



แนวทางการบริหารจัดการกองทุนชุมชนทหาร
ของกองพันทหารสื่อสารที่ 21 กองทัพภาคที่ 1

**Guidelines for the Management of the Military Community
Fund of the 21st Signal Battalion, the 1st Army Area**

กฤตศพร ทรัพย์ขำ¹ วิจิตรา ศรีสอน² & สันฐาน ชยन्ह²

Kitsatapon Supkam, Wijitra Srisorn & Sunthan Chayanon

Corresponding author: kitsatapon@gmail.com

Received: 30/10/68 Revised: 21/12/68 Accepted: 22/12/68

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาบทบาทและหน้าที่ของสถาบัน
การจัดการเงินกองทุนชุมชนทหารของกองพันทหารสื่อสารที่ 21 กองทัพภาคที่ 1
(2) วิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการกองทุนชุมชนทหาร และ (3) ศึกษาปัญหา
และอุปสรรคในการบริหารจัดการกองทุนดังกล่าว การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิง
คุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่กองทุน และสมาชิกกองทุน
รวม 18 คน พร้อมตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้า และวิเคราะห์
ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและพรรณนาเชิงอุปนัย ผลการวิจัยพบว่า
กองทุนชุมชนทหารมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาหนี้สินของกำลังพล โดย
บริหารจัดการหนี้ให้เป็นระบบในรูปแบบ “หนึ่งครัวเรือน หนึ่งสัญญา” ทำหน้าที่

¹ หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

¹ Master of Political, College of Politics and Government, Suan Sunandha Rajabhat University

² วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

² College of Politics and Government, Suan Sunandha Rajabhat University.



เป็นศูนย์กลางในการจัดการเงินทุนและบูรณาการข้อมูลกองทุนอย่างเป็นระบบ สำหรับแนวทางการบริหารจัดการกองทุน มีความเข้มแข็งจากการจัดเก็บค่างวดตรงเวลา การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของคณะกรรมการกองทุน การรวมหนี้ให้เหลือภาระทางเดียว การเป็นแหล่งเงินทุนเพื่อสร้างอาชีพ รวมถึงการให้สวัสดิการแก่สมาชิก เช่น การมอบทุนการศึกษาและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ส่วนปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ภาระงานจำนวนมากของเจ้าหน้าที่กองทุน วงเงินกู้ที่จำกัด และการชำระคืนเงินกู้ล่าช้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการกองทุนโดยรวม

คำสำคัญ: กองทุนชุมชนทหาร; การบริหารจัดการกองทุน; กองพันทหารสื่อสารที่ 21; กองทัพภาคที่ 1; การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน

Abstract

This research aimed to (1) study the roles and responsibilities of the Military Community Fund Management Institute of the 21st Signal Battalion, 1st Army Area, (2) analyze the management approaches of the Military Community Fund, and (3) study the problems and obstacles in the management of the fund. The research utilized a qualitative methodology, collecting data from 18 commanders, fund officers, and fund members. Data were triangulated and analyzed using content analysis and inductive descriptive analysis. The results revealed that the Military Community Fund plays an important role in solving the debt problems of personnel by systematically managing debts under the “One Household, One Contract”



model. It serves as a center for fund management and systematically integrating fund data. The fund's management strength stems from on-time installment collection, efficient performance of the fund committee, debt consolidation, being a source of funding for career development, and providing welfare to members, such as scholarships and support for various activities. Problems and obstacles include the heavy workload of fund officers, limited loan limits, and delayed loan repayments, which impact the overall flexibility of the fund's management.

Keywords: Military Community Fund; Fund Management; 21st Signal

Battalion; 1st Army Area; Community Economic Development

บทนำ

ความยากจนของประชาชนในชนบทเป็นปัญหาพื้นฐานที่สะท้อนถึงการขาดแคลนทุนทรัพย์และโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อการพัฒนาอาชีพและสร้างรายได้ ส่งผลให้ไม่สามารถลดรายจ่ายหรือรองรับเหตุฉุกเฉินได้อย่างเพียงพอ วิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และเหตุอุทกภัยครั้งใหญ่ในปี พ.ศ. 2554 ยิ่งตอกย้ำความเปราะบางของเศรษฐกิจฐานราก ประชาชนจำนวนมากโดยเฉพาะเกษตรกรสูญเสียทรัพย์สินและรายได้ ขณะที่ภาคธุรกิจหลายแห่งต้องปิดกิจการ ส่งผลให้เกิดการว่างงาน การก่ออาชญากรรม และปัญหาสุขภาพจิตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (เสาวนถ เล็กเลอสินธุ์, 2555) ภาพรวมของสังคมชนบทไทยจึงเต็มไปด้วยความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะกลุ่มรายได้น้อยที่ยังขาดโอกาสเข้าถึงแหล่ง



