

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเชิงประจักษ์สำหรับการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การวางแผนทางการเงินของโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อให้ทราบถึงระบบการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การวางแผนทางการเงินของโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 8 เรื่อง ดังนี้

1. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ
2. การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แหล่งที่มาของเงินกองทุน
3. แนวคิดด้านความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ การมีส่วนร่วมของประชาชน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
4. การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
5. ข้อมูลทางบัญชี การจัดสรรกำไรสุทธิ และการรายงานฐานะทางการเงิน
6. การจัดทำงบประมาณและโครงการ
7. การวางแผนทางการเงิน
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

#### ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองแห่งชาติ

“พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545” (2545, หน้า 11) และ “พระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547” (2547, หน้า 1) หมวด 2 กองทุนหมู่บ้านและชุมชน-

เมืองแห่งชาติมาตรา 11 ให้จัดตั้งกองทุนขึ้นกองทุนหนึ่ง เรียกว่า “กองทุนหมู่บ้าน-และชุมชนเมืองแห่งชาติ” โดยเป็นหน่วยงานของรัฐมีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อจัดสรรให้กองทุนหมู่บ้านสำหรับการลงทุน เพื่อพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ เพิ่มรายได้และลดรายจ่าย หรือสำหรับการส่งเสริมและพัฒนาไปสู่การสร้างสวัสดิภาพ สวัสดิการ หรือประโยชน์ส่วนรวม อื่นใดให้แก่ประชาชนในหมู่บ้านหรือในชุมชนเมือง สนับสนุนการเสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านหรือในชุมชนเมืองในด้านการเรียนรู้ การสร้าง และการพัฒนาความคิดริเริ่มเพื่อการแก้ไขปัญหา และเสริมสร้างศักยภาพ ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคม ให้แก่ประชาชนตลอดจนส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียงในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงจำแนกรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2546, หน้า 20)

#### 1. นโยบายในการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เป็นนโยบายของรัฐบาลสมัย พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ก่อตั้งขึ้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้าน และชุมชนเมืองในด้านการเรียนรู้ การสร้าง การพัฒนาความคิดริเริ่ม การแก้ไขปัญหา เสริมสร้างศักยภาพทั้งด้านเศรษฐกิจ และสังคมของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยรัฐบาลจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กองทุนละ 1 ล้านบาท พร้อมเสริมสร้างและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้มีขีดความสามารถในการจัดระบบบริหารจัดการเงินกองทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมืองกันเอง

#### 2. ปรัชญาของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ดังนี้

2.1 การเสริมสร้างสำนึกความเป็นชุมชนและท้องถิ่น

2.2 ประชาชนในชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคต จัดการหมู่บ้าน และชุมชน ด้วยคุณค่าทางศาสนา และภูมิปัญญาของตนเอง

2.3 การถือคุณประโยชน์ต่อผู้ด้อยโอกาส คนยากจนจัดสนในหมู่บ้าน และชุมชน

2.4 การเชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชน ราชการ เอกชน และประชาสังคม ด้วยความรัก และเอื้ออาทรต่อกัน

2.5 การกระจายอำนาจให้ท้องถิ่น และพัฒนาประชาธิปไตยพื้นฐาน

3. วัตถุประสงค์ของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองได้ก่อตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2546, หน้า 21)

3.1 เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้าน และชุมชนเมืองสำหรับการลงทุน เพื่อการพัฒนาอาชีพ สร้างงาน สร้างรายได้ ลดรายจ่ายการเทาเหตุฉุกเฉิน และความจำเป็นเร่งด่วน และเป็นการสร้างกองทุนสวัสดิภาพที่ดีแก่ประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชน

3.2 ช่วยส่งเสริมและพัฒนาหมู่บ้าน และชุมชนเมืองให้มีขีดความสามารถ ในการจัดระบบเงินของกองทุนและบริหารจัดการเงินกองทุนของตนเอง

3.3 เป็นการเสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในการเรียนรู้ การสร้างและพัฒนาความคิดริเริ่ม แก้ไขปัญหาและเสริมสร้างศักยภาพ ในการจัดระบบบริหารจัดการกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง ในหมู่บ้านและชุมชนเมือง

3.4 สนับสนุนและกระตุ้นเศรษฐกิจในระดับฐานรากของประเทศรวมทั้ง เสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจและสังคมพื้นฐานของศาสนาและวัฒนธรรมอันดีงาม ของประเทศในอนาคต

3.5 เพิ่มศักยภาพ ความเข้มแข็งของประชาชนในการพัฒนาหมู่บ้าน และชุมชนเมืองของตนทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

4. แผนการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ได้ดำเนินงานตามนโยบาย และมติเห็นชอบตามแผนงานและงบประมาณ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ตามนโยบาย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2546, หน้า 22)

ระยะที่ 1 (ปี พ.ศ. 2544) เป็นระยะของการจัดตั้งกองทุน แผนการดำเนินงาน ในระยะนี้ ได้แก่ (1) การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำระเบียบ เงื่อนไข

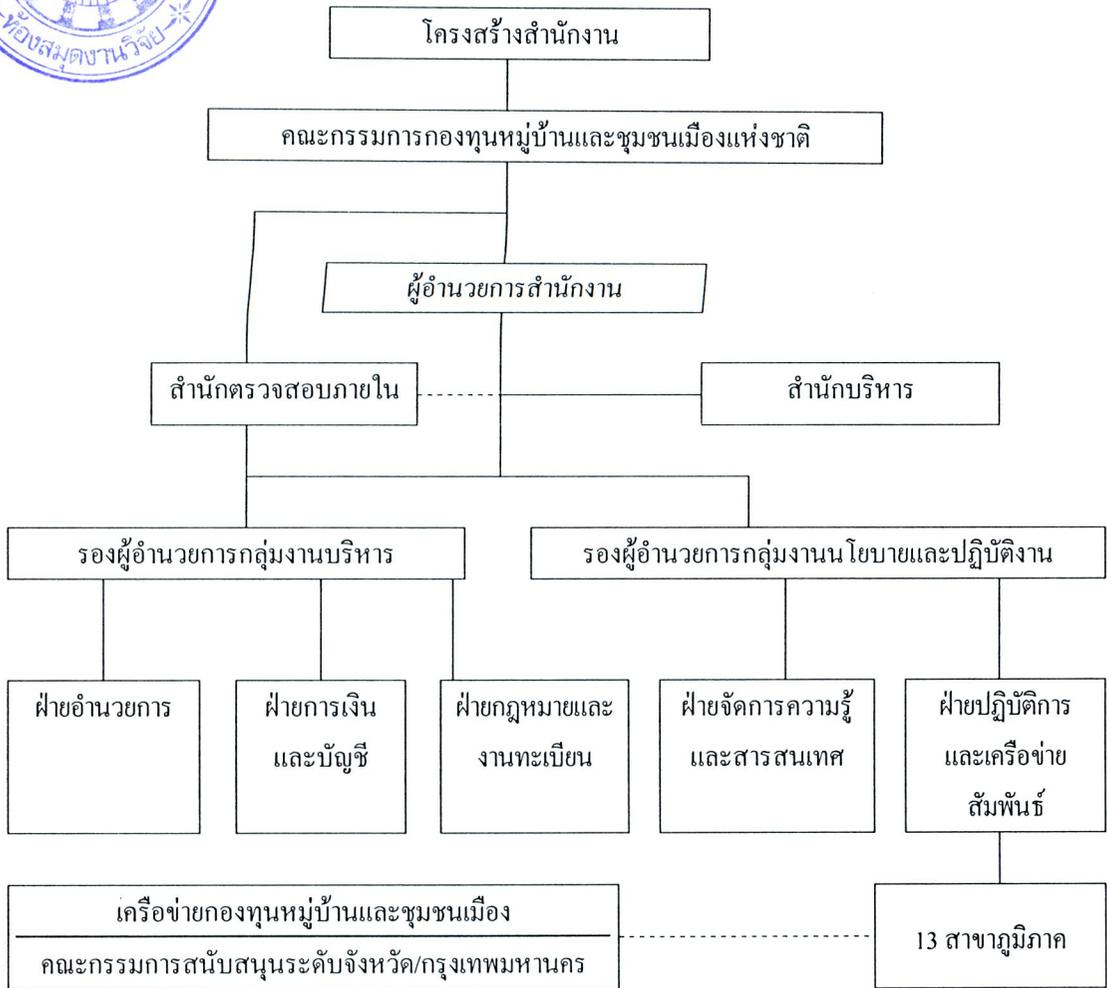
และคู่มือการ (2) ปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์และสร้างจิตสำนึกความเป็นชุมชน และท้องถิ่นของประชาชนให้เข้าใจปรัชญาของนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (3) การจัดโครงสร้างของการปฏิบัติตามระเบียบ การทำความเข้าใจแก่บุคลากร และการสนับสนุนการตอบปัญหาและให้ข้อเสนอแนะ (4) การเตรียมกลไกเสริม ในรูปแบบ “ประชารัฐ” และ (5) การเตรียมความพร้อมของชุมชนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ระยะที่ 2 (ปี พ.ศ. 2544-2545) เป็นระยะที่มุ่งเน้นเพื่อก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้ให้กับคณะกรรมการกองทุนและสมาชิกกองทุน เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการกองทุนอย่างยั่งยืน และได้รับการจัดสรรงบประมาณ 300 ล้านบาท โดยมีโครงการที่สำคัญ ๆ ได้แก่ (1) โครงการเพิ่มศักยภาพคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (2) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (3) เวทีเครือข่ายการเรียนรู้ระดับอำเภอของกองทุน (4) การสังเคราะห์บทเรียนกองทุนระดับจังหวัด และ (5) การวิจัย การประเมินผล และการพัฒนากองทุน

ระยะที่ 3 (ปี พ.ศ. 2546-2547) การนำไปสู่ความเข้มแข็งของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยมีแผนงาน ได้แก่ (1) การจัดกระบวนการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อการพึ่งพาตนเองได้ของกองทุนทั้งด้านสังคมและธุรกิจ (2) การเสริมสร้างกองทุนที่ยั่งยืน โดยการขยายเงินกองทุน การสร้างเครือข่าย กองทุน และการเชื่อมโยงเงินทุนจากกองทุนกับสถาบันการเงินอื่น และ (3) การเสริมสร้างกองทุนและเครือข่ายกองทุนที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นเครื่องมืออันนำไปสู่การเชื่อมประสานนโยบายอื่น ๆ รวมถึงความเข้มแข็งของชุมชน

##### 5. โครงสร้างการบริหารงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

การบริหารงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั้น มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรไว้ ดังแสดงในภาพ 1 และภาพ 2



ภาพ 1 โครงสร้างสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านชุมชนเมืองแห่งชาติ

ที่มา. จาก 1 ปี นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (หน้า 23), โดย สำนักงาน-คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2546, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ชวนพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ  
วันที่ 12 ส.ค. 2556  
เลขทะเบียน 209190  
เลขเรียกหนังสือ



## 6. ความเป็นมาของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง คือ กองทุนที่ตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล โดยรัฐบาลได้จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่หมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนภายในหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับกองทุน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2546, หน้า 25)

6.1 กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ เป็นกองทุนรวมในระดับชาติ เพื่อจัดสรรให้แก่หมู่บ้านและชุมชนเมือง

6.2 กองทุนหมู่บ้านและกองทุนชุมชนเมือง คือ กองทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง เริ่มก่อตั้งได้รับเงินอุดหนุนจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ หมู่บ้านละ 1 ล้านบาท เพื่อให้ประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมืองบริหารจัดการกันเอง และเป็นการเสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเองของหมู่บ้านและชุมชนเมือง ในด้านการเรียนรู้ การสร้าง พัฒนาความคิดริเริ่ม การแก้ไขปัญหา เสริมสร้างศักยภาพ ด้านเศรษฐกิจ และสังคมของประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง รัฐบาลได้จัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง กองทุนละ 1 ล้านบาท พร้อมเสริมสร้างและพัฒนาหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้มีขีดความสามารถในการจัดระบบบริหารจัดการเงินกองทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนเมืองกันเอง

## 7. หลักการจัดสรรเงิน

คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองแห่งชาติมีหลักการในการจัดสรรเงินให้แก่กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง ดังนี้

7.1 ความพร้อม ความสนใจ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

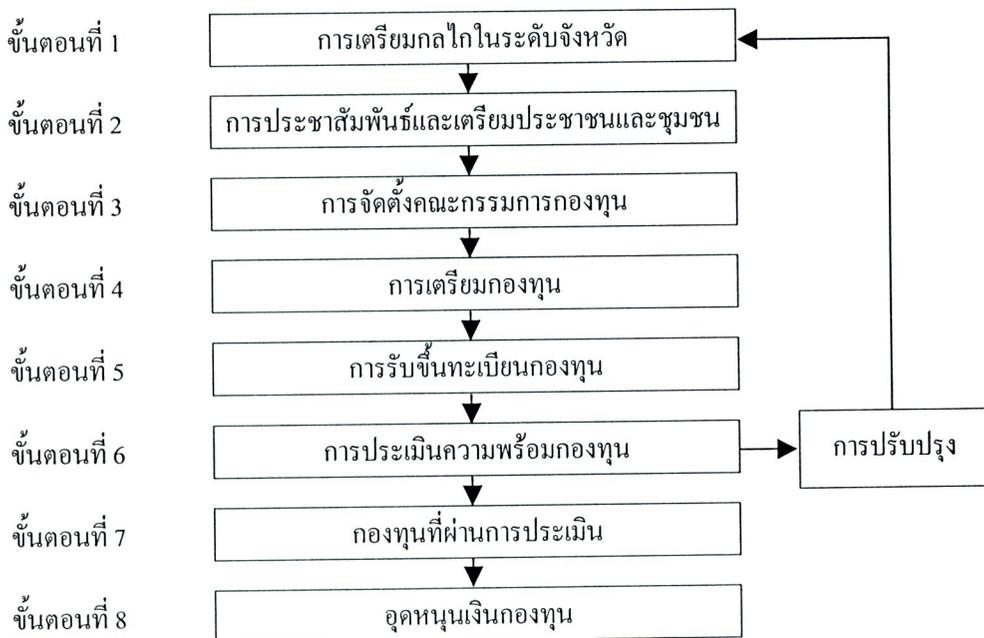
7.2 ความพร้อมของคณะกรรมการกองทุน ที่เน้นความพร้อมของบุคคลทั้งในด้านความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการกองทุน

7.3 ความพร้อมของระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกองทุน โดยสมาชิก

7.4 ความพร้อมของการบริหารจัดการที่สอดคล้องและเกื้อกูลกันระหว่าง กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกับกองทุนอื่น ๆ ที่หน่วยงานราชการจัดตั้งขึ้นในหมู่บ้าน หรือชุมชนเมือง

#### 8. การขอรับเงินจัดสรร

คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจำนวนไม่น้อยกว่า 9-15 คน ซึ่งมาจากการคัดเลือกระหว่างสมาชิก โดยปฏิบัติตามระเบียบที่คณะกรรมการกองทุน หมู่บ้านหรือชุมชนเมืองกำหนด (ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ว่าด้วยการจัดตั้ง และบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 ข้อ 16, 17, 18) กำหนดวิธีการขอรับเงินจัดสรรจะต้องมีการเตรียมและประเมินความพร้อม ในการจัดตั้งกองทุน โดยมีขั้นตอนการเตรียมความพร้อมต่าง ๆ 8 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพ 3

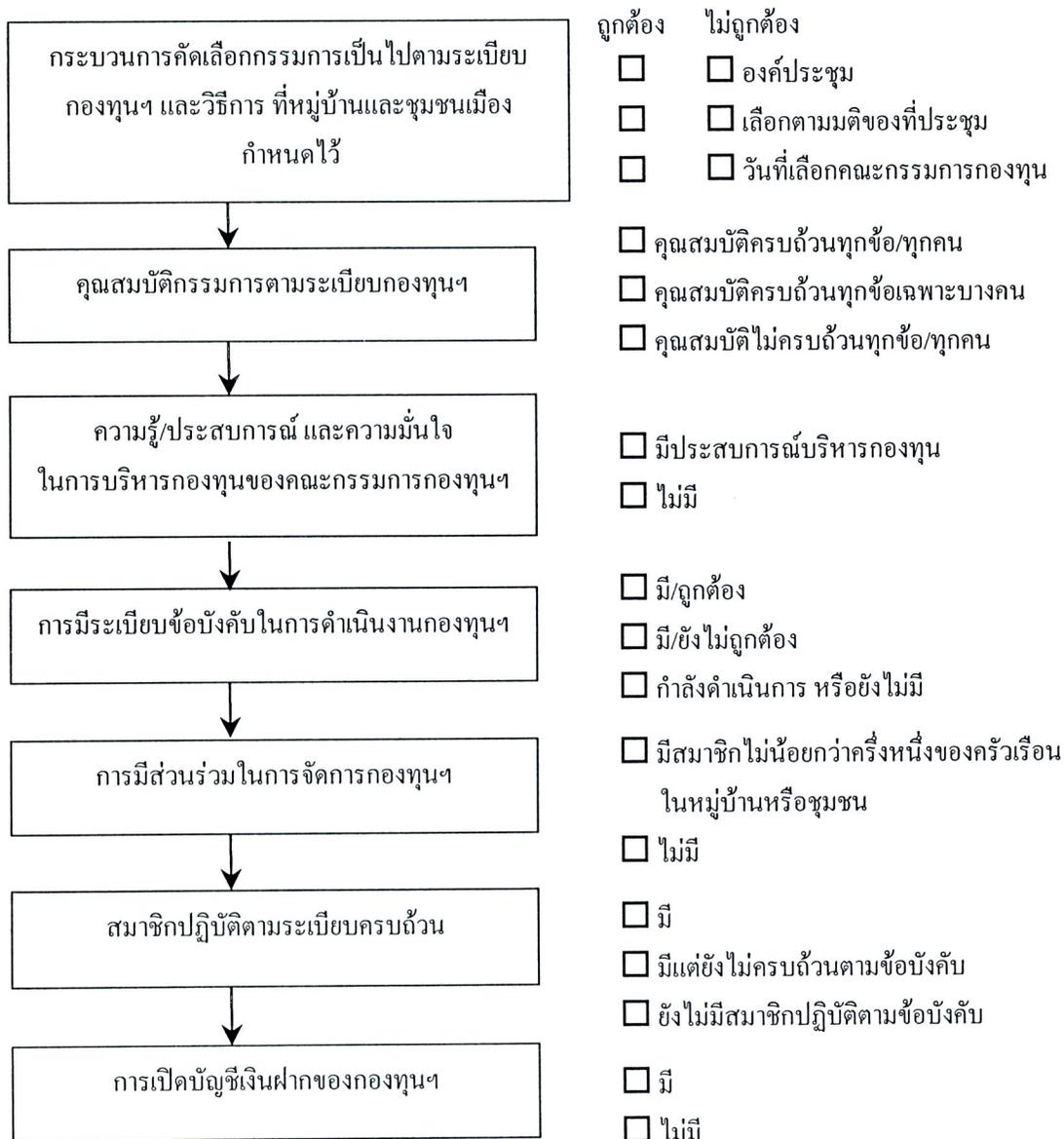


ภาพ 3 ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมในการขอรับเงินจัดสรร

ที่มา. จาก 1 ปี นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (หน้า 25), โดย สำนักงาน-คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2546, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ชวนพิมพ์.

## 9. การประเมินความพร้อม

การเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งกองทุน มีกระบวนการในการประเมินความพร้อม 7 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพ 4



ภาพ 4 การประเมินความพร้อมในการจัดตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ที่มา. จาก 1 ปี นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (หน้า 26), โดย สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2546, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ชวนพิมพ์.

