่อครั้ง และสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการสาธารณสุขที่ได้มาตรฐานทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

2.1.8 เร่งจัดตั้งสถาบันบำบัดผู้ติดยาเสพติด ควบคู่ไปกับการปราบปรามและป้องกัน

2.1.9 ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามคอร์รัปชัน

## 2.2 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (กทบ.)

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง คือ กองทุนที่เกิดขึ้นตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล ที่นำโดย พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี เพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาความยากจน โดยรัฐบาลได้จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แห่งละ 1 ล้านบาท เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำหรับประชาชนในการสร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ ลดรายจ่าย และบรรเทาเหตุฉุกเฉินและความจำเป็นเร่งด่วน ด้วยการให้เงินทุน 1 ล้านบาท เป็นทุนหมุนเวียนอยู่ในหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยให้ประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง บริหารจัดการกันเองซึ่งเป็นเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาตนเองและกาเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งของหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยมีหลักการดำเนินงานและกลไกการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง 2544) แบ่งเป็น 2 ระดับกองทุน คือ

2.2.1 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ เป็นกองทุนรวมในระดับชาติ เพื่อเป็นจัดสรรให้แก่หมู่บ้านและชุมชนเมือง

2.2.2 กองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง คือ กองทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง เมื่อเริ่มก่อตั้งจะได้รับเงินอุดหนุนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติแห่งละ 1 ล้านบาท

## 2.3 ปรัชญากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง 2544)

ในการดำเนินกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ได้กำหนดปรัชญา ดังนี้

2.3.1 เสริมสร้างสำนึกความเป็นชุมชนและท้องถิ่น

2.3.2 ชุมชนเมืองเป็นผู้กำหนดอนาคต และจัดการหมู่บ้านและชุมชนเมือง ด้วยคุณค่าและภูมิปัญญาของตนเอง

2.3.3 เกื้อกูลประโยชน์ต่อผู้ด้อยโอกาสในหมู่บ้านและชุมชน

2.3.4 เชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชน ราชการ เอกชน และประชาสังคม

## 2.4 หลักการสำคัญของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ 2544

การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจะประสบความสำเร็จได้ควรประกอบด้วยหลักการสำคัญ 4 ประการคือ

2.4.1 ความพร้อมของหมู่บ้านและชุมชนเมือง ทั้งความพร้อมของคนและครวัเรือน การควบคุม ดูแลกันเองในหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประสบการณ์ในการบริหารจัดการกองทุน สังคมของหมู่บ้านและชุมชนเมือง เช่น กลุ่มออมทรัพย์ ธนาคารหมู่บ้าน กองทุนอาชีพ กองทุน

สวัสดิการ ฯลฯ

**2.4.2 การบริหารจัดการเงินกองทุนของหมู่บ้าน** ทั้งในส่วนของเงินอุดหนุนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ กับกองทุนทางสังคมของชุมชน และกองทุนที่หน่วยงานราชการจัดตั้งขึ้น เพื่อให้กองทุนดังกล่าวมีการบริหารจัดการให้สอดคล้องและเกื้อกูลกัน

**2.4.3 การปฏิรูประบบราชการแผ่นดิน** ตามแนวทางให้หมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเป็นของหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยส่วนราชการเป็นผู้สนับสนุนในด้านวิชาการและจัดการกองทุน

**2.4.4 การติดตามและประเมินผล** โดยมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพของกองทุน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการพึ่งพาตนเอง เพื่อความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ

## 2.5 วัตถุประสงค์ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

วัตถุประสงค์กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทาง หรือเงื่อนไขที่หมู่บ้านและชุมชนเมืองจะต้องยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง 2544)

2.5.1 เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง สำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้หรือเพิ่มรายได้ การลดรายจ่าย การบรรเทาเหตุฉุกเฉินและจำเป็นเร่งด่วนและสำหรับการนำไปสู่การสร้างกองทุนสวัสดิภาพที่ดีแก่ประชาชนในหมู่บ้านและชุมชน

2.5.2 ส่งเสริมและพัฒนาให้หมู่บ้านและชุมชน ให้มีขีดความสามารถในการจัดระบบและบริหารจัดการเงินทุนของตนเอง

2.5.3 เสริมสร้างกระบวนการที่พึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในด้านการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาความคิดริเริ่ม เพื่อการแก้ไขปัญหา และเสริมสร้างศักยภาพ และส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงในหมู่บ้านและชุมชนเมือง

2.5.4 กระตุ้นเศรษฐกิจในระดับฐานรากของประเทศ รวมทั้งเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคต

2.5.5 เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และสังคมของประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

**2.6 การบริหารจัดการและขั้นตอนการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง**  
แผนการดำเนินงานกองทุนงานกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง

คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมืองแห่งชาติ ได้กำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายกองทุนหมู่บ้าน ออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 (ปี 2544) การจัดตั้งกองทุนเป็นระยะของการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีการจัดทำระเบียบ เงื่อนไข คู่มือการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์และการสร้างจิตสำนึก การเตรียมกลไกประชารัฐ เพื่อเตรียมความพร้อมของหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง

ระยะที่ 2 (ปี 2544-2545) การเพิ่มประสิทธิภาพเป็นระยะมุ่งเน้นเพื่อก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้ให้กับคณะกรรมการกองทุนและสมาชิกกองทุน เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยกลไกและโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการเพิ่มศักยภาพคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเอง การจัดเวทีเครือข่ายการเรียนรู้ การสังเคราะห์บทเรียน การวิจัย การประเมิน

ระยะที่ 3 (ปี 2546-2547) การสร้างความเข้มแข็ง เป็นระยะสร้างความเข้มแข็งของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยการจัดกระบวนการและเครือข่ายการเรียนรู้ การสร้างกองทุนที่ยั่งยืน (การขยายเงินกองทุน การสร้างเครือข่าย และการเชื่อมโยงทุนกับสถาบันการเงิน) ตลอดจนการเชื่อมประสานนโยบายอื่น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (2546 : 7-17) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และแผนงานในระยะต่อไป สรุปได้ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนงานในระยะต่อไป
 

วิสัยทัศน์ มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้แก่กองทุน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับฐานรากด้วยพลังชุมชน
- 2) พันธกิจ
  - ก. การพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานกองทุน
  - ข. การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากกองทุน
  - ค. การสนับสนุนภาคีต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่กองทุน
- 3) กลยุทธ์
  - ก. การเสริมสร้างเผยแพร่องค์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้
    - ก) การสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ การวิเคราะห์โครงการของคณะกรรมการ การสร้างอาชีพ สร้างรายได้ การวางแผน ตลอดจนจิตสำนึก และวินัยการใช้เงินของสมาชิก และการใช้ประโยชน์จากกองทุน
    - ข) การศึกษา วิจัย เพื่อการพัฒนา สนับสนุนการดำเนินงานกองทุนและการวิจัยโดยชุมชน
    - ค) สร้างและรณรงค์กระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ

- ง) การสร้างความเข้าใจในบริบทกองทุนแก่ชุมชน
- ข. การบูรณาการกองทุนชุมชนและเชื่อมโยงเครือข่าย
  - ก) การพัฒนาเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านในทุกระดับ
  - ข) การบูรณาการกองทุนต่าง ๆ ในระดับชุมชนและเครือข่าย
  - ค) การบูรณาการโครงการของภาครัฐส่วนกลาง ภูมิภาค ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนการผลิตและการตลาดของสมาชิก
  - ง) การสนับสนุนการจัดทำแผนชุมชน เพื่อเป็นเครื่องมือในการบูรณาการทุกเรื่องในระดับชุมชน
    - ค. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
    - ก) พัฒนาระบบข้อมูลกองทุนหมู่บ้าน การเงินชุมชน ฐานข้อมูลจากตำบล อำเภอ จังหวัด และเครือข่ายเชื่อมโยงส่วนภูมิภาคกับส่วนกลาง
    - ข) สร้างระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
    - ค) การปรับปรุงประสิทธิภาพกลไกการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร ทั้งส่วนท้องถิ่น ส่วนภูมิภาค และส่วนกลางเพื่อรองรับการปฏิบัติ
    - ง) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาคีต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกองทุน
    - จ) สนับสนุนกลไกประชาสังคม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่กองทุนในระดับพื้นที่
    - ง. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและประชาสัมพันธ์
      - ก) พัฒนาระบบข้อมูลกองทุนหมู่บ้าน การเงินชุมชน ฐานข้อมูลองค์กร/หน่วยงานส่วนกลาง/ส่วนภูมิภาค/ท้องถิ่น
      - ข) การติดตามประเมินผลและตรวจสอบกองทุนโดยชุมชน
      - ค) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานกองทุน

## 2.7 การประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (ระยะที่ 3)

การประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง วัตถุประสงค์เพื่อจัดชั้นกองทุนที่มีการบริหารจัดการตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด โดยจัดเป็น 3 ระดับชั้น คือระดับ 1 (AAA) ดีเยี่ยม ระดับ 2 (AA) ปานกลาง ระดับ 3 (A) ต้องปรับปรุง การประเมินจัดระดับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประเมินตามตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินที่กรมการพัฒนา

ชุมชนกำหนด รวม 5 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างและหน้าที่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์เครือข่ายกองทุน ด้านผลการดำเนินงาน และด้านการติดตามประเมินผล การวัดระดับคะแนนเกณฑ์ชี้วัดระดับ 1 (AAA) กำหนดต้องได้คะแนนระหว่าง 75 – 93 ระดับ 2 (AA) ได้คะแนนระหว่าง 56 – 74 และ ระดับ 3 (A) คะแนนระหว่าง 31 – 55 สรุปผลการจัดชั้นกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สรุปผลการจัดชั้นประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแต่ละภาคของประเทศไทย

ที่	ภาค	เป้าหมาย			ผลการจัดชั้น						ร้อยละของเป้าหมาย	
		หมู่บ้าน	ชุมชน	รวมทั้งหมด	AAA	ร้อยละ	AA	ร้อยละ	A	ร้อยละ		รวม
1	ตะวันตก	5,443	288	5,731	2,514	43.87	3,109	54.25	108	1.88	5,731	100.00
2	ตะวันออก	5,177	279	5,456	2,258	41.39	3,067	56.21	131	2.40	5,456	100.00
3	ใต้	8,336	393	8,729	2,916	33.41	5,546	63.54	267	3.06	8,729	100.00
4	ตะวันออกเฉียงเหนือ	31,403	706	32,109	10,581	32.59	20,831	64.88	697	2.17	32,109	100.00
5	เหนือ	15,457	489	15,946	5,009	31.41	10,532	66.05	405	2.54	15,946	100.00
6	กลาง	5,691	413	6,104	1,439	23.57	4,446	72.84	219	3.59	6,104	100.00
	รวม	71,507	2,568	74,075	24,717	33.37	47,531	64.17	1,827	2.47	74,075	100.00

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

สำหรับ การจัดชั้นประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองของจังหวัดสุรินทร์ และของอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ปรากฏตามตารางที่ 2.3 และ 2.4

ตารางที่ 2.3 สรุปผลการจัดชั้นประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน จังหวัดสุรินทร์

ที่	อำเภอ	กองทุน	ผลการจัดชั้น		
			AAA	AA	A
1	ชุมชนเมือง	23	5	17	1
2	เมือง	270	117	151	2
3	ปราสาท	231	64	165	2
4	ศีขรภูมิ	218	38	174	6
5	จอมพระ	105	43	57	5

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ที่	อำเภอ	กองทุน	ผลการจัดชั้น		
			AAA	AA	A
6	ท่าตูม	163	21	141	1
7	สนม	75	65	10	0
8	รัตนบุรี	162	33	124	5
9	ชุมพลบุรี	122	41	80	1
10	บัวเชด	64	32	32	0
11	สังขะ	164	44	119	1
12	ลำดวน	51	16	35	0
13	สำโรงทาบ	100	70	30	0
14	กาบเชิง	78	19	59	0
15	โนนนารายณ์	62	46	16	0
16	พนมดงรัก	54	26	27	1
17	ศรีณรงค์	58	17	40	1
18	เขวาสินรินทร์	55	13	42	0
	รวม	2,055	710	1319	26

ที่มา: สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสุรินทร์ พ.ศ.2546

ตารางที่ 2.4 สรุปผลการจัดชั้นประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

ที่	ตำบล	กองทุน	ผลการประเมิน		
			AAA	AA	A
1	รัตนบุรี	17	1	16	0
2	ธาตุ	14	1	13	0
3	แก	15	0	13	2
4	ดอนแสด	16	8	8	0



ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ที่	ตำบล	กองทุน	ผลการประเมิน		
			AAA	AA	A
5	หนองบัวทอง	9	2	7	0
6	หนองบัวบาน	15	0	13	2
7	ไผ่	14	3	11	0
8	เบิด	17	2	15	0
9	น้ำเขียว	13	3	9	1
10	กุดขาคีม	11	3	8	0
11	ยางสว่าง	11	2	9	0
12	ทับใหญ่	10	8	2	0
	รวม	162	33	124	5

ที่มา: สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ.2546

### 2.8 ความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นวิธีหนึ่งที่มีเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนแล้วใช้ประสบการณ์ ความรู้ และศักยภาพของตน กำหนดวิธีการบริหารจัดการกองทุนที่รัฐบาลจัดสรร ให้เกิดการสร้างงานสร้างรายได้ ให้ชุมชนเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ ตลอดระยะเวลาการดำเนินงานที่ผ่านมาจำนวนเงินทุนที่กระจายอยู่ทั่วทุกหมู่บ้าน ชุมชนทั่วประเทศ ได้ส่งผลให้ประชาชนได้รับประโยชน์ตามจุดมุ่งหมายของโครงการ ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ผลการจัดประกวดกองทุนหมู่บ้านในระดับอำเภอ (กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย 2546) เนื่องในโอกาสครบรอบ 2 ปีในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน มีกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีผลการบริหารจัดการกองทุนเป็นไปตามปรัชญา วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกองทุน กล่าวคือประชาชนมีเงินทุนในการประกอบอาชีพ เกิดอาชีพใหม่ ค่อยลดอาชีพเก่า สร้างงานสร้างรายได้ ลดรายจ่าย ช่วยบรรเทาความเดือดร้อนหรือความจำเป็นเร่งด่วนและเกิดผลลัพธ์ต่อเนื่องเกิดสวัสดิการในชุมชนครอบคลุมทั่วประเทศ ประชาชนผู้ด้อยโอกาสได้รับการดูแลจากชุมชนโดยไม่ต้องรอให้รัฐช่วยเหลือ ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างหมู่บ้านและชุมชนที่บริหารกองทุนประสบความสำเร็จจากการประกวดดังกล่าว เช่น กองทุนหมู่บ้านเขาแห่งพัฒนา หมู่ที่ 5 ตำบลแม่ฟ้า

หลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย กองทุนหมู่บ้านโรงช้างเหนือ หมู่ที่ 5 ตำบลโรงช้าง  
อำเภอป่าแดด จังหวัดเชียงราย กองทุนหมู่บ้านจำโฮ หมู่ที่ 2 ตำบลปล้อง อำเภอเทิง จังหวัด  
เชียงราย กองทุนหมู่บ้านป่าก่อคำใต้ หมู่ที่ 10 ตำบลป่าก่อคำ อำเภอแม่ลาว จังหวัดเชียงราย  
กองทุนชุมชนบ้านถนนหัก เทศบาลเมืองนางรอง อำเภอเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ กองทุน  
หมู่บ้านกาหลงบน ตำบลกาหลง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ฯลฯ ผลการดำเนินงานกองทุน  
หมู่บ้านและชุมชนเมืองประสบผลสำเร็จ ดังนี้ คือ ผู้กู้เงินกองทุนส่งเงินกู้ได้ตามกำหนดระยะเวลา  
สมาชิกกู้ยืมเงินได้ตามความเหมาะสม และนำเงินที่กู้ยืมเงินได้ไปประกอบอาชีพเสริมมีรายได้มาก  
ยิ่งขึ้น สามารถนำเงินไปชำระหนี้ในระบบได้ สมาชิกกู้ยืมเงินไปประกอบอาชีพตามที่ตัวเอง  
ถนัด และดำเนินการในกิจการกลุ่ม คณะกรรมการอนุมัติเงินกู้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ เกิด  
ความเป็นธรรมสามารถส่งจ่ายโอนเข้าบัญชีเงินฝากของผู้กู้ได้ครบถ้วน

