



การพัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมสำหรับศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา
ตำบลแม่สา อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่
Development of a Participatory Management System for the Mae Sa Community
Distribution Center, Mae Sa Subdistrict, Mae Rim District, Chiang Mai Province

สุรัตน์ ยาสิต^{1*}

Surat Yasit^{1*}

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา ตำบลแม่สา อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ และ 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมสำหรับศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 10 คน คัดเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ระบบบริหารจัดการสำหรับศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สาประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ผังองค์กรและระเบียบการดำเนินงาน 8 หมวด (2) ระบบบัญชี ประกอบด้วยผังบัญชี 5 หมวด ระบบปฏิบัติงาน 7 ระบบ แบบฟอร์มเอกสาร บัญชีและรายงาน และ 3) กระบวนการบริหารเชิงมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและสมาชิก การนำระบบบริหารจัดการไปใช้ในปี 2568 ส่งผลให้ศูนย์สามารถจัดทำรายงานทางการเงินและดำเนินการประชุมสามัญประจำปีได้อย่างเป็นระบบ โดยมีรายได้รวม 304,780 บาท ค่าใช้จ่ายรวม 148,810 บาท และกำไรสุทธิ 155,970 บาท ฐานะการเงินมีสินทรัพย์รวม 550,748 บาท หนี้สินรวม 25,748 บาท และส่วนของทุน 525,000 บาท สะท้อนถึงความมั่นคงทางการเงินและประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุน องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้ คือ การบูรณาการแนวคิดเศรษฐกิจฐานราก การจัดการองค์กรสมัยใหม่ ระบบบัญชีและการควบคุมภายใน เข้ากับกระบวนการวิจัยเชิงมีส่วนร่วม จนเกิดเป็นระบบบริหารจัดการที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง และเป็นพื้นฐานสำคัญในการยกระดับศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนสู่การเป็นวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม ระบบบัญชี องค์กรชุมชน

Received : 16 มกราคม 2569

Revised: 21 มีนาคม 2569

Accepted : 31 มีนาคม 2569

¹ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา, Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna.

* Corresponding Author : Surat001@rmutl.ac.th



ABSTRACT

The objectives of this study were: (1) to examine the context of the Mae Sa Community Product Distribution Center in Mae Sa Subdistrict, Mae Rim District, Chiang Mai Province; and (2) to develop a participatory management system for the Mae Sa Community Product Distribution Center. The study employed a participatory action research approach. The sample consisted of 10 participants, selected through purposive sampling. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and focus group discussions. Data were analyzed using content analysis, and the credibility of the data was verified. The research findings revealed that the management system for the Mae Sa Community Product Distribution Center consists of three main components: (1) an organizational structure and operational regulations comprising eight sections; (2) an accounting system, including a five-category chart of accounts, seven operational subsystems, as well as standardized documentation, accounting records, and financial reports; and (3) a participatory governance process involving committee members and stakeholders. The implementation of the management system in 2025 enabled the center to systematically prepare financial reports and conduct its annual general meeting. The center recorded total revenue of 304,780 baht, total expenses of 148,810 baht, and a net profit of 155,970 baht. Its financial position included total assets of 550,748 baht, total liabilities of 25,748 baht, and equity of 525,000 baht, reflecting financial stability and effective cost management. The body of knowledge generated from this research lies in the integration of grassroots economic concepts, modern organizational management, accounting systems, and internal control with a participatory action research process. This resulted in a practical management system that can be effectively applied and serves as a fundamental basis for elevating community product distribution centers toward becoming sustainable community enterprises.

Keywords : Participatory Management, Accounting System, Community-Based Organization

บทนำ

แม่ริมเป็นอำเภอที่สำคัญหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ เป็นที่ตั้งของหน่วยงานราชการหลายหน่วยงาน เช่น โรงพยาบาล หน่วยงานทางทหาร นอกจากนั้นยังมีแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยว เช่น ดอยม่อนแจ่ม สวนพฤกษศาสตร์สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระตำหนักดาราภิรมย์ ปางช้าง คุ่มเสือ ในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมา มีการขยายตัวของโรงแรม รีสอร์ท เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวที่อำเภอแม่ริม โดยตำบลแม่สา เป็นตำบลที่อยู่ใน

อำเภอแม่ริมมีพื้นที่ติดกับอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ และตั้งอยู่ในเส้นทางการเดินทางที่จะไปแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของอำเภอแม่ริม ประกอบด้วย 6 หมู่บ้านคือ หมู่บ้านศรีบุญเรือง หมู่บ้านท่าไคร้ หมู่บ้านแม่สาหลวง หมู่บ้านแม่สาเหนือ หมู่บ้านดอนชัย และหมู่บ้านวาริชธรรม (ท้องผาย) (องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สา, ข้อมูลพื้นฐาน, 2567: ออนไลน์) โดยลักษณะพื้นที่ตำบลแม่สาเป็นพื้นที่กึ่งเมืองกึ่งชนบท ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้าง รองลงมาประกอบอาชีพรับราชการ เนื่องจากพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่ทหาร ใกล้หน่วยงานราชการต่าง ๆ จึงส่งผลให้มีหน่วยงาน