## 10. ประโยชน์ที่ได้รับจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ตามที่รัฐบาลได้มีนโยบายให้ก่อตั้งกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองขึ้นทำให้ประชาชนในท้องถิ่น และสมาชิกของกองทุนได้รับประโยชน์ คือ

10.1 การมีแนวทางในการเสริมสร้าง พัฒนา และส่งเสริมสังคมให้ดีขึ้น

10.2 การเพิ่มรายได้ และช่วยกระจายรายได้จากการจัดสรรทรัพยากร

ที่เหมาะสมของกองทุน

10.3 การพัฒนาอาชีพเดิมให้ดีขึ้น และสร้างเสริมอาชีพใหม่

10.4 การมีชีวิตและความเป็นอยู่ที่พอเพียงตามแนวพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช

10.5 การเพิ่มศักยภาพของชุมชนให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น

10.6 การพัฒนาประชาธิปไตยในท้องถิ่นและชุมชนให้ดียิ่งขึ้น

10.7 การฟื้นฟูเศรษฐกิจของท้องถิ่นและของชุมชนให้ดียิ่งขึ้น

10.8 การลดปัญหาเสพติดในชุมชน และยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนให้ดียิ่งขึ้น

10.9 การเปิดโอกาสให้สมาชิกของชุมชนได้รับการศึกษาสูงขึ้นและช่วยให้สมาชิกของชุมชนได้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิต และคุณภาพการศึกษามากยิ่งขึ้น

## การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

### แหล่งที่มาของเงินกองทุน

#### แนวคิด และความหมายของการบริหารจัดการ

ธรรมชาติของมนุษย์มักอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม และมีหลายลักษณะ เช่น ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศ เมื่อมาอยู่รวมกันจำเป็นต้องมีตัวแทนกลุ่ม หรือผู้นำกลุ่ม และมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม เพื่อให้เกิดความสงบสุขเรียบร้อย จึงเกิดวิวัฒนาการการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ขึ้น ผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ มักเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้นำในระดับประเทศของภาครัฐ เรียกว่า “ผู้บริหาร”

การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม เรียกว่า “การบริหาร” หมายถึง การช่วยเหลือ และการอำนวยความสะดวก ส่วนภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจ เรียกว่า “การจัดการ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งแสวงหากำไรสูงสุด ส่วนประโยชน์ที่ตกแก่สาธารณะ ถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือผลพลอยได้ สำหรับการบริหารภาครัฐปัจจุบัน เรียกว่า “การบริหารจัดการ” (management administration) เนื่องจากเกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดของผู้บริหารมาใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ไม่จำเป็น และการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

ธงชัย สภานุชาติ (2542, หน้า 29) ให้ความหมายว่า การจัดการ เป็นกระบวนการ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และประสานงานการทำงานของคน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 21-22) กล่าวว่า การบริหารจัดการ เป็นภาระหน้าที่ ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร เพื่อเป็นการจัดระเบียบ และประสานกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้งานขององค์กร สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

บุญทัน ดอกไธสง (2537, หน้า 1) สรุปว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากร ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศเพื่อผลกำไรสูงสุด

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548, หน้า 5) ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการ เป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ โดยมีกระบวนการบริหารงาน ประกอบด้วย การคิด การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล โดยมีจุดหมาย คือ การพัฒนาประเทศเพื่อทำให้ประชาชนมีคุณภาพ-ชีวิตที่ดีและมีความเจริญก้าวหน้า

ศิริลักษณ์ คัมภีรานนท์ (2544, หน้า 35) ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงพฤติกรรม คือ ศิลปะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือให้บรรลุวัตถุประสงค์

ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการวางแผน หรือเป็นวิธีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้ โดยการนำวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติรวมกันกับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ เครื่องจักรและอุปกรณ์ รวมทั้งเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายสูงสุดหรืออีกนัยหนึ่งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

### กระบวนการบริหาร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกัน คือ จำเนียร เพ็ญยศ (2546, หน้า 38) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร คือ ขั้นตอนของการปฏิบัติงานในองค์การที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งหวังที่จะให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Gulick and Urwick (อ้างถึงใน Shafritz, Hyde, & Parkes, 2004, p. 97) ได้สรุป กระบวนการบริหารไว้ในหนังสือ *Papers on the Science of Administration* เขียนในปี ค.ศ 1937 ว่า กระบวนการบริหารว่ามี 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (planning) หมายถึง การจัดวางโครงการ วิธีการ และการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. การจัดองค์การ (organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
3. การจัดบุคลากร (staffing) หมายถึง การบริหารด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศของการทำงาน
4. การอำนวยการ (directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน
5. การประสานงาน (coordinate) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดมีความร่วมมือประสานงานที่ดี และดำเนินไปสู่จุดหมาย

6. การรายงาน (reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว และความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. การงบประมาณ (budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบด้านการเงิน และทรัพย์สิน

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเป็นการนำแนวคิดหลักเกณฑ์ วิธีการ และตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ การควบคุม และการประสานงาน ตลอดจนการกำหนดแนวทาง เพื่อให้นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตรงตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ดังนั้น กระบวนการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านเพื่อให้มีประสิทธิภาพที่ดี และเกิดประโยชน์สูงสุดจำเป็นต้องนำหลักเกณฑ์ วิธีการ กฎ ระเบียบ ขั้นตอน กระบวนการ และทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการกองทุน ทำให้สามารถลดต้นทุน ลดเวลา ลดขั้นตอน และลดกระบวนการในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้กระบวนการบริหารที่ดีแล้วต้องมีผู้นำที่ดี มีความสามารถ เป็นที่เคารพนับถือ เป็นบุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่น และไว้วางใจ สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดี มีการสื่อสารที่ดีมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการสั่งการที่ดีมีหลักการ กระบวนการในการควบคุมงานและมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีมีความเหมาะสม

### **ชุมชน โครงสร้างชุมชน และลักษณะของชุมชน**

ปัจจุบันมีการอพยพย้ายถิ่นของประชากรในชนบทเข้ามาในเขตเมืองมากขึ้น ทำให้เขตเมืองมีความหนาแน่นของประชากรมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเสื่อมโทรมในตัวเมืองเพิ่มขึ้น กลุ่มคนที่มารวมตัวกันทางสังคม มีการติดต่อกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความรู้สึกร่วมกัน เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน มีทัศนคติที่เหมือนกัน และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในชุมชนของตน ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้เกิดเป็นชุมชนขึ้น (กรมพัฒนาชุมชน, 2544, หน้า 71)

### ความหมายของชุมชน

การที่มีกลุ่มบุคคลอยู่รวมกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน สื่อสารร่วมกัน ใช้ภาษาเดียวกัน มีประเพณีหรือวัฒนธรรมที่เหมือนกัน ทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดร่วมกัน เอื้ออาทรต่อกัน มีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน ทำประโยชน์ร่วมกัน จึงเป็นที่มาของคำว่า “ชุมชน”

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ชุมชน” แตกต่างกันไป ดังนี้ กรมพัฒนาชุมชน (2544, หน้า 72) ให้ความหมายคำว่า “ชุมชน” คือ กลุ่มคนที่มีความคิดไปในแนวทางเดียวกัน สามารถดำเนินกิจกรรมใด ๆ เพื่อประโยชน์ร่วมกันได้ดี ประเวศ วะสี (2541, หน้า 13) ได้สรุปคำว่า “ชุมชน” หมายถึง คนจำนวนหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีการเรียนรู้ และทำอะไรร่วมกัน หรือมีการติดต่อสื่อสารกัน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 316) ให้ความหมายชุมชนหรือประชาสังคม คือ กลุ่มคนที่อยู่รวมกันเป็นสังคมขนาดเล็ก อาศัยอยู่ในอาณาบริเวณเดียวกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ต่อกันตามระเบียบ กฎเกณฑ์

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2525, หน้า 5) ให้ความหมายว่า ชุมชน หมายถึง องค์การทางสังคมที่มีอาณาเขตครอบคลุมท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่ง สมาชิกสามารถบรรลุถึงความต้องการพื้นฐานส่วนใหญ่ได้ และแก้ไขปัญหาส่วนใหญ่ในชุมชนของตนเองได้

### โครงสร้างของชุมชน

โครงสร้างของชุมชนเปรียบได้กับบ้านหนึ่งหลังที่ประกอบด้วย พื้นี่ เสา ี่ คื่อ คาน ฝ้าบ้าน วงกบ บานประตู หลังคา เป็นต้น นอกจากนั้นมึระบบความสัมพันธ์ และการจัดระเบียบความสัมพันธ์ของกลุ่มคนที่มีบรรทัดฐานของสังคมหรือชุมชน เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว เพื่อให้คนในสังคมหรือชุมชนอยู่กันอย่างสงบสุข ลักษณะโครงสร้างของชุมชนหรือสังคมมี ดังนี้ (กรมพัฒนาชุมชน, 2544, หน้า 73)

1. การมีคน หรือบุคคล หมายถึง สิ่งมีชีวิตที่ประกอบด้วย อวัยวะต่าง ๆ ของร่างกาย รวมทั้งสติปัญญา สื่อสารกันโดยใช้ภาษาพูด เขียน มีรูปร่างหน้าตา

ที่เหมือนหรือแตกต่างกัน เพศต่างกัน ลักษณะบุคลิกภาพที่เหมือนหรือต่างกันโดยพื้นฐานของกรรมพันธุ์ และสิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวกำหนด

2. การมีกลุ่มคน หมายถึง บุคคลที่มารวมตัวกัน มีปฏิสัมพันธ์กันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

3. การมีสถานะภาพและบทบาทของแต่ละบุคคล อันได้แก่ ยศ ตำแหน่ง หรือหน้าที่การงานของแต่ละคนในสังคม

4. การมีกฎเกณฑ์ทางสังคม ซึ่งเป็นตัวกำหนดให้แต่ละคนทำหน้าที่ที่แตกต่างกัน เพื่อให้คนในสังคมอยู่ในระเบียบ กฎเกณฑ์ กติกาของสังคมให้มีความสุขร่วมกัน

5. การมีสถาบันทางสังคม หมายถึง คุณธรรม จริยธรรม และกิจกรรมบางอย่างที่มีความสำคัญต่อสังคมมนุษย์ เช่น สถาบันครอบครัว สถาบันศาสนา สถาบันทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

6. การมีชนชั้นทางสังคม หมายถึง ชนชั้นทางสังคมเมืองและชนชั้นชนบท ที่มีลักษณะแตกต่างกัน ชนชั้นทางสังคมเมือง เป็นชนชั้นมีการแบ่งชั้นวรรณะที่ประกอบไปด้วย เจ้านาย ขุนนาง ขุนหลวง เจ้าพระยา ตระกูลต่าง ๆ ความสำเร็จ อำนาจ เศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น ชนชั้นชนบท จะมีเพียงผู้นำท้องถิ่นกับชาวบ้านทั่วไป

### **ลักษณะชุมชนเมือง**

การที่มีประชากรอาศัยอยู่อย่างหนาแน่นในชุมชน ทำให้เกิดเป็นศูนย์กลางของเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ตลอดจนศาสนาต่าง ๆ และต้องพึ่งพาอาศัยกันทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปเหมือนเครื่องจักรหากมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดหยุดชงักลงจะส่งผลกระทบต่อชีวิตและความเป็นอยู่รวมถึงเกิดความยุ่งยากเกิดขึ้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของลักษณะชุมชนเมือง ดังนี้

ประดิษฐ์ มัชฌิมา (2546, หน้า 10) อธิบายว่า ชุมชนเมือง หมายถึง อาณาบริเวณที่มีประชากรอยู่ร่วมกันจำนวนหนึ่ง และมีความหนาแน่นมากพอสมควร เป็นบริเวณที่มีอาคารบ้านเรือนหนาแน่น อยู่ในเขตการปกครองแบบใดแบบหนึ่ง ประชาชนส่วนใหญ่ในชุมชนมีการประกอบอาชีพที่แตกต่างกัน มีความเจริญเป็นศูนย์กลางรวมทั้งมีความเสื่อมโทรม และสิ่งแวดล้อมเป็นพิษรวมอยู่ด้วย

สำนักนายกรัฐมนตรี (2518, หน้า 2) ว่าด้วยการให้สงเคราะห์แก่ประชาชนผู้มีรายได้น้อยในเขตเมือง ให้ความหมายว่า ชุมชนเมือง หมายถึง เขตการปกครอง-กรุงเทพมหานคร เขตเทศบาล และสุขาภิบาล มีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. การมีประชาชนอาศัยอยู่กันอย่างแออัด หนาแน่น ทำให้เป็นศูนย์กลางของการติดต่อ ค้าขาย การคมนาคม
2. การเป็นศูนย์กลางของความเจริญในด้านต่าง ๆ จึงกลายเป็นแหล่งรวบรวมของอารยธรรมและขนบธรรมเนียมของต่างประเทศ เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากชาติตะวันตก
3. การมีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนแบบต่างคนต่างอยู่ การติดต่อระหว่างบุคคลแบบเป็นทางการ มีความสัมพันธ์ส่วนตัวน้อย ขาดความใกล้ชิดสนิทสนม ขาดความสัมพันธ์ทางด้านจิตใจ
4. การมีรูปแบบทางสังคมที่เป็นทางการ มีการใช้กฎหมาย และเจ้าหน้าที่ของรัฐ บังคับลงโทษสำหรับผู้กระทำผิด
5. การตั้งบ้านเรือน ในลักษณะเป็นแนวคิง หรือการสร้างตึกหลาย ๆ ชั้น เนื่องจากที่ดินมีราคาแพง
6. การมุ่งเน้นวัตถุนิยม เนื่องจากประชาชนส่วนใหญ่ต้องดิ้นรนหาเลี้ยงชีพ และมีการแข่งขันตลอดเวลา
7. การดำเนินชีวิตของคนแตกต่างกันแล้วแต่เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา การศึกษา และสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดช่องว่างและความแตกต่างของประชากร
8. การมีสถานภาพทางสังคมที่แตกต่างกัน
9. การประกอบอาชีพที่แตกต่างกัน
10. การมีลักษณะของครอบครัวเป็นครอบครัวขนาดเล็ก
11. การมีอัตราการเกิดของประชากรมีน้อย เนื่องจากประชากรมีความรู้ความเข้าใจ เมื่อยังไม่พร้อมจึงมีการคุมกำเนิด
12. การมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่รวดเร็ว
13. การมีระดับการศึกษาสูงขึ้น เนื่องจากมีรายได้สูงขึ้น
14. การมีดินแดนหรืออาณาเขตเป็นของตนเอง



### ชุมชนชนบท

กลุ่มคนที่มีการรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น สมาชิกของกลุ่มทำหน้าที่สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างราบรื่น ระบบความสัมพันธ์เป็นแบบเครือข่ายให้การเคารพนับถือผู้ที่มีอายุมากกว่า มีความเห็นอกเห็นใจกัน เชื่อในเรื่องคุณความดี มีศาสนาเป็นตัวควบคุมความประพฤติทางสังคม สถานภาพเฉพาะของตัวบุคคล เช่น อายุ ความสามารถ คุณความดี ผู้ที่ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำในสังคมชนบทได้แก่ พระ ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน และผู้อาวุโสที่ชาวบ้านเคารพนับถือ วิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของชนบท เป็นแบบพึ่งพาอาศัยกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และแบ่งปันซึ่งกันและกัน ความเป็นอยู่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

นาถ พันธุมนาวิน (2523, หน้า 18-23) ได้สรุปว่า ชุมชนชนบท หมายถึง กลุ่มคนที่อาศัยอยู่ในอาณาเขตเดียวกันรวมกันเป็นกลุ่ม มีความหนาแน่นของประชากรในพื้นที่น้อย มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างเหนียวแน่น มีความรู้สึกอย่างเดียวกัน มีการพบปะสังสรรค์กันอยู่เสมอ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพคล้าย ๆ กันสภาพความเป็นอยู่ และการดำรงชีวิตขึ้นอยู่กับธรรมชาติ สภาพทางภูมิศาสตร์ และวัฒนธรรม ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 344) ให้ความหมายคำว่า “ชนบท” หมายถึง บ้านนอก หรือเขตแดนที่พ้นจากเมืองหลวงออกไป

ลักษณะโดยทั่วไปของชุมชนชนบทมี ดังนี้ (Sorokin & Zimmerman, 1929, pp. 56-57)

1. ประชากรอาศัยอยู่ร่วมกันอย่างมีความใกล้ชิดทุกคนรู้จักกันมีการติดต่อไปมาหาสู่กัน
2. ชีวิตความเป็นอยู่ และการดำรงชีพที่คล้ายคลึงกันนักสังคมวิทยาจึงได้อธิบายความแตกต่างระหว่างชุมชนชนบทและเมืองในด้านต่าง ๆ ไว้ (ดูตาราง 1)

## ตาราง 1

## ความแตกต่างระหว่างชุมชนเมืองกับชุมชนชนบท

ข้อความ	ชุมชนเมือง	ชุมชนชนบท
อาชีพ	ประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพเกี่ยวกับเครื่องจักรกล อุตสาหกรรม การค้า พาณิชยกรรม นักวิชาการปกครอง	ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม อาชีพอื่น ๆ มีน้อย
สิ่งแวดล้อม	ส่วนใหญ่เป็นสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น และมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของประชาชนเนื่องจากประชาชนจะอยู่ห่างไกลจากสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ	สิ่งแวดล้อมเกิดตามธรรมชาติ และมีอิทธิพลทางสังคมวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ของประชาชน มีความสัมพันธ์กับธรรมชาติโดยตรง
ขนาดของชุมชน	เป็นชุมชนขนาดใหญ่ ขนาดของชุมชนจะมีความสัมพันธ์กับความเป็นเมือง	ชุมชนของเกษตรกรรมมีขนาดเล็ก ๆ แต่ใช้พื้นที่ขนาดใหญ่ในการประกอบอาชีพ
ความหนาแน่นของประชากร	ความหนาแน่นของประชากรสูงกว่าชนบท และมีความสัมพันธ์กับความเป็นเมือง	ความหนาแน่นของประชากรในชนบทจะต่ำกว่าในเมือง
ความต่างแบบกันหรือความเป็นแบบเดียวกัน	ประชากรมีความต่างแบบกันมาก และความเป็นเมืองจะมีความสัมพันธ์กับความต่างแบบของประชากร	ประชากรมีความเป็นแบบเดียวกันในลักษณะของเชื้อชาติ และความรู้สึกทางสังคม
ความแตกต่างทางสังคมและการแบ่งชั้นทางสังคม	ความแตกต่างทางสังคม และการแบ่งชั้นทางสังคมมีมาก	ความแตกต่างทางสังคม และการแบ่งชั้นทางสังคมมีน้อย
การเคลื่อนที่ทางสังคม	มีการเคลื่อนที่ทางสังคมมากกว่าชนบท มีความสัมพันธ์กับความเป็นเมือง ปกติจะย้ายถิ่นอพยพจากชนบทเข้าสู่เมือง	การเปลี่ยนแปลงในด้านที่อยู่อาศัย อาชีพ และอื่น ๆ มีการเปลี่ยนแปลงน้อย ส่วนการย้ายถิ่นจะเป็นในลักษณะจากเมื่อมีเหตุการณ์วิกฤตคนเมืองจะอพยพเข้ามาอยู่

## ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อความ	ชุมชนเมือง	ชุมชนชนบท
การติดต่อสื่อสาร ระหว่างกัน	การติดต่อและสื่อสารกันมีมาก และกว้าง ขวางกว่าชนบท ความสัมพันธ์ เป็นแบบ τυδικυμι มีระยะเวลาสั้น ๆ รูปแบบความสัมพันธ์ซับซ้อน ยุ่งยาก ผิวเผิน และมีแบบ	การติดต่อและสื่อสารกันมีน้อยกว่า คนในเมือง มีการติดต่อ และมีความสัมพันธ์แบบปฐมภูมิ (primary relation) ความสัมพันธ์ จะเป็นแบบส่วนตัวง่าย ๆ แต่จริงใจ

ที่มา. จาก *Principles of Rural-urban Sociology* (pp. 56-57), by P. Sorokin and C. C. Zimmerman, 1929, New York: Henry Holt.

