



## กลไกการขับเคลื่อนเครือข่ายเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดการทรัพย์สิน ของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม\*

### OPERATIONAL NETWORK MECHANISMS FOR TEMPLE PROPERTY MANAGEMENT IN SAMUT SONGKHRAM PROVINCE

พระครูพิศิษฐ์พัชรบันฑิต (เอกลักษณ์ อชิโต),

พระครูปลัดโพธิวรวัฒน์ (ไพรัช สิริจันโท)

Phrakhruphisitpatcharabandit (Ekalak Achito),

Phrakhrupalatphothiworawat (Pairat Sirichantho)

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: 6401104008@mcu.ac.th

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม 2. ศึกษากระบวนการจัดการทรัพย์สินของวัด และ 3. นำเสนอกลไกการขับเคลื่อนเครือข่ายเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในพื้นที่ศึกษา งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 25 รูปหรือคน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วยกลุ่มผู้ออกนโยบาย กลุ่มผู้ปฏิบัติการ กลุ่มผู้สนับสนุน โครงการ และกลุ่มนักวิชาการ รวมถึงการสนทนากลุ่มเฉพาะกับผู้ทรงคุณวุฒิ 10 รูปหรือคน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสนทนากลุ่มเฉพาะ ซึ่งมีค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ประกอบบริบท และตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงครามดำรงอยู่บนฐานทุนทางสังคมและวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง โดยมีความสัมพันธ์เชิงเครือญาติและความไว้วางใจระหว่างวัดกับชุมชนเป็นกลไกหลักในการระดมทรัพยากร เจ้าอาวาสทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการตัดสินใจและศูนย์รวมจิตใจของชุมชน อย่างไรก็ตาม ระบบบริหารจัดการยังขาดความเป็นทางการ ขาดฐานข้อมูลทรัพย์สิน ระบบบัญชีมาตรฐาน และบุคลากรที่มีความรู้ด้านกฎหมายและการเงิน 2. กระบวนการจัดการทรัพย์สินของวัดมีลักษณะเป็นวงจรปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมบนฐานวัฒนธรรมชุมชน ประกอบด้วย การวางแผนตามความจำเป็น การปฏิบัติร่วมกันของพระสงฆ์และฆราวาส การตรวจสอบผ่านกลไกทางสังคม และการ



ปรับปรุงจากการเรียนรู้ร่วมกัน 3. กลไกการขับเคลื่อนเครือข่ายเชิงปฏิบัติการปรากฏในรูปแบบ “โมเดลเครือข่าย 4 ม. วิถีแม่กลอง” ซึ่งบูรณาการการจัดการด้านคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ โดยขับเคลื่อนผ่านเครือข่ายบรรพชนฐานความไว้วางใจ นำไปสู่ความมั่นคง โปร่งใส และความยั่งยืนของศาสนสมบัติ

**คำสำคัญ:** การจัดการทรัพย์สินวัด; เครือข่ายเชิงปฏิบัติการ; ทูทางสังคม; ธรรมาภิบาล; จังหวัดสมุทรสงคราม

## Abstract

This study aimed to: 1. examine the current state of temple property management in Samut Songkhram Province; 2. analyze the property management process; and 3. propose operational network mechanisms to strengthen temple property management in the study area. A qualitative research approach was employed. Data were collected from 25 key informants selected through purposive sampling, comprising four groups: policymakers, practitioners, project supporters, and academics. In addition, a focus group discussion was conducted with 10 experts in research, ecclesiastical administration, and public facility management. Research instruments included semi-structured interview and focus group discussion guides, with a Scale-Content Validity Index (S-CVI) of 1.00. Data were analyzed using contextual content analysis with triangulation.

The findings reveal that 1. temple property management in Samut Songkhram Province is grounded in strong social and cultural capital. Kinship relations and trust between temples and local communities function as key mechanisms for resource mobilization, with abbots serving as central decision-makers and spiritual leaders. However, management practices remain largely informal, lacking standardized asset databases, accounting systems, and personnel with legal and financial expertise. 2. The management process follows a participatory operational cycle rooted in community culture, encompassing need-based planning, collaborative implementation between monks and laypeople, social monitoring, and continuous improvement through shared learning. The proposed “4M MaeKlong Network Model” integrates human resources, financial management, materials and



technology, and participatory management through the Bor-Won (Home–Temple–Government) network, contributing to stability, transparency, and sustainability in ecclesiastical property management.

**Keywords:** Temple Property Management; Operational Networks; Social Capital; Good Governance; Samut Songkhram Province

## บทนำ

สถาบันพระพุทธศาสนาในสังคมไทยดำรงสถานะเป็นเสาหลักที่มีบทบาทสำคัญในการยึดเหนี่ยวจิตใจและสร้างความปึกแผ่นให้แก่คนในชาติมาอย่างยาวนาน วัดมิได้เป็นเพียงศาสนสถานสำหรับการประกอบพิธีกรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่ยังมีสถานะเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการบริหารจัดการศาสนสมบัติและทรัพย์สินต่าง ๆ เพื่อนำดอกผลมาทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาและสาธารณสงเคราะห์ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของสังคมเศรษฐกิจปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รูปแบบการจัดการทรัพย์สินของวัดแบบจารีตที่พึ่งพาความศรัทธาและความไว้วางใจต่อบุคคลเพียงลำพัง กำลังเผชิญกับความท้าทายอย่างมาก ทั้งในมิติด้านการตรวจสอบความโปร่งใส การจัดทำระบบบัญชีที่ได้มาตรฐานสากล และการบริหารจัดการที่ดินธรณีสงฆ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แม้จะมีกฎหมายเถรสมาคมและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเงินและทรัพย์สินของวัดกำหนดไว้ แต่ในทางปฏิบัติมักพบอุปสรรคสำคัญจากการขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องของไวยาวัจกรและคณะกรรมการวัด รวมถึงการขาดกลไกเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันระหว่างวัดกับภาคส่วนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การบริหารจัดการทรัพย์สินในหลายพื้นที่ยังคงขาดประสิทธิภาพ ขาดการตรวจสอบถ่วงดุล และไม่สามารถตอบสนองต่อพันธกิจของคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบันได้อย่างเต็มศักยภาพ (อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า และคณะ, 2567; พระครูสังฆรักษ์เอกลักษณ์ อชิโต และพระอุดมสิทธินายก (กำพล คุณงกโร), 2568; พระมหากฤษฎา กิตติโสภโณ และคณะ, 2566; พระครูสุธีกิตติบัณฑิต (กฤษฎา กิตติโสภโณ) และคณะ, 2568)