ต่าง ๆ เข้าในพื้นที่จำนวนมาก โดยเฉพาะการอบรมอาชีพเสริมจากหลายหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง และประกอบกับการให้ความสำคัญของการสร้างอาชีพโดยกลุ่มพัฒนาชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สา จึงทำให้มีการตั้งกลุ่มอาชีพหลากหลายกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มผลิตขนมทองม้วน กลุ่มผลิตขนมไทย กลุ่มผลิตดอกไม้จันทน์ กลุ่มผลิตลายต๋อง (ลายฉลุโบราณ) กลุ่มผลิตยาหม่องสมุนไพร กลุ่มใส่แก้วสมุนไพร กลุ่มน้ำพริกปลา/ น้ำพริกตาแดง กลุ่มผลิตแหมซี่โครง กลุ่มผลิตตะกร้าสาน กลุ่มเห็ดเศรษฐกิจพอเพียง กลุ่มประดิษฐ์ดอกไม้ กลุ่มผลิตกระเป๋ผ้า กลุ่มประดิษฐ์ของชำร่วย กลุ่มตัดเย็บเสื้อผ้าเมือง และกลุ่มผลิตโคไฟ จากข้อมูลบริบทและการลงพื้นที่สำรวจเบื้องต้นพบว่าในบางกลุ่มอาชีพสามารถดำเนินการขายสินค้าได้เอง เช่น กลุ่มขนมทองม้วน มีการตั้งหน้าร้านอยู่ติดถนนใหญ่ มีลูกค้าประจำ แต่บางกลุ่มอาชีพยังไม่สามารถหาตลาดเพื่อทำการจำหน่ายสินค้าได้ โดยในปี 2565 องค์การส่วนตำบลแม่สาจึงได้ดำเนินการก่อสร้างอาคารสองชั้น ริมถนนเชียงใหม่-แม่ริม (โชตนา) มีพื้นที่จอดรถทั้งด้านหน้าและด้านข้างอาคาร ซึ่งถือว่าเป็นทำเลที่ดี ลักษณะอาคารแยกออกจากอาคารอื่น โดยชั้นล่างจัดพื้นที่เป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชน ส่วนชั้นบนเป็นที่ทำการของกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มผู้สูงอายุ และสภาวัฒนธรรมของตำบลแม่สา จากการสำรวจพื้นที่พบว่าปัจจุบันศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สาได้เปิดทำการสัปดาห์ละ 4 วัน มีรายได้เฉลี่ยประมาณวันละ 2,000 – 5,000 บาท และในการดำเนินการที่ผ่านมายังไม่มีผู้รับผิดชอบในการบริหารงานหลัก รวมถึงยังไม่มีระบบการบริหารงานของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชน โดยทางองค์การบริหารส่วนตำบลแม่สาได้มีการมอบหมายให้พนักงานของหน่วยงานช่วยดูแล

ดังนั้นเพื่อให้ศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา มีรูปแบบการบริหารงานของศูนย์จำหน่ายสินค้า ทางศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สาจึงมีความต้องการความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงาน โดยเริ่มต้นจากการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ การวางรูปแบบโครงสร้างการบริหารงาน การวางระบบบัญชีและ

การควบคุมภายใน ซึ่งจะทำให้มีการงานบริหารแบบโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชน และจะส่งผลให้กลุ่มอาชีพสามารถพึ่งพาตนเอง มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาบริบทของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมสำหรับศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจชุมชน

การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจชุมชนได้รับความสำคัญมากขึ้นในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจและสถานการณ์โรคระบาด ซึ่งทำให้แนวคิดการพึ่งพาตนเองและการสร้างความเข้มแข็งในระดับชุมชนเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนา (OECD, 2021) การสนับสนุนผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นผ่านโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) มีบทบาทในการเพิ่มโอกาสทางการตลาดและยกระดับรายได้ของชุมชน อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยพบว่าความสำเร็จของ OTOP ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหารจัดการ ระบบมาตรฐานและการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ (Ponark and Ahmad, 2024) FAO (2023) ระบุว่าพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากที่ยั่งยืนต้องเชื่อมโยงการจัดการภายในองค์กรและการสนับสนุนเชิงนโยบายอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดการจัดการองค์กรสมัยใหม่และการบริหารองค์กร

แนวคิดการจัดการสมัยใหม่นับกระบวนกรวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม (Kotler et al., 2022) ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรชุมชนได้ แม้จะมีขนาดเล็ก ยังคงต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน มีการกำหนด



บทบาทหน้าที่ และมีกลไกติดตามประเมินผล OECD (2021) ซึ่งว่าองค์กรขนาดเล็กและ SMEs จำเป็นต้องพัฒนา “ความยืดหยุ่นเชิงองค์กร” โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ

แนวคิดระบบบัญชีและการควบคุมภายใน

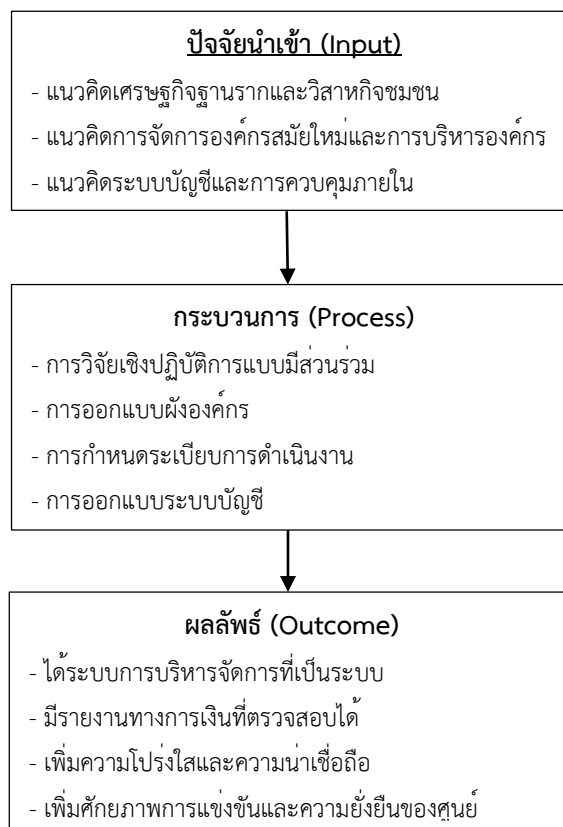
ระบบบัญชีช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือขององค์กร การออกแบบระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรจะช่วยลดความเสี่ยงด้านการเงินและเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ (Tian and Speelman, 2025) และตามกรอบของการควบคุมภายใน (COSO) ได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมให้ครอบคลุมการรายงานด้านความยั่งยืนและความน่าเชื่อถือของข้อมูล The Institute of Internal Auditors (2023) สะท้อนให้เห็นว่าระบบควบคุมภายในไม่ได้จำกัดเฉพาะการป้องกันการทุจริต แต่รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในงานพัฒนาองค์กรชุมชน เนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทในการกำหนดปัญหาและแนวทางแก้ไข (Frontiers in Public Health, 2024) รวมถึงแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ PAR ช่วยสร้างความเป็นเจ้าของ (Ownership) และเพิ่มโอกาสความยั่งยืนของผลลัพธ์ (Tian and Speelman, 2025)

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมีการบูรณาการแนวคิดเศรษฐกิจฐานราก การจัดการสมัยใหม่ ระบบบัญชีและการควบคุมภายใน เพื่อความเป็นระบบ ความโปร่งใส และศักยภาพในการแข่งขัน ดำเนินการผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมช่วยให้การพัฒนาสอดคล้องกับบริบทจริงและนำไปสู่ความยั่งยืน จากการสังเคราะห์สามารถกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ที่มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวิจัย ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา ออกแบบแนวทางพัฒนา ทดลองปฏิบัติ และสะท้อนผล เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับบริบทจริงและนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร โดยกระบวนการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการวางแผน (Planning) (ตุลาคม 2567) ผู้วิจัยและคณะกรรมการศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สาได้ร่วมกันวิเคราะห์บริบท ปัญหา และความต้องการของศูนย์ ผ่านการประชุมกลุ่มย่อยและการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนา ได้แก่ การทบทวนเอกสารที่



เกี่ยวข้อง และร่วมกันกำหนดกรอบการพัฒนาและแผนปฏิบัติการ

2. ขั้นการปฏิบัติ (Action) (พฤศจิกายน 2567 – กุมภาพันธ์ 2568) ดำเนินการออกแบบและพัฒนารูปแบบการบริหารงาน ได้แก่ การจัดทำผังองค์กร การกำหนดระเบียบการดำเนินงาน และการพัฒนาระบบบัญชี จากนั้นนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงในการดำเนินงานของศูนย์

3. ขั้นการสังเกต (Observation) (มกราคม 2568 - ธันวาคม 2568) ผู้วิจัยทำการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ติดตามการนำระบบไปใช้จริง เช่น การบันทึกบัญชี การจัดทำรายงาน และการดำเนินการประชุมประจำปี พร้อมเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มเพิ่มเติม

4. ขั้นการสะท้อนผล (Reflection) (ธันวาคม 2568 - มกราคม 2569) จัดประชุมร่วมกับคณะกรรมการและสมาชิกเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยจะมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมกับบริบทของศูนย์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารศูนย์ ได้แก่ คณะกรรมการศูนย์ จำนวน 6 คน ตัวแทนสมาชิก จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน เหตุผลในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์ตรง มีบทบาทในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์ จึงสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางพัฒนาได้อย่างครบถ้วน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แนวคำถามการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Guide) แบบบันทึกการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