จากแนวคิดของนักวิชาการ และจากรายการ 1 แสดงความแตกต่างของชุมชนเมือง และชุมชนชนบท สรุปได้ว่า ชนบท หมายถึง กลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกัน มีความใกล้ชิดกันสนิทสนมกัน การดำรงชีวิตคล้ายคลึงกัน มีความเคารพผู้ที่มีความอาวุโสกว่า มีความรักใคร่กลมเกลียวกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วิถีชีวิต และความเป็นอยู่เหมือนกัน การประกอบอาชีพแบบเดียวกัน

### ชุมชนเข้มแข็ง

ชุมชนเข้มแข็งในความหมายของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองนั้น หมายถึง การที่สมาชิกของชุมชนมีการรวมตัวกัน ทำประโยชน์ร่วมกัน มีการช่วยเหลือแบ่งปันกัน เรียนรู้ร่วมกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน แก้ไขปัญหาของชุมชนด้วยกัน มีความรักและเอื้ออาทรต่อสมาชิกในชุมชน ร่วมกันสร้างงานสร้างรายได้ และปลูกจิตสำนึกความเป็นชุมชนร่วมกัน มีกฎระเบียบที่ใช้ร่วมกันและพร้อมจะเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ร่วมกันอย่างมีความสุข นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่านได้สรุปความหมายของชุมชนเข้มแข็งไว้ดังนี้

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2543, หน้า 69-72) ชุมชนเข้มแข็ง คือ กลุ่มคนที่มี การทำกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอตามกฎระเบียบของสังคมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ดำรงตนอยู่ได้อย่างอิสระ มั่นคงสมบูรณ์ และสามารถพึ่งพาตนเองได้ การพึ่งพาตนเองได้นั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายด้าน คือ

1. ด้านเทคโนโลยี หมายถึง การมีปริมาณและคุณภาพของเทคโนโลยีทางวัตถุ และเทคโนโลยีทางสังคม การรู้จักใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบำรุงรักษา ให้คงสภาพอยู่เสมอ รวมถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่และของดั้งเดิมในท้องถิ่นที่เรียกว่า “ภูมิปัญญาชาวบ้าน”
2. ด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ความสามารถในการทำมาหาเลี้ยงชีพ ที่มีความมั่นคง สมบูรณ์สุขพอสมควร
3. ด้านทรัพยากรธรรมชาติ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ตามธรรมชาติในชุมชน หรือสามารถหาได้ในชุมชนให้รู้จักรักษาสมดุลระหว่างการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร นั้น และสามารถรักษาไว้ให้คงอยู่ต่อไป
4. ด้านจิตใจ หมายถึง การมีสภาพจิตใจที่เข้มแข็งกล้าที่จะต่อสู้กับปัญหา และอุปสรรคในการหาเลี้ยงชีพ และพัฒนาชีวิตให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น
5. ด้านสังคม หมายถึง การเป็นปึกแผ่นเหนียวแน่นของกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งในสภาวะการณ์ใดสภาวะการณ์หนึ่ง มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำกลุ่มคนเหล่านี้ ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ หรือติดต่อขอความช่วยเหลือจากคนภายนอกได้ดี

### **ลักษณะของชุมชนเข้มแข็ง**

การที่มีกลุ่มคนมาอยู่ร่วมกันในสังคมหรือในชุมชน ทำกิจกรรมใด ๆ ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของสมาชิกในชุมชนหรือในสังคม แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในชุมชน เสริมสร้าง กระบวนการเรียนรู้ในชุมชนร่วมกัน พัฒนาและเพิ่มศักยภาพของสมาชิกในชุมชน สร้างงาน เพิ่มรายได้ และปลูกจิตสำนึกให้ชุมชนมีความรักในท้องถิ่น รักในชุมชน ของตน จึงเป็นลักษณะของชุมชนที่มีความเข้มแข็ง ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบาย ลักษณะของชุมชนเข้มแข็งไว้ ดังนี้

โกวิทย์ พวงงาม (2545, หน้า 4) กล่าวว่า ลักษณะชุมชนเข้มแข็งประกอบด้วย ความเป็นปึกแผ่น สมาชิกของชุมชนมีศักยภาพ พึ่งพาอาศัยและร่วมมือกัน ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้านของชุมชน ตลอดจนแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในชุมชน มีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองสูง นอกจากนั้นยังมีเงินทุน แรงงาน ทรัพยากร เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีพ มีการพึ่งพาจากภายนอกโดยมีอำนาจในการจัดการ

การเลือกสรร การตัดสินใจ รวมถึงการมีส่วนร่วมสูงของชุมชนในระดับสูง มีการพัฒนา-  
ศักยภาพของตนเองโดยอาศัยกลไกต่าง ๆ ภายในชุมชน กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา  
ของชุมชน มีกระบวนการเรียนรู้ สร้างภูมิปัญญาของตนเองในด้านเศรษฐกิจ สังคม  
การบริหารจัดการ การปกครอง และวัฒนธรรม เป็นต้น

ทบทวมหาวิทยาลัย, สำนักมาตรฐานการศึกษา (2545, หน้า 76) กล่าวว่า  
ลักษณะของชุมชนที่เข้มแข็งมี ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชนในการที่จะแก้ปัญหาพัฒนาชีวิต  
และความเป็นอยู่ของตน
2. การมีจิตสำนึกของตนเอง และการพึ่งพาตนเอง เอื้ออาทร รักและห่วงใย  
พร้อมจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
3. การร่วมกำหนดผู้นำของชุมชน ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และผู้แทนในชุมชน  
ด้วยตนเอง
4. การเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง และมีการขับเคลื่อนโดยผู้นำชุมชน  
แบบเปิดกว้างโปร่งใส และรับผิดชอบ
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินสถานการณ์ของชุมชน กำหนดวิสัยทัศน์  
ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และดำเนินงานติดตามประเมินผลการดำเนินงานของชุมชน
6. การเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน
7. การวางแผนและพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน เพื่อประโยชน์อย่างยั่งยืน
8. การร่วมมือกับภาคี และมีเครือข่ายการพัฒนาระหว่างหมู่บ้าน ชนชุมชนอื่น  
ท้องถิ่น ภาคราชการ องค์กรมหาชน นักธุรกิจ นักวิชาการ ในลักษณะการมีความสัมพันธ์  
ที่เท่าเทียม

ธีระพงษ์ แก้วหาญ (2542) กล่าวถึง บทบาทของคณะอนุกรมเสริมสร้าง-  
ความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตภายใต้คณะกรรมการนโยบายสังคม-  
แห่งชาติว่า ชุมชนเข้มแข็งต้องประกอบด้วย บุคคลหลากหลายที่รวมตัวกันเป็นองค์กร-  
ชุมชนอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ มีเป้าหมายร่วมกัน มีจิตสำนึกของการพึ่ง-  
ตนเอง รักษาเอื้ออาทรต่อกัน มีความรักท้องถิ่น รักชุมชน มีอิสระในการร่วมคิด  
ร่วมตัดสินใจ ร่วมกระทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม รับผิดชอบร่วมกัน

มีการระดมใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการเรียนรู้ และเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย ติดต่อสื่อสารกันหลายรูปแบบ มีการจัดทำกิจกรรม ที่เป็นสาธารณะของชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการกลุ่มที่หลากหลาย มีเครือข่ายที่ดี มีการเสริมสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายของชุมชนสืบทอดกัน ตลอดไป

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปลักษณะของชุมชนเข้มแข็งว่า เป็นชุมชนที่มีการเรียนรู้ร่วมกันสามารถพึ่งพาตนเองได้เพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้ความสนใจสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ มีกระบวนการจัดการในชุมชน วางแผน ลงมือปฏิบัติ มีการตรวจสอบ-ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีจิตวิญญาณ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ห่วงแหน จงรักภักดี ต่อชุมชน เสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างเป็นสุข มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี มีจิตสำนึก ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ รักษาความสมดุล กล้าที่จะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นด้วยสติปัญญาของตนเอง สามารถเป็นที่พึ่งหรือให้ความช่วยเหลือคนอื่น หรือชุมชนอื่นได้ นอกจากนั้นยังสร้างสันติภาพและความสงบสุขให้กับชุมชน ทำให้สมาชิกในชุมชนเป็นคนดีมีคุณธรรม

### องค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็งไว้ ดังนี้

สมพันธ์ เตชะอธิก, รัศมี ทองบุตร, ถนัด แสงทอง, ดนัย เพชรสังหาร และสุภาภรณ์ เพชรสังหาร (2540, หน้า 5-7) กล่าวถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบของชุมชนที่มีความเข้มแข็งประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. การมีอุดมการณ์ร่วมกัน หมายถึง การมีทัศนคติต่อโลก สังคม และชุมชนร่วมกัน มีความเข้าใจตรงกันมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น มีเป้าหมายว่าต้องการให้หลุดพ้นจากความยากจน หรือต้องการสร้างอำนาจทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น
2. การกระจายผลประโยชน์ร่วมกันอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม

3. การมีผู้นำที่มีความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติตนในทางที่ดี มีศีลธรรม รวมถึงการประกอบอาชีพที่ดีเป็นที่ยอมรับ และสามารถจัดการด้านทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชนและนอกชุมชนให้กับสมาชิกและชาวบ้านทั่วไป ที่สำคัญมีความร่วมมือ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

4. การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การตัดสินใจร่วมกัน การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ และมีกติการ่วมกัน มีการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้นำกับสมาชิก รวมทั้งมีการตรวจสอบ การทำงานด้วยความโปร่งใสอย่างสม่ำเสมอ

5. การมีกิจกรรมการเรียนรู้ฝึกฝน และปฏิบัติได้จริง เช่น กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

6. การมีงบประมาณเพื่อที่จะสามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี มีการระดมทุนทั้งภายในและภายนอก

จากตัวชี้วัดดังกล่าว สรุปได้ว่า ชุมชนเข้มแข็ง ประกอบด้วย ผู้นำที่มีความสามารถและเป็นที่ยอมรับ การพูด การกระทำ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี นอกจากนั้นผู้นำที่ดีต้องมีการกำหนดโครงสร้างของการบริหารองค์การ รวมถึงมีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน มีการวางแผนการดำเนินงาน การวางแผนงบประมาณ มีการระดมทุนทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนมีการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ

### **การบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ**

ระบบการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติได้แบ่งลักษณะของการบริหาร ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, 2550, หน้า 13-14)

1. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับชาติ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (กทบช.) มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย แผนการดำเนินงาน

1.2 สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ  
ในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการ

1.3 คณะอนุกรรมการสนับสนุนการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประกอบด้วยผู้แทนกระทรวงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สถาบันการศึกษาภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน และตัวแทนประชาชนเป็นองค์ประกอบ มีหน้าที่ในการปฏิรูประบบราชการ บูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนการทำงานของคณะอนุกรรมการสนับสนุนและติดตามการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด และคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและคณะกรรมการชุมชนเมือง

## 2. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ระดับจังหวัด

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับจังหวัดต้องมีคณะอนุกรรมการให้การสนับสนุนและติดตามผลการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด โดยมีหน้าที่ให้ความเห็นชอบผลการประเมินความพร้อมของกองทุน ซึ่งต้องผ่านการประเมินของคณะอนุกรรมการระดับอำเภอ และให้การสนับสนุนการเตรียมความพร้อม ติดตาม และตรวจสอบ สนับสนุนส่งเสริมด้านวิชาการและการจัดการแก่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับอำเภอ โดยที่

2.1 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ประกอบด้วย ตัวแทนของกลุ่ม องค์กรประชาชน และประชาชนในหมู่บ้าน หรือชุมชน ซึ่งได้มาโดยชาวบ้านเลือกกันเอง จำนวน 15 คน

2.2 แนวทางการดำเนินงานตามภารกิจของคณะกรรมการ สนับสนุน และติดตามผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด

2.3 การเตรียมกลไกในระดับจังหวัด คณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด อาศัยความตามข้อ 14 ของระเบียบคณะกรรมการว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 จัดตั้งอนุกรรมการสนับสนุนและติดตามการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านระดับจังหวัด และอาจจัดตั้งศูนย์ประสานงาน คณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด เพื่อทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะอนุกรรมการ อาศัยความตามข้อ 15 ให้คณะอนุกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด

แต่งตั้งคณะกรรมการสนับสนุนระดับอำเภอ แต่งตั้งคณะกรรมการเครือข่ายชุมชนระดับอำเภอและแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อช่วยดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด

2.4 การประชาสัมพันธ์และเตรียมประชาชน คณะกรรมการ สนับสนุนระดับจังหวัดและอำเภอ ประชาสัมพันธ์โดยสื่อในจังหวัดและอำเภอรวมทั้งการประชุมชี้แจงผู้นำหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้เข้าใจเกี่ยวกับการจัดตั้ง และบริหารกองทุนตามระเบียบของคณะกรรมการกำหนด

2.5 การจัดตั้งคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และคณะกรรมการ กองทุนชุมชนเมืองในการเปิดเวทีชาวบ้าน เพื่อการดำเนินการเลือกสรรคณะกรรมการกองทุนอาศัยความตามข้อ 41 ของระเบียบคณะกรรมการให้คณะกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด และระดับอำเภอทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำตลอดจนสนับสนุนในการเลือกสรรให้ดำเนินไปด้วยความโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม พร้อมทั้งติดตามเกณฑ์การคัดเลือกคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและคณะกรรมการกองทุนชุมชนเมือง

2.6 การขึ้นทะเบียนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง คณะกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด ต้องรับขึ้นทะเบียนกองทุนตามระเบียบ และวิธีการปฏิบัติที่คณะกรรมการกำหนด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, 2550, หน้า 15-16)

2.6.1 คณะกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด มอบหมายให้ธนาคารสาขาทำหน้าที่แทนในการรับขึ้นทะเบียนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

2.6.2 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน หรือคณะกรรมการกองทุนชุมชนเมือง ยื่นแบบคำขอขึ้นทะเบียน และประเมินความพร้อมกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

2.6.3 ธนาคารสาขาที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่แทน รับขึ้นทะเบียนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแล้ว รวบรวมส่งให้ธนาคารสาขาจังหวัดเพื่อส่งต่อคณะกรรมการสนับสนุนระดับจังหวัด และส่งให้ธนาคารสำนักงานใหญ่เพื่อส่งต่อคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

2.6.4 คณะกรรมการพิจารณาแล้ว มีการประกาศรับรองสถานภาพกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ขึ้นทะเบียน พร้อมบัญชีกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

แนบท้ายประกาศ กองทุนหมู่บ้านบริหารงานโดยคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านจำนวน ไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 15 คน ซึ่งมาจากการคัดเลือกระหว่างสมาชิกด้วยกัน ตามระเบียบที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองกำหนด (ระเบียบ-คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองว่าด้วยการจัดตั้ง และบริหารกองทุน-หมู่บ้าน และชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 ข้อ 16, 17 และ 18) โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, 2550, หน้า 17)

2.6.4.1 การบริหารจัดการกองทุน ตรวจสอบ กำกับ ดูแล จัดสรรผล ประโยชน์ของเงินกองทุน เพื่อสอดคล้องและเกื้อกูลกับกองทุนอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้ว ในหมู่บ้าน

2.6.4.2 การออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ หรือวิธีการเกี่ยวกับการบริหารกองทุนที่ไม่ขัดแย้งกับระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด และต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสมาชิก

2.6.4.3 การรับสมาชิก และจัดทำทะเบียนสมาชิก ทั้งที่เป็น กลุ่มองค์กรชุมชน หรือปัจเจกบุคคลในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง

2.6.4.4 การสำรวจ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ อุตสาหกรรมครัวเรือน และวิสาหกิจชุมชน ในเขตท้องที่หมู่บ้านหรือชุมชนเมือง ตลอดจนสำรวจและจัดทำข้อมูลดังกล่าวของกองทุนอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้วในหมู่บ้าน หรือชุมชนเมือง

2.6.4.5 การพิจารณาให้กู้เงินตามระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่กองทุนกำหนด

2.6.4.6 การทำนิติกรรมสัญญา หรือการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับ ภาระผูกพันของกองทุน

2.6.4.7 การจัดหรือเรียกประชุมสมาชิกตามที่กำหนดหรือได้ตกลงกัน หรือตามที่สมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของสมาชิกทั้งหมดลงลายมือชื่อ ทำหนังสือร้องขอ และต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่รับคำร้อง

2.6.4.8 การจัดทำบัญชี และส่งมอบเงินที่ได้รับการจัดสรร ดอกผล ผลตอบแทน หรือรายได้ที่เกิดขึ้นจากเงินที่ได้รับการจัดสรรจากคณะกรรมการคืนให้แก่



กองทุนให้ครบเต็มตามจำนวนที่ได้รับอนุมัติให้เบิกจ่าย กรณีที่คณะกรรมการมีหนังสือหรือคำสั่งเป็นที่สุด เนื่องจากไม่ปฏิบัติตาม หรือบริหารจัดการกองทุนไม่เป็นไปตามระเบียบหรือข้อบังคับที่กองทุนกำหนด

#### 2.6.4.9 การปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด

หรือมอบหมาย

### นโยบายการให้กู้ยืมเงินกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

รัฐบาลได้กำหนดแนวทางในการพิจารณาให้กู้ยืมเงินกองทุน จะต้องมีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ที่สำคัญซึ่งผู้กู้จะต้องจัดทำคำขอกู้ โดยระบุวัตถุประสงค์ในการกู้ยืมเงินอย่างชัดเจน ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กองทุนกำหนด ส่วนการกำหนดระยะเวลาชำระคืนเงินกู้ คณะกรรมการกองทุนจะพิจารณาตามความเหมาะสมของสัญญาเงินกู้แต่ละราย แต่ต้องไม่เกิน 1 ปี นับแต่วันทำสัญญา หากผู้กู้ยืมนำเงินไปใช้ในทางผิดวัตถุประสงค์ คณะกรรมการมีอำนาจยกเลิกสัญญาและเรียกเงินคืนพร้อมดอกเบี้ยเต็มจำนวนได้ทันที พร้อมนี้ให้พ้นจากสมาชิกภาพในระยะเวลา 30 วัน (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2550, หน้า 18)

แนวทางการพิจารณาให้กู้ยืม หลักเกณฑ์การพิจารณาเงินกู้ยืมมีแนวทางในการพิจารณาที่สำคัญ ดังนี้

1. การตรวจสอบประวัติและอุปนิสัยส่วนตัว โดยต้องเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูด ขยันหมั่นเพียร ตั้งใจทำมาหากิน อดทน ไม่เคยโกงเงินคนอื่น ไม่เสเพล ไม่เล่นการพนัน ไม่เคยมีประวัติเสียหายทางการเงิน มีความรู้ และมีประสบการณ์ในธุรกิจที่ทำ

2. การมีหลักประกัน หรือบุคคลที่จะค้ำประกัน ควรมีฐานะทางการเงินดีพอที่จะสามารถชำระหนี้แทนได้ หรือต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบน่าเชื่อถือ หรือถ้าเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันก็ต้องมีสภาพคล่องสูง คือ สามารถขายได้ง่าย และรวดเร็ว ควรกำหนดว่าจะให้กู้ได้กี่เปอร์เซ็นต์ของราคาประเมินหลักทรัพย์

3. การมีความสามารถในการชำระหนี้ ประกอบด้วย

3.1 การพิจารณาจากรายได้ การกู้เงินไปลงทุนควรมีประมาณการรายได้/ รายจ่าย แต่ละเดือนว่าจะเหลือเท่าใด พอเพียงที่จะชำระหนี้ได้หรือไม่ หากไม่พอ ก็อาจต้องลดจำนวนเงินให้กู้ลง

3.2 สินค้าหรือธุรกิจที่จะทำนั้นต้องมีตลาดรองรับ สามารถขายได้ และขายอย่างไรหรือราคาขายเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นแล้วเป็นอย่างไร

3.3 การหาวัตถุดิบมาผลิตมีปัญหาหรือไม่

3.4 การเลือกสถานที่ตั้งของกิจการ อยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบหรือแหล่งสินค้าที่จะขาย หรือสะดวกต่อผู้ซื้อหรือไม่

4. การมีเงินทุน ผู้ขอู้ควรมีเงินลงทุนของตนเองจำนวนหนึ่งที่เตรียมสะสมไว้ สำหรับประกอบธุรกิจในส่วนที่เหมาะสมกับจำนวนเงินลงทุนทั้งหมดที่ต้องใช้ ในการทำธุรกิจ เพราะหากมีเงินทุนของตนเองน้อยแต่ขอู้มากเกินไปทำให้เกิดภาระ ในการผ่อนชำระหนี้สูง อาจเกิดปัญหาขึ้นได้ภายหลัง การที่ผู้ขอู้ใช้เงินลงทุนของตนเอง มากทำให้เกิดความมั่นใจในธุรกิจของตน และมีความตั้งใจจริงที่จะประกอบธุรกิจ ของตนให้ประสบความสำเร็จ

5. ความเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ในปัจจุบันที่ผู้ประกอบการไม่อาจควบคุมได้ เช่น ปัญหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีราคาสูงขึ้นเนื่องจากขาดแคลน ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้กำลังซื้อลดลง หรือปัญหาสินค้าล้นตลาด สภาพดินฟ้าอากาศมีผลกระทบต่อผลผลิต ของเกษตรกร รวมถึงอาจมีบางปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจหรือการค้า ของผู้ขอู้ และอาจส่งผลต่อการชำระหนี้

แหล่งที่มาของเงินกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง การดำเนินงานของกองทุน- หมู่บ้านและชุมชนเมืองต้องประกอบด้วย (สำนักนายกรัฐมนตรื, สำนักงาน- คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2546, หน้า 3)

1. เงินลงทุนและสินทรัพย์ดังนี้

1.1 เงินที่ได้รับจัดสรรจากคณะกรรมการ

1.2 เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้โดยปราศจากภาระผูกพัน

1.3 เงินกู้ยืม

1.4 ดอก ผลหรือผลประโชชน์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมเครือข่ายกองทุน-  
หมู่บ้าน

1.5 เงินฝากสัจจะและเงินรับฝาก เงินค่าหุ้น

1.6 เงินสมทบจากกลุ่มหรือองค์กรสมาชิก

1.7 เงินหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ตามระเบียบที่เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านกำหนด

## แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของประชาชน

### แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็น

การแสดงความคิดเห็นของบุคคลอาจมีหลายวิธีการ เช่น การแสดงออก  
โดยการพูด การเขียน หรือการแสดงออกทางกิริยา วาจา หรือการแสดงความรู้สึกร  
เพื่อให้ผู้อื่นได้รับรู้ เป็นต้น นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของความคิดเห็น  
แตกต่างกัน ดังนี้