เงินทุนที่มีเงื่อนไขผ่อนปรนและดอกเบี้ยต่ำ ซึ่งกลายเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการพัฒนาอาชีพและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

รัฐบาลในยุคของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ตระหนักถึงความรุนแรงของปัญหาความยากจนและขาดโอกาสทางเศรษฐกิจของประชาชน โดยได้แถลงนโยบายเร่งด่วนต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544 เพื่อแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติใน 4 ด้าน ได้แก่ ปัญหาผู้มีอิทธิพล การทุจริต ยาเสพติด และความยากจน (คำแถลงนโยบายของรัฐบาล, 2544) หนึ่งในนโยบายหลักคือ “โครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งละ 1 ล้านบาท” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนให้ประชาชนในชุมชนใช้ลงทุนสร้างอาชีพและรายได้ โดยให้ชุมชนเป็นผู้บริหารจัดการด้วยตนเอง (ศุภโชค ชุนอิว, 2545) กองทุนดังกล่าวดำเนินการภายใต้แนวคิด “เศรษฐกิจพอเพียง” และหลักการพึ่งพาตนเองของชุมชน เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างภาครัฐ เอกชน และท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนมีความเข้มแข็งและสามารถพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, 2551)

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนในระดับฐานราก โดยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลกองทุนละ 1 ล้านบาท เพื่อให้ประชาชนบริหารจัดการกันเอง (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, ม.ป.ป.) ผลการประเมินของกรมบัญชีกลางในปี 2562 พบว่ากองทุนมีประสิทธิภาพอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน แต่ยังคงพัฒนาในด้านการบริหารทุนและศักยภาพของคณะกรรมการ ทั้งนี้ นโยบายดังกล่าวยังถูกขับเคลื่อนไปพร้อมกับการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12-13 ที่ให้ความสำคัญกับการลดความเหลื่อมล้ำ การสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจ และการ



พัฒนาคนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ตามกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

จากการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านฯ ที่ขยายผลไปสู่กองทุนชุมชน กองทัพบก 557 แห่งทั่วประเทศ (ไพโรจน์ รัฐประเสริฐ, 2547) ซึ่งได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลเพื่อพัฒนาอาชีพและยกระดับคุณภาพชีวิตของข้าราชการและครอบครัวในชุมชนทหาร ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนบนฐานของการพึ่งพาตนเอง อย่างไรก็ตาม ยังคงมีข้อจำกัดด้านความรู้ในการจัดการกองทุน การบริหารบัญชี การวิเคราะห์สินเชื่อ และการตลาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาประเด็น “แนวทางการบริหารจัดการกองทุนชุมชนทหารของกองพันทหารสื่อสารที่ 21 กองทัพภาคที่ 1” เพื่อวิเคราะห์แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบทบาทของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย และเป็นต้นแบบในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และสังคมในระดับฐานรากของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่ของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนทหาร กองพันทหารสื่อสารที่ 21 กองทัพภาคที่ 1
2. เพื่อหาแนวทางการบริหารกองทุนชุมชนทหาร กองพันทหารสื่อสารที่ 21 กองทัพภาคที่ 1



3. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค การบริหารจัดการกองทุนชุมชนทหาร กองพันทหารสื่อสารที่ 21 กองทัพภาคที่ 1

วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้อาศัยกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการองค์กรชุมชน (Community Organization Management) และแนวคิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Participation Theory) เป็นฐานในการกำหนดประเด็นคำถาม เพื่อให้ครอบคลุมมิติของโครงสร้างการบริหารจัดการกองทุน กระบวนการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความโปร่งใส และผลลัพธ์ต่อชุมชนทหาร นอกจากนี้ ยังใช้แนวคิดระบบ (Systems Theory) เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากร กระบวนการ และผลลัพธ์ของกองทุนในบริบทของกองพันทหารสื่อสารที่ 21 กองทัพภาคที่ 1 มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายความคิดเห็น ประสบการณ์ และข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระ

1.2 เครื่องบันทึกเสียง ใช้บันทึกการสัมภาษณ์ โดยแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบล่วงหน้าและขออนุญาตก่อนทุกครั้ง

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการกองทุนชุมชนทหารของกองพันทหารสื่อสารที่ 21 กองทัพภาคที่ 1 จำนวนทั้งสิ้น 18 คน ประกอบด้วย

2.1 ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานกองทุนชุมชนทหาร จำนวน 1 คน

2.2 คณะกรรมการกองทุนชุมชนทหาร จำนวน 5 คน



2.3 สมาชิกกองทุนชุมชนทหาร จำนวน 12 คน

การเลือกผู้ให้ข้อมูลใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มที่สะท้อนสภาพจริงของกองทุนและสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าได้จึงมุ่งเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการกองทุนชุมชนทหารของกองพันทหารสื่อสารที่ 21 มากกว่าการคำนึงถึงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 18 คนประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาคณะกรรมการกองทุน และสมาชิกกองทุน ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ตรงและสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกตามประเด็นการศึกษาได้อย่างครบถ้วน จำนวนดังกล่าวเพียงพอต่อการทำให้ข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) และสะท้อนมุมมองหลักสามด้าน ได้แก่ นโยบาย การบริหารจัดการ และผลลัพธ์ที่เกิดกับสมาชิก ทั้งนี้ บริบทของกองทุนมีขนาดไม่ใหญ่ การเลือกผู้ให้ข้อมูลครบทุกบทบาทสำคัญในหน่วยจึงถือว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อจำกัดเชิงพื้นที่และวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยเป็นหลักมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ขออนุญาตหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อเข้าสู่พื้นที่ศึกษาและสร้างสัมพันธภาพกับบุคลากรในชุมชนทหาร

3.2 เตรียมการสัมภาษณ์ โดยจัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและนัดหมายผู้ให้ข้อมูล

3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก และจัดบันทึกข้อมูลภาคสนาม

3.4 ตรวจสอบข้อมูลหลังการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องเพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล

3.5 รวบรวมและสรุปข้อมูลเบื้องต้น ก่อนนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์



4. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data Validation) ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ตามแนวคิดของ Denzin (1989) และ สุภางค์ จันทรวานิช (2543) เพื่อยืนยันความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล ได้แก่การตรวจสอบด้านข้อมูล (Data Triangulation) เปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกต การตรวจสอบด้านบุคคล (Investigator Triangulation) ตรวจสอบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลายกลุ่มเพื่อยืนยันความสอดคล้อง และการตรวจสอบด้านวิธีการ (Methodological Triangulation) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลหลายรูปแบบ เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต และการสนทนากลุ่ม เพื่อเพิ่มความเที่ยงตรงของข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ข้อมูลที่ได้จากเอกสารและภาคสนามจะถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการพรรณนาเชิงอุปนัย (Inductive Description) เพื่อจำแนกประเด็นสำคัญตามหัวข้อที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนทหารทำหน้าที่เป็น กลไกกลางในการบริหารจัดการทางการเงินภายในหน่วย โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาหนี้สินของสมาชิกให้เหลือ “หนึ่งครัวเรือน หนึ่งสัญญา” ผ่านการปรับโครงสร้างหนี้ การเจรจาต่อรอง การปรับอัตราดอกเบี้ยให้เท่ากันทุกกลุ่ม และการจัดทำทะเบียนหนี้สินที่เป็นระบบ

นอกจากนี้ กองทุนยังทำหน้าที่เป็น ศูนย์กลางเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลทางการเงินในชุมชน ทั้งในด้านสิทธิสมาชิก มาตรการชำระหนี้ การ



ประชาสัมพันธ์ผลตอบแทน และการจัดอบรมอาชีพเสริมให้กับสมาชิก เพื่อส่งเสริมความมั่นคงทางเศรษฐกิจของกำลังพลและครอบครัว