ผู้วิจัยจึงได้นำผลจากการศึกษาถึงความสำเร็จในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและ  
ชุมชนเมืองมาจัดเป็นกรอบแนวคิดด้านตัวแปรตาม ดังนั้น ความสำเร็จในการบริหารกองทุน  
หมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ จึงหมายถึง มีการบริหารงานแล้วบรรลุตาม  
วัตถุประสงค์ คือ สมาชิกกู้ยืมเงินได้ตามความเหมาะสม นำเงินที่กู้ยืมเงินได้ไปประกอบอาชีพเสริม  
ให้กับตนเองและครอบครัว ทำให้มีรายได้เพิ่มจากเดิม และสามารถนำเงินมาชำระหนี้ที่กู้ยืมได้  
ตามระยะเวลาที่กำหนดได้

#### ขั้นตอนการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง มีการบริหารจัดการและ  
มีขั้นตอนในการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักบริหารกองทุนพัฒนาชุมชน 2544 : 17-38  
และสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ 2544)

#### ก่อนเริ่มดำเนินการงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

1) ขั้นตอนเตรียมการเตรียมความพร้อมกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมืองใน  
ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง คณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับ  
จังหวัดและอำเภอ จะต้องทำหน้าที่เตรียมความพร้อมกองทุนหมู่บ้าน กองทุนชุมชนเมือง ตาม  
องค์ประกอบตัวชี้วัดการประเมินความพร้อม ซึ่งมีกระบวนการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน  
กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตามแผนภาพแสดงขั้นตอนการเตรียมความพร้อมกองทุนหมู่บ้าน  
และชุมชนเมือง

2) ขั้นตอนการจัดเวทีประชาคมคัดเลือกคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและกองทุน  
ชุมชนเมือง ดังนี้

ก. ให้ผู้ใหญ่บ้านเรียกประชุมหัวหน้าครัวเรือนในหมู่บ้าน ครัวเรือนละ 1 คน เพื่อเปิดเวทีชาวบ้าน องค์ประชุมเวทีชาวบ้าน คือ หัวหน้าครัวเรือน จำนวน 3 ใน 4 ของครัวเรือน ทั้งหมด

ข. ชี้แจง ทำความเข้าใจ เตรียมความพร้อม

ค. ร่วมกันกำหนดวิธีการ และดำเนินการเลือกคณะกรรมการเลือกคนดีมีความรู้ ประสพการณ์ มีความเสียสละที่มีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามระเบียบที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติกำหนด

### 3) การจัดทำระเบียบข้อบังคับกองทุน

เมื่อดำเนินการเลือกคณะกรรมการกองทุนแล้ว หน้าที่อันดับแรกของคณะกรรมการกองทุนจะต้องดำเนินการ คือ การจัดทำร่างระเบียบข้อบังคับกองทุนหมู่บ้าน เพื่อนำเสนอให้สมาชิกกองทุนได้พิจารณา และให้ความเห็นชอบก่อนที่จะประกาศให้เป็นระเบียบข้อบังคับของหมู่บ้าน การจัดทำระเบียบข้อบังคับกองทุนหมู่บ้านที่ดีต้องคำนึงถึงหลักการ ดังต่อไปนี้ (กรมการพัฒนาชุมชน 2545)

หลักการในการจัดทำระเบียบข้อบังคับกองทุน

ก. ต้องไม่ขัดแย้งกับระเบียบและควรมีประเด็นหลัก คือ เกี่ยวกับสมาชิกสภาพ การรับเงิน การจ่ายเงิน การกู้ยืมเงิน การชำระคืนเงินกู้ และการจัดทำบัญชีของกองทุน

ข. กำหนดสาระสำคัญที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติอย่างครบถ้วนชัดเจน เช่น อัตราดอกเบี้ย ระยะเวลาให้กู้ยืม การค้ำประกันวงเงินสูงสุด หลักเกณฑ์ ข้อยกเว้นต่าง ๆ

ค. คำนึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก และต้องโปร่งใสเป็นธรรม

ง. มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง ไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในอนาคต สามารถแก้ไขได้เมื่อมีเหตุอันจำเป็น

จ. เป็นประชาธิปไตย และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมและเข้าถึงได้

ฉ. เกื้อกูลประโยชน์ต่อผู้ด้อยโอกาสในหมู่บ้านและชุมชน

ช. เกื้อกูลประโยชน์ต่อกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีอยู่ในหมู่บ้านและชุมชน

ซ. สอดคล้องกับวัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ของชุมชน

### 4) การรับสมัครสมาชิกและคุณสมบัติของสมาชิก

เมื่อคณะกรรมการกองทุน ได้จัดทำร่างระเบียบข้อบังคับกองทุนเสร็จแล้ว ให้คณะกรรมการเปิดรับสมัครสมาชิก โดยกำหนดคุณสมบัติของสมาชิก คือ บุคคลที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้านนั้น รับสมัครจากบุคคลธรรมดา กลุ่ม องค์การชุมชน และไม่มีลักษณะต้องห้าม ตามข้อบังคับของกองทุนหมู่บ้านหรือกองทุนชุมชนเมืองที่กำหนดขึ้นจากเวทีชาวบ้าน

5) ขั้นตอนการรับรองสถานภาพของกองทุนหมู่บ้าน ในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง กำหนดขั้นตอนในการรับรองสถานภาพ ดังนี้

ก. การจัดเวทีชาวบ้าน เพื่อเลือกคณะกรรมการกองทุน ตามระเบียบกำหนด  
 ข. อนุกรรมการสนับสนุนระดับอำเภอ เข้าร่วมสังเกตการณ์ ให้คำปรึกษาแนะนำ และบันทึกแบบติดตามสังเกตการณ์ คัดเลือกคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (กทบ.1)

ค. คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านหรือกองทุนชุมชนเมือง ยื่นคำร้องขอขึ้นทะเบียนฯ ตามแบบคำขอขึ้นทะเบียนฯ และประเมินความพร้อมกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (กทบ.2) ต่อธนาคารออมสิน หรือธกส.

ง. ธนาคารสาขาอำเภอส่งแบบทะเบียนกองทุนหมู่บ้าน ชุมชนเมือง (กทบ.3) ให้ธนาคารสาขาจังหวัด

จ. ธนาคารสาขาจังหวัดส่งแบบทะเบียนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง(กทบ.3) ให้คณะกรรมการอนุกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด

ฉ. ธนาคารสาขาจังหวัด ส่งแบบทะเบียนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (กทบ.3) ให้ธนาคารสำนักงานใหญ่

ช. ธนาคารสำนักงานใหญ่ ส่งแบบทะเบียนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (กทบ.3) ให้คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ซ. คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ประกาศรับรองสถานภาพกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองตามแบบ กทบ.4 (ประกาศคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ เรื่อง รับรองสถานภาพกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และกทบ. 4/1 (บัญชีกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แบบทำยประกาศคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ)

6) ขั้นตอนการประเมินความพร้อมและจัดสรรเงินกองทุน

ขั้นตอนการประเมินความพร้อม ของกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง โดยให้คณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับอำเภอ เป็นผู้ประเมินความพร้อมกองทุน ตามประเด็น 7 ข้อ ดังนี้

ก. กระบวนการคัดเลือกกรรมการ เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ คุณสมบัติกรรมการ ต้องมีคุณสมบัติครบตามระเบียบกองทุนที่กำหนด

ข. ความรู้ประสบการณ์และความมั่นใจในการบริหารกองทุนของคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการต้องมีประสบการณ์ในการบริหารกองทุน

- ค. มีระเบียบข้อบังคับในการดำเนินงานกองทุนและถูกต้อง
- ง. การมีส่วนร่วมในการจัดการกองทุน จะต้องมีส่วนากกองทุนไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของครัวเรือนในหมู่บ้านหรือชุมชน
- จ. สมาชิกมีการปฏิบัติตามระเบียบครบถ้วน
- ฉ. มีการเปิดบัญชีเงินฝากของกองทุนกับธนาคารที่เกี่ยวข้อง  
ขั้นตอนการขึ้นทะเบียนและการจัดสรรเงิน มีดังนี้
- ก. คณะกรรมการกองทุนฯ ยื่นแบบคำขอทะเบียน และประเมินความพร้อมกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (ตามแบบ กทบ.2) ต่อธนาคารที่รับผิดชอบ
- ข. ธนาคารสาขาตรวจสอบข้อมูลในแบบ กทบ.2 ตามหัวข้อการประเมินความพร้อมกองทุน ข้อ 4 ข้อ 6 และข้อ 7 และส่งข้อมูลให้คณะกรรมการสนับสนุนระดับอำเภอ
- ค. คณะกรรมการสนับสนุนระดับอำเภอ แจ้งผลการประเมินความพร้อมกองทุน ตามแบบแจ้งผลการประเมินความพร้อมกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (กทบ.5) ให้คณะกรรมการกองทุนฯ ทราบ
- ง. คณะกรรมการสนับสนุนฯ ระดับอำเภอ นำแบบสรุปผลการประเมินความพร้อมการจำแนกประเภทกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (กทบ.6) พร้อมลงนามรับรอง และส่งมอบให้ธนาคารสาขาอำเภอ
- จ. ธนาคารสาขาอำเภอ บันทึกข้อมูลใน internet แจ้งธนาคารสาขาจังหวัด
- ฉ. ธนาคารสาขาจังหวัด สรุปผลการประเมินความพร้อม (กทบ.6) ทาง Internet ทุกสิ้นวันทำการเพื่อมอบให้คณะกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด
- ช. คณะกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด ให้ความเห็นผลประเมินความพร้อมกองทุน (กทบ.6) ส่งผลให้กับธนาคารสาขาจังหวัด
- ซ. ธนาคารสาขาจังหวัด บันทึกข้อมูลลง internet ส่งธนาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคารที่รับผิดชอบ
- ฅ. ธนาคารสำนักงานใหญ่ ส่งข้อมูล กทบ.6 ให้คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติการอุดหนุนเงินแก่กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
- ฉ. คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ แจ้งผลการอนุมัติพิจารณาเงินกองทุนให้คณะกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด
- ฎ. คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ แจ้งธนาคารสำนักงานใหญ่เพื่อโอนเงินให้กับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ฎ. ธนาคารสำนักงานใหญ่ โอนเงินตามระบบผ่านธนาคารสาขาอำเภอ ให้คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง

ฐ. คณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด แจกผลการอนุมัติตามลำดับ ให้คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง

7) กระบวนการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง

(1) ขั้นตอนการอนุมัติเงินกู้ให้สมาชิกกองทุน มีดังนี้

ก. สมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ยื่นคำขอกู้ให้คณะกรรมการกองทุน

ข. คณะกรรมการกองทุนพิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติ ตามคำขอกู้ของสมาชิกกองทุน

ค. ในกรณีที่ไม่อนุมัติจะแจ้งให้สมาชิกกองทุนทบทวนจดบทร่องของคำขอกู้

ง. ในกรณีอนุมัติ จะแจ้งให้สมาชิกกองทุนทราบ

จ. สมาชิกกองทุนหมู่บ้านทำสัญญากับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ฉ. คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ส่งสำเนาแบบคำขอกู้ยืมพร้อมบันทึกความเห็นในแบบคำขอกู้ยืมเงินแจ้งให้ธนาคารอำเภอทราบ

ช. สมาชิกกองทุน เปิดบัญชีออมทรัพย์กับธนาคาร และแจ้งเลขที่บัญชีออมทรัพย์ให้คณะกรรมการกองทุนทราบ

ซ. ธนาคารสาขาอำเภอ โอนเงินเข้าบัญชีสมาชิกกองทุน ฯ

ฌ. สมาชิกกองทุน นำเงินไปลงทุนประกอบอาชีพ

(2) ขั้นตอนการชำระเงินกู้ให้กับสมาชิกกองทุน มีดังนี้

ก. สมาชิกมีความประสงค์จะชำระเงินกู้จะต้องไปติดต่อขอชำระคืนเงินกู้กับคณะกรรมการกองทุนฯ

ข. คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านตรวจสอบจำนวนเงินที่ค้างชำระ พร้อมดอกเบี้ย หรือค่าปรับกรณีที่เกิดเกินกำหนดเวลาในสัญญา แล้วจัดทำหนังสือแจ้งความประสงค์ในการชำระเงินของสมาชิกให้กับสมาชิก 3 ฉบับ เพื่อสมาชิกจะนำไปแจ้งธนาคารผู้รับผิดชอบเพื่อโอนเงินเข้าบัญชีกองทุน

ค. ธนาคารผู้รับผิดชอบได้รับหนังสือแจ้งความประสงค์ ในการชำระคืนเงินกู้ให้รับฝากเงินจากสมาชิกเพื่อโอนเงินเข้าบัญชีฝากของกองทุนหมู่บ้าน

ง. เมื่อธนาคารรับชำระเงินกู้จากสมาชิกกองทุนแล้ว ให้มอบหนังสือแจ้งความประสงค์ในการชำระคืนเงินกู้ฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2 มอบให้กับสมาชิก เพื่อให้สมาชิกรับไปเก็บไว้เป็นหลักฐานหนึ่งฉบับ และนำไปมอบให้คณะกรรมการกองทุนหนึ่งฉบับ สำหรับส่วนที่ 3 ให้ธนาคารจัดเก็บไว้เป็นหลักฐาน

(3) ระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การดำเนินงานกองทุนมีดังนี้

ก. ระบบติดตามตรวจสอบภายใน กลไกการติดตาม โดยมีคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ผู้แทนองค์กร ผู้นำท้องถิ่น การติดตามตรวจสอบภายใน ซึ่งมีประเด็นในการติดตามประกอบด้วย การบริหารจัดการกองทุน การจัดทำบัญชี สมาชิกผู้กู้ยืมและจัดประชุมสมาชิกเพื่อรายงานผลการติดตามตรวจสอบทุกเดือน

ข. ระบบติดตามตรวจสอบภายนอก โดยคณะกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัดและอำเภอ ซึ่งประเด็นในการติดตามตรวจสอบภายนอก ประกอบด้วย การจัดองค์กร แผนการดำเนินงาน ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ และปัญหาด้านวิชาการและการจัดการ และมีการติดตาม ตรวจสอบและรายงานเป็นไตรมาส

ค. การประเมินผล โดยมีองค์กรอิสระ ได้แก่ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชนองค์กรพัฒนาชุมชน ซึ่งมีประเด็นการประเมินผล ประกอบด้วย การใช้เงินตามวัตถุประสงค์ การบริหารจัดการ การจัดองค์กรหมู่บ้าน การจัดทำบัญชี การกระจายของผู้ใช้ประโยชน์จากกองทุนผลการดำเนินการและการรายงานผล จะดำเนินการรอบ 6 เดือน 12 เดือน

(4) การตรวจสอบการดำเนินงาน และการจัดทำบัญชีกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง ประกอบด้วย ดังนี้

ก. การตรวจสอบการดำเนินงานและจัดทำบัญชี

ก) คณะกรรมการกองทุน จัดทำบัญชีของกองทุนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

ข) แจ้งบัญชีกองทุนให้สมาชิก

ค) คณะกรรมการกองทุน จัดทำสรุปผลการดำเนินงานประจำปี รายงานตามที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ง) คณะกรรมการกองทุน สมาชิกกองทุนจัดให้มีระบบตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเงิน การบัญชีและพัสดุ

จ) คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองแห่งชาติ อาจแต่งตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลเป็นผู้ตรวจสอบกองทุน

ฉ) คณะกรรมการกองทุน จัดทำรายงานการเงินส่งให้ผู้ตรวจสอบกองทุนภายใน 30 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี

ช) คณะกรรมการกองทุนแต่งตั้งผู้ตรวจสอบบัญชี เพื่อทำหน้าที่  
ประเมินผล

ข) ผู้ตรวจสอบบัญชี จัดทำบัญชีรายงานผลการสอบบัญชีต่อคณะกรรมการกองทุน และเผยแพร่ต่อสมาชิกกองทุนและสาธารณชน

ฅ) สิ้นปีถ้ามีกำไรสุทธิ คณะกรรมการกองทุนสามารถนำกำไรสุทธิมา  
จัดสรรตามระเบียบและหลักเกณฑ์ที่กองทุนกำหนด

ข. ระบบการบัญชีกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประกอบด้วย

ก) จัดทำทะเบียนต่าง ๆ ประกอบด้วย ทะเบียนสมาชิก ทะเบียนคุม ค่า  
ของหุ้น ทะเบียนค้ำลูกหนี้รายตัว ทะเบียนคุมเงินฝากสะสมของสมาชิก ทะเบียนคุมทรัพย์สินที่รับเป็น  
ค้ำหุ้น หรือเงินบริจาค

ข) บัญชีรายวัน ประกอบด้วย บัญชีเงินสด เงินฝากธนาคาร บัญชี  
รายวันรับ บัญชีรายจ่าย

ค) งบกำไรขาดทุน หรือรายงานรายได้ค่าใช้จ่ายและงบดุล

ง) การจัดทำงบดุล ทั้งงบรายเดือน และงบดุลรายปี

## 2.9 การส่งเสริมอาชีพ

ในการดำเนินงานกองทุน การส่งเสริมอาชีพแก่สมาชิกกองทุน คณะกรรมการ  
กองทุน จะต้องมีการวิเคราะห์อาชีพ การเสนออาชีพ และการวิเคราะห์ตลาด ต้องวิเคราะห์ได้ว่า  
อาชีพอะไรที่เป็นที่ต้องการของตลาด ไม่ใช่ดูความถนัดหรือความต้องการของสมาชิกเพียงอย่าง  
เดียวแต่ต้องดูความต้องการของลูกค้า และเสนออาชีพที่หลากหลายเพื่อเป็นทางเลือกให้แก่สมาชิก  
และต้องวิเคราะห์ตลาดได้ว่ามีตลาดรองรับความต้องการสินค้าของสมาชิกหรือไม่ ที่ไหนบ้าง เพื่อ  
ประกอบการตัดสินใจของสมาชิกจากการบริหารจัดการและขั้นตอนการดำเนินงานกองทุนดังกล่าวข้างต้น  
ได้สรุปวงจรการบริหารจัดการและขั้นตอนดำเนินงานดังต่อไปนี้ (กรมการพัฒนาชุมชน 2545 : 18)

จากแนวความคิดการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ดังกล่าวข้างต้นจะเห็น  
ได้ว่าการดำเนินการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นนโยบายของรัฐบาลในปัจจุบันเพื่อมุ่งเน้น  
ที่จะแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชน โดยให้ประชาชนในหมู่บ้าน  
หรือชุมชน คิดเป็น ทำเป็น และการบริหารจัดการเอง โดยรัฐจัดสรรเป็นเงินทุนหมุนเวียน เพื่อใช้  
เป็นเงินทุนในการสร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ สร้างสวัสดิการแก่ผู้ด้อยโอกาส โดยยึด  
หลักการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของประชาชน ให้รู้จักแก้ไขปัญหา  
ด้วยตนเองตลอดจนเป็นการเสริมสร้างกระบวนการพึ่งตนเองชุมชน ให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน  
และผลจากการที่ชุมชนพึ่งตนเอง ชุมชนมีความเข้มแข็ง ก็ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวม



ทำให้เศรษฐกิจชุมชนระดับฐานล่างเข้มแข็งซึ่งนำไปสู่การสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจของประเทศไม่ให้อ่อนตามมาด้วย โดยรัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุน ส่งเสริมในด้านวิชาการและการจัดการกองทุนเท่านั้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กลไกสำคัญอยู่ที่หมู่บ้านและชุมชน โดยมีคณะกรรมการกองทุนดูแลบริหารจัดการ ซึ่งมาจากความเห็นของคนส่วนใหญ่ในหมู่บ้านหรือชุมชน คัดเลือกคณะกรรมการกองทุน โดยผ่านเวทีประชาคมจำนวน 9-15 คน ขึ้นมาดูแลเงิน 1 ล้านบาท โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับของคนในชุมชน และนอกจากนั้น ในการดำเนินงานกองทุนสามารถที่จะกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ ที่จะมาเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานกองทุนให้กองทุนมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีระบบการติดตาม การตรวจสอบ ทั้งจากภายในและภายนอกชุมชน

## 2.10 การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 และพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. 2547 ได้กำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุน ดังต่อไปนี้

### 2.11 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 ข้อ 18 กำหนดให้ คณะกรรมการกองทุนมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ 2544)

- 1) บริหารจัดการกองทุน รวมทั้งตรวจสอบ กำกับ ดูแล จัดสรรผลประโยชน์ของเงินกองทุน เพื่อสอดคล้องและเกื้อกูลกับกองทุนอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้วในหมู่บ้าน
- 2) ออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ หรือวิธีการเกี่ยวกับบริหารกองทุนที่ไม่ขัดแย้งกับระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด และต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชาสมาชิก
- 3) รับสมาชิกและจัดทำทะเบียนสมาชิก ทั้งที่เป็นกลุ่ม องค์กรชุมชนหรือปัจเจกบุคคลในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง
- 4) ดำรงและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ อุตสาหกรรมครัวเรือน และวิสาหกิจในชุมชนในเขตท้องที่หมู่บ้านหรือชุมชนเมือง
- 5) พิจารณาการให้กู้เงินตามระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่กองทุนกำหนด
- 6) ทำนิติกรรมสัญญา หรือดำเนินการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับภาระผูกพันของกองทุน

7) จัดหรือเรียกประชุมสมาชิกตามที่กำหนดหรือตกลงกัน หรือตามที่สมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของสมาชิกทั้งหมดลงลายมือชื่อทำหนังสือร้องขอและจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในสิบห้าวัน นับแต่วันที่รับคำสั่ง

8) จัดทำบัญชีและส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทน หรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่กองทุนให้ครบเต็มตามจำนวนที่ได้รับอนุมัติให้เบิกจ่าย ในกรณีที่คณะกรรมการมีหนังสือหรือคำสั่งเป็นที่สุด

9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการกำหนดหรือมอบหมาย

จากแนวคิบบทบาทหน้าที่ ของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการกองทุนตามระเบียบที่กำหนดเพื่อให้กองทุนมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามหลักการ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยหน้าที่ดังกล่าวเริ่มต้นตั้งแต่ที่คณะกรรมการกองทุนได้รับคัดเลือกจากเวทีประชาคมหมู่บ้านหรือชุมชน โดยจะเป็นทั้งผู้ปฏิบัติผู้สนับสนุน ส่งเสริม ผู้กำกับดูแล ตรวจสอบ ซึ่งหน้าที่มีตั้งแต่การจัดระเบียบ ข้อบังคับ การเปิดรับสมัครสมาชิก การจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่ชุมชน การสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ ข้อมูลเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานกองทุนให้สำเร็จตลอดทั้งจัดทำทะเบียนเอกสาร และบัญชีที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสของการดำเนินงาน และการตรวจสอบได้ง่าย ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญสำหรับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ดังนั้น กรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และศึกษาหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมสนับสนุนกองทุนหมู่บ้าน ในการบริหารให้ประสบผลสำเร็จเป็นการสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจและสังคม ในระดับหมู่บ้านและชุมชนให้มีกองทุนหมู่บ้านคงอยู่ตลอดไป

**2.12 ความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง** (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ 2544) นโยบายดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จได้ควรประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

**2.12.1 ความพร้อมของหมู่บ้านและชุมชนเมือง** ทั้งความพร้อมของคนและครัวเรือน การควบคุม ดูแลกันเองในหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประสบการณ์ในการบริหารจัดการกองทุนสังคมของหมู่บ้านและชุมชนเมือง เช่น กลุ่มออมทรัพย์ ธนาคารหมู่บ้าน กองทุนอาชีพ

กองทุนสวัสดิการ ฯลฯ

**2.12.2 การบริหารจัดการเงินกองทุนของหมู่บ้าน** ทั้งในส่วนเงินอุดหนุนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ กับกองทุนทางสังคมของชุมชน และกองทุนที่หน่วยงานราชการจัดตั้งขึ้น เพื่อให้กองทุนดังกล่าวมีการบริหารจัดการให้สอดคล้องและเกื้อกูลกัน

**2.12.3 การปฏิรูประบบราชการแผ่นดิน** ตามแนวทางให้หมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเป็นของหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยส่วนราชการเป็นผู้สนับสนุนในด้านวิชาการและจัดการกองทุน

**2.12.4 การติดตามและประเมินผล** โดยมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพของกองทุน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการพึ่งพาตนเอง เพื่อความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ

### 2.13 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดตั้งกองทุน

จากความเห็นของอเนก นาคนบุตร (2547 : 7) สรุปปัญหาในการจัดตั้งกองทุนไว้ดังนี้

**2.13.1 ปัญหาด้านวิธีการคิด** การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่ผ่านมา อาจจะมีปัญหา 3 เรื่องใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ เงินทุน ความรู้ในการผลิต และขาดตลาดที่จะรองรับผลิตภัณฑ์ ซึ่งหน่วยงานรัฐหลาย ๆ แห่งได้พยายามแก้ปัญหาแต่เป็นการแก้ปัญหาแบบแยกส่วน คือ ขาดเงินก็หาเงินมาให้ ผลิตไม่เป็นก็พาไปฝึกอบรมดูงาน ไม่มีตลาดก็พยายามหาตลาดให้ ทั้งที่ตัวเองไม่เข้าใจเรื่องการใช้เงินเพื่อการลงทุน เพราะคุ้นเคยกับการใช้เงินให้หมดเป็นปี ๆ ไปเท่านั้น ในขณะที่องค์กรชุมชนจำนวนมากก็ไม่เข้าใจเรื่องธุรกิจ และไม่เข้าใจหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงคิดแต่ภาพของการผลิตเพื่อแข่งขันกับบริษัทยักษ์ใหญ่ ซึ่งในความเป็นจริงไม่มีทางเป็นไปได้เลย ปัญหาวิธีคิดทั้งสองส่วนนี้ จึงต้องเปลี่ยนใหม่ มาสู่การคิดแบบบูรณาการและคิดแบบพอเพียง โดยเริ่มต้นจากสิ่งที่ชุมชนมีความรู้ ความชำนาญ และมีฐานะทรัพยากรอยู่แล้วในท้องถิ่น ให้พึ่งพาภายนอกให้น้อยที่สุด และเชื่อมโยงกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่นให้เข้ามาเป็นพี่เลี้ยง หรือร่วมลงทุนกัน ดังนั้น 1 ผลิตภัณฑ์ 1 ตำบล ซึ่งเป็นหนทางสร้างรายได้ให้กับชุมชนตามนโยบายของรัฐบาล จึงต้องพิจารณาจาก “ทุนสังคม” ที่อยู่ในท้องถิ่นจริง ๆ ไม่ใช่นำเข้าจากภายนอก บทบาทของข้าราชการหรือองค์กรพัฒนาชุมชนและประชาคม จึงอยู่ที่การเป็นพี่เลี้ยงช่วยชุมชนค้นหาทุนทางสังคมและความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะกับภาคเอกชนที่มีความชำนาญในการขาย

**2.13.2 ปัญหาด้านกฎระเบียบ** กฎหมายและกฎระเบียบที่รัฐออกมาใช้บังคับล้วนแต่เป็นเรื่องของการควบคุม จึงมีลักษณะแข็งตัว ไม่ยืดหยุ่นพอที่จะนำไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมกับชุมชนที่หลากหลาย

**2.13.3 ปัญหาด้านกลไก** รัฐใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการควบคุมประชาชน เพื่อสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อย และใช้อำนาจเหนือประชาชน แสดงถึงการเป็นผู้ปกครอง ไม่ใช้ความหมายของการเป็นข้าราชการ คือ ข้าราชการใช้ของประชาชน และเห็นประชาชนเป็นผู้ถูกปกครองจึงไปกดทับพลังสร้างสรรค์ของชุมชน และไม่ได้ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มที่ ด้านประชาคม ซึ่งเป็นกลไกความร่วมมือกันของคนชั้นกลาง ที่อาจจะเป็นพี่เลี้ยงให้ชุมชนได้ ก็ยังยึดกับระบบเศรษฐกิจแบบพึ่งพาดตลาดโลก มองไม่เห็นความสำคัญของเศรษฐกิจชุมชน ด้านเอกชน ซึ่งเป็นผู้ที่ถนัดในการทำธุรกิจหรือเรียกว่ามีความเป็นผู้ประกอบการนั้น ก็ยังมี ส่วนร่วมในการผลักดันให้เกิดเศรษฐกิจชุมชนน้อยมาก

**2.13.4 ปัญหาด้านการจัดการ** การจัดการกองทุนหมู่บ้านตามแนวทางของรัฐบาลนั้นยังอยู่ที่ระบบราชการ ทั้งๆ ที่นายกรัฐมนตรีเองก็เคยวิเคราะห์ไว้ว่าเป็นตัวรั้งประสิทธิภาพ ในการดำเนินการตามนโยบายที่ได้หาเสียงไว้ การที่ระบบราชการเป็นตัวปัญหาที่สำคัญเพราะเป็นระบบที่ใช้คำสั่งมาจากส่วนกลางไม่มีความยืดหยุ่นเพียงพอ และข้าราชการก็ไม่เคยบริหารเงินทุนหมุนเวียน

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มองค์กรต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

ชื่น ศรีสวัสดิ์ และเอียด ดีพูน (2531) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มออมทรัพย์ในจังหวัดสุรินทร์ พบว่า การออมของสมาชิกและครอบครัวมีวิธีการการออมกับกลุ่มหลายวิธี เช่น การลงทุน การฝากตามกำหนดเวลา และการฝากพิเศษเป็นครั้งคราว แล้วพบว่า ความสำเร็จของกลุ่มนั้นจะต้องมีปัจจัยที่สำคัญคือ ความพร้อมเพรียงในเรื่องคน เงิน การจัดการ และปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ เช่น ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกทั้งเอกชนและรัฐบาล

สุรพล กาญจนะจิตร และประภาส ศิลปะรัมย์ (2531) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้กลุ่มอาชีพดำเนินงานกลุ่มประสบความสำเร็จ อาทิ การได้รับความสนับสนุนจากหน่วยงานราชการในด้านต่าง ๆ การได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้นำชุมชน การได้รับข่าวสารความสามารถที่สนองตอบความต้องการของสมาชิก และได้รับการติดตามตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่

ท่อนจันทร์ วงศ์พรหม (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านสว่าง ตำบลบ้านสว่าง อำเภอโพธาราม จังหวัดร้อยเอ็ด

ประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ สมาชิกมีความสามารถ เป็นผู้มีอายุ 50-60 ปี ซึ่งมีประสบการณ์มากนำมาใช้ได้เต็มที่ สมาชิกมีทักษะความชำนาญเฉพาะ ไม่มีตำแหน่งอื่นในหมู่บ้าน จึงมีเวลาให้กับกิจกรรมกลุ่ม มีระยะในการเป็นสมาชิกกลุ่มตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป เป็นผู้ที่ทัศนคติดีต่อกลุ่ม มีการกระจายบทบาทหน้าที่ ทำให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจของกลุ่มสามารถพึ่งตนเองได้ มีการจัดการด้านตลาด รายได้ที่เงินเหลือครอบครัวได้ ผู้นำกลุ่มที่มีความรู้ ความสามารถใจกว้าง และเสียสละ รวมทั้งมีลักษณะการทำงานกลุ่มแบบร่วมมือร่วมใจกัน

3) ปัจจัยทางด้านระบบงาน ได้แก่ ได้รับการฝึกอบรมความรู้ การสนับสนุนการปฏิบัติงานจากเจ้าหน้าที่ของภาครัฐและเอกชน การรับข่าวสารความรู้ด้านวิชาชีพผ่านเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีการติดตามและนิเทศงานอย่างต่อเนื่องจากเจ้าหน้าที่ของรัฐเดือนและครั้ง