ณพชัย มหาพิราภรณ์ (2542, หน้า 11) กล่าวว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและที่มีอิทธิพล  
ต่อความคิดเห็นมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. ประสบการณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคล หมู่คณะ เรื่องราวต่าง ๆ  
หรือสถานการณ์ ความคิดเห็นเกิดขึ้นในตัวบุคคลจากการได้พบเห็น หรือคุ้นเคย  
และเป็นทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ เช่น การได้ยิน ได้ฟัง ส่วนการเห็นจากรูปถ่าย  
หรือจากการอ่านหนังสือถือว่าเป็นประสบการณ์ทางอ้อม

2. การมีค่านิยมที่เหมือนหรือแตกต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นต่อสิ่งเดียวกัน  
เหมือนหรือแตกต่างกัน

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2532, หน้า 379) ให้ความหมายว่า ความคิดเห็นเป็นข้อพิจารณา  
ที่เห็นว่า เป็นจริงจากการใช้ปัญญาความคิดประกอบถึงแม้ว่าไม่สามารถอาศัยหลักฐาน  
พิสูจน์ยืนยันได้เสมอไปก็ตาม

นพมาศ ชีรเวทิน (2534, หน้า 139) ได้อธิบายว่า ความคิดเห็นเป็นส่วนที่มนุษย์แสดงออกมา โดยการพูดจาหรือการเขียน มนุษย์จะพูดจากใจจริง พูดความสังคม หรือพูดเพื่อเอาใจผู้ฟังก็ตาม แต่เมื่อพูดหรือเขียนแล้วทำให้เกิดผลได้ คนส่วนมากมักถือว่าสิ่งที่มนุษย์แสดงออกนั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความในใจ

พิชา รุจินาม (2544, หน้า 18) ระบุว่า ความคิดเห็นเป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นได้สามารถรับรู้ ตลอดจนสามารถประเมินค่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง และการลงความเห็นอาจเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมการติดต่อกันภายนอก หรือการเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มต่าง ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 94) อธิบายว่า ความคิดเห็นเป็นการประเมินหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ วัตถุ คน หรือเหตุการณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของคนคนหนึ่งเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง

จากแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านสรุปได้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางความคิดที่ผ่านกระบวนการพิจารณา ไตร่ตรอง จากสิ่งที่พบเห็น หรือที่สัมผัส แม้แต่ประสบการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ผ่านมาก็ส่งผลให้เกิดกระบวนการคิดที่เหมือนหรือแตกต่างกันได้ ทั้งนี้ความคิดเห็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจแสดงออกหรือไม่แสดงออกก็ได้ นอกจากนั้นความคิดเห็นยังเปรียบเสมือนความนึกคิดของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่พบเห็นได้ทั้งในทิศทางบวกและทิศทางลบ

### **แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ**

จักรกริช ใจดี (2542, หน้า 8-9) ได้ให้ความหมายของความเข้าใจว่า ความเข้าใจเป็นการรับรู้ในสิ่งที่ได้มาจากการศึกษา และสิ่งแวดล้อมในสังคม เมื่อมีแหล่งความรู้ แหล่งข่าว การรับรู้ และความเข้าใจเหมือนกันหรือแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับบุคคล และแหล่งความรู้ที่ได้มา

วรพจน์ พรหมสัตยพรต (2541, หน้า 11) ได้สรุปผลการวิจัย พบว่า ความรู้เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ เรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเฉพาะเรื่อง หรือเรื่องทั่วไป

ที่มนุษย์ได้รับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งทางตรง และทางอ้อม การรับรู้ นั้นจะชัดเจน ต้องอาศัยเวลา

Goods (1975, p. 26) ว่า ความรู้ หมายถึง กฎเกณฑ์ ข้อเท็จจริง และข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับและสะสมไว้ในรูปของการจดจำ

จากความหมายเกี่ยวกับแนวคิดความรู้ความเข้าใจของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจ เป็นกระบวนการรับรู้จากภายในและภายนอก จากประสบการณ์ที่ผ่านมา จากสิ่งที่ได้พบเห็น ได้สัมผัส หรือได้จากการศึกษาค้นคว้า การเรียนรู้ กฎเกณฑ์ กฎระเบียบ ข้อบังคับ แม้แต่ข้อเท็จจริงและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากนั้นนำมาแปลความ ตีความ ถิ่นกรอง และคิดพิจารณาเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่แท้จริง

### **แนวคิดและความหมายการมีส่วนร่วมของประชาชน**

เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (2527, หน้า 272-273) ศึกษาการมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ รวมถึงลักษณะของการมีส่วนร่วมมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในด้านของการค้นหาปัญหา และสาเหตุของปัญหา

ของชาวชนบท

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม
3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน
4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน

ปธาน สุวรรณมงคล (2527, หน้า 83) ให้ความหมายว่า ชุมชนควรมีขอบเขตของการมีส่วนร่วม 4 ลักษณะ คือ

1. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการตัดสินใจ
2. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินงาน
3. การมีส่วนร่วมของชุมชนในผลประโยชน์
4. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการประเมินผล

สากล สถิตวิทยานันท์ (2532, หน้า 166-167) ให้ความเห็นว่า การมีส่วนร่วมเกิดจากแนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสนใจ และความห่วงกังวลร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความสนใจ และความห่วงกังวลส่วนบุคคลซึ่งบังเอิญพ้องต้องกัน กลายเป็นความสนใจ และความห่วงกังวลร่วมกันของส่วนรวม

2. ความเดือดร้อนและความไม่พึงพอใจร่วมกัน ที่มีอยู่ต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่นั้น ผลักดันให้พุ่งไปสู่การรวมกลุ่มกัน วางแผน และลงมือทำงานร่วมกัน

3. การตกลงใจร่วมกันของสมาชิกที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่ม หรือชุมชนไปในทิศทางที่พึงปรารถนา

การตัดสินใจร่วมกันนี้ต้องรุนแรง และมากพอที่จะทำให้เกิดความริเริ่มกระทำการที่สนองตอบความเห็นของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น ๆ

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่ประชาชนในชุมชน หมู่บ้าน กองทุน สมาชิกกองทุน และคณะกรรมการกองทุน ได้มีส่วนร่วมเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารจัดการ การดำเนินงาน การวางแผน-โครงการ กิจกรรม การตรวจติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน การวางแผน-ด้านการเงิน การจัดสรรเงินกองทุน ตลอดจนกิจกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกับกองทุน และผลประโยชน์ต่าง ๆ

### **แนวคิดความหมายและเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน**

ภรณ์ มหามนต์ (2529, หน้า 42) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ เป็นการสมดุลงานอย่างดีที่สุดระหว่างกิจการด้านการปรับตัว และรักษาสภาพ กิจกรรมขององค์การ เป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติขององค์การว่า มีประสิทธิภาพหรือไม่ ประกอบด้วย

1. การได้มาของทรัพยากร
2. การใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต
3. การผลิตผลผลิตในรูปบริการหรือสินค้า
4. การปฏิบัติงานด้านเทคนิคและด้านการบริการอย่างมีเหตุผล
5. การลงทุนในองค์การ
6. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม

7. การตอบสนองของความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่มกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมเหล่านี้จะมุ่งไปสู่การรักษาไว้ ซึ่งปัจจัยในวงจรของตัวป้อนในกระบวนการผลิตและปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545, หน้า 7) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการกระทำอย่างถูกต้องเป็นเงื่อนไขอย่างต่ำของการอยู่รอดหลังจากประสบความสำเร็จ ส่วนประสิทธิผล หมายถึง การทำสิ่งที่ถูกต้องเป็นพื้นฐานของความสำเร็จ และสรุปว่า องค์การอยู่รอดได้จำเป็นต้องมีประสิทธิผลก่อน แต่หากในระยะยาวจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพ

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 107) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ หมายถึง ความสำเร็จของการปฏิบัติที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ประสิทธิภาพ จึงหมายถึง ผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นจะต้องสนองตอบ หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2529, หน้า 14) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความสำเร็จตามเป้าหมาย และสามารถตอบคำถามได้ 2 ประเด็น คือ เป้าหมายประสบความสำเร็จหรือไม่ และเป้าหมายมีความเหมาะสมหรือไม่

Millet (1954, p. 4) ให้นิยามว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลงานปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ เป็นความสามารถในการดำเนินงานตามที่กิจการหรือองค์กรกำหนดไว้ไม่เว้นแม้แต่การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ส่งผลให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ใ้วางไว้ โดยให้ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าแก่กิจการหรือองค์กร ส่วนประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามของกิจการหรือองค์กรที่ได้กำหนดไว้

## สภาพทั่วไปและการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้าน และชุมชน เมืองอำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### สถานที่ตั้ง เนื้อที่ และประชากร

อำเภอเสนาเป็นอำเภอเก่าแก่ ในอดีตเป็นชุมชนที่หนาแน่น มีการตั้งถิ่นฐานอยู่ริมฝั่งแม่น้ำน้อย ซึ่งเป็นสายน้ำสายหนึ่งของแม่น้ำเจ้าพระยา มีฐานะเป็นแขวงมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาเป็นราชธานี อำเภอเสนาได้รับการประกาศจัดตั้งเป็นอำเภอเมื่อเดือน มกราคม พ.ศ. 2438 ปัจจุบันอำเภอเสนาตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังนี้ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2552, หน้า 15)

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอผักไห่

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอบางบาลและอำเภอบางไทร

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอลาดบัวหลวง

มีเนื้อที่/พื้นที่ 205.568 ตารางกิโลเมตร

จำนวนประชากรทั้งสิ้น 67,245 คน จำแนกเป็นจำนวนประชากรชาย 32,698 คน  
จำนวนประชากรหญิง 34,547 คน

ความหนาแน่นของประชากร 327.76 คน/ตารางกิโลเมตร

### การแบ่งเขตการปกครอง

อำเภอเสนามีการแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 17 ตำบล 3 เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล กองทุนหมู่บ้านอำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และตามระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2544 มีหมู่บ้านทั้งหมด 132 หมู่บ้าน สามารถจัดตั้งกองทุนได้ 114 กองทุนและชุมชนเมือง 10 กองทุน ดังนั้น จำนวนประชากรจำแนกตามพื้นที่การปกครองสามารถแยกได้ ดังนี้ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2552, หน้า 15)



1. ตำบลเสนา มีประชากรทั้งสิ้น 5,090 คน เป็นเพศชาย 2,498 คน เป็นเพศหญิง 2,592 คน มีอาชีพค้าขาย รับจ้าง และรับราชการ
2. ตำบลบ้านแพน มีจำนวนประชากรในเขต องค์การบริหารส่วนตำบล 2,829 คน และจำนวนหลังคาเรือน 580 หลังคาเรือน มีอาชีพหลัก ทำนา
3. ตำบลเจ้าเจ็ด มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 11,292 คน เป็นชาย 5,588 คน เป็นหญิง 5,704 คน อาชีพหลัก ทำนา ทำสวน ทำไร่ อาชีพเสริม ได้แก่ รับจ้าง
4. ตำบลสามกอก มีจำนวนประชากรในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 6,576 คน และจำนวนหลังคาเรือน 2,224 หลังคาเรือน มีอาชีพรับจ้าง 30% ทำการเกษตร 25% ค้าขายและรับราชการ 40% อื่น ๆ 5%
5. ตำบลบางนมโค มีจำนวนประชากรในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 6,432 คน และจำนวนหลังคาเรือน 1,513 หลังคาเรือน มีอาชีพหลักทำนา และอาชีพเสริม ได้แก่ รับจ้าง
6. ตำบลหัวเวียง มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 3,983 คน เป็นชาย 2,080 คน เป็นหญิง 1,903 คน มีอาชีพหลักทำนา อาชีพเสริม ได้แก่ จักสาน และทำตะกร้าหวาย
7. ตำบลมารวิชัย มีจำนวนประชากรในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 2,548 คน และจำนวนหลังคาเรือน 535 หลังคาเรือน มีอาชีพหลัก ทำนา
8. ตำบลบ้านโพธิ์ จำนวนประชากรในเขต องค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 3,472 คน และจำนวนหลังคาเรือน 820 หลังคาเรือน มีอาชีพหลัก ได้แก่ ทำนา ทำสวน และอาชีพเสริม ได้แก่ รับจ้าง
9. ตำบลรางจระเข้ จำนวนประชากรในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 2,695 คน และจำนวนหลังคาเรือน 524 หลังคาเรือน มีอาชีพหลักทำนา อาชีพเสริม ได้แก่ การทำโบว์ จักสาน และเย็บผ้าโหล
10. ตำบลบ้านกระทุ่ม จากข้อมูลเมื่อปี พ.ศ. 2540 มีประชากรทั้งสิ้น 2,471 คน มีสิทธิเลือกตั้ง 1,910 คน โดยมากจะทำการเกษตรกรรม เนื่องจากทำได้ทั้งปี และใช้เวลาว่างในการผลิตสินค้าหัตถกรรม

11. ตำบลบ้านแถว จำนวนประชากรทั้งสิ้น 325 คน เป็นชาย 165 คน เป็นหญิง 160 คน มีอาชีพหลัก ทำนา อาชีพเสริมได้แก่ เย็บผ้าโหล
  12. ตำบลชานนา จำนวนประชากรในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 4,610 คน และจำนวนหลังคาเรือน 1,109 หลังคาเรือน มีอาชีพหลักทำนา อาชีพเสริมรับจ้างทั่วไป
  13. ตำบลสามคู่ม จำนวนประชากรในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 4,743 คน และจำนวนหลังคาเรือน 1,080 หลังคาเรือน มีอาชีพหลักทำนา อาชีพเสริมเช่น เลี้ยงสัตว์
  14. ตำบลลาดงา จำนวนประชากรในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 3,513 คน และจำนวนหลังคาเรือน 857 หลังคาเรือน มีอาชีพหลักทำนา อาชีพเสริมได้แก่ ทำโบว์ และพวงมาลัย
  15. ตำบลคอนทอง จำนวนประชากรในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 2,817 คน และจำนวนหลังคาเรือน 672 หลังคาเรือน มีอาชีพหลักทำนา อาชีพเสริมได้แก่ รับจ้าง
  16. ตำบลบ้านหลวง จำนวนประชากรในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 2,538 คน และจำนวนหลังคาเรือน 340 หลังคาเรือน มีอาชีพหลักทำนา
  17. ตำบลบ้านเสด็จ จำนวนประชากรทั้งสิ้น 11,292 คน เป็นชาย 5,588 คน เป็นหญิง 5,704 คน มีอาชีพหลักได้แก่ ทำนา ทำสวน ทำไร่ และอาชีพเสริมคือ รับจ้าง
- นอกจากนี้ อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีการขับเคลื่อนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้เป็นสถาบันการเงินชุมชน มีกองทุนที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรสถาบันการเงินชุมชนต้นแบบตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 3 กองทุน คือ กองทุนหมู่บ้านหัวไผ่ หมู่ที่ 3 ตำบลบางนมโค กองทุนหมู่บ้านบ้านโพธิ์ หมู่ที่ 12 ตำบลบ้านโพธิ์ และกองทุนหมู่บ้านบางกระทิง หมู่ที่ 7 ตำบลหัวเวียง

### สมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอสนา

สมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอสนา ประกอบด้วยบุคคลที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้านทั้งหมด 132 หมู่บ้าน 17 ตำบล 3 เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล มีคุณสมบัติตามข้อบังคับของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ในการรับสมาชิกกองทุนและการขาดจากการเป็นสมาชิกภาพของกองทุน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์เงื่อนไข และวิธีการที่กองทุนกำหนด ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการและการมีส่วนร่วมของประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมืองเป็นหลัก ในการออกเสียงลงคะแนน สมาชิกหนึ่งคนให้มีเพียงหนึ่งเสียงเท่านั้น จำนวนกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมีทั้งหมด 124 กองทุน ประกอบด้วย (กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, 2551, หน้า 5)

1. กองทุนหมู่บ้าน 114 กองทุน
2. ชุมชนเมือง 10 กองทุน
3. จำนวนสมาชิกทั้งหมด 10,759 คน แยกเป็นเพศชาย 4,365 คน และเพศหญิง จำนวน 6,394 คน
4. คณะกรรมการบริหารกองทุนมีทั้งหมด 1,341 คน แยกเป็นเพศชาย 576 คน และเพศหญิง จำนวน 765 คน
5. จำนวนเงินออมทรัพย์ทั้งสิ้น 30,740,457 บาท
6. จำนวนเงินที่ให้สมาชิกกู้ทั้งสิ้น 113,957,200 บาท

### วัตถุประสงค์ของการกู้เงินกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอสนา

ผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปี พ.ศ. 2551 รายงานว่า วัตถุประสงค์ของการกู้ยืมเพื่อนำไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในหมู่บ้านและชุมชนสำหรับการประกอบอาชีพด้านต่าง ๆ คือ

1. การประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรม จำนวนเงินกู้ 73,089,175 บาท
2. การประกอบอาชีพด้านค้าขาย จำนวนเงินกู้ 26,083,075 บาท
3. การประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรม จำนวนเงินกู้ 10,301,905 บาท
4. การประกอบอาชีพด้านอื่น ๆ จำนวนเงินกู้ 4,483,045 บาท

## ผลการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้จัดทะเบียนเป็นนิติบุคคลจำนวน 118 กองทุน คงเหลือเพียง 6 กองทุนยังไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ได้แก่ ตำบลสามกอ หมู่ที่ 1, 2 และ 3 ตำบลบ้านโพธิ์ หมู่ที่ 6 ตำบลรางจระเข้ หมู่ที่ 7 และตำบลบางนมโค หมู่ที่ 11 จำนวนสมาชิกตามเขตการปกครอง 17 ตำบล 132 หมู่บ้านมี ดังนี้ (กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, 2551, หน้า 8-10)

1. ตำบลเทศบาลเมืองเสนา มีชุมชนเมือง 2 กองทุน จำนวนครัวเรือน 474 ครัวเรือน จำนวนสมาชิกกองทุน 154 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 28 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขายจำนวน 1 ราย เป็นเงิน 954,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 76,060 บาท

2. ตำบลบ้านแพน มีจำนวนกองทุน 9 กองทุน จำนวนครัวเรือน 623 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 691 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 90 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 181 ราย เป็นเงิน 2,780,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขาย จำนวน 175 ราย เป็นเงิน 2,828,700 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 3 ราย เป็นเงิน 266,000 บาท และเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 63 ราย เป็นเงิน 1,824,000 บาท นอกจากนั้นยังมีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 2,496,290 บาท และเงินอื่น ๆ อีกจำนวน 77,759.79 บาท

3. ตำบลเทศบาลเจ้าเจ็ด มีชุมชนเมือง จำนวน 8 ชุมชน มีจำนวนครัวเรือน 2,383 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 1,263 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 103 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 165 ราย เป็นเงิน 2,321,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขายจำนวน 334 ราย เป็นเงิน 3,432,500 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 107 ราย เป็นเงิน 1,150,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 159 ราย เป็นเงิน 1,228,000 บาท เงินกู้ฉุกเฉิน จำนวน 4 ราย เป็นเงิน 10,500 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 3,543,785.16 บาท และเงินอื่น ๆ อีกจำนวน 121,798.16 บาท

4. ตำบลนอกเขตเทศบาลเจ้าเจ็ด มีจำนวนกองทุน 1 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 52 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 54 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 9 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 15 ราย เป็นเงิน 300,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขายจำนวน 6 ราย เป็นเงิน 80,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 31 ราย เป็นเงิน 190,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 116,160 บาท

5. ตำบลสามกอ มีจำนวนกองทุน 8 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 882 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 677 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 84 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 98 ราย เป็นเงิน 1,965,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขายจำนวน 302 ราย เป็นเงิน 4,293,622 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 25 ราย เป็นเงิน 454,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 57 ราย เป็นเงิน 980,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 800,105.82 บาท และเงินอื่น ๆ อีกจำนวน 49,420 บาท

6. ตำบลบางนมโค มีจำนวนกองทุน 10 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 1,402 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 777 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 124 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 277 ราย เป็นเงิน 4,079,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขายจำนวน 278 ราย เป็นเงิน 3,518,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 10 ราย เป็นเงิน 349,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 159 ราย เป็นเงิน 1,228,000 บาท เงินกู้ฉุกเฉิน จำนวน 40 ราย เป็นเงิน 641,401 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 1,088,500 บาท และเงินอื่น ๆ อีกจำนวน 53,500 บาท

7. ตำบลหัวเวียง มีจำนวนกองทุน 13 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 826 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 1,161 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 146 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 203 ราย เป็นเงิน 4,360,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขายจำนวน 178 ราย เป็นเงิน 3,479,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 38 ราย เป็นเงิน 765,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 126 ราย เป็นเงิน 2,562,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 2,419,744 บาท

8. ตำบลมารวิชัย มีจำนวนกองทุน 5 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 533 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 353 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 67 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 284 ราย เป็นเงิน 4,464,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขาย จำนวน 16 ราย เป็นเงิน 225,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 12 ราย เป็นเงิน 157,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 9 ราย เป็นเงิน 130,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 238,990 บาท