จังหวัดสมุทรสงครามเป็นพื้นที่ที่มีประวัติศาสตร์และความผูกพันทางพระพุทธศาสนาอย่างเข้มข้น มีอัตราส่วนจำนวนวัดหนาแน่นเมื่อเทียบกับขนาดพื้นที่ และวัดส่วนใหญ่ถือครองทรัพย์สินในรูปแบบของที่ดิน อาคารสถานที่ และวัตถุโบราณที่มีมูลค่าทางประวัติศาสตร์และเศรษฐกิจสูง จากการศึกษาบริบทพื้นที่พบว่า วัดในจังหวัดสมุทรสงครามกำลังเผชิญกับพลวัตของการเปลี่ยนแปลงการใช้ประโยชน์ที่ดินและการขยายตัวของความเป็นเมือง ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการศาสนสมบัติ ปัญหาที่พบในปัจจุบัน



ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ระบบการทำบุญซึ่งง่ายที่ไม่รัดกุม แต่ยังรวมถึงการขาดกลไกในการประสานความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายเชิงปฏิบัติการที่จะช่วยหนุนเสริมซึ่งกันและกันระหว่างคณะสงฆ์ หน่วยงานภาครัฐ และภาคประชาสังคม การดำเนินงานในลักษณะต่างคนต่างทำของแต่ละวัดทำให้ขาดอำนาจการต่อรอง ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขาดองค์ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรสมัยใหม่ ดังนั้น การพัฒนากลไกการขับเคลื่อนเครือข่ายเชิงปฏิบัติการจึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อสร้างระบบนิเวศการบริหารจัดการทรัพยากรของวัดในจังหวัดสมุทรสงครามให้มีความเข้มแข็ง สามารถนึกกำลังจากทุกภาคส่วนในการดูแลรักษาศาสนสมบัติให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับบริบททางสังคมวัฒนธรรมของท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน

ปัญหาการจัดการทรัพยากรของวัดในปัจจุบันถือเป็นประเด็นที่มีความเปราะบางและส่งผลกระทบในวงกว้างต่อศรัทธาของพุทธศาสนิกชน หากพิจารณาถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่จังหวัดสมุทรสงครามและพื้นที่ใกล้เคียง จะพบว่าข้อพิพาทเกี่ยวกับที่ดินวัด ความไม่ชัดเจนในการใช้จ่ายเงินบริจาค และการแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบมักมีสาเหตุหลักมาจากการขาดกลไกที่มีประสิทธิภาพในการกำกับดูแลและหนุนเสริมการทำงาน คณะกรรมการวัดหรือไวยาวัจกรส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตอาสาแต่อาจขาดทักษะเฉพาะด้านการบริหารสินทรัพย์และการบัญชี ในขณะที่เจ้าอาวาสต้องแบกรับภาระหน้าที่ทางการปกครองและการสาธารณูปการจนเกินกำลัง การขาดระบบตรวจสอบถ่วงดุลและการขาดการรวมกลุ่มเป็นเครือข่าย ทำให้เมื่อเกิดวิกฤตการณ์หรือข้อกฎหมายวัดมักจะต้องเผชิญปัญหาโดยลำพัง ขาดที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงในการแก้ไขข้อขัดแย้ง ซึ่งความล้มเหลวในการจัดการทรัพยากรนี้ ไม่เพียงแต่ทำให้วัดสูญเสียโอกาสในการนำทรัพยากรมาพัฒนาศาสนกิจ แต่ยังนำไปสู่ความเสื่อมถอยของศรัทธาชุมชน เกิดความเคลือบแคลงสงสัย และกลายเป็นวิกฤตศรัทธาที่บั่นทอนความมั่นคงของพระพุทธศาสนาในระยะยาว หากปล่อยให้ปัญหานี้ดำเนินต่อไปโดยไม่หาแนวทางแก้ไขเชิงระบบ จะส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์และเสถียรภาพของคณะสงฆ์ในจังหวัดสมุทรสงครามอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ดังนั้น การศึกษาวิจัยเรื่องกลไกการขับเคลื่อนเครือข่ายเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดการทรัพยากรของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะนวัตกรรมทางสังคมที่จะเข้ามาปิดช่องว่างของปัญหาดังกล่าว การวิจัยนี้มุ่งเน้นที่จะถอดบทเรียนและสร้างต้นแบบการทำงานร่วมกันที่ไม่ได้มองวัดเป็นหน่วยงานที่โดดเดี่ยว แต่เชื่อมโยงวัดเข้ากับเครือข่ายผู้เกี่ยวข้อง หน่วยงานภาครัฐ และชุมชน เพื่อสร้างระบบพี่เลี้ยงและระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของการศึกษานี้อยู่ที่การค้นหาระบบการที่เหมาะสมในการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลโดยไม่ละทิ้งรากฐานทางวัฒนธรรม ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัย



จะไม่เพียงแต่ช่วยให้วัดในจังหวัดสมุทรสงครามมีแนวทางในการจัดการทรัพย์สินที่ถูกต้องตามกฎหมาย โปร่งใส และตรวจสอบได้เท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างโมเดลความร่วมมือที่สามารถนำไปขยายผลในพื้นที่อื่น ๆ ได้ การมีกลไกเครือข่ายที่เข้มแข็งจะช่วยปกป้องศาสนสมบัติจากการถูกรุกล้ำ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่พุทธศาสนิกชน และที่สำคัญที่สุด คือ การวางรากฐานความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้กับวัด เพื่อให้พระพุทธศาสนาสามารถดำรงอยู่และทำหน้าที่เป็นที่พึ่งทางปัญญาและจิตใจของสังคมสืบไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม
2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม
3. เพื่อเสนอกลไกการขับเคลื่อนเครือข่ายเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมุ่งศึกษากลไกการขับเคลื่อนเครือข่ายเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเฉพาะเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ครอบคลุมมุมมองของผู้มีบทบาทหลากหลายระดับ ทั้งด้านนโยบาย การปฏิบัติ และการสนับสนุนในพื้นที่

#### 2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคัดเลือกโดยการสุ่มแบบเจาะจงตามความเหมาะสมของบทบาทหน้าที่ จำนวน 25 รูปหรือคน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ออกนโยบาย กลุ่มผู้ปฏิบัติการ กลุ่มผู้สนับสนุนโครงการ และกลุ่มนักวิชาการ นอกจากนี้ ยังมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน 10 รูปหรือคน เพื่อร่วมให้ข้อเสนอแนะและตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ เป็นผู้มีบทบาทโดยตรงต่อการกำกั้นนโยบาย การปฏิบัติการ การสนับสนุน หรือการให้ความรู้ทางวิชาการด้านการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม และมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ส่วนเกณฑ์การคัดออก คือ ผู้ที่ไม่ประสงค์ให้ข้อมูลหรือไม่สามารถให้ข้อมูลได้ครบตามวัตถุประสงค์การวิจัย



### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 2 ประเภท คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบกึ่งโครงสร้าง สำหรับเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และ แบบสนทนากลุ่มเฉพาะ เพื่อเปิดพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ เครื่องมือทุกชุดผ่านกระบวนการสร้างจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ และมีค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยผู้วิจัยด้วยตนเอง แบ่งเป็นข้อมูลขั้นต้น และข้อมูลขั้นรอง ข้อมูลขั้นต้นได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเฉพาะกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในพื้นที่ ข้อมูลขั้นรองได้จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการ หนังสืองานวิจัย และแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสร้างความรู้รอบด้านของข้อมูล

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มเฉพาะอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยพยายามคงสำนวนและความหมายเดิมของผู้ให้ข้อมูล พร้อมสังเคราะห์ประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่ออธิบายกลไกการขับเคลื่อนเครือข่ายเชิงปฏิบัติการในการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงครามอย่างเป็นองค์รวม

5.2 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Data Triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และเอกสาร รวมทั้งการตรวจสอบโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) และการอภิปรายกับผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Debriefing) เพื่อเพิ่มความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

## ผลการวิจัย

1. สภาพการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงครามที่ปรากฏจากการศึกษาวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงพลวัตที่ซับซ้อนระหว่างการดำรงอยู่ของจารีตประเพณีดั้งเดิมกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ โดยในภาพรวมนั้น วัดในพื้นที่จังหวัดสมุทรสงครามมีรากฐานการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนโครงสร้างของความสัมพันธ์แบบเครือญาติและระบบอุปถัมภ์ค้ำจุนระหว่างบ้านกับวัดอย่างเหนียวแน่น ซึ่งถือเป็นทุนทางสังคมและวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่สุด โดยมีเจ้าอาวาสเป็นศูนย์กลางแห่งศรัทธาและเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในการบริหารจัดการทรัพย์สินทุกประเภท ทั้งสังฆาริมทรัพย์ เช่น ที่ดิน อาคารเสนาสนะ และสังฆาริมทรัพย์ เช่น ศาสนวัตถุ เงินบริจาค และโบราณวัตถุที่มี



คุณค่าทางประวัติศาสตร์ ลักษณะการจัดการจึงมีความเป็นอัตลักษณ์เฉพาะถิ่นที่เน้นความยืดหยุ่น ประณีประนอม และอาศัยความไว้วางใจระหว่างกันมากกว่าการใช้ระเบียบข้อบังคับทางกฎหมายอย่างเคร่งครัด ซึ่งจุดแข็งนี้ทำให้วัดสามารถระดมทรัพยากรจากชุมชน ทั้งในรูปแบบของกำลังคน ทุนทรัพย์ และภูมิปัญญา เพื่อใช้ในการดูแลรักษาและพัฒนาศาสนสมบัติได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในยามปกติหรือยามเกิดภัยพิบัติสะท้อนถึงบทบาทของวัดที่เป็นมากกว่าสถานที่ประกอบพิธีกรรม แต่เป็นศูนย์กลางทางสังคมที่ยึดโยงจิตใจของคนในชุมชนเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม ภายใต้อุดมการณ์ดังกล่าวกลับซ่อนเร้นไว้ด้วยจุดอ่อนและความเปราะบางเชิงโครงสร้างที่สำคัญ กล่าวคือ ระบบการจัดการที่พึ่งพาบารมีของตัวบุคคลหรือเจ้าอาวาสเพียงรูปเดียวนั้น นำไปสู่ความเสี่ยงด้านความต่อเนื่องและความโปร่งใสในระยะยาว โดยเฉพาะเมื่อสิ้นบุญเจ้าอาวาสหรือเมื่อมีการเปลี่ยนผ่านผู้นำ มักเกิดภาวะชะงักงันหรือสุญญากาศในการบริหารจัดการเนื่องจากข้อมูลเกี่ยวกับทะเบียนทรัพย์สิน บัญชีการเงิน และเอกสารสิทธิ์ต่าง ๆ ไม่ได้ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบมาตรฐาน แต่มักขึ้นอยู่กับความทรงจำหรือการจดบันทึกส่วนตัวส่งผลให้เกิดปัญหาทรัพย์สินสูญหาย การบุกรุกที่ดิน หรือข้อพิพาทเกี่ยวกับแนวเขตที่ดิน ธรณีสงฆ์ที่ขาดหลักฐานอ้างอิงที่ชัดเจน ประกอบกับบุคลากรหลักที่ช่วยงานวัดทั้งไวยาวัจกรและคณะกรรมการวัด ส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุที่มีจิตศรัทธาแต่ขาดทักษะความรู้เฉพาะด้านในการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น การทำบัญชีตามมาตรฐานสากล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล หรือความเข้าใจในข้อกฎหมายที่ซับซ้อนเกี่ยวกับการจัดประโยชน์ศาสนสมบัติ ทำให้การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดยังคงวนเวียนอยู่ในรูปแบบเดิมที่ไม่ทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนไป อีกทั้งยังพบปัญหาในเรื่องการจัดประโยชน์จากที่ดินวัด ซึ่งมักเก็บค่าเช่าในอัตราที่ต่ำกว่าความเป็นจริงทางเศรษฐกิจเนื่องจากยึดถือหลักเมตตาธรรมและการช่วยเหลือเกื้อกูลคนในชุมชนเป็นหลัก จนบางครั้งกลายเป็นภาระที่วัดต้องแบกรับค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาทรัพย์สินมากกว่ารายรับที่ได้มา ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพทางการเงินของวัด นอกจากนี้ สภาพการจัดการทรัพย์สินของวัดยังต้องเผชิญกับปัจจัยท้าทายภายนอก ทั้งจากกฎหมายและระเบียบของรัฐที่มีความซับซ้อนและขั้นตอนปฏิบัติที่ยุ่งยาก ทำให้วัดจำนวนมากเลือกที่จะหลีกเลี่ยงการดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบ หรือเลือกที่จะปล่อยทรัพย์สินให้กรำว่างเปล่าเพื่อตัดปัญหา ซึ่งเป็นการเสียโอกาสในการนำทรัพย์สินมาสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อบำรุงพระพุทธศาสนาและช่วยเหลือสังคม ในขณะเดียวกัน บริบททางสังคมของจังหวัดสมุทรสงครามที่มีศักยภาพสูงด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและวิถีชีวิตริมน้ำ ก็ถือเป็นดาบสองคมที่เป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยง หากวัดสามารถปรับตัวและนำทรัพย์สินที่มีอยู่มาบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ก็จะสามารถสร้างรายได้