วัฒนา แสงสว่าง และสมยงค์ สีขาว (2544 : ข) ได้ศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการส่งเสริมการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดเลย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านบวกที่ส่งผลดีในการดำเนินการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง คือ ปัจจัยส่วนหมู่บ้านและชุมชน ในเรื่องของสมาชิกในชุมชนมีความสามัคคี ชุมชนยกย่องคนทำดี ชุมชนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สมาชิกในชุมชนมีความซื่อสัตย์ และชุมชนมีการรวมตัวตั้งกลุ่มองค์กรประชาชน และในส่วนของกระบวนการดำเนินงานจะเป็นการแต่งตั้งคณะกรรมการตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอ และหมู่บ้าน ซึ่งขั้นตอนเป็นระบบการสั่งการจากเบื้องบน และมีตำแหน่งการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ในการพิจารณาเงินกู้สมาชิกที่ประสงค์จะกู้เงินจากกองทุนจะต้องทำโครงการรองรับเพื่อเสนอขอของเงินกู้ การกู้เงินโดยส่วนใหญ่นำมาประกอบอาชีพทางการเกษตร

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ (2544:109-168) ได้ศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการติดตามส่งเสริมการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารโครงการกองทุนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการสนับสนุนตั้งแต่ระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล ที่มีตำแหน่งปฏิบัติงานที่ชัดเจน และให้การประสานงานและสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการระดับหมู่บ้าน การส่งเสริมโครงการกองทุนหมู่บ้าน โดยการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เรื่องการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เรื่องนโยบายและกฎระเบียบของกองทุนหมู่บ้าน การกู้ยืมเงิน ซึ่งประชาชนที่มีความเข้าใจในเรื่องกองทุนก็จะช่วยส่งเสริมให้การจัดตั้งกองทุนดำเนินการไปได้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ดำเนินการได้ด้วยดี คือในเรื่องความเข้มแข็งของชุมชน ความรู้ความเข้าใจในกองทุนของสมาชิก การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในชุมชน ความสามัคคี

และการประชุมเป็นประจำ

สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู สำนักงานสถาบันราชภัฏสุรินทร์ (2544 : 24-35) ได้ศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ การติดตามส่งเสริมการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ จังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในระยะแรก คือ เกิดจากปัญหาชุมชนที่ชาวบ้านยังขาดความเข้าใจในเรื่องของกองทุน ทำให้ไม่สามารถจัดตั้งกองทุนได้ เมื่อมีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่ชาวบ้าน และจัดตั้งเวทีชาวบ้าน ก็ทำให้ประชาชนมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น การดำเนินงานการติดตามกองทุนก็สามารถดำเนินการไปได้ ซึ่งปัจจัยที่พบว่าทำให้การจัดตั้งกองทุนสำเร็จลงได้เกิดจากการรวมกลุ่มของชุมชน ผู้นำชุมชน มีความเข้มแข็งกระตือรือร้น ความสามัคคีของชุมชน การติดตามของอนุกรรมการระดับจังหวัด อำเภอ และการกำหนดระเบียบของกองทุนจากความคิดเห็นของสมาชิกในกองทุน

นฤมล หอมสวัสดิ์ (2546 : 2) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน : ศึกษากรณีกองทุนหมู่บ้าน 1 ตำบลปะตง อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน คือ ปัจจัยในเรื่องระดับการศึกษาอาชีพ รายได้ของสมาชิก การเตรียมความพร้อมของชุมชนและการตรวจสอบและติดตามผลมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากความคิดเห็นของสมาชิกเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการกองทุนที่มีต่อปัญหาของการดำเนินงานของกองทุน มีความกังวลในเรื่องกองทุนมากเกินไป กรรมการบางคนไม่มีการประชุมชี้แจงผลการดำเนินงานกองทุนอย่างต่อเนื่อง มีข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการกองทุนแก้ไขปัญหาดังกล่าวคือ การพิจารณาเงินกู้ให้สมาชิกแต่ละรายต้องพิจารณาคุณลักษณะของผู้กู้และผู้ค้ำในเรื่องอาชีพ รายได้ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านต้องให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมให้คำปรึกษาการดำเนินงานกองทุน ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของกองทุนให้สมาชิกทราบ และควรมีการประชุมชี้แจงผลการดำเนินงานของกองทุนให้สมาชิกทราบอย่างต่อเนื่อง

สร้อยสน สุจริต (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติผลการศึกษาวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จำนวน 3 ตัวแปรเรียงลำดับตามตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ (1) ตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ (2) ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร และ (3) ตัวแปรด้านความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์

นพเก้า ไพรลีน (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า พนักงานของโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัย (1) ด้านค่านิยมร่วมขององค์กรด้านกลยุทธ์ขององค์กร (2) ด้านทักษะขององค์กร (3) ด้านรูปแบบการบริหารองค์กร (4) ด้านโครงสร้างขององค์กร (5) ด้านพนักงานขององค์กร และ (6) ด้านระบบภายในองค์กร ตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร แต่ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านระบบภายในองค์กร ด้านพนักงานขององค์กร และด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้คือ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้น และควรที่จะทำการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานให้เพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 2.5 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรและกองทุนหมู่บ้าน จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ

ที่	ปัจจัย	นักวิชาการ										รวม
		จันทร์สวัสดิ์ และ เอียด ดีพูน	สุรพล กาญจนจิตรา และ ประภาส ศิลประรัศมี	ทองจันทร์ วงศ์พรหมวัฒนา และดวง และ สมยศ สิวา	คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่	สำนักพัฒนาการมีกัตครุ	สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏสุรินทร์	นฤมล หอมสวัสดิ์	สร้อยสน สุจริต	นพเก้า ไพรลีน		
1	ความพร้อมในเรื่อง คน เงิน และ การจัดการ	/										1
2	การได้รับการสนับสนุนจาก ภายนอกทั้งเอกชนและรัฐบาล	/	/									2
3	การได้รับข่าวสาร		/									1
4	การติดตามตรวจสอบจาก เจ้าหน้าที่		/				/	/				3
5	ปัจจัยส่วนบุคคล			/					/			2

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ที่	ปัจจัย	นักวิชาการ								รวม
		ชั้น ศรีสวัสดิ์ และ เตียด ดีพูน	สุรพล กาญจนจิตร และ ประภาส ศิลปรัตน์	ทอนจันทร์ วงศ์พรหม	วัฒนา แสงสว่าง และ สมยงค์ สีขาว	คณะวิทยาการจัดการ สถาบัน ราชภัฏเชียงใหม่	สำนักพัฒนาการศึกษาคัดครู สำนักงานสภา สถาบันราชภัฏ สุรินทร์	นฤมิต หอมสวัสดิ์	สร้อยสน สุจริต นพเก้า ปรอดิน	
6	ปัจจัยทางด้านระบบงาน			/					/	2
7	ชุมชนมีความสามัคคี				/	/		/		3
8	ชุมชนยกย่องคนทำดี				/					1
9	ชุมชนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน				/					1
10	สมาชิกในชุมชนมีความซื่อสัตย์				/					1
11	ความรู้ความเข้าใจ					/			/	2
12	ความชัดเจนของนโยบายและกล ยุทธ์								/	1
13	ชุมชนมีการรวมตัวตั้งกลุ่ม องค์กรประชาชน				/			/		2
14	การได้รับสนับสนุนจากกลุ่ม ผู้นำชุมชน		/							1
15	ความเข้มแข็งของชุมชน					/				1
16	มีการรับฟังความคิดเห็นของ สมาชิก					/				1
17	การประชุมเป็นประจำ					/				1
18	ผู้นำชุมชนมีความแข็ง กระตือรือร้น							/		1
19	กำหนดระเบียบกองทุนจาก ความคิดเห็นของสมาชิก							/		1
20	การเตรียมความพร้อมของชุมชน							/		1
21	ด้านวัฒนธรรมองค์กร								/	1
22	ค่านิยมรวมขององค์กร								/	1
23	ทักษะขององค์กร								/	1
24	รูปแบบการบริหารงานองค์กร								/	1
25	โครงสร้างองค์กร								/	1
26	ด้านพนักงานขององค์กร								/	1
27	ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม			/						1



จากศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำเร็จในการบริหาร องค์กร และกองทุนหมู่บ้าน พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารอยู่หลายปัจจัย เช่น ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ความเข้มแข็ง ความสามัคคี ความร่วมมือ การได้รับรู้ การติดตามประเมินผลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำงานวิจัยต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษามาจัดเป็นหมวดหมู่และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
  - (1) เพศ อายุ ระดับการศึกษา
  - (2) อาชีพ
  - (3) รายได้
  - (4) ประสบการณ์การเป็นสมาชิก / กรรมการกองทุน
- 2) ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน
  - (1) ความพร้อมในเรื่องคน เงิน และการจัดการ
  - (2) การได้รับข่าวสาร
  - (3) ชุมชนมีความสามัคคี และช่วยเหลือกัน
  - (4) ชุมชนยกย่องคนดี และคนซื่อสัตย์
  - (5) ชุมชนมีความเข้มแข็งและรวมตัวตั้งกลุ่มองค์กรประชาชน
- 3) ปัจจัยด้านระบบงาน
  - (1) มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก
  - (2) มีการประชุมเป็นประจำ
  - (3) กำหนดระเบียบกองทุนจากความคิดเห็นของสมาชิก
  - (4) ด้านความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์
- 4) ปัจจัยด้านผู้นำ
  - (1) ผู้นำมีความแข็งแรงกระตือรือร้น
  - (2) สร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน
- 5) ปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ

#### 4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานที่เกี่ยวข้อง ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ประสบผลสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์

ของโครงการได้นั้น หัวใจสำคัญประการหนึ่ง อยู่ที่ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ซึ่งกรรมการกองทุนถือว่าเป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน และเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่เข้มแข็งและสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนในอนาคต ดังนั้น ผู้วิจัยยังได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ปัจจัยที่มีผลความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ดังนี้

#### **4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย**

##### **4.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล**

- 1) เพศ อายุ ระดับการศึกษา
- 2) อาชีพ
- 3) รายได้
- 4) ประสบการณ์การเป็นสมาชิก / กรรมการกองทุน

##### **4.1.2 ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน**

- 1) ความพร้อมในเรื่องคน เงิน และการจัดการ
- 2) การได้รับข่าวสาร
- 3) ชุมชนมีความสามัคคี และช่วยเหลือกัน
- 4) ชุมชนยกย่องคนดี และคนซื่อสัตย์
- 5) ชุมชนมีความเข้มแข็งและรวมตัวตั้งกลุ่มองค์กรประชาชน

##### **4.1.3 ปัจจัยด้านระบบงาน**

- 1) มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก
- 2) มีการประชุมเป็นประจำ
- 3) กำหนดระเบียบกองทุนจากความคิดเห็นของสมาชิก
- 4) ด้านความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์

##### **4.1.4 ปัจจัยด้านผู้นำ**

- 1) ผู้นำมีความแข็งแรงกระตือรือร้น
- 2) สร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน

##### **4.1.5 การสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ**

**4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)** คือ ความสำเร็จในการบริหารงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประกอบด้วย สมาชิกสามารถกู้ยืมเงินได้ตามความเหมาะสม สมาชิกนำเงินที่กู้ยืมได้ไปประกอบอาชีพตามที่เสนอไว้ในโครงการ สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น จากการประกอบอาชีพเสริม สมาชิกสามารถนำเงินไปชำระเงินที่กู้ยืมได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแบบเชิงสำรวจ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่คณะกรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ที่ผ่านการประเมินเกณฑ์มาตรฐานดีเยี่ยม (AAA) จำนวน 6 กองทุน คือกองทุนหมู่บ้านน้ำเขียว กองทุนหมู่บ้านไผ่ กองทุนหมู่บ้านไผ่น้อย กองทุนหมู่บ้านจาน กองทุนหมู่บ้านหมกเต่า และกองทุนหมู่บ้านกกเค็ง ประกอบด้วย กรรมการกองทุน จำนวน 82 คน และสมาชิกจำนวน 688 คน รวม 770 คน

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่คณะกรรมการ และสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ที่ผ่านการประเมินเกณฑ์มาตรฐานดีเยี่ยม (AAA) จำนวน 6 กองทุน คือกองทุนหมู่บ้านน้ำเขียว กองทุนหมู่บ้านไผ่ กองทุนหมู่บ้านไผ่น้อย กองทุนหมู่บ้านจาน กองทุนหมู่บ้านหมกเต่า และกองทุนหมู่บ้านกกเค็ง รวม 770 คน การกำหนดขนาดตัวอย่างจากการคำนวณ ตามสูตรของทาโร ยามาเน่ ดังนี้

$$\text{จากสูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ประชากรที่ใช้ทั้งหมดในการวิจัย

$$e = \text{ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้}$$

$$\text{(กำหนดความคลาดเคลื่อนที่ 0.5)}$$

$$\text{วิธีทำ } n = \frac{770}{1 + 770(0.05)^2}$$

$$= 263.69 \text{ คน}$$

ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 264 คน

### 1.2.2 การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างตามโควต้า ดังนี้

- 1) หาขนาดตัวอย่างแต่ละกองทุน ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามกองทุนหมู่บ้าน

ชื่อกองทุน	จำนวนประชากร(คน) (กรรมการ+สมาชิก)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง(คน) (กรรมการ+สมาชิก)
1. กองทุนหมู่บ้านน้ำเขียว	108	37
2. กองทุนหมู่บ้านไผ่น้อย	191	65
3. กองทุนหมู่บ้านไผ่	137	47
4. กองทุนหมู่บ้านจาม	94	32
5. กองทุนหมู่บ้านหมกเต่า	95	33
6. กองทุนหมู่บ้านกกเค็ง	145	50
<b>รวม</b>	<b>770</b>	<b>264</b>

- 2) การเลือกกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มประชากร ตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มประชากร

ชื่อกองทุน	จำนวนประชากรที่เป็นสมาชิก (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิก (คน)	จำนวนประชากรที่เป็นกรรมการ(คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการ(คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการ + สมาชิก(คน)
1. กองทุนหมู่บ้านน้ำเขียว	94	32	14	5	37
2. กองทุนหมู่บ้านไผ่น้อย	180	61	11	4	65

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ชื่อกองทุน	จำนวน ประชากรที่เป็น สมาชิก (คน)	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่างที่ เป็นสมาชิก (คน)	จำนวนประชากรที่ เป็นกรรมการ(คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ เป็นกรรมการ(คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นกรรมการ + สมาชิก(คน)
3. กองทุนหมู่บ้านไผ่	122	42	15	5	47
4. กองทุนหมู่บ้านจาม	79	27	15	5	32
5. กองทุนหมู่บ้านหมกเต่า	81	28	14	5	33
6. กองทุนหมู่บ้านกกเค็ง	132	45	13	5	50
<b>รวม</b>	<b>688</b>	<b>235</b>	<b>82</b>	<b>29</b>	<b>264</b>

3) ดำเนินการสุ่มตัวอย่าง สุ่มจากประชากรเพื่อให้ได้ตัวแทนกรรมการ กองทุน ทั้งที่เป็นประธานกองทุน/รองประธานกองทุน เลขานุการกองทุน เภรัญญิกกองทุน และ กรรมการกองทุนทั่วไป โดยการสุ่มอย่างง่ายและการสุ่มตัวอย่างจากสมาชิกกองทุน โดยการสุ่มอย่าง ง่ายเช่นกัน เพื่อให้ได้สมาชิกกองทุนที่เป็นสมาชิกกองทุนมานาน และที่เพิ่งเป็นสมาชิกกองทุน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีทั้งข้อ คำถามและคำถามปลายเปิด มีรายละเอียดขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังต่อไปนี้