9. ตำบลบ้านโพธิ์ มีจำนวนกองทุน 12 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 666 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 844 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 125 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 247 ราย เป็นเงิน 4,874,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขาย จำนวน 164 ราย เป็นเงิน 3,627,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 3 ราย เป็นเงิน 45,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 87 ราย เป็นเงิน 2,214,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 1,717,470 บาท

10. ตำบลรางจระเข้ มีจำนวนกองทุน 7 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 501 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 430 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 78 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 63 ราย เป็นเงิน 1,405,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขาย จำนวน 73 ราย เป็นเงิน 1,558,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 32 ราย เป็นเงิน 660,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 153 ราย เป็นเงิน 2,782,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 724,931.53 บาท

11. ตำบลบ้านกระทุ่ม มีจำนวนกองทุน 10 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 443 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 749 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 108 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 151 ราย เป็นเงิน 3,850,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขายจำนวน 121 ราย เป็นเงิน 2,675,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 15 ราย เป็นเงิน 275,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 58 ราย เป็นเงิน 1,025,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 1,508,388 บาท และเงินอื่น ๆ อีกจำนวน 1,020 บาท

12. ตำบลบ้านแฉะ มีจำนวนกองทุน 1 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 101 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 83 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 9 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพ

การเกษตร จำนวน 39 ราย เป็นเงิน 715,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขายจำนวน 6 ราย เป็นเงิน 85,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 1 ราย เป็นเงิน 10,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 11 ราย เป็นเงิน 160,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 159,600 บาท

13. ตำบลชานนา มีจำนวนกองทุน 6 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 935 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 638 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 60 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 429 ราย เป็นเงิน 5,309,600 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขาย จำนวน 25 ราย เป็นเงิน 283,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 30 ราย เป็นเงิน 302,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 572,090 บาท

14. ตำบลสามตุ่ม มีจำนวนกองทุน 10 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 693 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 576 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 83 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 417 ราย เป็นเงิน 6,893,300 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขาย จำนวน 10 ราย เป็นเงิน 200,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 3 ราย เป็นเงิน 50,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 5 ราย เป็นเงิน 90,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 2,207,747 บาท และเงินอื่น ๆ อีกจำนวน 52,830 บาท

15. ตำบลลาดงา มีจำนวนกองทุน 9 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 707 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 457 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 86 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 83 ราย เป็นเงิน 2,879,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขาย จำนวน 150 ราย เป็นเงิน 2,730,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 14 ราย เป็นเงิน 167,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 102 ราย เป็นเงิน 1,953,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 958,996.65 บาท และเงินอื่น ๆ อีกจำนวน 3,820 บาท

16. ตำบลคอนทอง มีจำนวนกองทุน 5 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 523 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 328 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 57 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 297 ราย เป็นเงิน 4,756,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขาย

จำนวน 6 ราย เป็นเงิน 60,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 1,347,120 บาท

17. ตำบลบ้านหลวง มีจำนวนกองทุน 6 กองทุน มีจำนวนครัวเรือน 458 ครัวเรือน มีจำนวนสมาชิก 430 คน มีคณะกรรมการกองทุนทั้งหมด 62 คน มีเงินกู้เพื่อประกอบอาชีพการเกษตร จำนวน 232 ราย เป็นเงิน 4,171,997 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพค้าขาย จำนวน 73 ราย เป็นเงิน 779,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอุตสาหกรรม จำนวน 2 ราย เป็นเงิน 40,000 บาท เงินกู้เพื่อประกอบอาชีพอื่น ๆ จำนวน 7 ราย เป็นเงิน 120,000 บาท มีเงินทุนที่สมาชิกได้มีส่วนร่วมเป็นเงินออม จำนวน 609,041 บาท

### ข้อมูลทางบัญชี การจัดสรรกำไรสุทธิ และการรายงาน

“ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้ง-และบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2551” (2551, หน้า 22) ได้กำหนดให้ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง หมวด 7 การจัดทำบัญชีและการตรวจสอบ ข้อ 46 คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านต้องจัดทำบัญชีของกองทุนหมู่บ้านตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด รวมถึงต้องจัดทำรายรับรายจ่ายเงินกองทุนหมู่บ้านอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้งและแจ้งให้สมาชิกทราบสรุปผลการดำเนินงานประจำปีรายงานต่อคณะกรรมการอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง มีการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การเงิน การบัญชี การพัสดุโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบของสมาชิกเป็นหลัก จัดทำงบการเงินพร้อมรายละเอียดประกอบงบการเงินตามแบบที่กำหนด ส่งให้ผู้ตรวจสอบบัญชีตรวจสอบภายในระยะเวลา 120 วันนับจากวันสิ้นปีบัญชีทุกปี คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านแต่งตั้งผู้ตรวจสอบ พร้อมทั้งให้ผู้ตรวจสอบจัดส่งผลประกอบและงบการเงินให้สำนักงาน และแสดงความเห็นภายใน 60 วันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี

### ข้อมูลทางบัญชี

การจัดทำบัญชีหรือการบันทึกข้อมูลทางบัญชี และรายงานทางการเงินของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ต้องมีการรายงานแยกออกเป็น 2 ประเภท ตามลักษณะของกองทุน คือ กองทุน 1 ล้านบาท และกิจกรรมเงินออมของสมาชิก-กองทุน และทุกครั้งที่มีการรับจ่ายเงิน ให้บันทึกบัญชีควบคุมให้ถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อประโยชน์ ดังนี้ (“ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2551,” 2551, หน้า 21)

1. การนำไปใช้ในการควบคุมการรับ-จ่ายเงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกองทุน เพื่อใช้ในการบริหารจัดการการเงินกองทุน
2. การรายงานผลการดำเนินงานและเป็นการแสดงฐานะทางการเงินประจำเดือน รวมถึงรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ให้กับสมาชิกและสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านแห่งชาติ ได้นำไปใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน
3. การแสดงผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำรายงานประจำปีส่งให้ผู้ตรวจสอบบัญชีที่คณะกรรมการกำหนดใช้ตรวจสอบและรายงานผลให้คณะกรรมการได้รับทราบ พร้อมกับประกาศเปิดเผยให้ประชาชนและสมาชิกได้รับทราบทั่วกัน

### การจัดสรรกำไรสุทธิ

“ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ ว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2551” (2551, หน้า 22-23) เมื่อสิ้นปีบัญชีหากปรากฏว่า ปีใดมีกำไรสุทธิ คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง สามารถนำเงินกำไรสุทธิมาจัดสรรตามระเบียบหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขที่กองทุนกำหนด โดยวิธีการจัดสรรกำไรสุทธิบัญชีที่ 1 ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนหมู่บ้านและชุมชน โดยจัดสรรเป็นเงินสมทบกองทุน เงินประกันความเสี่ยง และเงินอื่น ๆ ตามระเบียบกองทุนหมู่บ้าน ทั้งนี้ ห้ามมิให้จัดสรรกำไรสุทธิตามส่วนการถือหุ้นของสมาชิก เพื่อประโยชน์ของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ

### การรายงานฐานะทางการเงิน

“ระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติว่าด้วยการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2551” (2551, หน้า 1) กล่าวว่า เพื่อให้การดำเนินการจัดตั้งและบริหารกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองสอดคล้องตามหลักการ เหตุผล และสาระสำคัญของพระราชบัญญัติกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ พ.ศ. 2547 ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติจัดทำบัญชีและรายงานฐานะทางการเงินให้สมาชิกทราบ ดังนี้

1. การจัดทำบัญชีแยกเป็น 2 ชุด ตามลักษณะกิจกรรมของกองทุน คือ
  - 1.1 กิจกรรมกองทุน 1 ล้านบาท
  - 1.2 กิจกรรมเงินออม ของสมาชิกกองทุน
2. การรับ-จ่ายเงิน ทุกครั้งให้บันทึกบัญชีควบคุมให้ถูกต้องครบถ้วน
3. การรายงานผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน ประจำเดือน และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องให้สมาชิกทราบ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน
4. การจัดทำรายงานการเงินประจำปี แสดงผลการดำเนิน ฐานะการเงินของกองทุนส่งให้ผู้ตรวจสอบบัญชีที่คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านกำหนด และรายงานให้สมาชิกหรือประชาชนทราบ

### ความเป็นมาของงบประมาณ และการจัดทำงบประมาณ ของโครงการของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

#### ความเป็นมาของงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณในปัจจุบันนั้น เริ่มมีขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศอังกฤษ ประมาณ คริสตศตวรรษที่ 16-17 ซึ่งเป็นสมัยที่สภาผู้แทนราษฎรได้ประสบความสำเร็จในการสงวนอำนาจที่จะอนุมัติรายได้และรายจ่ายของรัฐบาล เห็นได้ว่า การจัดทำงบประมาณในแบบปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับวิวัฒนาการการปกครอง ต่อมาได้มี



การนำแบบอย่างมาจัดทำงบประมาณขึ้นในหลายประเทศ ประเทศไทยการจัดทำงบประมาณนั้น รัฐบาลได้เริ่มทำขึ้นก่อนและต่อมาได้ขยายขอบเขตไปถึงองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น สถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชน

การจัดทำงบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุม และวัดผลการดำเนินงานของกิจการว่า สามารถดำเนินงานได้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ งบประมาณเปรียบเสมือนเข็มทิศที่ชี้้นำการดำเนินงานของกิจการว่าก้าวหน้าไปในทิศทางใดในอนาคต และยังเป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่มีบทบาทที่สำคัญอย่างมากต่อความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของกิจการ การบริหารงานในปัจจุบันต้องมีการวางแผนล่วงหน้า และมีการเลือกใช้เทคนิคในการบริหารที่เหมาะสม เพราะความสำเร็จในการบริหารเป็นเป้าหมายที่สำคัญ การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณเป็นการกระตุ้นให้มีการพิจารณาถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และสามารถเตรียมการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา นอกจากนี้ การวางแผนต่าง ๆ ยังต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดด้วย (สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2551, หน้า 1)

### **ความหมายของงบประมาณ**

งบประมาณ อาจมีความหมายแตกต่างกัน การให้ความหมายของนักวิชาการแต่ละด้านไม่เหมือนกัน เช่น นักเศรษฐศาสตร์ มองงบประมาณในลักษณะของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดนักบริหารจะมองงบประมาณในลักษณะของกระบวนการหรือการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยบรรลุเป้าหมายของแผนงานที่วางไว้ นักการเมืองจะมองงบประมาณในลักษณะของการมุ่งให้รัฐสภาใช้อำนาจควบคุมการปฏิบัติงานของรัฐบาล

งบประมาณ (budget) ในความหมายภาษาอังกฤษแต่เดิม หมายถึง งบประมาณประจำปีขนาดใหญ่ที่เสนาบดีคลังใช้บรรจุเอกสารต่าง ๆ ที่แสดงถึงความต้องการของประเทศ และทรัพยากรที่มีอยู่ในการแถลงต่อรัฐสภา ต่อมาความหมายของ budget ก็ค่อย ๆ เปลี่ยนจากตัวกระเป๋าเป็นเอกสารต่าง ๆ ที่บรรจุในกระเป๋านั้น

ดวงสมร อรพินท์, กชกร เฉลิมกาญจน, แพร กิระสุนทรพงษ์ และ ปริญญา มณีโรจน์ (2546, หน้า 10) ให้ความหมายของงบประมาณว่า งบประมาณเป็นแผนงานอย่างละเอียดเกี่ยวกับการได้มา และการใช้ไปของทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคตซึ่งแสดงอยู่ในรูปของจำนวนเงิน ดังนั้น การจัดเตรียมงบประมาณอาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า การงบประมาณ (budgeting) และการใช้งบประมาณในการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเรียกว่า การควบคุมโดยงบประมาณ (budgetary control) งบประมาณหลัก เป็นบทสรุปแผนงานทั้งหมดขององค์กร ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ อันได้แก่ การขาย การผลิต การจำหน่าย และการบริหารการเงิน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของงบประมาณเงินสด งบประมาณงบกำไรขาดทุน และงบประมาณงบดุล

ธนา เอกเผ่าพันธุ์ (2543, หน้า 60) ให้ความหมายงบประมาณว่าเป็นแผนงานของผู้บริหารที่จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับงวดเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นตัวเงินให้กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร งบประมาณเป็นเครื่องมือในการวางแผนทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับการประมาณการด้านรายได้และรายจ่าย รวมถึงหนี้สินที่เกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้น ให้ความหมายของงบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงินโดยแสดงโครงการและการดำเนินงานทั้งหมดในช่วงระยะเวลาหนึ่ง รวมถึงการประมาณการบริหารกิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดเตรียมงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ

การจัดเตรียมงบประมาณ เป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์หาตัวเลขที่ชัดเจน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางกำหนดตัวเลขในการกำหนดเกี่ยวกับการขออนุมัติงบประมาณ

การขออนุมัติงบประมาณ เป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนของการจัดเตรียมงบประมาณ แล้วนำมาจัดทำรายงานเสนอถึงความจำเป็น

และเหตุผลต่าง ๆ ที่ต้องขออนุมัติงบประมาณให้ผู้ที่มีหน้าที่จัดสรรงบประมาณ  
ได้รับทราบ

การบริหารงบประมาณ ทุก ๆ หน่วยงาน ต่างมีเป้าหมายเดียวกัน คือ มุ่งหวัง  
ที่จะบริหารงานของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์  
ประสงค์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับประสิทธิผลมากที่สุด  
ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ  
และมีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านงบประมาณให้ถูกต้องตามความรับผิดชอบ  
ให้ดีที่สุด เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถและผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ  
ของหน่วยงาน ฉะนั้นขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทำงบประมาณ จึงประกอบด้วย (ชนภา  
เอกเผ่าพันธุ์, 2543, หน้า 61)

1. การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของหน่วยงาน
2. การกำหนดเป้าหมาย ด้านนโยบาย และวัตถุประสงค์
3. การกำหนดผลผลิต และผลลัพธ์ของหน่วยงาน โดยกำหนดวิธีการ  
ผลการดำเนินงาน กำหนดหน่วยการวัดในเชิงปริมาณ เพื่อประเมินผลผลิต  
และเป็นตัวชี้วัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์
4. การเสนอของบประมาณ หากเป็นส่วนราชการจะต้องนำเสนอข้อมูล แสดงผล  
การดำเนินงานต่อสำนักงบประมาณ เพื่อใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจ  
ในการจัดสรรงบประมาณด้วย
5. การบริหารงบประมาณ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็  
ภาครัฐ เอกชน หรือหน่วยงานย่อย เช่น กองทุน กิจกรรมสาธารณกุศล องค์กรต่าง ๆ  
เป็นต้น จะต้องมีความเข้าใจสามารถบริหารงบประมาณได้ตามวัตถุประสงค์  
และเป้าหมายที่ได้วางไว้

ในการบริหารและการทำงานงบประมาณนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า  
การมีส่วนร่วมในการทำงานงบประมาณนั้น เป็นกุญแจสำคัญ ผู้บริหารมักมองว่า  
การทำตัวเลขเป็นสิ่งที่ง่าย แต่ต้องคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานด้วย เพราะการใช้ข้อมูล  
งบประมาณที่ไม่ยืดหยุ่น อาจทำให้เกิดความไม่พอใจกับคนที่ถูกประเมิน ฉะนั้น  
ผู้บริหารจะต้องระลึกไว้เสมอว่า วัตถุประสงค์ของการจัดทำงบประมาณ คือ ต้องการสร้าง

แรงบันดาลใจให้พนักงานมีความร่วมมือร่วมใจระหว่างกัน การคำนึงถึงแต่ตัวเงินเพียงอย่างเดียวโดยขาดความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณในการบริหารแล้วมักก่อให้เกิดความสับสนขึ้นได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นนี้ สรุปได้ว่า งบประมาณ หมายถึง เครื่องมือที่แสดงถึงนโยบายหรือแนวโน้มของผู้บริหารว่า จะดำเนินการหรือตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของกิจการไปในทิศทางใด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้อ้างไว้

### **วัตถุประสงค์ของงบประมาณ**

ธนา เอกเผ่าพันธุ์ (2543, หน้า 62) กล่าวว่า งบประมาณมักมีขอบเขตตามสภาพ หรือตามสถานะของกองทุน องค์กร หรือ หน่วยงาน เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือตามขอบเขตของกิจกรรม การขาย การหารายได้ และการผลิต เป็นต้น วัตถุประสงค์และขอบเขตของงบประมาณเพื่อ

1. การวางแผน เป็นการบังคับให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องวางแผนการดำเนินงานตามแนวที่กำหนดไว้
2. การใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ งบประมาณจะเปลี่ยนตามแผนงานต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปของตัวเลขซึ่งทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากงบประมาณเป็นมาตรฐานของหน่วยงาน
4. ความระมัดระวังในการใช้จ่าย เนื่องจากการจัดทำงบประมาณทำให้ทราบถึงขอบเขตของการใช้จ่ายงบประมาณในหน่วยงาน
5. การดำเนินงานและสถานะทางการเงินตามเป้าหมาย
6. การประสานงานของกองทุน องค์กร หรือหน่วยงานเข้าด้วยกัน

### **ประโยชน์และความสำคัญของงบประมาณ**

งบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารหน่วยงานผู้บริหารสามารถนำเองงบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า ดังนี้ (ธนา เอกเผ่าพันธุ์, 2543, หน้า 63)

1. การใช้เพื่อการบริหารหน่วยงานตามแผนงาน และกำลังเงินที่มีอยู่ โดยให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหล และการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น

2. การใช้เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงาน โดยพยายามใช้จ่าย และจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลไปสู่โครงการที่จำเป็น และโครงการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าของหน่วยงาน

3. การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากร การใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใช้ และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้น ๆ ด้วย เพื่อที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุด และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

4. การกระจายทรัพยากร และเงินงบประมาณที่เป็นธรรม ย่อมนำไปสู่จุดที่มีความจำเป็นและทั่วถึง ทำให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประชาสัมพันธ์งานและผลงานของหน่วยงาน เนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมทั้งหมดของแผนงานที่จะดำเนินการในแต่ละปี พร้อมทั้งผลที่จะเกิดขึ้น หน่วยงานสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ

### **รอบระยะเวลาของงบประมาณ**

ชนกา เอกเผ่าพันธุ์ (2543, หน้า 64) กล่าวว่า โดยทั่วไปงบประมาณมักครอบคลุมระยะเวลาการดำเนินงาน 1 ปี โดยวันสิ้นปีงบประมาณจะเป็นวันเดียวกับวันสิ้นงวดบัญชี เพื่อให้ข้อมูลสอดคล้องในช่วงเวลาเดียวกัน และง่ายต่อการเปรียบเทียบ หลายองค์กรมักแบ่งงบประมาณออกเป็น 4 ไตรมาส แต่ละไตรมาสมี 3 เดือน ในการทำงานงบประมาณ เริ่มจากไตรมาสแรกที่กำลังจะมาถึง และแจกแจงออกเป็นรายเดือนเพื่อคำนวณในแต่ละเดือน ขณะที่ตัวเลขงบประมาณของอีกสามเดือนหรือไตรมาสที่สาม และสองยังอยู่ในรูปของยอดรวมประจำของแต่ละไตรมาส เมื่อเวลาผ่านไปจนถึงสิ้นไตรมาสแรก งบประมาณของยอดรวมไตรมาสที่สองก็จะถูกแจกแจงเป็นรายเดือน

ทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ จนครบสี่ไตรมาส วิธีการดังกล่าวนี้สามารถปรับข้อมูล  
ได้ตลอดทั้งปีเพื่อให้เข้ากับเหตุการณ์

สำหรับงบประมาณเบื้องต้น มักเป็นที่นิยมในหลายองค์การ และมักทำเป็นงบประมาณ  
ประจำ 12 เดือน ในแต่ละเดือนจะทำอย่างต่อเนื่อง จากเดือนสุดท้ายของงบประมาณเดิม  
เพื่อให้มีข้อมูลงบประมาณไว้ครบ 12 เดือน วิธีนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเน  
เหตุการณ์ไว้ล่วงหน้า 1 ปี และไม่มองอยู่กับผลลัพธ์ระยะสั้น ๆ เท่านั้น

### **องค์ประกอบของโครงการ ความหมาย และการจัดทำโครงการ**

โครงการ หมายถึง กระบวนการทำงานที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลาย ๆ  
กิจกรรม มีการจัดทำโครงการตามลำดับ โดยการทำงานต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์  
ที่ตั้งไว้ เช่น การผลิตสินค้า หรืองานบริการ โดยมีการกำหนดระยะเวลาและงบประมาณ  
ที่จำกัดในการดำเนินงาน การจัดทำโครงการนั้นต้องมีผู้รับผิดชอบ ซึ่งมีหน้าที่  
ในการบริหารงาน กิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เพื่อให้เป็นไปตามแผนงาน  
ระยะเวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 270) ให้ความหมาย  
ของโครงการว่า หมายถึง แผนหรือเค้าโครงการตามที่กำหนดไว้ โครงการเป็น  
ส่วนประกอบส่วนหนึ่งในการวางแผน การพัฒนา ซึ่งช่วยให้เห็นภาพ และทิศทาง  
ของการพัฒนา ขอบเขต ที่สามารถติดตาม และประเมินผลโครงการนั้นได้