หมื่นเวียนและดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้าวัดได้ แต่หากขาดการจัดการที่ดี ก็อาจนำไปสู่ปัญหาพุทธพาณิชย์ ความเสื่อมโทรมของโบราณสถาน และความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนั้น สภาพโดยรวมของการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงครามจึงอยู่ในภาวะกึ่งกลางระหว่างการรักษารูปแบบเดิมกับการก้าวไปสู่มาตรฐานใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกลไกการขับเคลื่อนที่เหมาะสมเพื่อเชื่อมประสานรอยต่อนี้ ให้วัดสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง มีธรรมาภิบาล และเป็นที่พึ่งของสังคมได้อย่างแท้จริง โดยสรุปแล้ว สภาพปัญหาที่พบไม่ได้เกิดจากการขาดแคลนทรัพยากร แต่เกิดจากการขาดระบบจัดการ ที่มีประสิทธิภาพและการขาดการเชื่อมโยงข้อมูลและทรัพยากรระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ อย่างเป็นบูรณาการ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า การขับเคลื่อนงานของวัดในปัจจุบันไม่อาจทำได้โดยลำพัง แต่ต้องอาศัยพลังของเครือข่ายเข้ามาร่วมหนุนเสริม เพื่อยกระดับการจัดการทรัพย์สินจากเรื่องของวัด ให้กลายเป็นเรื่องของคนในชุมชนและสังคมต้องร่วมรับผิดชอบและดูแลรักษาต่อไป

2. กระบวนการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม กระบวนการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงครามมีลักษณะเป็นพลวัตของวงจรการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมบนฐานวัฒนธรรมชุมชน ซึ่งมีได้ดำเนินไปตามขั้นตอนทางทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่อย่างเคร่งครัดหรือแยกส่วนเป็นลำดับขั้นที่ตายตัว แต่เป็นการขับเคลื่อนที่ผสมผสานขั้นตอนการวางแผน การลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืนในวิถีชีวิตประจำวัน โดยเริ่มจากมติการวางแผนที่พบว่าเป็นลักษณะการวางแผนแบบตอบสนองตามสถานการณ์ หรือการวางแผนระยะสั้นที่ยึดโยงกับปฏิทินศาสนกิจและเหตุจำเป็นเร่งด่วนเป็นหลัก เช่น การบูรณปฏิสังขรณ์เมื่อเกิดความชำรุดเสียหาย หรือการเตรียมสถานที่เพื่อรองรับงานประเพณี โดยกระบวนการตัดสินใจในขั้นตอนการวางแผนนี้มีศูนย์กลางอยู่ที่เจ้าอาวาส แต่จะผ่านกระบวนการปรึกษาหารืออย่างไม่เป็นทางการกับผู้นำชุมชน คณะกรรมการวัด และไวยาวัจกร เพื่อสร้างฉันทามติร่วมกัน ซึ่งถือเป็นกลไกทางสังคมที่ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการใด ๆ การวางแผนจึงไม่ได้มุ่งเน้นที่เอกสารหรือแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว แต่เน้นที่ความเข้าใจและความพร้อมของทรัพยากรในขณะนั้น เมื่อเข้าสู่มิติการลงมือปฏิบัติ กระบวนการจะเป็นไปในลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัยที่อาศัยความสัมพันธ์ระบบเครือญาติและความศรัทธาเป็นตัวขับเคลื่อน การจัดการดูแลทรัพย์สินแบ่งหน้าที่กันโดยธรรมชาติระหว่างฝ่ายสงฆ์ที่ดูแลเขตพุทธาวาสและศาสนวัตถุ กับฝ่ายฆราวาสที่ช่วยดูแลงานโยธา งานธุรการ และการจัดประโยชน์ในพิธีกรรมสังคม โดยจุดเด่นสำคัญในขั้นตอนปฏิบัติคือการยึดถือบรรทัดฐานทางจริยธรรมและจารีตประเพณีท้องถิ่นเป็นกรอบกำกับดูแล เช่น การกำหนดอัตราค่าเช่าที่ดินหรืออาคารพาณิชย์ของวัดที่มักต่ำกว่าราคาตลาด



เพื่อเป็นการส่งเสริมชุมชนมากกว่าการมุ่งหากำไรสูงสุด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการจัดการทรัพย์สินของวัดในสมุทรสงครามไม่ได้แยกขาดจากบริบททางสังคม แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบสวัสดิการชุมชน อย่างไรก็ตาม ความไม่เป็นทางการในชั้นปฏิบัตินี้ก็นำมาซึ่งความเสี่ยงในเรื่องความไม่ชัดเจนของเอกสารสัญญาและการขาดระบบบันทึกข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน ทำให้การส่งต่องานเมื่อเปลี่ยนผู้รับผิดชอบทำได้ยาก ในส่วนของนิติการตรวจสอบพบว่ากระบวนการตรวจสอบส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดขึ้นผ่านระบบบัญชีหรือการสอบทานเอกสารตามหลักธรรมาภิบาลสากล แต่ใช้กลไกการตรวจสอบทางสังคมเป็นเครื่องมือ โดยชุมชนจะทำหน้าที่เป็นหูเป็นตาและสังเกตการณ์การใช้จ่ายและการบริหารงานของวัด หากมีความผิดปกติหรือความไม่โปร่งใส ข้าราชการจะแพร่สะพัดในชุมชนอย่างรวดเร็วและนำไปสู่การตั้งคำถามหรือกดดันให้เกิดการชี้แจง ซึ่งแม้จะเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในสังคมขนาดเล็ก แต่ก็มีข้อจำกัดเมื่อต้องจัดการกับธุรกรรมที่มีความซับซ้อนหรือเมื่อวัดขยายตัวเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และท้ายที่สุดนิติการปรับปรุงแก้ไข กระบวนการนี้ดำเนินไปในลักษณะการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง วัดมักจะปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคหรือข้อร้องเรียน โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวัดข้างเคียงหรือขอคำแนะนำจากเครือข่ายกัลยาณมิตร ทั้งหน่วยงานราชการและผู้รู้ในท้องถิ่น การปรับปรุงจึงเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปเพื่อไม่ให้กระทบกระเทือนต่อโครงสร้างความสัมพันธ์เดิมในชุมชน สรุปโดยรวมแล้ว กระบวนการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงครามจึงเป็นกระบวนการที่เน้นคนและความสัมพันธ์มากกว่าระบบและเอกสาร ซึ่งแม้จะมีจุดแข็งในเรื่องความยืดหยุ่นและการระดมความร่วมมือ แต่ก็กำลังเผชิญความท้าทายอย่างยิ่งในการปรับตัวเข้าสู่มาตรฐานการจัดการสมัยใหม่ที่ต้องการความโปร่งใส ตรวจสอบได้และมีประสิทธิภาพเชิงระบบ เพื่อให้สามารถรักษาและพัฒนาศาสนสมบัติให้ยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