### 2.1 การสร้างข้อคำถาม เพื่อใช้ในการวิจัยมีดังนี้

- 2.1.1 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นพื้นฐาน
- 2.1.2 สร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 2.1.3 ให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการดำเนินงานกองทุน หมู่บ้านและชุมชนเมือง ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล และผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติเพื่อการ วิจัย เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) หลังจากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามที่ ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะร่วมกันอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.2 ลักษณะแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ปลายเปิดและปลายปิด ชนิดเลือกตอบแบบมาตราส่วนประเมินค่า และแบบบรรยาย แบ่งเนื้อหาการ สอบถามออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้/เดือน และประสบการณ์การเป็นสมาชิก/กรรมการกองทุน เป็นต้น

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีลักษณะเป็นแบบให้คะแนนตามความสำเร็จในด้านต่างๆของกองทุนตามความคิดเห็นตั้งแต่คะแนน 1 – 10

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นในปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการกองทุนและสมาชิกกองทุนในแนวทางการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิด

2.3 การหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ดำเนินการแก้ไขแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ดำเนินการทดสอบด้วยวิธีทดลองใช้ เพื่อปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องให้ได้แบบสอบถามที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการนำไปเก็บข้อมูลจริง โดยวิธีการเก็บข้อมูลจากประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ต้องการศึกษา แล้วนำมาปรับปรุงข้อคำถามให้มีความถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ โดยการหาค่า IOC และค่าความเชื่อมั่น ก่อนนำไปใช้จริง

### 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละกองทุนหมู่บ้าน ตามจำนวนและได้รับแบบสอบถามกลับ ในบางส่วน อีกบางส่วนที่ยังเหลือให้ส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ รวมได้แบบสอบถามคืนทั้งหมด 264 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน

4.2 ดำเนินการลงรหัสและบันทึกข้อมูลเพื่อนำไปประมวลผล

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

4.4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยายประกอบตารางแสดงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง รวบรวมความคิดเห็นจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง และนำมากำหนดค่าคะแนน ดังนี้

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว มากที่สุด ได้ 5 คะแนน

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว มาก ได้ 4 คะแนน

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว ปานกลาง ได้ 3 คะแนน

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว น้อย ได้ 2 คะแนน

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว น้อยที่สุด ได้ 1 คะแนน

ต่อจากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.4.3 การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ๗ กับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression : MR)

4.4.4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในแนวทางการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด หาค่าความถี่ และค่าร้อยละ แล้ววิเคราะห์เนื้อหา

4.5 เกณฑ์การแปลผล

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง น้อยที่สุด



ระดับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีเกณฑ์แปลผล

ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 8.21 - 10.00	หมายถึง	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 6.41 - 8.20	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ย 4.61 - 6.40	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 2.81 - 4.60	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 2.80	หมายถึง	น้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำข้อมูลมาประมวลผลวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 264 คน แสดงรายละเอียดของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

#### ตารางที่ 4.1 แสดงปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

			N = 264
	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	114	43.18
	หญิง	150	56.82

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

N = 264			
	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุ</b>			
	(เฉลี่ย 45.67 ปี)		
	ไม่เกิน 30 ปี	17	6.44
	31 – 40 ปี	68	25.76
	41 – 50 ปี	96	36.36
	51– 60 ปี	64	24.24
	60 ปีขึ้นไป	19	7.20
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>			
	ประถมศึกษา	200	75.75
	มัธยมศึกษา	44	16.67
	อนุปริญญา	5	1.89
	ปริญญาตรีขึ้นไป	15	5.69
<b>อาชีพ</b>			
	เกษตรกรรวม	191	72.34
	ค้าขาย	27	10.23
	รับราชการ	8	3.03
	รับจ้าง	34	12.88
	อื่นๆ	4	1.52
<b>รายได้ต่อเดือน</b>			
	ไม่เกิน 3,000 บาท	108	40.91
	3,001-5000 บาท	102	38.64
	5,001-7,000 บาท	33	12.50
	7,001-9000 บาท	7	2.65
	มากกว่า 9,000 บาท ขึ้นไป	14	5.30

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

N = 264		
ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์การเป็นสมาชิก/กรรมการกองทุน</b>		
1 ปี	2	0.76
2 ปี	1	0.38
3 ปี	6	2.27
4 ปี	25	9.47
5 ปี	25	9.47
6 ปี	41	15.53
7 ปี	132	50.00
8 ปี	32	12.12

จากข้อมูลในตารางที่ 4.1 พบว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และสมาชิกกองทุนหมู่บ้านส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 56.82 มีอายุเฉลี่ย 45.67 ปี โดยมีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 36.36 รองลงมาอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 25.76 และ จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ร้อยละ 75.75 รองลงมามัธยมศึกษา ร้อยละ 16.67 อาชีพเกษตรกร ร้อยละ 76.34 รองลงมา อาชีพรับจ้าง ร้อยละ 12.88 รายได้ไม่เกิน 3,000 บาท ร้อยละ 40.91 รองลงมา รายได้ 3,001-5,000 บาท ร้อยละ 38.64 มีประสบการณ์การทำงานกองทุนหมู่บ้าน เฉลี่ย 6.36 ปี มีประสบการณ์การทำงานกองทุนหมู่บ้าน 7 ปี ร้อยละ 50.00 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานกองทุนหมู่บ้าน 6 ปี ร้อยละ 15.53

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านต่างๆ ที่คาดว่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านต่างๆ

ปัจจัย	ความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
1. ด้านผู้นำ	4.83	0.30	มากที่สุด
2. ด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ	4.72	0.35	มากที่สุด
3. ด้านความพร้อมของชุมชนเรื่อง คน เงิน และ การจัดการ	4.62	0.44	มากที่สุด
4. ด้านระบบงาน	4.49	0.34	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.67</b>	<b>0.31</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ต่อปัจจัยด้านต่างๆที่คาดว่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารและจัดการกองทุนหมู่บ้าน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) โดยเมื่อพิจารณาปัจจัยรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชนเรื่อง คน เงิน และการจัดการอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.89$  , 4.72 และ 4.62 ตามลำดับ ) ส่วนด้านระบบงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน เรื่องคน เงิน และการจัดการ เป็นรายชื่อและภาพรวม

ด้านความพร้อมของชุมชน เรื่องคน เงิน และการจัดการ	ความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
1. บุคลากรในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชน ต้องมีศักยภาพในการดำเนินงาน 1.1 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง สามารถบริหารกองทุนได้ประสบความสำเร็จ	4.70	0.46	มากที่สุด

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านความพร้อมของชุมชน เรื่องคน เงิน และการจัดการ	ความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1.2 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านมีประสิทธิภาพ	4.67	0.54	มากที่สุด
1.3 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองสามารถดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้	4.57	0.72	มากที่สุด
<b>2. สมาชิกกองทุนในกองทุนได้รับข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ</b>			
2.1 สมาชิกกองทุนหมู่บ้านได้รับการฝึกอบรมสัมมนา และศึกษาดูงานเพิ่มเติมทางด้านบริหารจัดการและพัฒนาอาชีพมากกว่า 3 ครั้ง/ปี	4.60	0.55	มากที่สุด
2.2 มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านให้สมาชิกได้ทราบอย่างต่อเนื่อง	4.54	0.71	มากที่สุด
2.3 สมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านทั้งในเรื่อง กฎ ข้อบังคับ การกู้ยืม ชำระเงินและนำเงินไปใช้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	4.50	0.76	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.54</b>	<b>0.58</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>3. ชุมชนมีความสามัคคีช่วยเหลือกัน</b>			
3.1 กองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านร่วมมือกันในการจัดกิจกรรมงานบุญต่างๆ ของหมู่บ้าน	4.73	0.44	มากที่สุด
3.2 กองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านมีความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนต่างๆ ตลอดจนการทํานุบำรุง อนุรักษ์สมบัติของชุมชน	4.70	0.45	มากที่สุด

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านความพร้อมของชุมชน เรื่องคน เงิน และการจัดการ	ความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
3.3 กองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ร่วมมือกันจัดกิจกรรม แสดงผลการดำเนินงานกองทุน หมู่บ้านและผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการประกอบอาชีพ เพื่อให้สมาชิกกองทุนและประชาชนได้รับทราบ	4.63	0.54	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.69</b>	<b>0.53</b>	<b>มากที่สุด</b>
4. ชุมชนมีการยกย่องคนดี คนซื่อสัตย์			
4.1 ชุมชนมีกิจกรรมคัดเลือกคนดี คนซื่อสัตย์ของ ชุมชน	4.67	0.46	มากที่สุด
4.2 ชุมชนมีการให้เกียรติบัตรหรือประกาศเกียรติคุณ คนดี คนซื่อสัตย์	4.50	0.71	มากที่สุด
4.3 ชุมชนมีการนำหลักการปฏิบัติตัวของคนดี คน ซื่อสัตย์ มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติตัวของคนในชุมชน	4.43	0.71	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.53</b>	<b>0.53</b>	<b>มากที่สุด</b>
5. ชุมชนมีความเข้มแข็งและรวมตัวตั้งกลุ่มองค์กร ประชาชน			
5.1 ชุมชนมีการรวมตัวกันตั้งกองทุนสวัสดิการ	4.73	0.44	มากที่สุด
5.2 ชุมชนมีการรวมตัวกันตั้งกลุ่มออมทรัพย์	4.69	0.52	มากที่สุด
5.3 ชุมชนมีการรวมตัวตั้งกลุ่มอาชีพ	4.64	0.70	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.69</b>	<b>0.44</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ความคิดเห็นของกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ต่อปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน ด้านความพร้อมของชุมชน เรื่องคน เงิน และการจัดการโดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด และแยกเป็นรายข้อ คือ ชุมชนมีความสามัคคีช่วยเหลือกัน ชุมชนมีความเข้มแข็งและรวมตัวตั้งกลุ่มองค์กรประชาชน บุคลากรในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน ชุมชนต้องมีศักยภาพในการดำเนินงาน สมาชิกกองทุนใน





ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านระบบงาน	ความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
3.2 ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นและให้ ข้อเสนอแนะในการจัดทำระเบียบข้อบังคับของกองทุน หมู่บ้านก่อนการจัดระเบียบข้อบังคับ	4.83	0.37	มากที่สุด
3.3 มีการดำเนินการพิจารณาอนุมัติเงินกองทุนให้ สมาชิกกู้ยืมโดยคณะกรรมการเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้	4.76	0.42	มากที่สุด
3.4 กองทุนได้เชิญสมาชิกเข้าร่วมกำหนดระเบียบ กองทุนทุกครั้ง	4.63	0.70	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.81</b>	<b>0.34</b>	<b>มากที่สุด</b>
4. ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์			
4.1 มีแผนดำเนินการและมีการปฏิบัติงานตามแผนที่ กำหนดไว้	4.73	0.51	มากที่สุด
4.2 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีการกำหนด แนวทางหรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นลาย ลักษณ์อักษรสามารถปฏิบัติได้	4.73	0.44	มากที่สุด
4.3 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีการวิเคราะห์ ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันของชุมชนเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลใน การกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน กองทุนหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพ	4.53	0.50	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.66</b>	<b>0.38</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิก  
กองทุนหมู่บ้าน ต่อปัจจัยที่ปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน ใน  
ด้านระบบงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับความ  
คิดเห็น โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กำหนดระเบียบกองทุนจากความ

คิดเห็นของสมาชิก มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ และมีการประชุมเป็นประจำ ( $\bar{X} = 4.81$ ,  $\bar{X} = 4.79$ ,  $\bar{X} = 4.66$ ,  $\bar{X} = 3.58$ ) โดยเกือบทุกประเด็นย่อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น ประเด็นกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีการประชุมสมาชิกกองทุนหมู่บ้านทุก 3 เดือน และคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีการประชุมคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านทุก 1 เดือน (2.2,2.3) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ ,  $\bar{X} = 3.42$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านผู้นำเป็นรายชื่อและภาพรวม

ด้านผู้นำ	ความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. กองทุนหมู่บ้านมีความเป็นผู้นำที่มีความเข้มแข็งกระตือรือร้น			
1.1 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.93	0.25	มากที่สุด
1.2 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และให้ความสัมพันธ์ที่ดีและให้ความเสมอภาคเท่ากันหมด	4.83	0.37	มากที่สุด
1.3 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีคณะกรรมการบริหารกองทุนหมู่บ้านที่มีความสามารถในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน	4.79	0.40	มากที่สุด
1.4 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีคณะกรรมการบริหารกองทุนหมู่บ้านที่มีการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน	4.76	0.42	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.83</b>	<b>0.30</b>	<b>มากที่สุด</b>
2. คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน			

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านผู้นำ	ความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล
2.1 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมี การสำรวจความพึงพอใจสมาชิกต่อการดำเนินงาน กองทุนอย่างสม่ำเสมอ	4.89	0.40	มากที่สุด
2.2 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีการยกย่องชมเชย สมาชิกกองทุนหมู่บ้านที่มีการชำระหนี้ได้ตามกำหนด ระยะเวลา	4.83	0.37	มากที่สุด
2.3 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมี การสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรต่อสมาชิกเสมอ	4.79	0.40	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.84</b>	<b>0.32</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิก  
กองทุนหมู่บ้าน ต่อปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน ในด้านผู้นำ  
ทุกประเด็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับความ  
คิดเห็นโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน มีการ  
ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน และ กองทุนหมู่บ้านมีความเป็นผู้นำที่  
ความเข้มแข็ง กระจ่หรืออื่น ( $\bar{X} = 4.84, \bar{X} = 4.83$ ) โดยทุกประเด็นย่อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก  
ที่สุดด้วย

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นรายข้อและภาพรวม

ด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ	ความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. ได้รับการช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.90	0.29	มากที่สุด
2. ได้รับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	4.73	0.44	มากที่สุด
3. เจ้าหน้าที่ของรัฐได้เข้ามาช่วยพัฒนาให้ได้รับการยกฐานะเป็นสถาบันการเงิน	4.73	0.44	มากที่สุด
4. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.70	0.45	มากที่สุด
5. ได้รับการติดตาม นิเทศ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นประจำ	4.70	0.45	มากที่สุด
6. เจ้าหน้าที่ของรัฐได้เข้ามาช่วยพัฒนาให้ได้รับสนับสนุนเงินกองทุนเพิ่ม	4.59	0.75	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.72</b>	<b>0.35</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ต่อปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารและจัดการกองทุนหมู่บ้าน ในด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทุกประเด็นอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ ) และทุกประเด็นย่อยมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดด้วย

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จำนวนและร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

N = 264

ความสำเร็จในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	ความคิดเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล
1. สมาชิกสามารถนำเงินที่เกิดจากอาชีพเสริมมาชำระเงินที่กู้ยืมกองทุนได้ตามกำหนดเวลา มีระดับความสำเร็จ	8.78	1.383	มากที่สุด
2. สมาชิกมีการนำเงินที่ได้ไปใช้ในการสร้างอาชีพเสริมให้กับตนเองและครอบครัว มีระดับความสำเร็จ	8.77	1.260	มากที่สุด
3. สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการนำเงินที่กู้ยืมมาประกอบอาชีพเสริม มีระดับความสำเร็จ	8.67	1.364	มากที่สุด
4. สมาชิกสามารถกู้ยืมเงินจากกองทุน ได้อย่างเหมาะสม มีระดับความสำเร็จ	8.62	1.583	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	8.71	1.280	มากที่สุด

จากข้อมูลในตารางที่ 4.7 พบว่าระดับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 8.71$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับความคิดเห็น โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สมาชิกสามารถนำเงินที่เกิดจากอาชีพเสริมมาชำระเงินที่กู้ยืมกองทุนได้ตามกำหนดเวลา ( $\bar{X} = 8.78$ ) สมาชิกมีการนำเงินที่ได้ไปใช้ในการสร้างอาชีพเสริมให้กับตนเองและครอบครัว ( $\bar{X} = 8.77$ ) สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการนำเงินที่กู้ยืมมาประกอบอาชีพเสริม ( $\bar{X} = 8.67$ ) สมาชิกสามารถกู้ยืมเงินจากกองทุน ได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 8.62$ ) โดยทุกประเด็นย่อยมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดด้วย