โครงการเกิดจากลักษณะความพยายามที่จะจัดกิจกรรม หรือดำเนินการให้บรรลุ  
วัตถุประสงค์ เพื่อบรรเทา ลด หรือขจัดปัญหา และความต้องการ ทั้งในปัจจุบัน  
และอนาคต โครงการโดยทั่วไปสามารถแยกได้หลายประเภท เช่น โครงการเพื่อสนอง  
ความต้องการ โครงการพัฒนาทั่ว ๆ ไป โครงการตามนโยบายเร่งด่วน เป็นต้น

### **องค์ประกอบของโครงการ**

องค์ประกอบพื้นฐานในโครงการแต่ละโครงการควรมี ดังนี้ (การเขียนโครงการ,  
2554)

1. ชื่อแผนงาน เป็นการกำหนดชื่อให้ครอบคลุมโครงการเดียวหรือหลายโครงการ ที่มีลักษณะงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อแก้ไขปัญหา หรือสนองวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้

2. ชื่อโครงการ ให้ระบุชื่อโครงการตามความเหมาะสม มีความหมายชัดเจน และเรียกเหมือนเดิมทุกครั้ง จนกว่าโครงการจะแล้วเสร็จ

3. หลักการและเหตุผล ใช้ชี้แจงรายละเอียดของปัญหา และความจำเป็นที่เกิดขึ้นที่จะต้องแก้ไข และผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานตามโครงการ หากเป็นโครงการที่จะดำเนินการตามนโยบาย หรือสอดคล้องกับแผนจังหวัด แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือแผนอื่น ๆ ก็ควรชี้แจงด้วย ทั้งนี้ ผู้เขียนโครงการอาจเพิ่มเติมข้อความว่า ถ้าไม่ทำโครงการดังกล่าว อาจเสียหายโดยตรง หรือผลเสียหายในระยะยาวได้ เพื่อให้ผู้อนุมัติโครงการได้เห็นประโยชน์ของโครงการกว้างขวางขึ้น

4. วัตถุประสงค์ บอกให้ทราบว่า การดำเนินงานตามโครงการนั้นมีความต้องการอะไร วัตถุประสงค์ที่ควรระบุไว้ต้องมีความชัดเจน ปฏิบัติได้ วัดผล และประเมินผลได้ ระยะหลัง ๆ มักมีการตั้งวัตถุประสงค์ในเชิงพฤติกรรม คือ เขียนให้เป็นรูปธรรม มากกว่าเขียนเป็นนามธรรม การทำโครงการหนึ่งอาจมีวัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่งข้อได้ ทั้งนี้ การเขียนวัตถุประสงค์ไว้มาก ๆ อาจทำให้ผู้ปฏิบัติมองไม่ชัดเจน และอาจดำเนินการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ด้วยเหตุนี้ จึงนิยมเขียนวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนปฏิบัติได้ วัดได้ เพียง 1-3 ข้อ

5. เป้าหมาย ให้ระบุว่า จะดำเนินการสิ่งใด โดยพยายามแสดงให้ปรากฏเป็นรูปตัวเลขหรือจำนวนที่จะทำได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด การระบุเป้าหมาย ระบุเป็นประเภทลักษณะและปริมาณ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความสามารถในการทำงานของผู้รับผิดชอบโครงการ

6. วิธีดำเนินการ กิจกรรม หรือขั้นตอนการดำเนินงาน คือ งานหรือภารกิจ ซึ่งต้องปฏิบัติในการดำเนินโครงการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ในระยะการเตรียมโครงการ จะรวบรวมกิจกรรมทุกอย่างไว้ แล้วนำมาจัดลำดับว่า ควรจะทำการใดก่อนหลัง หรือพร้อม ๆ กัน แล้วเขียนไว้ตามลำดับจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ที่ทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

7. ระยะเวลาการดำเนินงานโครงการ คือ การระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนเสร็จสิ้นโครงการ ปัจจุบันนิยมระบุ วัน เดือน ปี ที่เริ่มต้น และเสร็จสิ้น การระบุจำนวนความยาวของโครงการ เช่น 6 เดือน 1ปี 2 ปี เป็นต้น

8. งบประมาณ เป็นการประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของโครงการ ควรจำแนกรายการไว้อย่างชัดเจน งบประมาณแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ เงินงบประมาณแผ่นดิน เงินกู้และเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ และเงินนอกงบประมาณอื่น ๆ เช่น เงินเอกชน หรือองค์การเอกชน เป็นต้น ในการระบุดังงบประมาณ ควรระบุแหล่งที่มาของงบประมาณด้วย นอกจากนี้ยังสามารถระบุทรัพยากรอื่นที่ต้องการ เช่น คน วัสดุ ฯลฯ

9. ผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นการระบุเพื่อให้ทราบว่า หน่วยงานใดเป็นเจ้าของหรือรับผิดชอบโครงการ โครงการย่อย ๆ บางโครงการระบุเป็นชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบเป็นรายโครงการได้

10. หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน เป็นการให้แนวทางแก่ผู้อนุมัติและผู้ปฏิบัติว่า ในการดำเนินการโครงการนั้น ควรประสานงานและขอความร่วมมือกับหน่วยงานใดบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

11. การประเมินผล สามารถบอกแนวทางว่า การติดตามประเมินผลควรทำอย่างไร ระยะเวลาใด และใช้วิธีการอย่างไรจึงเหมาะสม ผลการประเมินสามารถนำมาพิจารณาประกอบการดำเนินการ เตรียมโครงการที่คล้ายคลึง หรือเกี่ยวข้องในเวลาต่อไป

12. ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เมื่อโครงการนั้นเสร็จสิ้นจะเกิดผลอย่างไรบ้าง ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ ซึ่งสามารถเขียนผลประโยชน์โดยตรง และผลประโยชน์ในด้านผลกระทบของโครงการด้วยได้

### ลักษณะโครงการที่ดี

โครงการที่ดีต้องมีรายละเอียด และเนื้อหาสาระสำคัญต่าง ๆ ดังนี้ (การเขียน-โครงการ, 2554)

1. สามารถแก้ปัญหาของท้องถิ่นได้
2. รายละเอียด เนื้อหาสาระครบถ้วน ชัดเจน และจำเพาะเจาะจงสามารถตอบข้อสงสัยได้ เช่น โครงการอะไร ทำไมจึงต้องริเริ่มโครงการ ทำเพื่ออะไร จะทำเมื่อไร

นานเท่าใด ใช้ทรัพยากรเท่าไร และได้มาจากไหน เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้วจะได้อะไร เป็นต้น

3. รายละเอียดของโครงการ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน เช่น วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับหลักการและเหตุผล วิธีดำเนินการต้องเป็นทางที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ เป็นต้น

4. โครงการที่ริเริ่มขึ้นมาต้องมีผลอย่างน้อยที่สุดอย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้

4.1 การสนองตอบ และการสนับสนุนต่อนโยบายระดับจังหวัดหรือนโยบายส่วนรวมของประเทศ

4.2 การพัฒนาเฉพาะส่วน และการพัฒนาโดยรวมของประเทศ

4.3 การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงจุด ตรงประเด็น

5. รายละเอียดในโครงการมีพอที่จะเป็นแนวทางให้ผู้อื่นอ่านแล้วเข้าใจ สามารถดำเนินการตามโครงการได้

6. สามารถปฏิบัติ ติดตาม และประเมินผลได้

### **การวางแผนโครงการ**

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2554) กล่าวว่า การวางแผนโครงการ คือ ความพยายามคาดคะเนเวลา และค่าใช้จ่ายที่จะใช้ในการดำเนินงาน โครงการใดโครงการหนึ่ง รวมถึงผลประโยชน์ ที่จะได้รับจากโครงการ ขั้นตอนการทำงาน กิจกรรมที่จะต้องทำ เวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม และบุคลากรที่เหมาะสมในแต่ละกิจกรรมด้วย แต่ละโครงการควรวางแผนในรายละเอียดให้มาก ก่อนที่จะเริ่มทำงานจริง เมื่อดำเนินงานจริงแล้วควรติดตามและควบคุม ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ แผนงานของโครงการ วิเคราะห์และออกแบบ ประกอบด้วยแผนงานต่อไปนี้ คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนาโปรแกรม การเตรียมเอกสาร การฝึกอบรม และการนำระบบมาใช้งานจริง แต่ละกิจกรรมจะประกอบด้วยงานย่อย ๆ แยกไปอีก ได้แก่ การคาดคะเนเวลา การเตรียมตารางการทำงาน การคาดคะเนค่าใช้จ่าย และผลประโยชน์ที่จะได้รับ

## การวางแผนทางการเงิน

### ความหมายของการวางแผน

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการวางแผนแตกต่างกัน ดังนี้  
 เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551, หน้า 15) ให้ความหมายว่า การวางแผน  
 คือ กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการว่า จะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์  
 ประสงค์นั้น การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอน  
 โดยมีการกำหนดการกระทำขึ้นล่วงหน้า เพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้  
 และมีความเกี่ยวข้องกัน 2 ประการ คือ จุดหมายปลายทางและวิธีการ จุดหมายปลายทาง  
 คือ การที่จะทำอะไร ส่วนวิธีการ คือ จะทำอย่างไร การวางแผนงานที่ชัดเจนทั้งในส่วน  
 ของเป้าหมาย วิธีการ ขั้นตอน และขอบเขตเวลา ช่วยควบคุมความคิดและพฤติกรรม  
 ให้มุ่งสู่เป้าหมายอันจะช่วยเปิดโอกาสให้เข้าใกล้ความสำเร็จที่วัดได้ รวมถึงช่วยลด โอกาส  
 ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ

ธนา เอกเผ่าพันธุ์ (2543, หน้า 6) ให้ความหมายว่า การวางแผน หมายถึง  
 กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคต และกำหนดกิจกรรมที่จะกระทำในอนาคต  
 เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ การกำหนด  
 วัตถุประสงค์ของกิจการที่ต้องการในอนาคต และการกำหนดแนวทางเพื่อเป็นทางเลือก  
 ในการนำมาปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในการวางแผนช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูล  
 ในการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะนำมาปฏิบัติ  
 รวมถึงการเตรียมพร้อมกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

Simon, Smithburg, and Thompson (1961, pp. 423-442) อธิบายว่า การวางแผน  
 คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอในอนาคต ในเรื่องการประเมินข้อเสนอต่าง ๆ  
 ที่มีให้เลือก และเกี่ยวกับวิธีต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จ การวางแผน  
 เป็นเรื่องของความคิดที่มีเหตุผลและมีการควบคุมเพื่อให้ดำเนินการได้

การวางแผนอาจเป็นเรื่องส่วนตัว หรือเป็นเรื่องที่เป็นทางการก็ได้ ในองค์การ  
 หากผู้บริหารมีความคิดที่จะหาวิธีทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ความคิดนั้นอาจ  
 เป็นเรื่องส่วนตัว เนื่องจากไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่ได้ขอความคิดเห็น

จากคนอื่น ๆ การวางแผนอาจเป็นเรื่องของบุคคลหรือขององค์กร องค์กรขนาดเล็ก มักขาดความต่อเนื่องและขาดข้อมูล หากการวางแผนที่เป็นทางการและมีการบันทึกไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว จะเป็นเรื่องที่ยุ่งยากและซับซ้อน เพราะต้องเขียนวัตถุประสงค์ กำหนดวิธีการไว้อย่างชัดเจน และต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ให้เกิดการยอมรับ โดยต้องอาศัยข้อมูลจำนวนมากมาเป็นตัวกำหนดระยะเวลา

ดังนั้น การวางแผนงานที่ชัดเจนทั้งในส่วนของเป้าหมาย วิธีการ ขั้นตอน และขอบเขตเวลาในการดำเนินการ ช่วยควบคุมความคิดและพฤติกรรมให้มุ่งสู่เป้าหมาย อันจะช่วยเปิดโอกาสให้เราเข้าไปใกล้ความสำเร็จที่วัดได้ รวมทั้งช่วยลดโอกาส ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการได้

### **ความสำคัญของการวางแผน**

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (2548) กล่าวไว้ว่า การวางแผนมีความสำคัญ คือ ช่วยลดความไม่แน่นอนลง หรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด หากสถานการณ์ต่าง ๆ ในโลกมีความแน่นอนไม่จำเป็นจะต้องมีการวางแผน หรือหากคิดอยากจะทำอะไรก็ทำได้ และสำเร็จตามต้องการด้วย แต่เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันหรือแม้แต่ในอนาคตยังไม่มีความแน่นอน และยังคงมีความเสี่ยง อีกมาก จึงต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อจะได้หาทางแก้ไขและป้องกัน เมื่อเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้น

### **วัตถุประสงค์ในการวางแผน**

วัตถุประสงค์ในการวางแผนมีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้ (มหาวิทยาลัย-ราชภัฏเพชรบุรี, 2548)

1. การวางแผนช่วยให้รู้ทิศทางในการดำเนินงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ทิศทางในการทำงาน และสามารถประสานงานกันได้ รู้ว่าควรทำอะไร ทำอย่างไร จึงจะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากไม่มีการวางแผน นอกจากไม่รู้ว่าจุดหมายปลายทางอยู่ที่ไหน แล้วยังก่อให้เกิดการสูญเสียหรือสิ้นเปลืองทรัพยากร

2. การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนลง เพราะผู้บริหารจะมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแน่วแน่ สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและในขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

3. การวางแผนช่วยลดความเสียหายจากการซ้ำซ้อนของงานที่ทำ เพราะทำให้รู้วิธีการและเป้าหมายของงานให้มีความชัดเจนในการทำงาน กิจกรรมใดควรทำก่อนหลังอย่างไร การซ้ำซ้อนและการสิ้นเปลืองจะไม่เกิดขึ้น

4. การวางแผนทำให้รู้มาตรฐานในการควบคุม ซึ่งเป็นหน้าที่สุดท้ายของการบริหาร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด กิจกรรมที่สำคัญของการควบคุมคือ มาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง และมีความแน่นอนชัดเจนว่าต้องให้ได้ผลงานอย่างไร

### **กระบวนการวางแผน**

กระบวนการวางแผน มีการกำหนดแผนที่เป็นทางการ (format plan) ซึ่งจัดทำขึ้นอย่างมีเป้าหมาย มีทิศทางชัดเจน ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ขณะเดียวกันต้องสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน การวางแผนต้องกำหนดไว้ชัดเจนว่า แต่ละหน่วยงานแต่ละคนจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนั้นต้องระบุไว้ด้วยว่า หากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอนาคตต้องปรับแผนอย่างไร เพราะการวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันถึง การกระทำที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ขั้นตอนการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ดังนั้น ขั้นตอนการวางแผนจึงคล้ายกับขั้นตอนของการตัดสินใจซึ่งดังนี้ (เสนาะ ตีเขาวี, 2543, หน้า 35)

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการหาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้ และการสรุปผลเกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมด สำหรับที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ กำหนดเป็นแผนขึ้น ในการวิเคราะห์ต้องรวมถึงสถานการณ์ในอดีต สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และการคาดคะเนเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องแยกเป็นสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ หรือการทำ

Swot Analysis สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น ระบบงาน ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เงินทุน ปรัชญาการบริหาร เครื่องจักรอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงข้อดีข้อเสียที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ เช่น พฤติกรรมของผู้บริโภค วิธีการของกลุ่มแข่งขัน สภาพทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม และวัฒนธรรม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น การวิเคราะห์สถานการณ์ทำให้รู้ว่า ปัจจัยภายในองค์กรนั้นมีสิ่งใดที่คืออยู่แล้วและส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น สิ่งใดที่เป็นข้อเสียต้องได้รับการแก้ไขและปรับเปลี่ยนใหม่ ปัจจัยภายนอกทำให้รู้ว่า จะวางแผนอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือหาว่าปัจจัยภายนอกดังกล่าวนั้น กระทบต่อการวางแผนอย่างไร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน ผู้ทำแผนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายวัตถุประสงค์รวมทั้งกำหนดแผนไว้หลายแผน ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการมีส่วนร่วมจากคนหลาย ๆ คน ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติ และต้องใช้เวลามากกว่าจะได้วัตถุประสงค์ และแผน วัตถุประสงค์ของแผนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะเป็นเสมือนจุดหมายปลายทางที่จะไปถึง การกำหนดวัตถุประสงค์จึงจะต้องมีความชัดเจน แน่นอน เฉพาะเจาะจง ค่อนข้างสูง และสามารถทำได้จริง ขณะเดียวกันจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ นั้น เพื่อให้มีสอดคล้องกับระบบงานของหน่วยงาน ส่วนแผน คือ การกระทำหรือวิธีการที่ผู้บริหารตั้งใจที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดและต้องกำหนดไว้หลาย ๆ แผน ในแต่ละแผนจะทำให้ได้ตามเป้าหมายอย่างไร จะใช้ทรัพยากรอย่างไร มีอุปสรรคที่จะต้องแก้ไขอย่างไร

3. การประเมินวัตถุประสงค์และแผน คือ การหาคูณค่าของวัตถุประสงค์แต่ละ วัตถุประสงค์ในแผนแต่ละแผน เพราะมีทั้งผลดีและผลเสีย หากสามารถรู้ข้อดีข้อเสีย ได้อย่างชัดเจนแล้ว ย่อมไม่มีปัญหาในการตัดสินใจเลือก หากไม่สามารถรู้ข้อดีข้อเสีย ได้ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารต้องจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และแผน ในการประเมินอาจทำได้ในรูปของคณะกรรมการ หรือทีมพิเศษที่จัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้ และประสบการณ์ที่แตกต่าง ๆ กัน

4. การเลือกวัตถุประสงค์และแผน ในชั้นการประเมินได้ดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว การเลือกก็ไม่ยากเนื่องจากมีข้อมูลพร้อมอยู่แล้ว แต่ถ้าไม่ได้ดำเนินการไว้ชัดเจน ก็ยากที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางเลือกหนึ่ง ตามปกติการเลือกแผนใดแผนหนึ่งมักอาศัยประสบการณ์เป็นสำคัญ แต่ต้องระมัดระวังว่า คุณพินิจในการอาศัยประสบการณ์อย่างเดียวยังไม่เพียงพอ การตัดสินใจเลือกต้องกำหนดมาตรการว่า จะใช้วิธีใดระหว่างแผนที่ดีที่สุด หรือแผนที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้แล้วแต่ข้อมูลที่มี

5. การนำวัตถุประสงค์และแผนไปใช้เมื่อได้รับการเลือกแล้ว เมื่อผู้บริหารต้องเลือกแผนที่ดีที่สุด ต้องนำแผนนั้นไปใช้ให้เหมาะสมที่สุดจึงจะประสบผลตามต้องการและอาจไม่ได้ประโยชน์อย่างใดเลยหากการนำไปใช้นั้นไม่เหมาะสม สิ่งสำคัญ คือ ผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจน และต้องมีทรัพยากรอย่างเพียงพอ ขณะเดียวกันทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่ต้น

6. การตรวจสอบและการควบคุม การนำแผนไปใช้มักจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีกระบวนการที่แน่นอน หากไม่มีการตรวจสอบและการควบคุมผลงานที่เกิดขึ้นจริงอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การตรวจสอบและการควบคุมจะทำให้รู้ว่า ต้องมีการแก้ไขอะไร หรือมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร หากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดคะเนล่วงหน้า

### **ประเภทของแผน**

การแบ่งประเภทของแผน อาจใช้วิธีการแตกต่างกันแล้วแต่จะพิจารณาโดยทั่วไปใช้เกณฑ์ 3 อย่าง คือ แบ่งตามระยะเวลา แบ่งตามขอบเขตของกิจการ และแบ่งตามการนำไปใช้ ดังนี้ (เสนาะ ดิยาว, 2543, หน้า 36)

1. การแบ่งตามระยะเวลา (time horizon) การแบ่งตามเกณฑ์นี้ใช้วิธีง่าย ๆ คือ
  - 1.1 แผนระยะสั้น (short-range plan) หมายถึง แผนที่ครอบคลุมระยะเวลาในการใช้แผนไม่เกิน 1 ปี
  - 1.2 แผนระยะกลาง (intermediate-range plan) เป็นแผนที่ครอบคลุมระยะเวลาในการใช้ 1 ถึง 2 ปี

1.3 แผนระยะยาว (long-range plan) คือ แผนที่มีระยะเวลาในการใช้แผนครอบคลุมเวลาเกิน 2 ปีขึ้นไปจนถึง 5 ปีหรือมากกว่านั้น