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า การบริหารจัดการที่เข้มแข็งของกองทุนควรอยู่บนหลัก 4 ประการ คือ 1) การเก็บค่าวงวดผ่อนชำระได้ตรงเวลา 2) คณะกรรมการกองทุนปฏิบัติงานด้วยประสิทธิภาพ 3) มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และ 4) กองทุนมีเสถียรภาพทางการเงิน

แนวทางที่กองทุนใช้ในการจัดการปัญหาหนี้สิน คือ การรวมหนี้ให้เหลือทางเดียว เพิ่มวงเงินกู้ให้เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก และส่งเสริมการใช้เงินทุนเพื่อสร้างอาชีพ เพิ่มรายได้ในครัวเรือน นอกจากนี้ ยังได้ดำเนินกิจกรรมด้านสวัสดิการสังคมภายในหน่วย เช่น การแจกสิ่งของอุปโภคบริโภค มอบทุนการศึกษาให้บุตรสมาชิก และสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันของสมาชิกในชุมชนทหาร

3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า ปัญหาหลักเกิดจาก การบริหารจัดการภายในองค์กร เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานกองทุนไม่ได้ทำหน้าที่ด้านนี้เป็นงานหลัก แต่ต้องปฏิบัติภารกิจทางทหารอื่นร่วมด้วย ส่งผลให้การบริหารงานของกองทุนขาดประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน สมาชิกกองทุนชุมชนทหาร เห็นว่าวงเงินกู้ที่ได้รับยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของครัวเรือน กองทุนได้ดำเนินการสร้างจิตสำนึกและวินัยทางการเงินให้แก่สมาชิก โดยออกระเบียบข้อบังคับการกู้ยืมอย่างชัดเจน มีบทลงโทษสำหรับผู้ไม่ปฏิบัติตาม และเน้นให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการชำระหนี้ตรงเวลา เพื่อสร้างความยั่งยืนในการบริหารจัดการกองทุน



จากผลการวิจัยทั้งสามด้าน พบว่า กองทุนชุมชนทหารกองพันทหาร
สื่อสารที่ 21 กองทัพภาคที่ 1 มีศักยภาพในการบริหารจัดการเงินทุนของชุมชน
ทหารอย่างเป็นระบบ แต่ยังคงมีข้อจำกัดด้านบุคลากรและงบประมาณ วงเงินกู้
และความถี่ในการประชุมกองทุน จำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างการบริหารให้
มีความชัดเจน โปร่งใส และมีเจ้าหน้าที่ประจำกองทุนโดยเฉพาะ เพื่อเพิ่มประสิทธิ
ภาพและความยั่งยืนของกองทุนในระยะยาว

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่าสถาบันการจัดการเงินทุน
ชุมชนทหารมีบทบาทสำคัญในการเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการเงินทุนใน
ชุมชนอย่างเป็นระบบ โดยมีหน้าที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาหนี้สินของสมาชิก
กองทุน โดยการปรับโครงสร้างหนี้ให้เหลือ “1 คริวเรือน 1 สัญญา” การเจรจา
ต่อรองหนี้ การปรับอัตราดอกเบี้ยให้เท่ากันทุกกองทุน การยืดระยะเวลาชำระหนี้
และการจัดทำทะเบียนลูกหนี้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการ
เผยแพร่แนวคิดการจัดการเงินทุน การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน
รวมถึงการอบรมอาชีพเสริมเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจของสมาชิก
ทั้งนี้เพราะสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนทหารถูกออกแบบให้เป็นกลไกกลางที่
บูรณาการข้อมูลและทรัพยากรทางการเงินในหน่วย เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและ
สร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจร่วมกันของกำลังพลและครอบครัวในชุมชนทหาร
ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริอร ชันทรหัตถ์ (2544) ที่อ้างถึง Dale
(1968) ในทฤษฎีการจัดการ “POSDCIR” ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การ
วางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล



(Staffing) การอำนวยการ (Directing) การควบคุม (Controlling) การนำนวัตกรรมมาใช้ (Innovation) และการเป็นตัวแทนขององค์กร (Representation) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการที่ครอบคลุมทั้งการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน และการติดตามผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่าแนวทางการบริหารจัดการกองทุนชุมชนทหารที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การเก็บค่างวดผ่อนชำระตรงเวลา คณะกรรมการมีการปฏิบัติงานด้วยประสิทธิภาพและความโปร่งใส ระบบตรวจสอบภายในที่ชัดเจน และ การรักษาเสถียรภาพของกองทุนให้มีความมั่นคงทางการเงิน กองทุนยังมีแนวทางในการจัดการปัญหาหนี้สิน โดยการรวมหนี้ให้เหลือหนี้ทางเดียว การเพิ่มวงเงินกู้ให้เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก และการใช้เงินทุนเป็นแหล่งสร้างอาชีพ เพื่อเพิ่มรายได้ในครัวเรือน นอกจากนี้ ยังมีการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก เช่น การแจกของอุปโภคบริโภค มอบทุนการศึกษา และสนับสนุนกิจกรรมภายในหน่วย เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในชุมชนทหาร ทั้งนี้ เพราะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีระบบการจัดการแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกฝ่าย มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและสร้างความยั่งยืนทางการเงินในระยะยาว ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของธิดา พาหอม (2544) ที่เสนอว่าการจัดการเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปดำเนินการร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วม โดยยึดหลักประหยัด มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างวัตถุประสงค์ วิธีการ และทรัพยากรขององค์กรให้เกิดผลลัพธ์ที่คุ้มค่าที่สุด



ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่าการบริหารจัดการกองทุนชุมชนทหารยังประสบปัญหาด้านประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานกองทุนไม่ได้ปฏิบัติงานด้านนี้เป็นงานหลัก แต่ต้องปฏิบัติภารกิจทางทหารอื่นร่วมด้วย ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องและไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ ขณะเดียวกัน สมาชิกกองทุนมองว่าวงเงินกู้ยืมที่กำหนดยังมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการจริงของครอบครัว ทำให้เกิดข้อจำกัดในการนำเงินทุนไปใช้เพื่อพัฒนาอาชีพหรือแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการกองทุนขาดการกำหนดโครงสร้างหน้าที่อย่างชัดเจน และมีการกระจายภารกิจหลายด้านในกลุ่มเจ้าหน้าที่ รวมถึงขาดระบบติดตามและประเมินผลภายในที่เป็นระบบ ส่งผลให้การดำเนินการไม่บรรลุศักยภาพสูงสุดของกองทุน ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของเกษม จันท์แก้ว (2540) ที่อธิบายว่า “การบริหาร” หมายถึงศิลปะของการดำเนินงานที่ต้องอาศัยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) อย่างสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ หากขาดการวางแผนหรือการมอบหมายงานอย่างชัดเจน ย่อมทำให้เกิดการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ

จากการอภิปรายผลการวิจัยทั้งสามข้อ พบว่า การบริหารจัดการกองทุนชุมชนทหารของกองพันทหารสื่อสารที่ 21 กองทัพภาคที่ 1 มีความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบการจัดการเงินทุน แต่ยังคงต้องปรับปรุงด้านบุคลากรเฉพาะทาง การเพิ่มวงเงินกู้ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิก เพื่อให้กองทุนมีเสถียรภาพและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนทหารได้อย่างแท้จริง



องค์ความรู้ใหม่

ตารางที่ 1.1 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ลำดับ	ประเด็นการค้นพบ	รายละเอียดองค์ความรู้ใหม่	การนำไปใช้ประโยชน์
1	รูปแบบการบริหารจัดการกองทุนที่ผสมผสานภารกิจทางทหารกับงานชุมชน	การบริหารกองทุนชุมชนทหารต้องอาศัย “ระบบการจัดสรรบทบาทคู่ขนาน (Dual-role management)” เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ทั้งภารกิจหลักทางทหารและงานกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ใช้เป็นต้นแบบในการออกแบบระบบบริหารกองทุนในหน่วยงานที่มีภารกิจหลายด้าน เช่น หน่วยทหารหรือองค์กรภาครัฐกึ่งชุมชน
2	โมเดล “1 คราวเรือน 1 สัญญา” ในการจัดการหนี้สิน	การรวมหนี้ของสมาชิกให้เหลือเพียงสัญญาเดียว ช่วยลดภาระหนี้ซ้ำซ้อนและสร้างวินัยทางการเงินในคราวเรือน เป็นแนวคิด “การบริหารหนี้เชิงป้องกัน”	ใช้เป็นแนวทางให้กองทุนชุมชนอื่น ๆ นำไปประยุกต์ในการจัดการหนี้สินคราวเรือนเพื่อความยั่งยืน