3. กลไกการขับเคลื่อนเครือข่ายเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม ที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะเป็นนวัตกรรมทางสังคมที่บูรณาการทรัพยากรการบริหารจัดการ 4 ด้านเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับการทำงานจากรูปแบบปัจเจกไปสู่รูปแบบหุ้นส่วนความร่วมมือ โดยมีรากฐานมาจากทุนทางสังคมและวัฒนธรรมอันเข้มแข็งของพื้นที่ กลไกแรก คือ กลไกด้านคน ซึ่งถือเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่สุด โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านบทบาทของเจ้าอาวาสจากการเป็นผู้สั่งการเพียงผู้เดียวมาสู่การเป็นนักบริหารจัดการและผู้อำนวยความสะดวกในการประสานความร่วมมือ ควบคู่ไปกับการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการวัดและไวยาวัจกรให้มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบกฎหมายและการบริหารจัดการสมัยใหม่ รวมถึงการสร้างทายาททางวัฒนธรรมจากกลุ่มคนรุ่นใหม่และปราชญ์ชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วม



เพื่อลดช่องว่างระหว่างวัยและสร้างความต่อเนื่องในการดูแลรักษาศาสนสมบัติ กลไกที่สองคือ กลไกด้านงบประมาณ ซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ โดยเน้นการสร้างระบบธรรมาภิบาลทางการเงินที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ การแยกบัญชีทรัพย์สินส่วนตัวออกจากทรัพย์สินของวัดอย่างเด็ดขาด และการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายที่เป็นมาตรฐาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่สาธุชน อันจะนำไปสู่การระดมทุนที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการระดมทุนจากรูปแบบดั้งเดิมมาสู่การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและการบริหารจัดการผลประโยชน์จากศาสนสมบัติให้เกิดรายได้หมุนเวียน เพื่อให้วัดสามารถพึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจ กลไกที่สามคือ กลไกด้านวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะการจัดทำฐานข้อมูลทะเบียนทรัพย์สินและที่ดินในรูปแบบดิจิทัล เพื่อป้องกันการสูญหายและการบุกรุก การติดตั้งระบบความปลอดภัยเพื่อดูแลรักษาโบราณวัตถุและศาสนวัตถุ รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่เอื้อต่อการใช้งานร่วมกันระหว่างวัดและชุมชน และกลไกที่สี่ คือ กลไกด้านการจัดการ ซึ่งเป็นการวางระบบและระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจน โดยการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้เป็นรูปคณะกรรมการที่มีการถ่วงดุลอำนาจการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาวัดระยะยาวเพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และการสร้างกฎกติกาการอยู่ร่วมกันที่เป็นธรรม การขับเคลื่อนกลไกทั้ง 4 ด้านนี้ ไม่ได้แยกส่วนจากกัน แต่ทำงานสอดประสานกันภายใต้กระบวนการทำงานแบบเครือข่าย บวร หรือ บ้าน วัด และราชการ ที่มีความสัมพันธ์แนบแน่นแบบเครือญาติ โดยมีวัดเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงศรัทธา ชุมชนทำหน้าที่สนับสนุนและตรวจสอบ และส่วนราชการทำหน้าที่หนุนเสริมด้านองค์ความรู้และกฎหมาย ความสำเร็จของกลไกการขับเคลื่อนนี้จึงอยู่ที่การสร้าง ความไว้วางใจระหว่างภาคีเครือข่าย และการเปิดพื้นที่ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ปลายทาง คือ การจัดการทรัพย์สินที่มีความมั่นคง ปลอดภัย โปร่งใส และสามารถดำรงสถานะเป็นมรดกทางวัฒนธรรมและศูนย์กลางทางจิตวิญญาณของสังคมได้อย่างยั่งยืนสืบไป

## อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพทั่วไปในการบริหารจัดการงานสาธารณูปการของคณะสงฆ์จังหวัดสมุทรสงคราม จากการศึกษาวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปในการบริหารจัดการงานสาธารณูปการหรือการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม มีลักษณะเด่น คือ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทุนทางสังคมและวัฒนธรรม โดยอาศัยความสัมพันธ์ในระบบเครือญาติและความไว้วางใจระหว่างวัดกับชุมชนเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน รูปแบบการจัดการมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ที่เจ้าอาวาส ซึ่งทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแห่ง



ศรัทธาและบารมีในการระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อมาทำนุบำรุงศาสนสถาน อย่างไรก็ตามสภาพการจัดการดังกล่าวยังคงมีความเป็นระบบที่ไม่เป็นทางการสูง ขาดการจัดทำฐานข้อมูลทะเบียนทรัพย์สินและระบบบัญชีการเงินที่เป็นมาตรฐานสากล การดำเนินงานส่วนใหญ่พึ่งพาความทรงจำและการจดบันทึกส่วนตัวของบุคคลมากกว่าระบบเอกสารหลักฐานที่ตรวจสอบได้ ทำให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องความต่อเนื่องและความโปร่งใส โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กรสงฆ์ อีกทั้งยังพบปัญหาเรื่องข้อกฎหมายที่ซับซ้อนเกี่ยวกับการจัดประโยชน์ในที่ดินศาสนสมบัติ ซึ่งวัดมักดำเนินการในลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัยมากกว่าการบังคับใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด สาเหตุที่สภาพการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงครามเป็นเช่นนี้ เนื่องจากโครงสร้างทางสังคมของพื้นที่ยังคงความเป็นชุมชนชนบทที่มีความเข้มแข็ง ความสัมพันธ์ระหว่างพระสงฆ์กับชาวบ้านมีความแนบแน่นเสมือนญาติมิตร ทำให้กระบวนการตรวจสอบถ่วงดุลตามระบบธรรมาภิบาลสมัยใหม่เกิดขึ้นได้ยาก เพราะเกรงใจและเคารพในวิญญูหรือสมณศักดิ์ นอกจากนี้ ปัจจัยสำคัญ คือภาระหน้าที่ของเจ้าอาวาสที่มีมากเกินไป ทั้งงานปกครองงานเผยแผ่ และงานสาธารณูปการ โดยที่เจ้าอาวาสส่วนใหญ่ขาดองค์ความรู้เฉพาะด้านในการบริหารจัดการทรัพย์สินสมัยใหม่ เช่น กฎหมายที่ดิน ภาษี และบัญชี ประกอบกับวิสัยทัศน์และกรรมการวัดส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุที่ขาดทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้การพัฒนาระบบการจัดการให้เป็นมาตรฐานสากลทำได้ล่าช้า และยังคงยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นความสวดและความคุ้นเคยเป็นหลัก ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของณดา จันทรสม (2555) ที่พบว่า วัดโดยส่วนมากยังไม่มีโครงสร้างในการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบ และการจัดทำรายงานทางการเงินยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานบัญชีที่รับรองทั่วไป อีกทั้งยังขาดการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการสร้างธรรมาภิบาล นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาวิระชัย ขยวีโร (มิตะสิทธิ์) (2556) ที่ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาในการจัดการศาสนสมบัติเป็นเรื่องยากจะหลีกเลี่ยงเพราะเป็นกิจการทางโลกที่ต้องอาศัยความรู้ทางกฎหมาย ซึ่งพระสงฆ์อาจไม่มีความชำนาญ จึงจำเป็นต้องหามืออาชีพมารับงานไปทำแทน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของพระมหาสุนันท์ สุนนโท (2557) ที่พบว่า รูปแบบการจัดการศาสนสมบัติของวัดมีทั้งแบบตามหลักกฎหมายและแบบตามจารีตประเพณี ซึ่งแบบหลังมักไม่มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร ส่งผลให้เกิดความแตกต่างในประสิทธิภาพการรักษาผลประโยชน์ของวัด ซึ่งยืนยันได้ว่าความไม่เป็นทางการและการขาดระบบที่ได้มาตรฐานเป็นปัญหาร่วมของการจัดการทรัพย์สินวัดในสังคมไทย

2. กระบวนการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม มีลักษณะเป็นวงจรการบริหาร



แบบมีส่วนร่วมบนฐานวัฒนธรรม ซึ่งไม่ได้แยกขาดเป็นขั้นตอนที่ตายตัวตามหลักวิชาการ แต่เป็นการผสมผสานระหว่างการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ และการปรับปรุง แก้ไขเข้าด้วยกันในวิถีปฏิบัติ การวางแผนมักเกิดขึ้นตามสถานการณ์ความจำเป็นเร่งด่วน และตามความพร้อมของปัจจัยไทยธรรม มากกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว การลงมือปฏิบัติเน้นการขอความร่วมมือจากชุมชนและช่างท้องถิ่น โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว และความศรัทธาเป็นตัวขับเคลื่อน ส่วนการตรวจสอบติดตามผลนั้น ใช้กลไกทางสังคมและการบอกเล่าเล่าขานในชุมชนเป็นเครื่องมือหลัก แทนการตรวจสอบด้วยเอกสารหรือระบบบัญชีที่ซับซ้อน กระบวนการทั้งหมดขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายเพื่อการสืบทอดพระพุทธศาสนาและประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้ง โดยมีความยืดหยุ่นสูงและปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของพื้นที่ สาเหตุที่กระบวนการเป็นลักษณะดังกล่าว เนื่องมาจากบริบททางสังคมของจังหวัดสมุทรสงครามมีความเป็นชุมชนเครือญาติสูง กระบวนการทำงานจึงเน้นการประนีประนอมและการรักษาน้ำใจ มากกว่าการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางวัตถุหรือระเบียบวิธีการที่เคร่งครัด ประกอบกับเจ้าอาวาสและผู้รับผิดชอบงานสาธารณูปการส่วนใหญ่ยึดถือหลักอหิสา 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) เป็นแนวทางในการทำงาน คือทำด้วยใจรัก และความเพียรพยายาม มากกว่าการใช้หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ นอกจากนี้ ความจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้กระบวนการจัดการต้องพึ่งพาต้นทุนทางสังคมจากภายนอก ทั้งแรงงานและทุนทรัพย์ การบริหารจัดการจึงต้องดำเนินไปในลักษณะที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น เพื่อดึงดูดศรัทธาและความร่วมมือจากทุกภาคส่วนให้เข้ามาหนุนเสริมการทำงานของวัด ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาสหัสฐิตสาโร (2551) ที่พบว่า การบริหารงานสาธารณูปการของคณะสงฆ์ยังขาดระบบแบบแผน ที่ชัดเจน และขาดระบบการจัดการที่ดี โดยเป็นการสั่งการจากบนลงล่างและการบริหารจัดการในแต่ละวัดยังไม่เด่นชัด นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาสุนันท์ สุนนโท (2557) ที่ระบุว่า รูปแบบการจัดการศาสนสมบัติมีทั้งแบบตามหลักกฎหมายและแบบตามจารีตประเพณี ซึ่งแบบหลังไม่มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรและขาดแผนงาน ระเบียบที่เป็นระบบ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของกนก แสนประเสริฐ และคณะ (2545) ที่ชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานของคณะสงฆ์จำเป็นต้องมีการวางแผนประสานงานและมีโครงสร้าง การแบ่งงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถเผชิญกับปัญหาการจัดการดูแลทรัพย์สินในยุคปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กลไกการขับเคลื่อนเครือข่ายเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดการทรัพย์สินของวัด ในจังหวัดสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า กลไกที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม คือ การสร้างเครือข่ายเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่บูรณาการทรัพยากรการบริหาร 4 ด้าน หรือ “4 ม.” เข้าด้วยกัน ได้แก่



1. คน (Man) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำสงฆ์และคณะกรรมการวัด 2. งบประมาณ (Money) ที่เน้นระบบธรรมาภิบาลทางการเงินและการระดมทุนสมัยใหม่ 3. วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี (Materials and Technology) ที่เน้นการใช้ฐานข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4. การจัดการ (Management) ที่เน้นโครงสร้างการบริหารแบบกระจายอำนาจและมีแผนแม่บท โดยกลไกทั้งหมดยึดโยงกันด้วยกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่าง บ้าน วัด และราชการ (บวร) บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งถือเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญของพื้นที่ กลไกนี้ไม่ได้ทำงานแยกส่วนแต่เป็นระบบหมุนเวียนที่เกื้อกูลกัน เพื่อเปลี่ยนภาระของเจ้าอาวาสให้เป็นพลังของเครือข่าย สาเหตุที่กลไกดังกล่าวมีความจำเป็นและเหมาะสมกับบริบทพื้นที่ เนื่องจากการจัดการทรัพย์สินของวัดในปัจจุบันมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับระเบียบกฎหมายจำนวนมาก เกินกว่าขีดความสามารถของบุคลากรภายในวัดเพียงลำพังจะดำเนินการได้อย่างถูกต้องและโปร่งใส การใช้กลไกเครือข่ายเข้ามาหนุนเสริมจึงเป็นการปิดช่องว่างด้านองค์ความรู้และกำลังคน โดยอาศัยจุดแข็งของภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามาช่วย เช่น ความรู้ทางกฎหมายจากภาครัฐ ความคล่องตัวจากภาคเอกชน และแรงศรัทธาจากชุมชน นอกจากนี้ การบูรณาการทรัพยากร 4 ด้าน ยังเป็นการสร้างมาตรฐานใหม่ในการบริหารจัดการ เพื่อลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาตัวบุคคล และสร้างความมั่นใจให้กับสังคมว่าศาสนสมบัติจะถูกดูแลรักษาอย่างยั่งยืน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาวิระชัย ขยวีโร (มิตะสิทธิ์) (2556) ที่เสนอว่า การจัดการศาสนสมบัติเป็นกิจการทางโลกที่มีปัญหาข้อกฎหมายซับซ้อน จึงควรใช้ระบบเกื้อกูลโดยให้เจ้าอาวาสจัดหาหมออาชีพหรือผู้มีความถนัดเข้ามารับงานไปทำแทน ซึ่งตรงกับแนวคิดการสร้างเครือข่ายการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาสุรินทร์ สุนนโท (2557) ที่พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการศาสนสมบัติประกอบด้วย การแต่งตั้งบุคลากรที่เหมาะสม การทำบัญชีที่ถูกต้อง และการควบคุมตรวจสอบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของกลไกด้านคน งบประมาณ และการจัดการ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของกนก แส่นประเสริฐ และคณะ (2545) ที่ระบุว่า คณะสงฆ์ต้องมีการวางแผนประสานงานและมีโครงสร้างการแบ่งงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถเผชิญกับปัญหาการจัดการดูแลทรัพย์สินในยุคทุนนิยมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพที่ 1 แสดงองค์ความรู้จากการวิจัยในรูปแบบ “โมเดลกลไกการขับเคลื่อนเครือข่ายเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดการทรัพยากรสินของวัดในจังหวัดสมุทรสงคราม” หรือ “4M Maeklong Network Model” ซึ่งเป็นแบบจำลองเชิงระบบ (System Model) ที่อธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารจัดการทรัพยากรสินของวัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยโครงสร้างของโมเดลแบ่งออกเป็น 4 ส่วนสำคัญที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ดังนี้

ส่วนที่ 1 คือ ฐานคิด (Foundation) ซึ่งอยู่ด้านล่างสุดของแผนภาพ เปรียบเสมือนรากฐานที่รองรับระบบทั้งหมด ได้แก่ทุนทางสังคมและวัฒนธรรมวิถีแม่กลอง อันประกอบด้วย ความไว้วางใจ (Trust) และ ความสัมพันธ์ระบบเครือญาติ (Kinship System) ซึ่งเป็นอัตลักษณ์เฉพาะของจังหวัดสมุทรสงคราม ทุนทางสังคมเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมประสานที่ยึดโยงวัดและชุมชนเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดความร่วมมือโดยธรรมชาติและลดความขัดแย้งในการจัดการทรัพยากรสิน

ส่วนที่ 2 คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งเป็นทรัพยากรตั้งต้นในการขับเคลื่อน ประกอบด้วย กลไก 4 ด้าน หรือ 4 ม. ได้แก่ 1. คน (Man) มุ่งเน้นผู้นำสงฆ์ที่มีวิสัยทัศน์ คณะกรรมการวัดที่เข้มแข็ง และจิตอาสา 2. งบประมาณ (Money) เน้นระบบบัญชี



ที่โปร่งใส การมีกองทุนสำรอง และการระดมทุนสมัยใหม่ 3. วัสดุอุปกรณ์ (Material) เน้นการใช้ฐานข้อมูลทะเบียนทรัพย์สินดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4. การจัดการ (Management) เน้นโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมและแผนแม่บทระยะยาว ปัจจัยทั้ง 4 นี้เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน

ส่วนที่ 3 คือ กระบวนการขับเคลื่อน (Process) ตรงกลางแผนภาพ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการแปลงปัจจัยนำเข้าสู่ผลลัพธ์ ดำเนินการผ่านเครือข่ายเชิงปฏิบัติการแบบ “บวร” โดยมีวัด (คณะสงฆ์) เป็นศูนย์กลางในการอำนวยความสะดวก เชื่อมประสานกับบ้าน (ชุมชน/เอกชน) และราชการ (หน่วยงานรัฐ/ท้องถิ่น) ภายใต้วงจรคุณภาพที่หมุนเวียนต่อเนื่อง คือ การวางแผนร่วมกัน (Plan) การลงมือทำร่วมกัน (Do) การตรวจสอบร่วมกัน (Check) และการปรับปรุงพัฒนาาร่วมกัน (Act) การเน้นคำว่าร่วมกันในทุกขั้นตอนสะท้อนถึงกลไกการทำงานแบบหุ้นส่วนที่ไม่ทิ้งภาระไว้ที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

ส่วนที่ 4 คือ ผลลัพธ์ (Output) ทางด้านขวาของแผนภาพ ซึ่งเป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการทรัพย์สินที่พึงประสงค์ แบ่งเป็น 3 มิติ คือ 1. ความมั่นคง (Stability) ทรัพย์สินปลอดภัย สถานะทางกฎหมายชัดเจน และมีรายได้เพียงพอ 2. ความโปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ ลดข้อขัดแย้ง และสร้างศรัทธา และ 3. ความยั่งยืน (Sustainability) ทรัพย์สินถูกใช้ประโยชน์สูงสุดทั้งทางศาสนาและสังคม เป็นแหล่งเรียนรู้ และสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรม

โดยสรุป แผนภาพโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่า การจัดการทรัพย์สินของวัดจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการบูรณาการปัจจัยนำเข้า (4 ม.) ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของเครือข่าย บวร อย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานความไว้วางใจของวิถีวัฒนธรรมแม่กลอง จึงจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติและมหาเถรสมาคม ควรกำหนดนโยบายเร่งด่วนในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลทะเบียนทรัพย์สินศาสนสมบัติกลางที่เชื่อมโยงข้อมูลทั่วประเทศด้วยระบบดิจิทัล เพื่อป้องกันการสูญหาย แก้ปัญหาข้อพิพาทที่ดิน และทำให้ผู้บริหารคณะสงฆ์มีข้อมูลภาพรวมสำหรับการวางแผนช่วยเหลือวัดในพื้นที่ห่างไกล

2. หน่วยงานนิติบัญญัติและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ควรพิจารณาปรับปรุงระเบียบและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดประโยชน์ศาสนสมบัติ ให้มีความยืดหยุ่นและเอื้อต่อการนำทรัพย์สินของวัดไปใช้เพื่อกิจการสาธารณสงเคราะห์หรือวิสาหกิจเพื่อสังคมได้สะดวกยิ่งขึ้น



โดยยังคงอยู่ภายใต้กรอบพระธรรมวินัย เพื่อให้วัดสามารถสร้างรายได้หมุนเวียนและพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรบรรจุแผนงานการสนับสนุนการดูแลรักษา ศาสนสมบัติ การปรับปรุงภูมิทัศน์ และการส่งเสริมกิจกรรมทางวัฒนธรรมในวัด เข้าไว้ใน แผนพัฒนาท้องถิ่นระยะยาว เพื่อให้วัดได้รับการจัดสรรงบประมาณและบุคลากรสนับสนุน อย่างต่อเนื่อง ถูกต้องตามระเบียบราชการ และลดภาระของวัดในการดูแลพื้นที่สาธารณะ

4. รัฐบาลควรมีนโยบายส่งเสริมมาตรการทางภาษีเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพย์สินของวัด ในรูปแบบของกิจกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือการร่วมลงทุนเพื่อสังคม ซึ่งจะช่วยให้ดึงดูดทรัพยากรและ ความรู้จากภาคธุรกิจเข้ามาสู่ระบบการจัดการของวัด

5. คณะสงฆ์ควรประกาศนโยบายให้ทุกวัดจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายตามมาตรฐาน บัญชีอย่างง่าย และกำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินต่อสาธารณะอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อสร้างมาตรฐานความโปร่งใส เรียกคืนศรัทธาจากสังคม และสร้างเกราะป้องกัน ภัยให้แก่ผู้บริหารวัด

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. เจ้าอาวาสและคณะกรรมการวัดควรเร่งดำเนินการสำรวจและจัดทำทะเบียน ทรัพย์สินของวัดให้เป็นปัจจุบันและครอบคลุมทุกรายการ ทั้งที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง และศาสนวัตถุ โดยจัดเก็บในรูปแบบไฟล์ดิจิทัลและเอกสารคู่ขนานกัน เพื่อป้องกันการสูญหายและใช้เป็น หลักฐานอ้างอิงทางกฎหมาย

2. วัดควรปรับโครงสร้างการทำงานโดยจัดตั้งคณะทำงานจัดการทรัพย์สิน ที่ประกอบด้วย บุคคลหลากหลายความเชี่ยวชาญ ทั้งพระสงฆ์ ไวยาวัจกร ผู้รู้กฎหมาย ประชาชนชาวบ้าน และคนรุ่นใหม่ เพื่อกระจายอำนาจ ระดมความคิดเห็น และสร้างการ มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในชุมชน

3. ควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการอย่าง จริงจัง เช่น การรับบริจาคผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วย บริหารงานวัด หรือการติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อความปลอดภัย ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน

4. วัดควรจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาวัดในระยะ 3 ถึง 5 ปี ที่มีการจัดแบ่งโซน พื้นที่อย่างชัดเจน ระหว่างเขตพุทธาวาสที่ต้องการความสงบ เขตสังฆาวาสที่เป็นที่พักสงฆ์ และเขตจัดหาประโยชน์เพื่อรองรับกิจกรรมชุมชน เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยและ ลดความขัดแย้งในการใช้พื้นที่



5. ควรสร้างเวทีประชาคมหรือการประชุมร่วมกันระหว่างวัดกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรายงานสถานะทางการเงิน ปรัชญาหรือแนวทางการพัฒนา และรับฟังข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นการสร้างกลไกการตรวจสอบโดยภาคประชาชนและกระชับความสัมพันธ์ให้วัดยังคงเป็นศูนย์กลางของชุมชน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อทดลองนำโมเดลเครือข่าย 4 ม. วิถีแม่กลองที่ได้จากการวิจัยนี้ ไปประยุกต์ใช้ในพื้นที่นาร่อง และทำการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนขยายผลไปยังวัดอื่น ๆ
2. ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการทรัพย์สินของวัดในบริบทเมืองใหญ่กับวัดในชนบท หรือเปรียบเทียบระหว่างภูมิภาค เพื่อหาข้อแตกต่าง ปัจจัยความสำเร็จ และรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมและจำเพาะกับบริบทของแต่ละพื้นที่
3. ควรมีการศึกษาวิจัยเฉพาะด้านเกี่ยวกับกฎหมายและภาษีที่เกี่ยวข้องกับศาสนสมบัติในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและนำเสนอแนวทางการปรับปรุงกฎหมายให้ทันต่อสถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป
4. ควรวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบล็อกเชน หรือเทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่ ในการบริหารจัดการเงินบริจาคและทรัพย์สินของวัด เพื่อยกระดับความโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นสูงสุด และป้องกันการทุจริตในวงการสงฆ์

#### เอกสารอ้างอิง

- กนก แสนประเสริฐ, และคณะ. (2545). *การจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติของวัด* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณดา จันทรสม. (2555). *การบริหารการเงินของวัดในประเทศไทย* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พระครูสังฆรักษ์เอกลักษณ์ อชิโต และพระอุดมสิทธินายก (กำพล คุณงกร). (2568). การพัฒนาระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลด้านการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย. *วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*, 8(4), 45–56.
- พระครูสุธีภิตติบัณฑิต (กฤษฎา กิตติโสภโณ) และคณะ. (2568). แนวทางการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในประเทศไทย. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 14(1), 136–154.



- พระมหาภุชญา กิตติโสภโณ และคณะ. (2566). การพัฒนาระบบปฏิบัติการเชิงกฎหมาย และพระธรรมวินัยเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งในสังคมไทย. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 12(1), R296–R306.
- พระมหาวิระชัย ชยวีโร. (2556). *การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศาสนสมบัติวัดของ คณะสงฆ์ไทย* (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาสหัส ฐิตสาโร. (2551). *การบริหารองค์การคณะสงฆ์* (รายงานการวิจัย). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาสุนันท์ สุนนโท. (2557). *การพัฒนารูปแบบการจัดการศาสนสมบัติของวัดใน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา* (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ จัดการเชิงพุทธ). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อภิญา ฉัตรช่อฟ้า และคณะ. (2567). รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดใน ประเทศไทย. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 13(6), 362–373.