การแบ่งตามระยะเวลาทำให้มีความแตกต่างกันในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับแผนระยะสั้นจะต้องชัดเจน ขณะที่วัตถุประสงค์สำหรับแผนระยะยาวจะเปิดกว้างมากกว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนแตกต่างกัน หากเป็นแผนระยะยาวผู้บริหารระดับสูงจะเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ถ้าเป็นแผนระยะสั้นผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างเข้ามามีส่วนมากกว่า อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารทุกระดับจะต้องเข้าใจและร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาวด้วยเพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความสับสนและขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

2. การแบ่งตามขอบเขตของกิจกรรมที่ทำ (scope of activity) การแบ่งตามเกณฑ์นี้จะแยกแผนออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนกลยุทธ์ (strategic plan) กับแผนดำเนินงาน (operational plan)

2.1 แผนกลยุทธ์ (strategic plan) เป็นแผนที่ทำขึ้นเพื่อความต้องการในระยะยาว โดยรวมเอากิจกรรมทุกอย่างของกองทุน องค์กร และหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูงที่วางแผนกลยุทธ์ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งองค์กร แล้วตัดสินใจว่าจะทำอะไร จะจัดสรรทรัพยากรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย และต้องใช้เวลาในการกำหนดกิจกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานมาน้อยเพียงใด ทิศทางการดำเนินงานต้องอยู่ในแนวเดียวกัน การตัดสินใจที่สำคัญของแผนกลยุทธ์ คือ การเลือกวิธีการในการดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เหมาะสม เพื่อนำพากองทุน องค์กร และหน่วยงานให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.2 แผนดำเนินงาน (operational plan) เป็นแผนที่กำหนดขึ้นมาใช้สำหรับแต่ละกิจกรรม โดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม เท่ากับเป็นแผนงานเพื่อให้แผนกลยุทธ์บรรลุผล หรือเป็นการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ แผนดำเนินงานสามารถแยกเป็นแผนในแต่ละกิจกรรมก็ได้ เช่น แผนการผลิต แผนการเงิน แผนการตลาด แผนทรัพยากรมนุษย์ และแผนอุปกรณ์ เป็นต้น

## วิธีการวางแผน

ผู้บริหารต้องมุ่งที่ประสิทธิผลของการวางแผน คือ ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ระบุไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพของการวางแผน คือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด ทั้งนี้ การวางแผนต้องก่อให้เกิดความเพียงพอแก่ตัวบุคคล และองค์การด้วย การทำให้ได้แผนที่มีลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารต้องเลือกวิธีการวางแผนให้เหมาะสม ดังนี้ (เสนาะ ดิยาวี, 2543, หน้า 37)

1. การวางแผนจากข้างในไปข้างนอกและจากข้างนอกมาข้างใน (inside-out and outside-in planning) การวางแผนจากข้างในไปข้างนอกเน้นการวางแผนให้ดีที่สุดเท่าที่ความสามารถขององค์การมีอยู่ ความสามารถขององค์การ หมายถึง ทรัพยากรที่องค์การเป็นเจ้าของอยู่ขณะนั้น ก่อนวางแผนผู้บริหารต้องสำรวจทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว วางแผนให้เหมาะสมกับทรัพยากร แม้ว่าจะมีวิธีการที่ดีกว่า ผู้บริหารก็ทำไม่ได้ เพราะไม่มีทรัพยากรเพียงพอ วิธีการวางแผนจากข้างในไปข้างนอก เป็นการพิจารณาจากขีดความสามารถขององค์การแล้ว วางแผนให้ดีที่สุดตามขีดความสามารถนั้น ๆ

2. การวางแผนจากข้างนอกมาข้างใน (outside-in planning) ผู้บริหารต้องพิจารณาปัจจัยภายนอกองค์การก่อนแล้วจึงมาวางแผนขององค์การ ผู้บริหารอาจไปดูงานหรือสำรวจตรวจตราข้อมูลข้างนอกเพื่อจะดูว่า องค์การอื่นหรือหน่วยงานอื่นวางแผนกันอย่างไร แล้วเลือกวิธีการวางแผนที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพสูงสุด และนำวิธีที่ดีที่สุดมาใช้วางแผนขององค์การ เป็นการนำเอาปัจจัยภายนอกมาพิจารณาในการวางแผนแล้ว ปรับปัจจัยภายในองค์การให้สอดคล้องกัน วิธีนี้จะช่วยลดปัญหาการวางแผนงานให้เหลือน้อยลงและสร้างโอกาสการวางแผนให้ดีขึ้น

## ข้อดีของการวางแผน

เสนาะ ดิยาวี (2543, หน้า 38-39) ได้กล่าวว่า ข้อดีของการวางแผนมีประโยชน์กับความต้องการของผู้บริหารหลายประการ ดังนี้

1. การวางแผนจากข้างในไปข้างนอก เป็นความต้องการของผู้บริหารที่ต้องการเน้นวิธีการที่ดีขึ้นกว่าเดิม และทำให้ดีกว่าที่กำลังกระทำอยู่ รวมถึงกระทำให้ดีกว่าองค์การอื่นที่กำลังกระทำอยู่

2. การวางแผนจากข้างนอกมาข้างในควรนำมาใช้เมื่อผู้บริหารต้องการให้การวางแผนมีลักษณะพิเศษเหมาะสมกับองค์การของตัวเอง คือ พยายามจะทำให้แตกต่างไปจากองค์การอื่นหรือทำให้ดีที่สุด การวางแผนควรมีการผสมผสานกันระหว่างวิธีการวางแผนจากข้างในไปข้างนอก กับวิธีการวางแผนจากข้างนอกมาข้างใน

3. การวางแผนจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน (top-down and bottom-up planning)

3.1 การวางแผนจากบนลงล่าง เป็นวิธีที่ผู้บริหารกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์แล้วให้วางแผนตามกรอบที่กำหนด การวางแผนวิธีนี้มีข้อกำหนดต่าง ๆ เพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้เริ่มต้นแล้วกลั่นกรองลงมายังผู้บริหารระดับกลาง ลงมายังผู้ปฏิบัติ เป็นการเน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือเน้นที่นโยบายเป็นสำคัญ เหตุนี้จึงก่อให้เกิดผลเสียในความร่วมมือของผู้ปฏิบัติจากระดับล่าง เนื่องจากผู้ปฏิบัติมักจะไม่พอใจที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน

3.2 การวางแผนจากล่างขึ้นบน (bottom-up planning) เป็นการวางแผนที่เริ่มต้นจากระดับล่างขององค์การโดยไม่มีกรอบกำหนด แล้วเสนอขึ้นไปเป็นลำดับขั้นจนถึงผู้บริหารระดับสูง เป็นแผนงานที่เกิดจากการรวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ของทุกหน่วยงาน โดยไม่มีการประสานงานจากหน่วยงาน จึงก่อให้เกิดผลเสียที่แผนขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทิศทางและเป้าหมายการดำเนินการขัดแย้งไม่สัมพันธ์กัน แต่มีผลดีคือ ทำให้คนเกิดความผูกพัน เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม และความเป็นเจ้าของในแผน เพราะรู้สึกว่าได้ทำแผนมากับมือตัวเอง

3.3 การวางแผนเพื่อความไม่แน่นอน (contingency planning) เป็นเรื่องของ การคิดล่วงหน้าหรือเป็นการคาดคะเนสถานการณ์ ว่าต้องเผชิญกับความเลวร้าย และความไม่แน่นอนในเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น จึงต้องมีการเตรียมพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผนเพื่อความไม่แน่นอน เป็นการกำหนดทางเลือกที่ต้องดำเนินงานไว้หลาย ๆ ทาง หากแผนเดิมที่กำหนดไว้ไม่สามารถนำไปใช้ได้ ก็ให้แก้ไขหรือปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น บางครั้งอาจไม่ทันการ จึงต้องมีการเตรียมพร้อมล่วงหน้าโดยการเตรียมการกระทำไว้หลาย ๆ อย่างเมื่อสถานการณ์เกิดขึ้นอย่างหนึ่งก็นำเอาแผนที่เตรียมไว้ออกมาใช้

### การวางแผนทางการเงิน

การวางแผนทางการเงิน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงาน เป็นรูปของตัวเงิน เพื่อให้ทราบว่ากำหนดแนวทางทางการเงินอย่างไร ถึงจะทำให้บรรลุเป้าหมาย ช่วยลดการใช้ทรัพยากรที่สิ้นเปลือง ควบคุมการใช้จ่ายเงิน ทำให้มีประสิทธิภาพ และเกิดสภาพคล่องทางการเงิน หรืออีกนัยหนึ่ง การวางแผนการเงิน คือ การรู้จักใช้จ่ายให้เหมาะสมกับรายได้ โดยมีการวางแผนการออมเงินไว้สำหรับจุดมุ่งหมายในอนาคตหรือกรณีฉุกเฉิน (เสนาะ ตียาวี, 2543, หน้า 40-41)

การเริ่มต้นวางแผนการเงิน ผู้ลงทุนต้องเข้าใจตนเองก่อนและต้องรู้ว่าตนเองต้องการอะไร ยอมรับความเสี่ยงในการลงทุนที่อาจจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ทางเลือกในการลงทุนที่เหมาะสมมีอะไร ผลตอบแทนที่คาดหวังกับความเสี่ยงในการลงทุนมากน้อยแค่ไหน ซึ่งในการลงทุนนั้นย่อมต้องการหวังผลตอบแทน แต่ในความเป็นจริงแล้วโอกาสที่จะขาดทุนก็มีเช่นเดียวกันขึ้นอยู่กับว่าจะลงทุนอะไร มีความเสี่ยงหรือโอกาสที่จะได้ผลตอบแทนสูงก็มีมาก หากลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำผลตอบแทนที่ได้รับก็จะต่ำด้วยตามหลัก High Risk High Return ก่อนจะลงทุนใด ๆ ผู้ลงทุนจะต้องทราบว่า ตนเองคาดหวังผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับใด สูงหรือต่ำ สามารถรับความเสี่ยงจากการขาดทุนหรือสูญเสียเงินจากการลงทุนมากน้อยเพียงใด ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความคาดหวังของผลตอบแทน และความเสี่ยงในการลงทุน คือ อายุของผู้ลงทุน ถ้าอายุน้อยก็จะคาดหวังสูง และสามารถรับความเสี่ยงได้สูงเช่นเดียวกัน แต่เมื่ออายุมากขึ้นความคาดหวังผลตอบแทน และความเสี่ยงที่ได้รับก็ต่ำ จะเห็นได้ว่า ความคาดหวังในผลตอบแทน และความเสี่ยงมีความสัมพันธ์ระหว่างช่วงอายุกับการวางแผนการเงิน ในแต่ละช่วงที่เปลี่ยนไป หน้าที่ความรับผิดชอบ ความสามารถในการหารายได้ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ก็เปลี่ยนไป ทางเลือกในการลงทุนที่ผู้ลงทุนจะเลือกก็แตกต่างกัน การวางแผนทางการเงินจึงจำเป็นสำหรับการดำเนินงานด้านธุรกิจ

ผู้มีหน้าที่จัดการทางการเงินมักวางแผนล่วงหน้าสำหรับด้านต่าง ๆ เช่น การซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์เพื่อลดต้นทุนการผลิต หรือเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต การส่งเสริมการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มการขาย การเพิ่มบุคลากรของแผนกต่าง ๆ เพื่อการขยายงาน เป็นต้น การพยากรณ์เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการวางแผน

ฝ่ายบริหารใช้การพยากรณ์เป็นตัวช่วยชี้ให้เห็นว่า แผนสำหรับอนาคตนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจหรือไม่ หรืออาจใช้การพยากรณ์เพื่อคาดคะเนปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และจะเป็นหนทางเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ฝ่ายบริหารควรเขียนแผนงานที่ต้องปฏิบัติการในอนาคตไว้ในงบประมาณทางการเงิน เพราะงบประมาณเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร งบประมาณทางการเงินเป็นแผนงานที่แสดงออกมาในรูปของตัวเงิน ซึ่งได้ผ่านการคิดพิจารณาและตัดสินใจอย่างรอบคอบ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอนาคต เช่น งบประมาณเกี่ยวกับการลงทุนจะแสดงรายจ่ายเกี่ยวกับการจ่ายลงทุนตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้วางแผนไว้สำหรับช่วงเวลาของงบประมาณนั้น และแสดงออกมาในรูปของการเคลื่อนไหวของเงินสดต่าง ๆ ของธุรกิจ รวมถึงแหล่งเงินทุนที่วางแผนว่าจะได้รับในอนาคต และการใช้เงินทุน

### **การวางแผนและการจัดทำงบประมาณทางการเงิน**

การวางแผนและการจัดทำงบประมาณทางการเงินสำหรับธุรกิจมี 2 ลักษณะ ดังนี้ (เสนาะ ตีเขาว์, 2543, หน้า 42-43)

1. Top-down Management คือ การวางแผนที่เริ่มจากการคิดเป้าหมายรวมของธุรกิจในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผน พิจารณาถึงกิจกรรมต่าง ๆ หรือกิจกรรมย่อยที่รวมกัน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ และนิยมใช้มากในการวางแผนระยะยาว เช่น บริษัทหรือร้านค้าต้องการเพิ่มกำไรปีละ 20% ติดต่อกันเป็นเวลา 5 ปี ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องพิจารณาถึงรายได้ที่จะได้รับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น แล้วนำเป้าหมายรายได้นั้นมากำหนดเป็นทุนและค่าใช้จ่ายอื่นที่ต้องใช้ทั้งหมด ผลของวิธีการนี้ คือ งบประมาณหรือแผนงานทั้งหมดของธุรกิจซึ่งจะสอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจที่ได้กำหนดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้น

2. Bottom-up Management คือ การวางแผนที่เริ่มต้นจากแต่ละแผนกหรือส่วนงานพยากรณ์แยกจากกัน ในการคาดคะเนประมาณส่วนประกอบของกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ โดยคิดเป็นงบประมาณของแต่ละแผนกนำมารวมเข้าด้วยกันเป็นแผนทางการเงินรวมของธุรกิจ ในธุรกิจขนาดใหญ่จะใช้วิธีการทั้ง 2 ลักษณะเข้าด้วยกัน



คือ ฝ่ายบริหารกำหนดแผนงานหลักตามเป้าหมายของธุรกิจ ส่วนแผนกต่าง ๆ ก็ทำงบประมาณของแต่ละส่วน แล้วนำมารวมกัน และเปรียบเทียบกับแผนงานหลักที่ได้กำหนดขึ้น

ดังนั้น การควบคุมงบประมาณทางการเงินของกองทุน องค์กร หรือหน่วยงาน ต้องมีการจัดการโครงสร้างทางการเงินก่อน โดยมีเป้าหมายหลัก คือ การให้เกิดกำไรสูงสุดและลดความเสี่ยงมากที่สุดโดยกำหนดสัดส่วนของการถือสินทรัพย์ว่า ควรอยู่ในรูปใด เช่น เงินสด การลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ หรือการถือในรูปของหลักทรัพย์ที่ไม่มีความเสี่ยงในรูปพันธบัตรรัฐบาล และอื่น ๆ นอกจากนั้น ควรมีการจัดโครงสร้างทางการเงินของธุรกิจ เกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนที่ธุรกิจต้องการใช้ การจัดสรรเงินทุน-หมุนเวียน การลดหนี้ผูกพัน การยืดเวลาชำระหนี้ การจัดสรรลงทุนสินทรัพย์ที่มีให้เหมาะสมกับทุนของกองทุน องค์กรหรือหน่วยงาน รวมทั้งเงื่อนไขที่จำกัด การกำหนดนโยบาย การจ่ายปันผลให้สัมพันธ์กับสินทรัพย์ และโครงสร้างทางการเงิน วิธีการจัดการด้านการเงินนี้ เพื่อประโยชน์ด้านการทำกำไร คือ การควบคุมต้นทุนด้านการผลิต และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยฝ่ายการเงินหรืองบประมาณ ควรจัดทำระบบบัญชี และสามารถวิเคราะห์ต้นทุนด้านต่าง ๆ พร้อมเสนอวิธีการลดต้นทุนให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจมองเห็นภาพได้ชัดเจน เพื่อใช้ในการพิจารณาและการพยากรณ์ผลกำไรในอนาคตโดยต้องมีการวางแผนการขาย การพยากรณ์ปริมาณที่จะขายได้ การคาดคะเนค่าใช้จ่ายในอนาคต การวางแผนการขายงานในอนาคต เพื่อให้ทราบล่วงหน้าว่าจะสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นได้มากน้อยเพียงไรและต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าอย่างไรควรจะมีการตัดสินใจเพื่อการลงทุนในอนาคตอย่างไร

### **การสรุปผลและการรายงานทางการเงิน**

การสรุปผลและการรายงานทางการเงิน เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำธุรกิจ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งและเป็นการแสดงถึงฐานะทางการเงินของธุรกิจ ดังนี้ (เสนาะ ตีเขาว์, 2543, หน้า 44)

1. การสรุปผล การดำเนินกิจการใด ๆ ก็ตามเมื่อดำเนินงานครบระยะเวลาหนึ่ง จะมีการสรุปและรวบรวมข้อมูลจากสมุดบัญชีแยกประเภททั่วไปมาจัดทำรายงานสรุป เรียกว่า งบทดลอง (trial balance) โดยแบ่งเป็น 3 งบ ตามลำดับของวงจรทางบัญชี ได้แก่

1.1 งบทดลอง เป็นการจัดทำเพื่อรายงานที่สรุปข้อมูลภายหลังจากบันทึก รายการเปิดบัญชีและรายการค้าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างงวดบัญชี โดยหมวดบัญชีที่แสดง ในงบทดลองจะประกอบด้วย หมวดสินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของเจ้าของ รายได้ และค่าใช้จ่าย

1.2 งบทดลองหลังรายการปรับปรุง เป็นรายงานที่สรุปผลข้อมูลภายหลังจาก บันทึกรายการปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้ข้อมูลเป็นไปตามเกณฑ์คงค้าง โดยที่หมวด-บัญชีที่แสดงในงบทดลองหลังปรับปรุงจะประกอบด้วย หมวดสินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของเจ้าของ รายได้ และค่าใช้จ่าย เช่นเดียวกับข้อหนึ่ง

1.3 งบทดลองหลังปิดบัญชี เป็นรายงานที่สรุปข้อมูลภายหลังจากบันทึก รายการปิดบัญชีหมวดชั่วคราว (หมวดรายได้ และค่าใช้จ่าย เช่น รายการซื้อ-ขาย สินค้า ต้นทุนสินค้า วัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นต้น) ดังนั้น หมวดบัญชีที่เหลือจะมีเพียง หมวดสินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของเจ้าของ เท่านั้น

2. การรายงานทางการเงิน (financial statement) เป็นการแสดงผล ของการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของกิจการ รายงานทางการเงินที่สำคัญ ได้แก่ งบกำไรขาดทุน และงบดุล

2.1 งบกำไรขาดทุน เป็นรายงานทางการเงินที่แสดงผลการดำเนินงานว่า ในหนึ่งรอบระยะเวลาบัญชีนั้น กิจการมีผลการดำเนินงานเป็นกำไรสุทธิ หรือขาดทุน- สุทธิมากน้อยเพียงใด

2.2 งบดุล เป็นรายงานที่แสดงฐานะทางการเงินว่า ณ วันใดวันหนึ่ง กิจการ มีสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของเจ้าของเท่าใด

### วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการด้านการเงิน เพื่อประโยชน์ในด้านการทำกำไร (profitability) ควรดำเนินการ ดังนี้ (เสนาะ ตีเยาว์, 2543, หน้า 45)

1. พยากรณ์การเคลื่อนไหวของเงินสด (cash flow) โดยมีการวางแผนทางการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้มั่นใจว่ามีเงินสดเพียงพอสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และการลงทุน ซึ่งหากไม่พอเพียงจะได้หาแหล่งกู้ยืมถ้าหากเงินขาดมืออันจะก่อให้เกิดความเสียหายให้แก่องค์กรหรือธุรกิจได้

2. การหาแหล่งเงินทุน (funds) ฝ่ายบริหารเลือกแหล่งกู้ยืมเงินที่เสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด และมีโอกาสที่จะได้รับเงินสดได้ทันตามความต้องการ

3. การบริหารเงินทุนหมุนเวียน (working capital management) เป็นการจัดสรรว่าเงินสดที่มีหรือเงินทุนที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายในรอบระยะเวลาของการปฏิบัติงาน (operating cycle) อาจเป็นระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี หรือตามฤดูกาล ทั้งนี้แล้วแต่ชนิดและลักษณะของธุรกิจ ซึ่งการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนโดยทั่วไปมี 2 ลักษณะ คือ

3.1 การเคลื่อนไหวในรอบระยะเวลาของการปฏิบัติงานระยะสั้น (short cycle)