ลำดับ	ประเด็น การค้นพบ	รายละเอียดองค์ความรู้ใหม่	การนำไปใช้ประโยชน์
3	การขยายบทบาท กองทุนสู่การสร้างคุณค่าทางสังคม	กองทุนไม่ได้ทำหน้าที่ปล่อยกู้เท่านั้น แต่ยังส่งเสริมสวัสดิการ มอบทุนการศึกษา และสร้างอาชีพ ถือเป็นแนวคิด “กองทุนแบบพัฒนา (Development-oriented Fund)”	เป็นแนวทาง ขยายบทบาท กองทุนสู่การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและความผูกพันของสมาชิก
4	ระบบบริหารแบบ โปร่งใสและมีส่วนร่วม (Participatory Transparency Model)	การบริหารกองทุนที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ใช้เป็นต้นแบบ พัฒนาระบบ ตรวจสอบและธรรมาภิบาลในกองทุนหรือองค์การสาธารณะ
5	บทบาทของผู้นำหน่วยในฐานะผู้ขับเคลื่อนทุนชุมชน	ผู้นำหน่วยทหารทำหน้าที่เป็น “ผู้นำเชิงนโยบายทางสังคม (Social Policy Leader)” มีบทบาททั้งการกำหนดนโยบาย การ	ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสังคมในหน่วยทหารและองค์กรราชการอื่น ๆ



ลำดับ	ประเด็นการค้นพบ	รายละเอียดองค์ความรู้ใหม่	การนำไปใช้ประโยชน์
		ควบคุมวินัย และสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิก	เพื่อขับเคลื่อนทุนชุมชน
6	การประยุกต์แนวคิด POSDCIR ในบริบทกองทุนทหาร	การจัดการกองทุนโดยใช้หลักการ POSDCIR (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling, Innovation, Representation) เพื่อความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและเสถียรภาพ	ใช้เป็นกรอบแนวคิดบริหารจัดการกองทุนหรือโครงการภาครัฐในหน่วยงานที่มีลักษณะเชิงระบบ
7	แนวคิด “กองทุนเพื่อสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Fund)”	การดำเนินงานกองทุนที่มุ่งพัฒนาศักยภาพสมาชิก เช่น การฝึกอบรมและมอบทุนการศึกษา เป็นการเชื่อมโยงทุนเศรษฐกิจกับทุนมนุษย์และทุนสังคม	ใช้เป็นต้นแบบกองทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความมั่นคงทางเศรษฐกิจของกำลังพลและครอบครัว



องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า “การบริหารจัดการกองทุนชุมชนทหารที่ประสบความสำเร็จต้องอยู่บนฐานของ การบูรณาการภารกิจหลักกับงานชุมชน ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เพื่อสร้างทั้งความมั่นคงทางเศรษฐกิจและความยั่งยืนทางสังคมของชุมชนทหาร”

สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการกองทุนชุมชนทหาร บทบาทหน้าที่ของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน และหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการกองทุนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยโดยสรุปได้ดังนี้

1. ด้านปัญหาและอุปสรรค พบว่า เจ้าหน้าที่กองทุนไม่ได้ปฏิบัติงานด้านนี้เป็นงานหลัก ทำให้การบริหารขาดความต่อเนื่อง วงเงินกู้ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกองทุนยังไม่ทั่วถึง ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกบางกลุ่ม

2. ด้านบทบาทหน้าที่ของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนทหาร กองทุนมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาหนี้สิน โดยใช้แนวทาง “หนึ่งครัวเรือน หนึ่งสัญญา” ช่วยลดความซ้ำซ้อนของหนี้และส่งเสริมวินัยทางการเงิน อีกทั้งยังทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางบริหารข้อมูล การจัดอบรมอาชีพ และสร้างระบบบริหารจัดการเงินทุนที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้



3. ด้านแนวทางการบริหารจัดการกองทุน กองทุนยังจัดสวัสดิการให้กับสมาชิก เช่น การมอบทุนการศึกษา การแจกสิ่งของอุปโภคบริโภค และการสนับสนุนกิจกรรมในหน่วย เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันในชุมชนทหาร

ซึ่งการบริหารกองทุนชุมชนทหารที่ยั่งยืนต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีระบบ โปร่งใส และมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมถึงการพัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านการขยายวงเงินกู้ให้เหมาะสม และการสร้างคุณค่าทางสังคมผ่านกิจกรรมสวัสดิการและการพัฒนาอาชีพของสมาชิก

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กองพันทหารสื่อสารที่ 21 และกองทัพบกภาคที่ 1 ควรกำหนดเจ้าหน้าที่ประจำกองทุนเฉพาะด้าน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารจัดการกองทุนชุมชนทหาร

2. กรมการสื่อสารทหารและกองบัญชาการกองทัพบกภาคที่ 1 ควรจัดตั้งศูนย์กลางบริหารข้อมูลกองทุนทหาร เพื่อรวบรวม บูรณาการ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

3. กองทัพบกและกระทรวงกลาโหม ควรขยายบทบาทกองทุนสู่การพัฒนาอาชีพและคุณภาพชีวิตกำลังพล เพื่อเสริมรายได้ ลดหนี้สิน และสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจของครอบครัวทหาร

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. กองพันทหารสื่อสารที่ 21 กองทัพบกภาคที่ 1 ควรนำผลการวิจัยไปปรับปรุงโครงสร้างการบริหารกองทุน โดยแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ประจำกองทุนเฉพาะด้าน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน



2. กรมการสื่อสารทหารและกองบัญชาการกองทัพภาคที่ 1 ควรใช้ผลวิจัยนี้จัดทำระบบฐานข้อมูลกลางของกองทุนชุมชนทหาร เพื่อใช้วางแผน ติดตาม และประเมินผลการบริหารเงินทุนในระดับหน่วย

3. กองทัพบกและหน่วยงานด้านสวัสดิการกำลังพล ควรประยุกต์ผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนานโยบายกองทุนเพื่อการพัฒนาอาชีพ มอบทุนการศึกษา และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของครอบครัวกำลังพลอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเพิ่มการประเมินความเป็นไปได้ของข้อเสนอแนะ (Feasibility Assessment) เช่น การประเมินความพร้อมด้านบุคลากร งบประมาณ โครงสร้างหน่วย และระบบงาน เพื่อให้ข้อเสนอเชิงนโยบายสามารถนำไปใช้ได้จริง

2. ควรเพิ่มจำนวนหรือความหลากหลายของผู้ให้ข้อมูล เช่น ศึกษาเพิ่มเติมในหน่วยทหารอื่นหรือเปรียบเทียบกองทุนต่างสังกัด เพื่อให้เห็นความแตกต่างของบริบทและแนวปฏิบัติที่เหมาะสม

3. ควรขยายกรอบการวิจัยสู่การสร้าง “Model กองทุนชุมชนทหารต้นแบบ” โดยบูรณาการองค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ วินัยการเงิน สวัสดิการ และการมีส่วนร่วมของชุมชนทหาร เพื่อใช้เป็นต้นแบบในระดับกองทัพภาคหรือกองทัพบก

4. ควรศึกษาผลลัพธ์ในระยะยาวของสมาชิกกองทุน เช่น ความมั่นคงทางการเงินหลังเข้าร่วมกองทุน การลดหนี้สิน คุณภาพชีวิต และวินัยทางการเงิน เพื่อสะท้อนผลกระทบเชิงลึกของกองทุนต่อกำลังพล



เอกสารอ้างอิง

- เกษม จันทร์แก้ว. (2540). *การบริหารเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธิดา พาหอม. (2544). *หลักการจัดการเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพโรจน์ รัฐประเสริฐ. (2547). *การพัฒนากองทุนชุมชนในกองทัพบก*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กองทัพบก
- ศิริอร ชันธหัตถ์. (2544). *แนวคิดและกระบวนการจัดการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. (2551). *แนวทางการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *โครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สุภางค์ จันทรวานิช. (2543). *การวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวนาถ เล็กเลอลินธุ์. (2555). *ความยากจนกับการพัฒนาท้องถิ่นในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Dale, E. (1968). *Audiovisual methods in teaching (3rd ed.)*. NY.: Dryden Press.