#### 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์การ เป็นสมาชิก/กรรมการกองทุนต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยใช้สถิติ ไคสแควร์ (Chi-Square Test) ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล	ความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	
	Chi-Square	Sig
1. เพศ	16.043	0.31
2. อายุ	584.51	0.955
3. ระดับการศึกษา	81.156**	0.001
4. อาชีพ	126.650**	0.000
5. รายได้	145.260**	0.000
6. ประสบการณ์การเป็นสมาชิกกองทุน	177.568**	0.000

นัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และประสบการณ์การเป็นสมาชิกกองทุน มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ไม่สัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปรอิสระ	A1	หมายถึง	ด้านความพร้อมของชุมชน
	A2	หมายถึง	ด้านระบบงาน
	A3	หมายถึง	ด้านผู้นำ
	A4	หมายถึง	ด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ
ตัวแปรตาม	B1	หมายถึง	ความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ตารางที่ 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ปัจจัย	A 1	A 2	A 3	A 4	B 1
ด้านความพร้อมของชุมชน	1.00				
ด้านระบบงาน	.634**	1.00			
ด้านผู้นำ	.648**	.437**	1.00		
ด้านการได้รับการสนับสนุนและดูแล					
จากเจ้าหน้าที่ของรัฐ	.739**	.602**	.876**	1.00	
ความสำเร็จรวม	.859**	.602**	.853**	.958**	1.00

\*\*นัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาพบว่า

ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชนมีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ปัจจัยด้านระบบงานมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ปัจจัยด้านผู้นำ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านระบบงาน ปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ และความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านระบบงาน ปัจจัยด้านผู้นำ และความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.985(a)	.971	.970	.103

a Predictors: (Constant), ด้านการได้รับการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ, ด้านระบบงาน, ด้านความพร้อมของชุมชน, ด้านผู้นำ

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.314	4	22.828	2162.371	.000(a)
	Residual	2.734	259	.011		
	Total	94.048	263			

a Predictors: (Constant), ด้านการได้รับการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ, ด้านระบบงาน, ด้านความพร้อมของชุมชน, ด้านผู้นำ

b Dependent Variable: ความสำเร็จรวม

**Coefficients(a)**

	ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.987	.115		-25.989	.000
	ด้านความพร้อมของชุมชน	.487	.023	.359	21.319	.000
	ด้านระบบงาน	-.107	.025	-.062	-4.211	.000
	ด้านผู้นำ	.066	.044	.034	1.483	.139
	ด้านการได้รับการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ	1.171	.044	.700	26.343	.000

a Dependent Variable: ความสำเร็จรวม

\*\*นัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านระบบงานและปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แต่ปัจจัยด้านผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยปัจจัยด้านระบบงาน มีความสัมพันธ์ตรงข้ามกับความสำเร็จรวม (ค่า B ติดลบ)

สำหรับ ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนและการดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการบริหารกองทุน



หมู่บ้านและชุมชนเมือง อธิบายได้ว่า การได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐสูงความสำเร็จจะสูง และความพร้อมของชุมชนสูงความสำเร็จก็จะสูงตามไปด้วย

สำหรับกลุ่มตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์สามารถอธิบายความผันแปรได้มาก สังกัดจากค่า R Square ที่มีค่าเท่ากับ 0.971 หรืออาจกล่าวได้ว่า ร้อยละ 97.1

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

##### 4.1 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 264 คน พบว่า มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในคำถามปลายเปิดจำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 80.30 ซึ่งมีผู้แสดงความคิดเห็นแยกตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 แสดงความคิดเห็นของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยแยกเป็นข้อ

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	จำนวน	ร้อยละ
1. ปัญหาปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน		
1.1 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอในการบริหารจัดการกองทุนให้มีประสิทธิภาพ	80	30.30
1.2 สมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน ไม่สม่ำเสมอ	20	7.57
3.ชุมชนไม่มีคุณธรรมจริยธรรม	8	3.03
2. ปัญหาปัจจัยด้านระบบงาน		
2.1 ไม่มีการประชาสัมพันธ์วางแผน ออกข้อคิดเห็น	12	4.54
2.2 คณะกรรมการอนุมัติเงินกู้ยืมไม่เป็นตามข้อบังคับ	12	4.54
3. ปัญหาปัจจัยด้านผู้นำ		
3.1 ผู้นำกองทุนไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารกองทุน	6	2.27
3.2 ผู้นำไม่มีความเป็นธรรมไม่โปร่งใสเห็นแก่พวกพ้อง	20	7.75

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรคในบริหารงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	จำนวน	ร้อยละ
4. ปัญหาปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่		
4.1 ขาดการตรวจสอบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน	34	12.87
4.2 เงินกองทุนมีไม่เพียงพอต่อความต้องการ	20	7.57
<b>รวม</b>	<b>212</b>	<b>80.30</b>

#### 4.2 ข้อเสนอแนะในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 264 คน พบว่ามีผู้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในคำถามปลายเปิด จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 74.24 ดังรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.12 แสดงความคิดเห็นของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านต่อข้อเสนอแนะในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แยกเป็นรายชื่อ

ข้อเสนอแนะในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง	จำนวน	ร้อยละ
1. ข้อเสนอแนะปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน		
1.1 ควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการและสมาชิกกองทุน	60	22.72
1.2 จัดส่งเอกสาร วารสารสิ่งที่ควรรู้ เกี่ยวกับการบริหารกองทุนหมู่บ้านเป็นประจำ	34	12.87
1.3 จัดอบรมคุณธรรม จริยธรรมให้แก่หมู่บ้านและชุมชน	20	7.57
2. ข้อเสนอแนะ ปัจจัยด้านระบบงาน		
2.1 คณะกรรมการกองทุนและสมาชิกกองทุนควรร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานกองทุนทุกครั้ง	12	4.54
2.2 การอนุมัติเงินกู้ให้เป็นไปตามข้อบังคับ	6	2.27
3. ข้อเสนอแนะปัจจัยด้านผู้นำ		
3.1 เลือกคณะกรรมการกองทุนที่มีความรู้ ความสามารถ	12	4.54
3.2 เลือกคณะกรรมการกองทุนที่เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม	20	7.57

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง	จำนวน	ร้อยละ
4. ข้อเสนอแนะปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ		
4.1 จัดเจ้าหน้าที่ออกตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานกองทุน	12	4.45
4.2 เพิ่มเงินกองทุนให้เพียงพอต่อความต้องการของหมู่บ้านและชุมชน	20	7.57
รวม	196	74.24

จากตารางที่ 4.12 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พบว่า ปัญหาปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ ในการบริหารจัดการกองทุนให้มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 30.30 ปัญหาปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่รัฐ ขาดการตรวจสอบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานกองทุน ร้อยละ 12.87 และปัญหาสมาชิกกองทุนและชุมชนเมืองได้รับข้อมูลข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานกองทุน ไม่สม่ำเสมอ ผู้นำกองทุนไม่มีความเป็นธรรม ไม่โปร่งใส เห็นแก่พวกพ้อง และเงินกองทุนมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ทั้งสามปัญหาคิดเป็น ร้อยละ 7.75 เท่ากัน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง“ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ” ผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผลการวิจัย ที่สำคัญเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

1.1.2 เพื่อศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ประชากร ได้แก่กรรมการกองทุนและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ที่ผ่านมาตรฐานดีเยี่ยม (AAA) จำนวน 6 กองทุน ประกอบด้วยสมาชิกกองทุน 688 คน และกรรมการกองทุนหมู่บ้าน จำนวน 82 คน รวม 770 คน

กลุ่มตัวอย่างคือกรรมการกองทุน และสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน โดยการเลือกแบบเจาะจง คือ กองทุนหมู่บ้านที่ผ่านเกณฑ์ประเมินมาตรฐานดีเยี่ยม (AAA) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณตามสูตรของทาโร ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 264 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพของเครื่องมือ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรค และ ข้อเสนอแนะในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ได้ทำการทดสอบความถูกต้องในเนื้อหา แล้วหาค่าดัชนีความสอดคล้อง

ระหว่างข้อคำถาม ผลปรากฏว่ามีค่า 1.0 ถือว่าแบบสอบถามใช้ได้ จากนั้นแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha - coefficient) ของครอนบาค ผลปรากฏว่ามีค่าเท่ากับ 0.97 ถือว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองกับกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ โดยแจกแบบสอบถามและรอเก็บแล้วรวบรวมแบบสอบถามคืน ได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 264 ชุด ได้รับคืนจำนวน 264 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่แจกออกไป

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้วิเคราะห์ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยใช้สถิติไคสแควร์ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression :MR) ส่วนปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ใช้สถิติค่าความถี่ และค่าร้อยละ แล้ววิเคราะห์เนื้อหา

### 1.3 ผลการวิจัย

ผลการศึกษามีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

**1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคล** ได้แก่ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และประสบการณ์การเป็นสมาชิกกองทุน มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ โดยปัจจัยด้านเพศ และอายุ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุน ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านระบบงานและปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แต่ปัจจัยด้านผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยปัจจัยด้านระบบงาน มีความสัมพันธ์ตรงข้ามกับความสำเร็จ (ค่า B ติดลบ)

ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนและการดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อธิบายได้ว่าการได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐสูงความสำเร็จจะสูงและความพร้อมของชุมชนสูงความสำเร็จก็จะสูงตามไปด้วย

สำหรับกลุ่มตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ สามารถอธิบายความผันแปรได้มาก สังกะยาค่า R Square ที่มีค่าเท่ากับ 0.971 หรืออาจกล่าวได้ว่า ร้อยละ 97.1

**1.3.2 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ** ในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย มีดังนี้

1) ปัญหาและอุปสรรคมีดังนี้ ด้านความพร้อมของชุมชน คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอในการบริหารจัดการกองทุนให้มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 30.30 ปัญหาด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่รัฐ ขาดการตรวจสอบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานกองทุน ร้อยละ 12.87 และปัญหาสมาชิกกองทุนและชุมชนเมืองได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานกองทุนไม่สม่ำเสมอ ผู้นำกองทุนไม่มีความเป็นธรรม ไม่โปร่งใส เห็นแก่พวกพ้อง และเงินกองทุนมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ทั้งสามปัญหาคิดเป็นร้อยละ 7.75 เท่ากัน

2) ข้อเสนอแนะ จากผู้ตอบแบบสอบถามมีดังนี้ ควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการและสมาชิกกองทุน ร้อยละ 22.72 จัดส่งเอกสาร วารสาร สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร กองทุนหมู่บ้านเป็นประจำ ร้อยละ 12.87 และควรจัดอบรมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่หมู่บ้านและชุมชน เลือกคณะกรรมการกองทุนที่เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และเพิ่มเงินกองทุนให้เพียงพอต่อความต้องการของหมู่บ้านและชุมชน ทั้งสามข้อ ร้อยละ 7.57 เท่ากัน

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และประสบการณ์การเป็นกรรมการและสมาชิกกองทุน ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านระบบงาน และปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนและการดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แต่ปัจจัยด้านระบบงานมีความสัมพันธ์ตรงข้ามกับความสำเร็จ ส่วนปัจจัยด้านผู้นำ และปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ และอายุ ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และประสบการณ์การเป็นกรรมการและสมาชิกกองทุน มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นฤมล หอมสวัสดิ์ ซึ่งศึกษาเรื่อง (2546 : 2) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน : ศึกษากรณีกองทุนหมู่บ้าน 1 ตำบล ปะตอง อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จคือปัจจัยในเรื่องระดับการศึกษา การอาชีพ และรายได้ของสมาชิก และพบว่าประสบการณ์การเป็นกรรมการและสมาชิกกองทุน มีผลต่อความสำเร็จ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นพเก้าไพโรถิน (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านระบบภายในขององค์การ ด้านพนักงานขององค์การ และด้านค่านิยมร่วมขององค์การ

2.2 ความสำเร็จในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 8.71$ ) ซึ่งจำแนกความสำเร็จรายละเอียดรายด้าน ดังนี้ เห็นว่ามีความสำเร็จที่สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการนำเงินที่กู้ยืมมาประกอบอาชีพเสริม ( $\bar{X} = 8.67$ ) สมาชิกสามารถนำเงินที่เกิดจากอาชีพเสริมมาชำระหนี้ที่กู้ยืมกองทุนได้ตามกำหนดเวลา ( $\bar{X} = 8.78$ ) สมาชิกสามารถกู้ยืมเงินจากกองทุนได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 8.62$ ) สมาชิกมีรายได้การนำเงินที่ได้ไปใช้ในการสร้างอาชีพเสริม ให้กับตนเองและครอบครัว ( $\bar{X} = 8.77$ ) สอดคล้องกับจากการศึกษาผลการจัดประกวดกองทุนหมู่บ้านในระดับอำเภอ (กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย 2546) เนื่องในโอกาสครบรอบ 2 ปีในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน มีกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีผลการบริหารจัดการกองทุนเป็นไปตามปรัชญา วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุน กล่าวคือ ประชาชนมีเงินทุนในการประกอบอาชีพ เกิดอาชีพใหม่ ต่อยอดอาชีพเก่า สร้างงานสร้างรายได้ลดรายจ่าย ช่วยบรรเทาความเดือดร้อนหรือความจำเป็นเร่งด่วน และเกิดผลลัพธ์ต่อเนื่อง เกิดสวัสดิการในชุมชนครอบคลุมทั่วประเทศ ประชาชนผู้ด้อยโอกาสได้รับการดูแลจากชุมชนโดยไม่ต้องรอให้รัฐช่วยเหลือ

2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ คือ ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านระบบงานและปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ กล่าวคือ ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนและการดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความ

สำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอธิบายได้ว่าการได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐสูงความสำเร็จจะสูงและความพร้อมของชุมชนสูงความสำเร็จก็จะสูงตามไปด้วย แต่ปัจจัยด้านผู้นำ ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรพล กาญจนะจิตร และประภาส ศิลปะระดม (2531) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่ทำให้กลุ่มอาชีพดำเนินงานกลุ่มประสบความสำเร็จ ซึ่งหนึ่งในปัจจัยเหล่านั้นคือ การได้รับความสนับสนุนจากหน่วยงานราชการในด้านต่างๆ การได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้นำชุมชน และการศึกษาของ นฤมล หอมสวัสดิ์ (2546 : 2) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน : ศึกษากรณีกองทุนหมู่บ้าน 1 ตำบลปะตง อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ คือปัจจัยในเรื่อง การเตรียมความพร้อมของชุมชน

ส่วนปัจจัยด้านระบบงาน ที่มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อาจจะเนื่องมาจากหากกรรมการกองทุนยึดหยุ่นกฎระเบียบและหลักการดำเนินงานกองทุนมากก็จะทำให้การบริหารกองทุนทำได้ยากลำบากขึ้น

2.4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

2.4.1 ปัญหา อุปสรรค ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาด้านความพร้อมของของชุมชน คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอในการบริหารจัดการกองทุนให้มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 30.30 ปัญหาด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่รัฐบาลการตรวจสอบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานกองทุน ร้อยละ 12.87 และปัญหาสมาชิกกองทุนและชุมชนเมืองได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานกองทุนไม่สม่ำเสมอ ผู้นำกองทุนไม่มีความเป็นธรรม ไม่โปร่งใส เห็นแก่พวกพ้อง และเงินกองทุนมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของประชาชน ทั้งสามปัญหาคิดเป็นร้อยละ 7.75 เท่ากัน

2.4.2 ข้อเสนอแนะ จากการศึกษากรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ มีข้อเสนอแนะว่าควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการและสมาชิกกองทุน ร้อยละ 22.72 จัดส่งเอกสาร วารสาร สิ่งที่ต้องรู้เกี่ยวกับการบริหารกองทุนหมู่บ้านเป็นประจำ ร้อยละ 12.87 และควรจัดอบรมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่หมู่บ้านและชุมชน เลือกคณะกรรมการกองทุนที่เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และเพิ่มเงินกองทุนให้เพียงพอต่อความต้องการของหมู่บ้านและชุมชน ทั้งสามข้อ ร้อยละ 7.57 เท่ากัน



### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และประสบการณ์การเป็นสมาชิกกองทุน ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน ปัจจัยด้านระบบงาน และปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์จึงเห็นควรดำเนินการดังนี้ คือ

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และประสบการณ์การเป็นสมาชิกกองทุน มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนและส่งเสริมให้คนในหมู่บ้านหรือชุมชนเรียนรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกองทุน เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน นอกจากนี้ต้องช่วยสร้างอาชีพเสริม หรือต่อยอดอาชีพเก่า เพื่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นจากการสร้างอาชีพเสริม ที่เกิดจากเงินกองทุนอย่างยั่งยืน ส่วนประสบการณ์ในการทำงานเมื่อกองทุนหมู่บ้านดำเนินการไปได้ระยะหนึ่ง กรรมการและสมาชิกกองทุนก็จะเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ได้ปฏิบัติงานตามไปด้วย

2) ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน โดยให้หมู่บ้านหรือชุมชน เตรียมความพร้อมในเรื่องบุคลากรในการดำเนินงานกองทุน ให้มีศักยภาพในการดำเนินงาน สมาชิกกองทุนต้องได้รับข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ ชุมชนมีความสามัคคีช่วยเหลือกัน ชุมชนมีการยกย่องคนดีคนซื่อสัตย์ และชุมชนมีความเข้มแข็งและรวมตัวตั้งกลุ่มองค์กร

3) ปัจจัยด้านระบบงาน การศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่าปัจจัยด้านระบบงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกับความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อธิบายได้ว่ากรรมการและสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน ได้รับการศึกษาจบชั้นประถมศึกษาสูงสุด ร้อยละ 75.75 ในการทำงานที่กรรมการกองทุน ถ้าหากยึดระเบียบหลักเกณฑ์มากจะเกิดความซับซ้อนยุ่งยากในการปฏิบัติ ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ ถ้ามีการยืดหยุ่น ผ่อนคลายกฎระเบียบ ก็จะสามารถทำหน้าที่ได้ดี ทั้งนี้ ความยืดหยุ่น ผ่อนคลายดังกล่าวต้องไม่ให้เกิดความเสียหายด้วย

4) ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนและการดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ ภาครัฐต้องเข้าไปช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาและสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน เจ้าหน้าที่ของรัฐลงไปช่วยพัฒนาให้ได้รับการยกฐานะเป็นสถาบันการเงิน ส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามนิเทศงานเป็นประจำ

และช่วยพัฒนาให้ได้รับสนับสนุนเงินกองทุนเพิ่ม

### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และประสบการณ์การเป็นสมาชิกกองทุน ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนและการดูแลเจ้าหน้าที่ของรัฐและความพร้อมทั้งเรื่องคน เงิน และการจัดการ มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุน ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

3.1.1 ภาครัฐควรมีนโยบายให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนและการดูแลเจ้าหน้าที่ของรัฐ ให้เจ้าหน้าที่มีบทบาทและมีการทำงานเชิงรุก โดยให้หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ออกตรวจติดตาม นิเทศงาน สนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ ให้การช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านอย่างต่อเนื่อง ช่วยพัฒนาให้ได้รับการยกฐานะเป็นสถาบันการเงินและได้รับการสนับสนุนเงินกองทุนเพิ่ม ให้เพียงพอต่อความต้องการของประชาชนต่อไป

3.1.2 ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อจะอนุมัติเงินกองทุนไปให้หมู่บ้านหรือชุมชนใด จะต้องพิจารณาถึงความพร้อมของหมู่บ้านและชุมชน ในด้านบุคลากร เงิน และการจัดการ ต้องมีศักยภาพในการดำเนินงาน สามารถบริหารกองทุนได้ประสบผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกกองทุนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานกองทุนอย่างสม่ำเสมอ ได้รับการฝึกอบรม สัมมนาและศึกษาดูงานเพิ่มเติมทางด้านการบริหารจัดการและพัฒนาอาชีพ ชุมชนมีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีการจัดกิจกรรมงานบุญต่างๆ ของหมู่บ้าน มีการพัฒนาชุมชน ตลอดจนการทํานุบำรุงสาธารณสมบัติ ของชุมชน มีการจัดกิจกรรมแสดงผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการประกอบอาชีพ ชุมชนมีการยกย่องคนดี คนชื้อสัตย์ มีกิจกรรมคัดเลือกคนดี คนชื้อสัตย์ ให้เกียรติบัตรหรือประกาศเกียรติคุณ นำหลักปฏิบัติของคนดี มาเป็นแนวทางการปฏิบัติ ชุมชนมีการรวมตัวตั้งกลุ่มอาชีพ ตั้งกลุ่มออมทรัพย์ และ ตั้งกองทุนสวัสดิการ เพื่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนฯ ต่อไป

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ได้ทราบถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์การ คือ ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และประสบการณ์การเป็นสมาชิกกองทุน ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชนเรื่อง คน เงิน และการจัดการ ปัจจัยด้านระบบงานและ ปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งปัจจัยทั้งสี่ด้านทำให้การบริหารงานกองทุนประสบผลสำเร็จ จึงเห็นควรนำปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จดังกล่าวนี้ ไปพัฒนาแนวทางการดำเนินการ

หรือทำโครงการฝึกอบรมหรือการศึกษาการพัฒนาให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหาร  
องค์กร หรือนำไปขยายผลหรือผลักดันกองทุนอื่นๆ โดยเฉพาะให้ประสบผลสำเร็จปัจจัยส่วน  
บุคคลได้แก่ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และประสบการณ์การเป็นสมาชิกกองทุน ปัจจัยด้าน  
ความพร้อมของชุมชนเรื่อง คน เงิน และการจัดการ ปัจจัยด้านระบบงาม และปัจจัยด้านการ  
สนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐถ้า หากหมู่บ้านหรือชุมชนมีความพร้อมและภาครัฐหรือ  
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การส่งเสริมสนับสนุน การบริหารองค์กรก็จะประสบผลสำเร็จสูงตาม  
ไปด้วย

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กรมการพัฒนาชุมชน (2547) *รวมกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ*  
กรุงเทพมหานคร กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย
- ก่อ สวัสดิพานิชย์ (2532) *แนวการบริหารงาน* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช
- กันยา สุวรรณแสง (2532) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร พัฒนาศึกษา
- คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ (2544) *การติดตามส่งเสริมการบริหารกองทุน  
หมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดเชียงใหม่* เชียงใหม่ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่
- จิตรา วสุวานิช (2514) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548) *สู่ทิศทางใหม่การบริหารการศึกษา* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์  
ก้าวใหม่
- ชาติชาย นาเมือง (2548) “ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารโรงพยาบาลทหารบกในสถานการณ์  
ที่ต้องแข่งขัน” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชื่น ศรีสวัสดิ์ และเอียด ดีพูน (2531) *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จกลุ่มออมทรัพย์ในจังหวัด  
สุรินทร์ : กรณีศึกษากลุ่มออมทรัพย์บ้านทุ่งมนและบ้านสันแคว* สุรินทร์ มูลนิธิหมู่บ้าน  
ตรี ท่อแก้ว และอรรณ สนิทภิบาล (2517) *ความพร้อมองค์กร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ท่อนจันทร์ วงศ์พรหม (2540) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มแม่บ้าน  
เกษตรกรบ้านสว่าง ตำบลศรีสว่าง อำเภอโนนทราย จังหวัดร้อยเอ็ด” วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ทฤษฎีภาวะผู้นำ (2551) ค้นวันที่ 1 กันยายน 2551 จาก <http://www.Sobkroo.com/vision>.
- เดโช สนวนานนท์ (2512) *การบริหารองค์กร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธงชัย สันติวงษ์ (2523) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- นพเก้า ไพโรลิน (2545) “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร : กรณีศึกษา  
โรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบา ประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช
- เนตร์พัฒนา ขงวิราช (2547) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร  
เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส
- พุดตพงษ์ ไชยวงศ์ (2540) *หลักการบริหาร* กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์

- นฤมล หอมสวัสดิ์ (2546) “ปัจจัยมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน : ศึกษากรณี  
กองทุนหมู่บ้าน 1 ตำบลปะคง อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2540) *วิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปัญญา ปุຍเป็ย (2534) *ทฤษฎีองค์การ* กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์
- พนัส หันนาคินทร์ (2524) *การบริหารงานองค์การ* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- พัฒนาชุมชนอำเภอรัตนบุรี (2546) *ข้อมูลกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัด  
สุรินทร์ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอรัตนบุรี*
- พรรณี ประเสริฐวงศ์ และคณะ (2522) *การบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์
- พรรณี ชูชัย (2532) *ระบบการบริหาร* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2547) *การบริหารภาครัฐ นนทบุรี* มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมาธิราช
- ยุทธ ไกยวรรณ (2541) *การบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร สุวีริยสาสน์
- ระวัง เนตรโพธิแก้ว (2535) *การบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร องค์การคำครุสภา
- ราชบัณฑิตยสถาน (2542) *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน* กรุงเทพมหานคร พัฒนาศึกษา
- วิกรม อารีราษฎร์ (2547) “ความพร้อมของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในการย้าย  
ที่ทำการจากท่าอากาศยานสากลกรุงเทพ (ดอนเมือง) ไปสู่ท่าอากาศยานสากลสุวรรณภูมิ”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วิจิตร ศรีสอาน และอวยชัย ชบา (2539) *ลักษณะและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ใน  
เอกสารสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 1 หน้า 5-8* นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วิเชียร วิทยาอุดม (2549) *ทฤษฎีองค์การ* กรุงเทพมหานคร บริษัทธีระฟิล์ม
- วัฒนา แสงสว่าง และสมยศ สีขาว (2544) “ศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการส่งเสริมการบริหารกองทุน  
หมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดเลย” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) *ทฤษฎีองค์การ* กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร

- สมพงษ์ เกษมสิน (2526) *การบริหารงาน กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์*  
 \_\_\_\_\_ (2526) *การบริหารงานและพฤติกรรมองค์กร กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์*
- สมยศ นาวิการ (2522) *การบริหารงาน กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ*  
 \_\_\_\_\_ (2544) *การบริหารงานและพฤติกรรมองค์กร กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ*
- สร้อยสน สุจริต (2549) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ใน  
 องค์กร : กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ  
 มหบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย  
 สุโขทัยธรรมมาธิราช
- สิทธิศักดิ์ นิระมล (2533) *ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ กรุงเทพมหานคร ฝ่ายเอกสารและ  
 ดำรงมหาวิทยาลัยรามคำแหง*
- สุชา และสุรางค์ จันทร์เอม (2520) *จิตวิทยาสังคม กรุงเทพมหานคร โอเคเอ็นสโตร์*
- สุพัตรา สุภาพ (2536) *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่เน้นพฤติกรรมมนุษย์  
 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ธรรมนิติ*
- สุรพล กาญจนจิตร และประภาส ศิลประศรี (2531) *รายงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จของ  
 กลุ่มอาชีพ กรุงเทพมหานคร กระทรวงมหาดไทย*
- สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (2544) *ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า  
 ด้วยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักเลขาธิการ  
 นายกรัฐมนตรี*
- สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู สำนักงานสถาบันราชภัฏสุรินทร์ (2544) *ศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ  
 การติดตามส่งเสริมการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ จังหวัด  
 สุรินทร์ สถาบันราชภัฏสุรินทร์*
- สำลี เก็งทอง (2540) *ความพร้อมองค์กร กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์พัฒนศึกษา*
- เสนาะ ดิยาวี (2539) “การบริหารงานบุคคลในภาคธุรกิจ” ใน *เอกสารการสอนชุด การบริหารงาน  
 บุคคล* หน้าที่ 15 หน้า 653-657 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชา  
 วิทยาการจัดการ
- เสาวนีย์ สิกขาบัณฑิต (2526) *พฤติกรรมองค์กร กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์*  
 ใหม่ จงสีหา (2548) “การวิเคราะห์การบริหารการพัฒนาของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองใน  
 อำเภอโพธิ์พิสัย จังหวัดหนองคาย” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
 มหบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

- อเนก นาคบุตร (2541) “เป้าหมายของกองทุนหมู่บ้าน” ใน *กองทุนหมู่บ้าน* หน้า 7-9  
กรุงเทพมหานคร สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม
- อวยชัย ชบา (2545) *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการพัฒนาชนบท สาขาวิชาวิทยาการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*
- อุทัย หิรัญโค (2525) *กลุ่มสัมพันธ์และการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ* กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Chester I Barnard (1970). *The Eunction of Executive chambridge*. Harvard university press.
- Fremont E. Kast and Jame E. Rosenzweig (1979). *Organization and Management : A system and  
contingency Approach* Tokyo Mc Ceraw-Hill.
- Fayol (1888). *Fayol's principles of management* New Jersey Prentice Hall.
- Hicks Herbert G. and gullet L. Ray (1972). *The Management of organization* New York  
McGraw-Hill.
- Herses. Jay (1982). *operations Management* 6<sup>th</sup> ed New Jersey Prentice – Hal Inc.
- John F. Pfiffner and Frank P. Sherwood (1960). *Administrative organization Engle wood cliffs*  
NJ. Prentice-Hall.
- Puti, Joseph M (1966). *Exxentials of Management : An Aslan Perspecive* 5<sup>th</sup> ed Singapore  
McGraw-Hill.
- Sergivanni (1980). *Organization Theory Middlesex PenguinBook*.
- Talcolt Pansons (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Illinois The Free Press  
Publishing.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

### แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี  
จังหวัดสุรินทร์

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ จึงขอความร่วมมือจากทุกท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกประเด็น การนำเสนอผลการศึกษาดังนี้จะนำเสนอในภาพรวมจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือผู้อื่นแต่อย่างใด

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ

ตอนที่ 3 ความสำเร็จในการดำเนินการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เป็นคะแนน 1 – 10 คะแนน แบ่งเป็น 5 ระดับ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในแนวทางการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิด

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. อายุ..... ปี

3. ระดับการศึกษา

- ประถมศึกษา       มัธยมศึกษา  
 อนุปริญญา       ปริญญาตรีขึ้นไป  
 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

## 4. อาชีพ

- เกษตรกรรม       ค้าขาย       รับราชการ  
 รับจ้าง       อื่น ๆ โปรดระบุ.....

## 5. รายได้ต่อเดือน

- ไม่เกิน 3,000 บาท       3,001 - 5,000 บาท  
 5,001-7,000 บาท       7,001 - 9,000 บาท  
 มากกว่า 9,000 บาท ขึ้นไป

## 6. ประสบการณ์การเป็นสมาชิก / กรรมการกองทุน ..... ปี

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดสุรินทร์  
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงหนึ่งข้อ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชนเรื่อง คน เงิน และ การจัดการ</b>					
1. บุคลากรในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนต้องมีศักยภาพในการดำเนินงาน					
1.1 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง สามารถบริหารกองทุนได้ประสบความสำเร็จ					
1.2 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการกองทุนให้มีประสิทธิภาพ					
1.3 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองสามารถดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้					
2. สมาชิกกองทุนในกองทุนได้รับข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ					
2.1 สมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านทั้งในเรื่อง กฎข้อบังคับ การกู้ยืม จำระเงินและนำเงินไปใช้จ่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ					
2.2 มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านให้สมาชิกได้ทราบอย่างต่อเนื่อง					

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.3 สมาชิกกองทุนหมู่บ้านได้รับการฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงานเพิ่มเติมทางด้านบริหารจัดการและพัฒนาอาชีพมากกว่า 3 ครั้ง/ปี					
3. ชุมชนมีความสามัคคีช่วยเหลือกัน					
3.1 กองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านร่วมมือกันในการจัดกิจกรรมงานบุญต่าง ๆ ของหมู่บ้าน					
3.2 กองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านมีความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ ตลอดจนการทำงานบำรุงสาธารณสมบัติของชุมชน					
3.3 กองทุนหมู่บ้านและสมาชิกกองทุนหมู่บ้านร่วมมือกันจัดกิจกรรม แสดงผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการประกอบอาชีพ เพื่อให้สมาชิกกองทุนและประชาชนได้รับทราบ					
4. ชุมชนมีการยกย่องคนดี คนซื่อสัตย์					
4.1 ชุมชนมีกิจกรรมคัดเลือกคนดี คนซื่อสัตย์ของชุมชน					
4.2 ชุมชนมีการให้เกียรติบัตรหรือประกาศเกียรติคุณ คนดี คนซื่อสัตย์					
4.3 ชุมชนมีการนำหลักการปฏิบัติตัวของคนดี คนซื่อสัตย์ มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติตัวของคนในชุมชน					
5. ชุมชนมีความเข้มแข็งและรวมตัวตั้งกลุ่มองค์กรประชาชน					
5.1 ชุมชนมีการรวมตัวตั้งกลุ่มอาชีพ					
5.2 ชุมชนมีการรวมตัวกันตั้งกลุ่มออมทรัพย์					
5.3 ชุมชนมีการรวมตัวกันตั้งกองทุนสวัสดิการ					
<b>ปัจจัยด้านระบบงาน</b>					
6. มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก					
6.1 สมาชิกมีส่วนร่วมในการร่วมเวทีประชาคม เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน					
6.2 สมาชิกสามารถเสนอแนวคิดในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน					
6.3 สมาชิกสามารถร่วมประชุมกับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านเพื่อพัฒนากองทุนได้อย่างเปิดเผย					

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. มีการประชุมเป็นประจำ					
7.1 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีการประชุมคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านทุก 1 เดือน					
7.2 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีการประชุมสมาชิกกองทุนหมู่บ้านทุก 3 เดือน					
7.3 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีการประชุมร่วมกับหน่วยงานหรือองค์กรติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงานพร้อมสรุปผลงานปีละ 2 ครั้ง					
8. กำหนดระเบียบกองทุนจากความคิดของสมาชิก					
8.1 กองทุนได้เชิญสมาชิกเข้าร่วมกำหนดระเบียบกองทุนทุกครั้ง					
8.2 ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำระเบียบข้อบังคับของกองทุนหมู่บ้านก่อนการจัดระเบียบข้อบังคับ					
8.3 ก่อนการกำหนดระเบียบข้อบังคับกองทุนหมู่บ้านมีการจัดทำเวทีประชาคมทุกครั้ง					
8.4 มีการดำเนินการพิจารณาอนุมัติเงินกองทุนให้สมาชิกกู้ยืมโดยคณะกรรมการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้					
9. ความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์					
9.1 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันของชุมชนเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพ					
9.2 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรสามารถปฏิบัติได้					
9.3 มีแผนดำเนินการและมีการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้					
<b>ปัจจัยด้านผู้นำ</b>					
10. กองทุนหมู่บ้านมีความเป็นผู้นำที่มีความเข้มแข็งกระตือรือร้น					

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง	ความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10.1 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีคณะกรรมการบริหารกองทุนหมู่บ้านที่มีความสามารถในการบริหารกองทุนหมู่บ้าน					
10.2 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีคณะกรรมการบริหารกองทุนหมู่บ้านที่มีการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกกองทุนหมู่บ้าน					
10.3 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และให้ความสัมพันธ์ที่ดีและให้ความเสมอภาคเท่ากันหมด					
10.4 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
11. คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน					
11.1 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีการสำรวจความพึงพอใจสมาชิกต่อการดำเนินงานกองทุนอย่างสม่ำเสมอ					
11.2 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีการสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรต่อสมาชิกเสมอ					
11.3 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านมีการยกย่องชมเชยสมาชิกกองทุนหมู่บ้านที่มีการชำระหนี้ได้ตามกำหนดระยะเวลา					
ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ					
12. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
13. ได้รับการติดตาม นิเทศ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นประจำ					
14. ได้รับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง					
15. ได้รับการช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
16. เจ้าหน้าที่ของรัฐได้เข้ามาช่วยพัฒนาให้ได้รับการยกฐานะเป็นสถาบันการเงิน					
17. เจ้าหน้าที่ของรัฐได้เข้ามาช่วยพัฒนาให้ได้รับสนับสนุนเงินกองทุนเพิ่ม					





ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง  
คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. ปัจจัยด้านความพร้อมของชุมชน

.....  
.....  
.....  
.....

2. ปัจจัยด้านระบบงาน

.....  
.....  
.....

3. ปัจจัยด้านผู้นำ

.....  
.....  
.....

4. ปัจจัยด้านการสนับสนุนและดูแลจากเจ้าหน้าที่ของรัฐ

.....  
.....  
.....

ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

## ประวัติและผลงานของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

### 1. ชื่อ นายเจน ยินศิริรัมย์

สถานที่ทำงาน สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอจอมพระ จังหวัดสุรินทร์  
 วุฒิการศึกษา ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
 สำเร็จการศึกษา พ.ศ. 2542

#### ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- เป็นอนุกรรมการและเลขานุการติดตามและประเมินผลกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอจอมพระ จังหวัดสุรินทร์
- ติดตามและแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
- ส่งเสริมสนับสนุนให้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองยกฐานะเป็นนิติบุคคลและจัดการกองทุนให้เป็นสถาบันการเงิน
- เป็นผู้มีส่วนร่วมกับคณะกรรมการกองทุนในการเตรียมความพร้อมในการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

### 2. ชื่อ นายธนศักดิ์ เสมอภาค

สถานที่ทำงาน ที่ทำการปกครองอำเภอรัตนบุรี อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์  
 วุฒิการศึกษา - ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
 - นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2544

#### ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- การบริหารงานบุคคลของข้าราชการและลูกจ้างกรมการปกครอง
- การบริหารงานบุคคลของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน
- การบริหารโครงการของหน่วยงานภาครัฐ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย
- ติดตามและประเมินผลกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์
- ติดตามและแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์
- เป็นผู้มีส่วนร่วมกับคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์
- การดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนหมุนเวียนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรหรือผู้ยากจน
- สนับสนุนยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจน ของกรมการปกครอง

### 3. ชื่อ อาจารย์สำเร็จ วันทอง

สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏจังหวัดสุรินทร์

วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

ประสบการณ์หรือความชำนาญ

- สอนวิชาวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประเมินผลและสถิติ
- การบริหารโครงการของหน่วยงานภาครัฐ
- เป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ของนักศึกษาหลักสูตรปริญญาบัณฑิตที่ทำงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

### ลำดับที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้าน การปฏิบัติงาน

#### 1. ข้อมูลส่วนตัว

- 1.1 ชื่อ/ นามสกุล นายเจน ยินศิริรัมย์
- 1.2 ตำแหน่งทางบริหาร/วิชาการ เจ้าหน้าที่บริหารงานพัฒนาชุมชน 7 (พัฒนาการอำเภอ)
- 1.3 อายุ 52 ปี สถานที่ทำงาน สำนักงานพัฒนาชุมอำเภอจอมพระ จังหวัดสุรินทร์

#### 2. วุฒิการศึกษา

- 2.1 ระดับการศึกษา ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยขอนแก่น สำเร็จการศึกษาปี พ.ศ. 2542

#### 3. ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา

- 3.1 เป็นอนุกรรมการและเลขานุการติดตามและประเมินผลกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอจอมพระ จังหวัดสุรินทร์
- 3.2 ติดตามและแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
- 3.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองยกฐานะเป็นนิติบุคคลและจัดการกองทุนให้เป็นสถาบันการเงิน
- 3.4 เป็นผู้มีส่วนร่วมกับคณะกรรมการกองทุนในการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

#### 4. ผลงานทางวิชาการ (ชื่อผลงาน/ ปี พ.ศ.)

- 4.1 ทำแบบประเมินผลการพัฒนากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อยกระดับการพัฒนา
- 4.2 ร่วมคิดแบบฟอร์มรูปแบบการดำเนินงานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง
- 4.3 การพัฒนาเครือข่ายผลผลิตทางการเกษตร (งานวิจัย) พ.ศ. 2542

#### 5. อื่น ๆ (ถ้ามี) -

## ลำดับที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้าน การปฏิบัติงาน

### 1. ข้อมูลส่วนตัว

- 1.1 ชื่อ/สกุล นายธนศักดิ์ เสมอภาค
- 1.2 ตำแหน่งทางบริหาร/วิชาการ ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานงานปกครอง 7)
- 1.3 อายุ 45 ปี สถานที่ทำงาน ที่ทำการปกครองอำเภอรัตนบุรี อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์

### 2. วุฒิการศึกษา

#### 2.1 ระดับการศึกษา

- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2544
- นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2527

### 3. ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องของวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา

- 3.1 การบริหารโครงการของหน่วยงานภาครัฐ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย
- 3.2 ติดตามและประเมินผลกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์
- 3.3 ติดตามและแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์
- 3.4 เป็นผู้มีส่วนร่วมกับคณะกรรมการกองทุนในการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์
- 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนหมุนเวียนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรหรือผู้ยากจน
- 3.6 สนับสนุนยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจน ของกรมการปกครอง

### 4. ผลงานทางวิชาการ (ชื่อผลงาน/ปี พ.ศ.)

- 4.1 การสร้างชุมชนให้เข้มแข็งเพื่อเอาชนะยาเสพติด พ.ศ. 2544
- 4.2 บทบาทฝ่ายปกครองด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย ศึกษากรณีอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2550

### 5. อื่น ๆ (ถ้ามี) –

## ลำดับที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้าน วิชาการ

### 1. ข้อมูลส่วนตัว

- 1.1 ชื่อ/สกุล อาจารย์สำเริง วันทอง
- 1.2 ตำแหน่งทางบริหาร/วิชาการ อาจารย์
- 1.3 อายุ 50 ปี สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏจังหวัดสุรินทร์

## 2. วุฒิการศึกษา

- 2.1 ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)  
สำเร็จการศึกษาปี พ.ศ. 2542

## 3. ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา

- 3.1 สอนวิชาวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประเมินผลและสถิติ  
3.2 การบริหารโครงการของหน่วยงานภาครัฐ  
3.3 เป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ของนักศึกษาหลักสูตรปริญญาบัณฑิตที่ทำงานกองทุนหมู่บ้าน  
และชุมชนเมือง

## 4. ผลงานทางวิชาการ (ชื่อผลงาน/ปี พ.ศ.)

- 4.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์  
ปี พ.ศ. 2542  
4.2 การพัฒนารูปแบบและสารนิเทศต่อการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2545  
4.3 การประเมินผลโครงการ C.E.O. ของสำนักงานพื้นที่การศึกษาจังหวัดสุรินทร์ เขต 1  
พ.ศ. 2550  
4.4 การประเมินผลหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น พ.ศ.2550

## 5.อื่น ๆ (ถ้ามี) -

**ภาคผนวก ก**

**ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม**

ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC)

ที่	ข้อคำถาม ตอนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma$	IOC	แปลผล
		1	2	3			
1	1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	1.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	1.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	1.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6	2.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
7	2.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
8	2.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
9	3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
10	3.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
11	3.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
12	3.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
13	4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
14	4.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
15	4.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
16	4.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
17	5	1	1	1	3	1	ใช้ได้
18	5.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
19	5.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
20	5.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
21	6	1	1	1	3	1	ใช้ได้
22	6.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
23	6.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
24	6.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
26	7	1	1	1	3	1	ใช้ได้
27	7.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
28	7.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
29	7.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
30	8	1	1	1	3	1	ใช้ได้



ที่	ข้อความ ข้อที่ ตอนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma$	IOC	แปลผล
		1	2	3			
31	8.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
32	8.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
33	8.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
34	8.4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
35	9	1	1	1	3	1	ใช้ได้
36	9.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
37	9.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
38	9.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
39	10	1	1	1	3	1	ใช้ได้
40	10.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
41	10.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
42	10.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
43	10.4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
44	11	1	1	1	3	1	ใช้ได้
45	11.1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
46	11.2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
47	11.3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
48	12	1	1	1	3	1	ใช้ได้
49	13	1	1	1	3	1	ใช้ได้
50	14	1	1	1	3	1	ใช้ได้
51	15	1	1	1	3	1	ใช้ได้
52	16	1	1	1	3	1	ใช้ได้
53	17	1	1	1	3	1	ใช้ได้
54	1	1	1	1	3	1	ใช้ได้
55	2	1	1	1	3	1	ใช้ได้
56	3	1	1	1	3	1	ใช้ได้
57	4	1	1	1	3	1	ใช้ได้
	<b>ผลรวม</b>	<b>52</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>166</b>	<b>1</b>	<b>ใช้ได้</b>

ภาคผนวก ง  
ค่าความเชื่อถือของแบบสอบถาม

## ผลการทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อคำถาม

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
DATA1	203.7333	240.4092	.6184	.9554
DATA2	203.7667	241.2885	.4697	.9560
DATA3	203.8667	231.3609	.7981	.9541
DATA4	203.9333	229.3057	.8354	.9539
DATA5	203.9000	230.0931	.8548	.9538
DATA6	203.8333	240.0057	.5295	.9557
DATA7	203.7000	240.2862	.6509	.9553
DATA8	203.7333	241.3747	.5505	.9557
DATA9	203.8000	239.9586	.5396	.9557
DATA10	203.7667	241.0126	.5590	.9556
DATA11	203.9333	231.6506	.7809	.9543
DATA12	204.0000	231.2414	.8037	.9541
DATA13	203.8000	230.5793	.8465	.9539
DATA14	203.7333	241.0299	.4965	.9559
DATA15	203.7000	241.9414	.5303	.9558
DATA16	203.6667	239.1264	.7706	.9549
DATA17	203.6000	240.1793	.7866	.9550
DATA18	203.6333	240.0333	.7429	.9551
DATA19	205.0333	246.9299	.0251	.9631
DATA20	204.9667	247.2057	.0223	.9626
DATA21	204.6000	245.4207	.0971	.9602
DATA22	203.8000	231.4759	.8039	.9541
DATA23	203.6000	239.1448	.8765	.9547
DATA24	203.4333	249.5644	.0000	.9570
DATA25	203.6667	239.4023	.7495	.9550
DATA26	203.9000	242.1621	.4524	.9561
DATA27	203.7000	238.3552	.7925	.9548
DATA28	203.7000	238.1483	.6933	.9550
DATA29	203.6333	238.9989	.8268	.9548
DATA30	203.6667	239.2644	.7600	.9550
DATA31	203.6000	239.7655	.8225	.9549
DATA32	203.5000	248.6724	.1034	.9570
DATA33	203.5333	247.9816	.1120	.9573
DATA34	203.6333	238.9989	.8268	.9548
DATA35	203.6000	239.7655	.8225	.9549
DATA36	203.7333	240.9609	.5796	.9556
DATA37	203.7333	240.2023	.6330	.9554
DATA38	203.7000	238.6310	.7722	.9548

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
DATA39	203.5333	249.2920	.0186	.9573
DATA40	203.7000	239.1138	.7368	.9550
DATA41	203.8333	229.3161	.8427	.9538
DATA42	203.7000	238.6310	.7722	.9548
DATA43	203.8000	230.1655	.8663	.9537
DATA44	203.8333	229.6609	.8832	.9536
DATA45	203.8333	229.3161	.8427	.9538

Intraclass Correlation Coefficients  
Two-Way Mixed Effects Model (Consistency Definition)

Measure	ICC Value	95% Confidence Interval		F-Value	Sig.
		Lower Bound	Upper Bound		
Single Rater	.3284	.2305	.4752	23.0004	.0000
Average of Raters*	.9565	.9309	.9760	23.0004	.0000

Degrees of freedom for F-tests are 29 and 1276. Test Value = 0.

\* Assumes absence of People\*Rater interaction.

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0                      N of Items = 45

Alpha = .9565

**ประวัติผู้วิจัย**

ชื่อ	นางสุวิรัตน์ หวังผล
วัน เดือน ปีเกิด	8 ธันวาคม 2502
สถานที่เกิด	อำเภอสนม จังหวัดสุรินทร์
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	ที่ทำการปกครองอำเภอศีขรภูมิ อำเภอศีขรภูมิ จังหวัดสุรินทร์
ตำแหน่ง	ปลัดอำเภอศีขรภูมิ จังหวัดสุรินทร์