โดยเครื่องมือได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงประเด็นเพื่อสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) ถอดเทปบันทึกเสียงและจัดพิมพ์ข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร 2) อ่านบททวนข้อมูลหลายรอบเพื่อทำความเข้าใจภาพรวม 3) จัดกลุ่มรหัสเป็นหมวดหมู่ 4) สังเคราะห์ประเด็นหลักและ 5) เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์กับกรอบแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลให้เป็นไปตามกระบวนการสะท้อนผลตามการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือตามหลักเกณฑ์ความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพ Lincoln and Guba (1985) ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพข้อมูล ดังนี้ 1) การตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ทั้งด้านวิธีการ คือ การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการสังเกต และด้านแหล่งข้อมูล จากคณะกรรมการและสมาชิกหลายบทบาท 2) การตรวจสอบโดยสมาชิก (Member Checking) โดยนำผลการสรุปข้อมูลกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้อง 3) บันทึกการตรวจสอบ (Audit Trail) โดยทำการจัดเก็บเอกสาร บันทึกเสียง และบันทึกภาคสนามอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถตรวจสอบกระบวนการวิจัยย้อนหลังได้ 4) การปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ (Peer Debriefing) ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความสมเหตุสมผลของการตีความข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การออกแบบระบบการบริหารจัดการศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา เพื่อยกระดับเศรษฐกิจชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน มีรายละเอียดการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้วิจัย และศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา

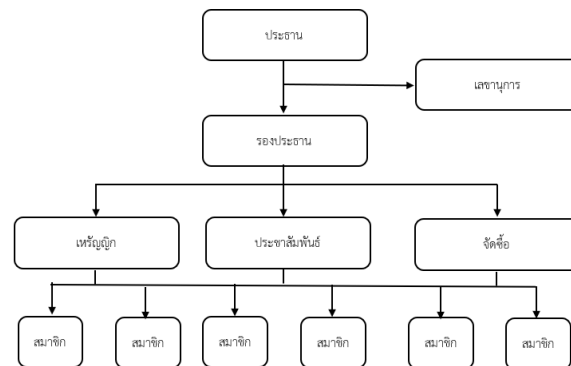


ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลบริบทศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา ตั้งอยู่ในเขตหมู่ที่ 1 บ้านศรีบุญเรือง ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ มีจำนวนหมู่บ้านสมาชิก รวมทั้งหมด 6 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 1 บ้านศรีบุญเรือง, หมู่ที่ 2 บ้านท่าไคร้, หมู่ที่ 3 บ้านแม่สาหลวง, หมู่ที่ 4 บ้านแม่สา น้อย, หมู่ที่ 5 บ้านดอยชัย, และหมู่ที่ 6 บ้านวาริธรรม วัตถุประสงค์ของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา คือ 1.) เพื่อจัดแสดงจำหน่ายและกระจายสินค้า โครงการ "หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์" และผลิตภัณฑ์ของท้องถิ่น และ 2.) เพื่อกระตุ้นผู้ประกอบการท้องถิ่นและยกระดับ ฐานความเป็นอยู่ของคนในชุมชนให้ดีขึ้น โดยมีการผลิต หรือจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้กลายเป็นสินค้าที่มี คุณภาพมีจุดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่สอดคล้องกับ วัฒนธรรม เป็นสินค้าที่ทำจากธรรมชาติ มีเอกลักษณ์เป็น ของตัวเอง เป็นงานที่ชาวบ้านผลิตเอง ส่วนข้อจำกัดคือ สินค้าบางชนิดต้องใช้เวลาในการผลิต บางชนิดใช้ได้แค่ สำหรับงานเฉพาะเท่านั้น จากการศึกษาพบว่าก่อนการ พัฒนา ศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา มีลักษณะการ ดำเนินงานแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีระบบบัญชีที่ชัดเจน และ ไม่มีผู้รับผิดชอบหลักด้านการบริหาร ส่งผลให้ไม่สามารถ สรุปผลการดำเนินงานทางการเงินได้อย่างเป็นระบบ

2. การออกแบบระบบการบริหารจัดการสำหรับ ศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 การออกแบบผังองค์กร (Organization Chart) มีองค์ประกอบไปด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ เภรียุึก ประชาสัมพันธ์ จัดซื้อ จำนวน 6 คน และสมาชิกแรกเริ่มจำนวน 18 คน รวมทั้งหมดจำนวน 24 คน



ภาพที่ 2 ผังองค์กร (Organization Chart) ของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา

2.2 การจัดทำระเบียบการดำเนินงานศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา เพื่อให้การดำเนินงานและเป็นการยกระดับเศรษฐกิจชุมชนให้พึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน คณะกรรมการ สมาชิกศูนย์จำหน่ายสินค้าแม่สาและผู้วิจัย ได้ร่วมกันออกระเบียบข้อบังคับของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา โดยมีรายละเอียดดังนี้

หมวดที่ 1 หมวดทั่วไป

หมวดที่ 2 วัตถุประสงค์ศูนย์จำหน่ายสินค้า

ชุมชนแม่สา

หมวดที่ 3 แหล่งที่มาของงบประมาณและ

ทรัพย์สิน

หมวดที่ 4 สมาชิกศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชน

แม่สา

หมวดที่ 5 คณะกรรมการ

หมวดที่ 6 การระดมทุน การจัดสรรกำไร

สุทธิหรือเงินปันผลการถือหุ้นประจำปี

หมวดที่ 7 การเงินและการบัญชีของร้านค้า

ชุมชน

หมวดที่ 8 บทเฉพาะกาล



2.3 ระบบบัญชีสำหรับศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ รายละเอียดดังนี้

1.) ร่างผังบัญชี แบ่งเป็น 5 หมวด ได้แก่ หมวดสินทรัพย์ หมวดหนี้สิน หมวดส่วนของเจ้าของ หมวดรายได้ และหมวดค่าใช้จ่าย

2.) ระบบสำหรับการปฏิบัติงานของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนประกอบไปด้วย 7 ระบบ ดังนี้

2.1) ระบบการขายสินค้าและรับชำระ

2.2) ระบบรับสินค้าฝากขายและจ่าย

ชำระ

2.3) ระบบการสั่งซื้อ

2.4) ระบบการจ่ายชำระ

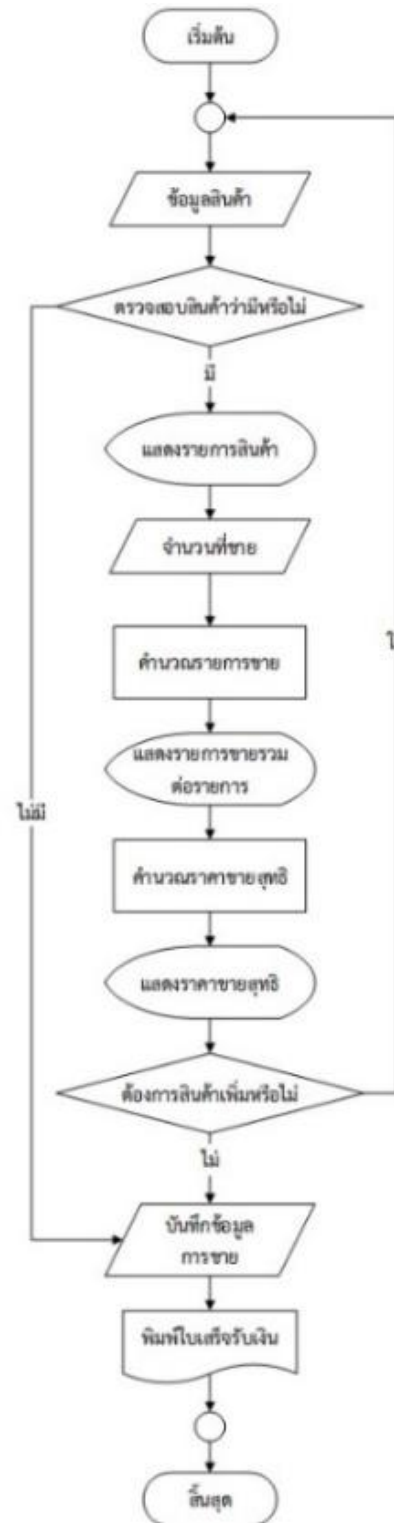
2.5) ระบบการจ่ายค่าตอบแทน

2.6) ระบบการจ่ายส่วนแบ่งกำไร

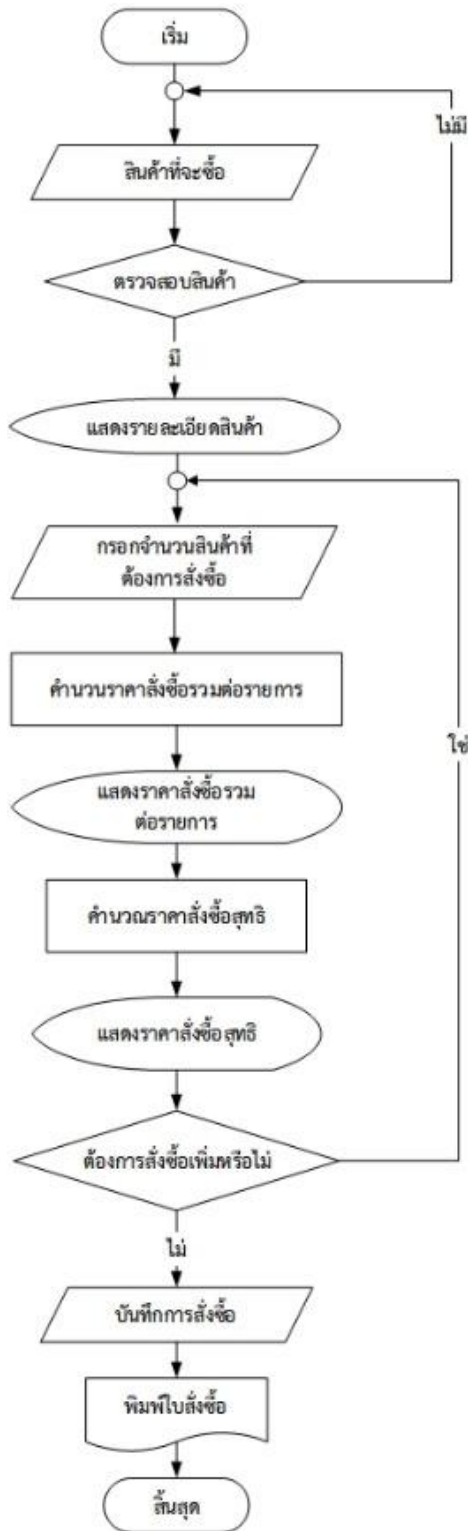
ประจำปี

2.7) ระบบการจัดทำรายงานประจำปี

โดยแสดงดังตัวอย่างภาพที่ 3 ระบบการขายสินค้าและการรับชำระเงิน และภาพที่ 4 ระบบการสั่งซื้อและจัดทำใบสั่งซื้อของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา



ภาพที่ 3 แสดงระบบการขายสินค้าและการรับชำระเงิน
ของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา



ภาพที่ 4 แสดงระบบการสั่งซื้อและจัดทำใบสั่งซื้อ
ของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา

2.4 การออกแบบแบบฟอร์มเอกสาร ได้แก่ ใบรับ
ฝากขาย, ใบเสร็จรับเงิน, ใบสำคัญรับ, ใบขอซื้อ, ใบสั่งซื้อ,
ใบรับสินค้า และใบสำคัญจ่าย โดยแสดงภาพตัวอย่างที่ 5
ใบรับฝากขาย

ภาพที่ 5 แสดงตัวอย่างใบรับฝากขาย

2.5 การออกแบบบัญชีและรายงาน ได้แก่
สมุดรายวันขาย, สมุดรายวันซื้อ, สมุดรายวันรับ-จ่าย, บัญชี
สินค้าคงเหลือ-รายตัว, บัญชีสินค้านำฝากขาย, บัญชีเจ้าหนี้
การค้า-รายตัว, บัญชีเงินฝากธนาคาร, ทะเบียนจ่าย
ค่าตอบแทน, ทะเบียนผู้ถือหุ้น, รายงานการขาย, รายงาน
การซื้อ, รายงานสินค้าคงเหลือ และรายงานทางการเงิน
โดยทำการบันทึกข้อมูลผ่าน Microsoft Excel เพื่อแสดง
ผลลัพธ์ที่ได้ตามระบบการทำงานและประเภทของบัญชีและ
รายงานที่เกี่ยวข้อง โดยแสดงตัวอย่างที่ 5 สมุดรายวันรับ-
จ่ายของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา

[illegible]

ภาพที่ 6 แสดงตัวอย่างสมุทราয়วันรับ-จ่าย
ของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา

จากการออกแบบระบบการบริหารจัดการ ศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบไปด้วย ผังองค์กร ระเบียบการดำเนินงานของศูนย์จำหน่ายสินค้าประกอบไปด้วย 8 หมวด ระบบบัญชีประกอบไปด้วย ร่างผังบัญชี 5 หมวด ระบบปฏิบัติงาน 7 ระบบ แบบฟอร์มเอกสาร บัญชีและรายงาน ได้นำไปสู่การปฏิบัติในปี 2568 โดยผลการดำเนินงานหลังการนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในปี 2568 พบว่า ศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สามีความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมในหลายมิติ ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร ระบบบัญชี และความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงิน จากเดิมที่ยังไม่มีระบบการบริหารที่ชัดเจนและไม่สามารถสรุปฐานะทางการเงินได้ หลังการพัฒนาศูนย์ฯ สามารถจัดทำรายงานทางการเงินและจัดประชุมสามัญประจำปีตาม

ระเบียบการดำเนินงานที่กำหนดได้อย่างเป็นระบบ ในเชิงผล
การดำเนินงานทางการเงิน พบว่า ศูนย์ฯ มีรายได้รวม
304,780 บาท (ร้อยละ 100) ค่าใช้จ่ายรวม 148,810 บาท
(ร้อยละ 48.82) และมีกำไรสุทธิ 155,970 บาท (ร้อยละ
51.18) สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุนและการ
จัดการทางการเงินหลังการพัฒนาระบบบัญชี ดังแสดงข้อมูล
ในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงผลการดำเนินงานของศูนย์จำหน่ายสินค้า
ชุมชนแม่สา ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)	ร้อยละต่อ รายได้
รายได้	304,780	100.00
ค่าใช้จ่าย	148,810	48.82
กำไรสุทธิ	155,970	51.18

หมายเหตุ: คำนวณโดยผู้วิจัย

นอกจากนี้ฐานะการเงินของศูนย์ฯ มีสินทรัพย์รวม 550,748 บาท (ร้อยละ 100) หนี้สินรวม 25,748 บาท (ร้อยละ 4.67) และส่วนกองทุน 525,000 บาท (ร้อยละ 95.33) แสดงถึงความมั่นคงทางการเงินในระดับที่ดีและมีความเสี่ยงทางการเงินต่ำ ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงฐานะการเงินของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชน
แม่สา ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)	ร้อยละต่อ สินทรัพย์
สินทรัพย์รวม	550,748	100.00
หนี้สินรวม	25,748	4.67
ส่วนกองทุน	525,000	95.33

หมายเหตุ: คำนวณโดยผู้วิจัย

เมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า
 ศนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สามีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ



ดังนี้ 1) มีผังองค์กรและกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน 2) มีระเบียบข้อบังคับรองรับการดำเนินงาน 3) มีระบบบัญชีและเอกสารประกอบที่เป็นมาตรฐาน และ 4) สามารถจัดทำรายงานทางการเงินและสรุปผลกำไรได้อย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นไม่เพียงตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย แต่ยังส่งผลต่อการยกระดับความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และศักยภาพในการดำเนินงานของศูนย์ฯ ในระยะยาว โดยเฉพาะการตัดสินใจของที่ประชุมให้จัดสรรกำไรสุทธิเป็นกำไรสะสมเพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียน แสดงถึงแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นความยั่งยืนมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้น โดยการออกแบบระบบบริหารจัดการก่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งในเชิงโครงสร้าง และเชิงผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการยกระดับศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สาไปสู่การจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนในปี 2569 และการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

สรุปและอภิปรายผล

การออกแบบระบบการบริหารจัดการสู่การปฏิบัติของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ ในปี 2568 ศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สาสามารถจัดทำรายงานทางการเงินเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน และฐานะทางการเงิน นำไปสู่การเปิดประชุมสามัญประจำปีของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา โดยมีมติในที่ประชุมของคณะกรรมการและสมาชิกจะยังไม่จ่ายเงินปันผลและส่วนแบ่งกำไรแก่สมาชิกตามระเบียบการดำเนินงานในหมวดที่ 6 การระดมทุน การจัดสรรกำไรสุทธิหรือเงินปันผลการถือหุ้นประจำปี โดยให้ทำการจัดสรรเป็นกำไรสะสมไว้สำหรับการพัฒนาและเป็นทุนหมุนเวียนเพื่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชน

จากผลการวิจัยพบว่า การออกแบบผังองค์กรและระเบียบการดำเนินงานของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของโกวิทย์ กุลวิเศษ และลำปาง แม่นมัตย์ (2558) ซึ่งศึกษาบทบาทร้านค้าชุมชนต่อ

การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน พบว่าการกำหนดโครงสร้างองค์กรและระเบียบการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน เช่นเดียวกับงานของสุขเกษม ลางกุลเสน (2554) ที่เสนอแนวทางการพัฒนาระบบบัญชีสำหรับร้านค้าชุมชน โดยเน้นการออกแบบเอกสารทางการเงินบัญชีและผังงานระบบอย่างเป็นขั้นตอน การออกแบบระบบบัญชี ได้แก่ การจัดทำร่างผังบัญชี ระบบปฏิบัติงาน แบบฟอร์มและเอกสาร สอดคล้องกับหลักการบัญชีขั้นต้นของชาวลิย พงศ์ผาติโรจน์ (2552) แนวคิดระบบบัญชีของวิไล วีระปรีย และจงจิตต์ หลีกภัย (2549) ตลอดจนแนวคิดการควบคุมภายในของณัฐพร พันธุ์อุดม (2549) ที่เน้นความถูกต้อง โปร่งใส และการตรวจสอบได้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยครั้งนี้ได้ต่อยอดจากแนวคิดดังกล่าวโดยบูรณาการเข้ากับบริบทองค์กรชุมชนผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ทำให้ระบบที่พัฒนาขึ้นไม่เพียงถูกต้องตามหลักการทางบัญชี แต่ยังสอดคล้องกับศักยภาพและข้อจำกัดของชุมชน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรขนาดเล็กที่เน้นการเสริมสร้างความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้าง และระบบกำกับดูแลที่เป็นทางการ OECD (2021) การมีผังองค์กร ระเบียบข้อบังคับ และระบบบัญชีที่ชัดเจน ช่วยยกระดับองค์กรจากรูปแบบไม่เป็นทางการไปสู่การบริหารเชิงระบบ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจขององค์กรชุมชนสำหรับการดำเนินงานที่ศูนย์ฯ สามารถจัดทำรายงานทางการเงินและตัดสินใจจัดสรรกำไรสุทธิเป็นทุนหมุนเวียนสะท้อนแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากที่มุ่งเน้นความยั่งยืนเชิงสถาบัน มากกว่าการกระจายผลประโยชน์ระยะสั้น สอดคล้องกับข้อค้นพบของ FAO (2023) และ Ponark and Ahmad (2024) ที่ระบุว่าความสำเร็จของโครงการ OTOP ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหารและระบบกำกับดูแลที่เข้มแข็งควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการควบคุมภายใน ผลการวิจัยเน้นความน่าเชื่อถือของข้อมูลและความโปร่งใสขององค์กร The Institute of Internal Auditors (2023) โดยการแยกหน้าที่ การกำหนดขั้นตอนการสั่งซื้อ



และการจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มความเชื่อมั่นแก่สมาชิก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหลักการควบคุมภายในสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ในองค์กรชุมชนขนาดเล็ก

นอกจากนี้งานวิจัยนี้ได้สร้างองค์ความรู้เชิงบูรณาการที่แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรชุมชนอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องเชื่อมโยง 3 มิติหลัก ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กรและธรรมาภิบาล 2) ระบบบัญชีและการควบคุมภายใน และ 3) กระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิก ผ่านวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริงและเกิดการยอมรับในองค์กรแตกต่างจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่มักมุ่งเน้นเพียงการพัฒนา ระบบบัญชีหรือการจัดการร้านค้าชุมชนในเชิงเทคนิคดังนั้น การพัฒนารูปแบบการบริหารงานของศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา ไม่ได้เป็นเพียงการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน แต่เป็นการยกระดับองค์กรชุมชนในด้าน โครงสร้าง องค์กร และธรรมาภิบาล สอดคล้องกับแนวคิด การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากในบริบทสมัยใหม่ และเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาไปสู่การเป็นวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

จากการศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานสำหรับศูนย์จำหน่ายสินค้าชุมชนแม่สา ตำบลแม่สา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนของศูนย์จำหน่ายสินค้า มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การเพิ่มจำนวนและความหลากหลายของผู้ให้ข้อมูล ควรขยายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลให้ครอบคลุมสมาชิกผู้ผลิตสินค้า ลูกค้า หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มุมมองที่รอบด้านและสะท้อนผลกระทบของรูปแบบการบริหารในหลายมิติ

2. การขยายระยะเวลาในการติดตามผล ควรทำการศึกษาผลการดำเนินงานในระยะยาว (อย่างน้อย

1-2 ปี) เพื่อประเมินความต่อเนื่องและความยั่งยืนของระบบบริหารที่พัฒนาขึ้น

3. เพิ่มการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบก่อน – หลัง อย่างเป็นระบบ โดยทำการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนา และเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ภายหลังการดำเนินงาน เพื่อวัดผลกระทบในเชิงปริมาณได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

4. การประยุกต์ใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) โดยผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพกับเชิงปริมาณ เช่น แบบสอบถามวัดความพึงพอใจหรือความโปร่งใส ควบคู่กับการสัมภาษณ์เชิงลึก จะช่วยเพิ่มความเข้มแข็งและที่น่าเชื่อถือของผลการวิจัย



เอกสารอ้างอิง

- โกวิทย์ กุหลิวเศ และ ลำปาง แม่นมตย. 2558. บทบาทร้านค้าชุมชนกับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน: กรณีศึกษาตำบลหินตั้ง อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. การประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ และนานาชาติ ครั้งที่ 15 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ 23 กรกฎาคม 2558.
- เขาวลีย์ พงศ์ผาติโรจน์. (2552). *หลักการบัญชีขั้นต้น*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณฐพร พันธุ์อุดม. (2549). *แนวทางการควบคุมภายในที่ดี*. กรุงเทพฯ : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- วิไล วีระปรี และจงจิตต์ หลีกภัย. (2549). *ระบบบัญชี*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุขเกษม ลางกุลเสน. (2554). แนวทางในการพัฒนาระบบบัญชีมาประยุกต์ใช้กับกลุ่มร้านค้าชุมชน ตำบลสันดอนแก้ว อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. การประชุมวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 27 - 29 มกราคม 2554.
- องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สา. ประวัติและข้อมูลสภาพทั่วไป สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2567 จาก <https://maesa.go.th/public/list/data/index/menu/1142>
- FAO. (2023). Thailand: The grassroots economy reaps benefits from targeted support under OTOP.
- Frontiers in Public Health. (2024). Community-based participatory research across the research continuum.
- Kotler, P., Keller, K. L., and Chernev, A. (2022). Marketing management. 16th ed. Pearson.
- OECD. (2021). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021. OECD Publishing.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Ponark, V., and Ahmad, M. M. (2024). One Tambon One Product (OTOP) Implementation by the Thai Government. Development in Practice.
- The Institute of Internal Auditors. (2023). COSO Guidance on Internal Control over Sustainability Reporting.
- Tian, T., and Speelman, S. (2025). Place Branding and Place-Shaping: A Rural Tourism Programme and Beyond in Southwest China. *Tourism and Hospitality*, 6(5), 243.