3.2 การเคลื่อนไหวในรอบระยะเวลาของการปฏิบัติงานระยะยาว (long cycle) หรือการกำหนดเวลาที่ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องจะพิจารณาให้ใกล้เคียงกับสภาพการณ์ที่ควรเป็นของธุรกิจ

การพิจารณาเลือกการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียนในด้านหนึ่งด้านใดนั้น ต้องคำนึงว่าจะนำไปใช้ในด้านใดและในปริมาณเท่าใด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น เป็นค่าใช้จ่ายด้านส่งเสริมการจัดจำหน่าย ต้นทุนการผลิต โดยเฉพาะหากต้องมีการเสียดอกเบี้ยจากการกู้ยืมมาควรพิจารณาว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด หากจะต้องนำอัตราดอกเบี้ยมาคิดรวมเป็นค่าใช้จ่าย ซึ่งหากผลตอบแทนที่ได้ต่ำจะถือว่าเป็นการลดอัตราส่วนผลกำไรของกิจการลงได้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (2546) วิจัยเรื่อง รายงานการประเมินโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ผลการประเมิน พบว่า ผลสำเร็จ

ของการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองตามวัตถุประสงค์ของกองทุน  
จำแนกเป็นรายด้านดังนี้

1. ด้านการเสริมสร้างกระบวนการพึ่งพาตนเอง วัตถุประสงค์การเรียนรู้และความเข้าใจ  
ในระเบียบกองทุนและการบริหารเงินกองทุนคณะกรรมการสามารถนำมาปรับปรุง  
และทำงานร่วมกันในชุมชนได้ดียิ่งขึ้น

2. ด้านความสามารถในการบริหารกองทุน การมีเงินทุนหมุนเวียน พบว่า  
นำเงินไปใช้เพื่อการพัฒนาอาชีพเป็นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 85.29

3. ด้านการกระตุ้นเศรษฐกิจรากฐาน พบว่า ช่วยลดการกู้เงินจากแหล่งเงินทุน  
อื่น ๆ ร้อยละ 15.20 ทำให้ลดภาระดอกเบี้ยและต้นทุนการผลิตได้มากกว่าหมื่นล้านบาท  
ต่อปี และสภาพการคืนเงินกองทุนเมื่อครบกำหนดชำระ ร้อยละ 90.50 แสดงให้เห็นถึง  
ความอยู่รอดของกองทุนและความเสี่ยงลดน้อยลง

4. ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งของกองทุน พบว่า มีการรวมกลุ่มดำเนิน-  
ธุรกิจของกองทุนหมู่บ้านถึง 278,179 กลุ่ม และกองทุนชุมชนเมือง 4,545 กลุ่ม  
ทำให้สมาชิกมีโอกาสร่วมคิด ร่วมวางแผนและดำเนินธุรกิจร่วมกันเพื่อผลประโยชน์  
ของกองทุน ส่วนปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการจัดตั้งกองทุน การจัดการ-  
องค์การ การดำเนินงาน การควบคุม ระเบียบกองทุน และการเขียนคำขอของผู้กู้  
อันเป็นประโยชน์ยังต่อการที่จะนำไปปรับปรุงการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชน-  
เมือง พบว่า มีน้อยมากทำให้การดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง  
มีประสิทธิภาพและยั่งยืนสืบต่อไป

ชนมณัฐ รอดบุญธรรม (2546) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานเครือข่าย-  
กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับอำเภอ: ศึกษากรณีจังหวัดปทุมธานี พบว่า  
ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 41-50 ปี การศึกษาระดับมัธยมศึกษา อาชีพค้าขาย  
หรือประกอบธุรกิจส่วนตัว รายได้ต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท ประชากรส่วนใหญ่ได้รับ  
การฝึกอบรมเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองเป็นประจำ ได้รับประโยชน์  
และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองสม่ำเสมอ ไม่เคยติดต่อ  
ประสานงานกับบุคคลภายนอกอำเภอ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สมาชิกเครือข่ายฯ  
มีส่วนร่วมในการดำเนินงานเครือข่ายเป็นบางครั้ง สำหรับประชาชนเครือข่ายฯ

มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ผลการดำเนินงานเครือข่ายฯ กองทุนหมู่บ้าน- และชุมชนเมืองระดับอำเภอในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านการสนับสนุนสมาชิก- เครือข่ายฯ อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานเครือข่ายกองทุนหมู่บ้าน- และชุมชนเมืองระดับอำเภอ ได้แก่ การศึกษาการได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับกองทุน- หมู่บ้านและชุมชนเมือง การได้รับประโยชน์จากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง การติดต่อประสานงาน กับบุคคลภายนอก การมีส่วนร่วมขอสมาชิกเครือข่ายฯ และภาวะผู้นำของประธาน- เครือข่ายฯ สำหรับปัจจัย เพศ อายุ เพศ และรายได้ ไม่มีผลต่อการดำเนินงานเครือข่าย- กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองระดับอำเภอ

ปิยะ ปัจฉา (2546) ศึกษาเรื่อง *ความคิดเห็นของผู้กู้เงินต่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี* พบว่า เพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา มีผลต่อความคิดเห็นของผู้กู้เงินต่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยเพศชายมีความคิดเห็นด้านการกู้เงิน ต่อความสำเร็จในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองมากกว่าเพศหญิง ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกองทุน การมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือการดำเนินการต่าง ๆ ของกองทุน ส่วนใหญ่มีการนำเงินไปใช้ในกิจกรรม และโครงการได้อย่างสอดคล้องกัน หน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนในกิจกรรม และโครงการในระดับปานกลาง จึงเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่ความคิดเห็นของผู้กู้เงินต่อ ความสำเร็จในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองอยู่ในระดับที่ต่ำ

มีนา ชะเอม (2546) ศึกษาเรื่อง *ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ- กองทุนหมู่บ้าน จังหวัดชัยนาท* พบว่า ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ภาวะหนี้สิน และระยะเวลาที่อาศัยในชุมชน มีความสัมพันธ์ ต่อความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกองทุนหมู่บ้าน ได้แก่ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับโครงการกองทุนหมู่บ้าน ความคาดหวังที่มีต่อโครงการ และความเข้มแข็ง

ของชุมชน มีความสัมพันธ์ต่อความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน  
ของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน

สุพรทิพย์ คำทรงศรี (2546) ศึกษาเรื่อง *การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานกองทุน-  
หมู่บ้าน: ศึกษากรณีกองทุนหมู่บ้าน ตำบลโคกเคียน อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส*  
พบว่า สามารถดำเนินงานได้เป็นอย่างดี และมีอัตราการเพิ่มของสมาชิกกองทุนมากขึ้น  
ถึง ร้อยละ 4.62 ด้านเงินออมทรัพย์เพิ่มขึ้น ร้อยละ 45.10 จำนวนสมาชิกที่กู้เงินลดลง  
ร้อยละ 10.34 ซึ่งสัมพันธ์กับเงินกู้ที่ลดลง ร้อยละ 36.19 บางกองทุนไม่สามารถส่งเงิน  
ได้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดเนื่องจากสมาชิกบางรายกู้เงินแล้วไปอยู่ที่อื่น  
ทำให้การหมุนเวียนของการกู้ยืมเงินส่งผลกระทบต่อสมาชิกรายอื่น ๆ แต่โดยรวมแล้ว  
ถือผลการดำเนินงานของกองทุนทำได้ดี

สุริย์พันธ์ แสงไพบุลย์ (2546) ศึกษาเรื่อง *ผลการปฏิบัติงานในกองทุนหมู่บ้าน  
ของกรรมการกองทุนหมู่บ้าน: ศึกษากรณีอำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง* จากการวิจัย  
พบว่า ผลการปฏิบัติงานในกองทุนหมู่บ้านในอำเภอโพธิ์ทองอยู่ในระดับดี ปัจจัยที่มี  
ผลต่อการปฏิบัติงานในกองทุนหมู่บ้าน ของกรรมการกองทุนหมู่บ้าน คือ การได้รับ  
การสนับสนุน การช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก  
การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐและหน่วยงานของรัฐ ได้จัดการประชุมชี้แจงนโยบายกองทุน-  
หมู่บ้าน และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานกองทุนหมู่บ้าน การได้รับการสนับสนุน  
ช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงานจากหน่วยงานอื่น ๆ ส่วนปัจจัยในเรื่องความรู้ความเข้าใจ  
ในบทบาทของกรรมการกองทุนในด้านการกำหนดเป้าหมาย แผนปฏิบัติงาน พบว่า  
มีระเบียบสำหรับการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการมอบหมายงาน มีการกำหนดคุณสมบัติ  
บุคคล มีการปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับของกองทุน มีการจัดระบบข้อมูล  
การบริหารงาน การประชุม รายงาน ติดตามผล และการประชาสัมพันธ์แนะนำ  
การปฏิบัติงาน สำหรับปัญหาและอุปสรรค ในการศึกษาผลการปฏิบัติงานในกองทุน-  
หมู่บ้านของกรรมการกองทุนหมู่บ้าน ศึกษากรณี อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง พบว่า  
กรรมการกองทุนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานกองทุน เจ้าหน้าที่ของรัฐ  
ไม่ติดตามการทำงานของกรรมการกองทุนอย่างต่อเนื่อง งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์  
ยังมีไม่เพียงพอ สมาชิกกองทุนยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักการและวัตถุประสงค์

ประสงค์ตามนโยบายกองทุนหมู่บ้าน เจ้าหน้าที่ของรัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องให้ความรู้ความเข้าใจให้มากขึ้น และร่วมประชุมกับกรรมการกองทุนเพื่อรับทราบ ปัญหาและอุปสรรค

ขนิษฐา ปะกัณห์ (2547) ศึกษาเรื่อง *ประสิทธิภาพการบริหารกองทุนหมู่บ้าน: กรณีศึกษาบ้านทุ่งทองกวาว ตำบลทาทุ่งหลวง อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน* ผลจากการวิจัย พบว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและสมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายกองทุนหมู่บ้านเป็นอย่างดี คณะกรรมการแม้จะมีการศึกษาค้นคว้าแต่เป็นผู้มีคุณสมบัติถูกต้องตามข้อกำหนดและเคยมีประสบการณ์ในการบริหารกองทุนอื่น ด้านวัตถุประสงค์ในการบริหารกองทุนมีความพร้อม กระบวนการบริหารกองทุนหมู่บ้านทองกวาว มีการจัดองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีการคัดเลือกบุคลากรจากการเลือกตั้งของคนในชุมชน ซึ่งพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความน่าเชื่อถือ กองทุนยังขาดกระบวนการคิดตามการใช้เงินกู้ เนื่องจากในทางปฏิบัติทำได้ค่อนข้างยาก มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยการฝึกอบรม และการสร้างแรงจูงใจด้วยค่าตอบแทนจากดอกผล การบริหารกองทุนไม่ได้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดว่าด้วยการปล่อยสินเชื่อให้สมาชิกอย่างเสมอภาค แม้ว่าการบริหารเงินกองทุนของกองทุนหมู่บ้านทุ่งทองกวาว จะได้รับการคัดเลือกให้เป็นหมู่บ้านที่มีการบริหารจัดการที่ดีระดับ 1 (AAA) ปรากฏว่า คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านยังใช้สิทธิในการพิจารณาเงินกู้ให้ตนเองในอัตราที่สูงกว่าให้สมาชิกโดยรวม ผลของการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านทุ่งทองกวาว พบว่า ความก้าวหน้าในการดำเนินงานเกี่ยวกับการให้เงินกู้แก่สมาชิกในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อความต้องการ การนำเงินไปลงทุนของผู้กู้ยังผิดวัตถุประสงค์กองทุน คือนำเงินไปใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภค หรือซื้อของฟุ่มเฟือย ตลอดจนการนำเงินกู้ไปชำระหนี้สินอื่นนอกจากนั้น ยังสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เห็นได้จากคณะกรรมการกองทุนและสมาชิกกองทุนรับรู้ ยอมรับ ให้ความสนใจ และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกองทุนเป็นอย่างดี และคนในชุมชนมีความพึงพอใจในผลการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้าน โดยเห็นว่า กองทุนเป็นแหล่งเงินกู้ที่เข้าถึงได้ง่าย ขั้นตอนการกู้ไม่ยุ่งยาก และมีดอกเบี้ยต่ำ เหมาะเป็นแหล่งเงินกู้เพื่อนำไปประกอบอาชีพเพื่อสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนได้

สุรางค์ อีลา (2547) ศึกษาเรื่อง *ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน: ศึกษากรณีตำบลเรียง อำเภอรือเสาะ จังหวัดนราธิวาส* ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน โดยรวมใน 4 ด้าน คือ ด้านการประชุม ด้านการอนุมัติเงินกู้ ด้านการดำเนินงาน ด้านการประชาสัมพันธ์ และด้านการติดตามเห็นว่า มีประสิทธิภาพค่อนข้างมาก ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหมู่บ้าน ได้แก่ การได้รับความช่วยเหลือจากสมาชิก การประสานงานภายใน คณะกรรมการการสนับสนุนด้านวิชาการและด้านการจัดการ สำหรับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับกองทุน การได้รับการฝึกอบรม การให้คำแนะนำ และความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ไม่เป็นปัจจัยต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานกองทุนหมู่บ้าน คือ กรรมการกองทุนหมู่บ้านไม่มีเวลาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ กรรมการกองทุนหมู่บ้านขาดความรู้ ความสามารถในการทำงานและสมาชิกส่งเงินไม่ตรงตามกำหนด

จำเนียร เฟื่องยศ (2548) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยจำแนกความสำเร็จในการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จังหวัดสระบุรี* พบว่า คณะกรรมการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 40-50 ปี มีอาชีพเกษตรกร การศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา และมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินของกองทุนจำนวน 54 กองทุน ปัจจัยด้านความสามารถในการบริหารจัดการของคณะกรรมการกองทุน ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการประสานงาน ถือว่า ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2548) วิจัยเรื่อง *การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง* ด้านการกู้เงินกองทุน พบว่า ตั้งแต่เริ่มมีโครงการกองทุนหมู่บ้านในภาพรวม มีสมาชิกร้อยละ 86.20 ระบุว่า เคยกู้เงินกองทุน ร้อยละ 48.30 ระบุว่า เคยกู้เงินกองทุนมาแล้ว 2 ครั้ง การพิจารณาเป็นรายภาค พบว่า ทุกภาคมีสมาชิกที่เคยกู้เงินกองทุนในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงถึงประมาณร้อยละ 80-91 และจำนวนครั้งที่ขอกู้สูงสุด ได้แก่ เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือร้อยละ 32.80 รองลงมา คือ ภาคเหนือ

ร้อยละ 29.50 ด้านการนำเงินที่นำไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ ส่วนใหญ่ พบว่า ทุกภาคนำเงินที่นำไปใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบชีพ การผลิต ค้าขาย หรือบริการ ด้านการชำระหนี้ค้ำนองทุน และแหล่งที่นำเงินมาชำระค้ำนองทุน พบว่า สมาชิกของกองทุนส่วนใหญ่ทุกภาค ร้อยละ 94.0 ระบุว่า สามารถนำเงินมาค้ำนองทุนได้ทั้งหมดเมื่อครบกำหนดชำระ

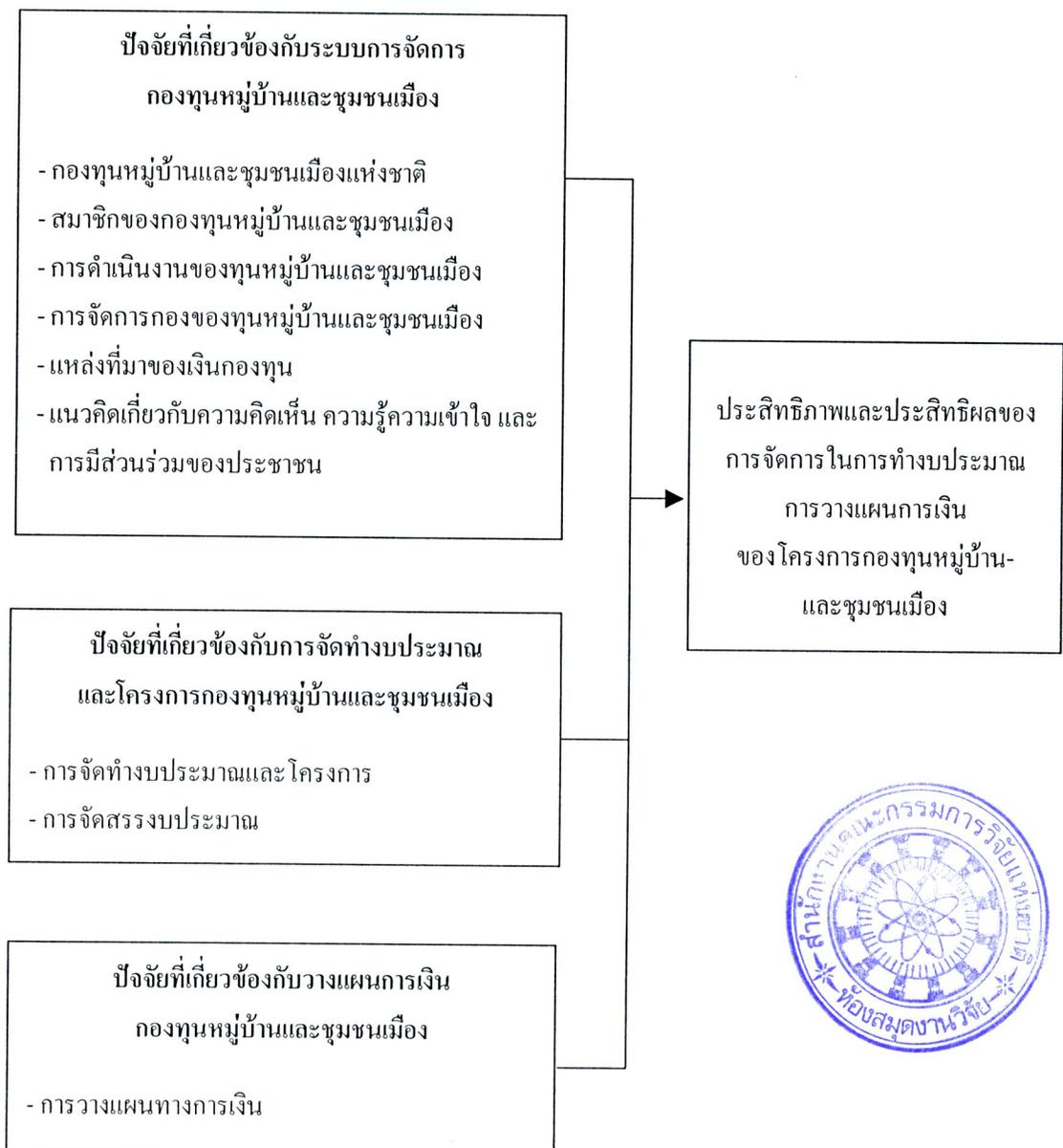
นพดล เหล่ากอ (2549) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการกองทุนของคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทหารอากาศ กองบิน 46 พบว่า การจัดตั้งกองทุนอยู่ในส่วนของบ้านพักอาศัย แบ่งออกเป็น 4 เขต โดยเขต 1 เป็นบ้านพักนายทหารชั้นสัญญาบัตร ส่วนเขตอื่น ๆ เป็นของชั้นประทวน ตามแนวยาวของถนนที่คู่ขนานกับทางวิ่ง (run way) มีความยาวประมาณ 2 กิโลเมตร กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทหารอากาศ กองบิน 46 มีการจัดตั้งโดย การจัดแบ่งกลุ่มตามเขตบ้านพักอาศัยข้าราชการ จำนวน 3 กองทุน โดยไม่มีการประชาคม และการสมัครเป็นสมาชิก เนื่องจากกองทุนได้ก่อตั้งในเวลาอันรวดเร็ว ในส่วนการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารกองทุนหมู่บ้านจึงเป็นลักษณะการแต่งตั้งจากผู้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม จึงทำให้การบริหารจัดการกองทุนเกิดปัญหา เมื่อนำหลักธรรมาภิบาลเป็นพื้นฐาน พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้น มากที่สุด คือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กล่าวไว้ในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ร่าง) ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2549 ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาร่วมรับรู้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการของโครงการ รวมถึงได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถในการมีส่วนร่วม การบริหาร และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เนื่องจากการที่สมาชิกไม่ได้มาจากการสมัครใจที่จะเป็นสมาชิกกองทุน และการคัดเลือกกรรมการบริหารกองทุน ซึ่งได้มาจากการแต่งตั้ง ประกอบกับกองทุนเป็นเรื่องใหม่ ไม่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ จึงจำเป็นที่ศึกษาดูงานของกองทุนอื่นที่มีความสำเร็จ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการศึกษาจากเอกสาร การใช้แบบสอบถามในการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์ ศึกษาหาแนวทาง ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาพิจารณาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และแก้ไข โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

#### ตัวแปรอิสระ

#### ตัวแปรตาม



ภาพ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย