

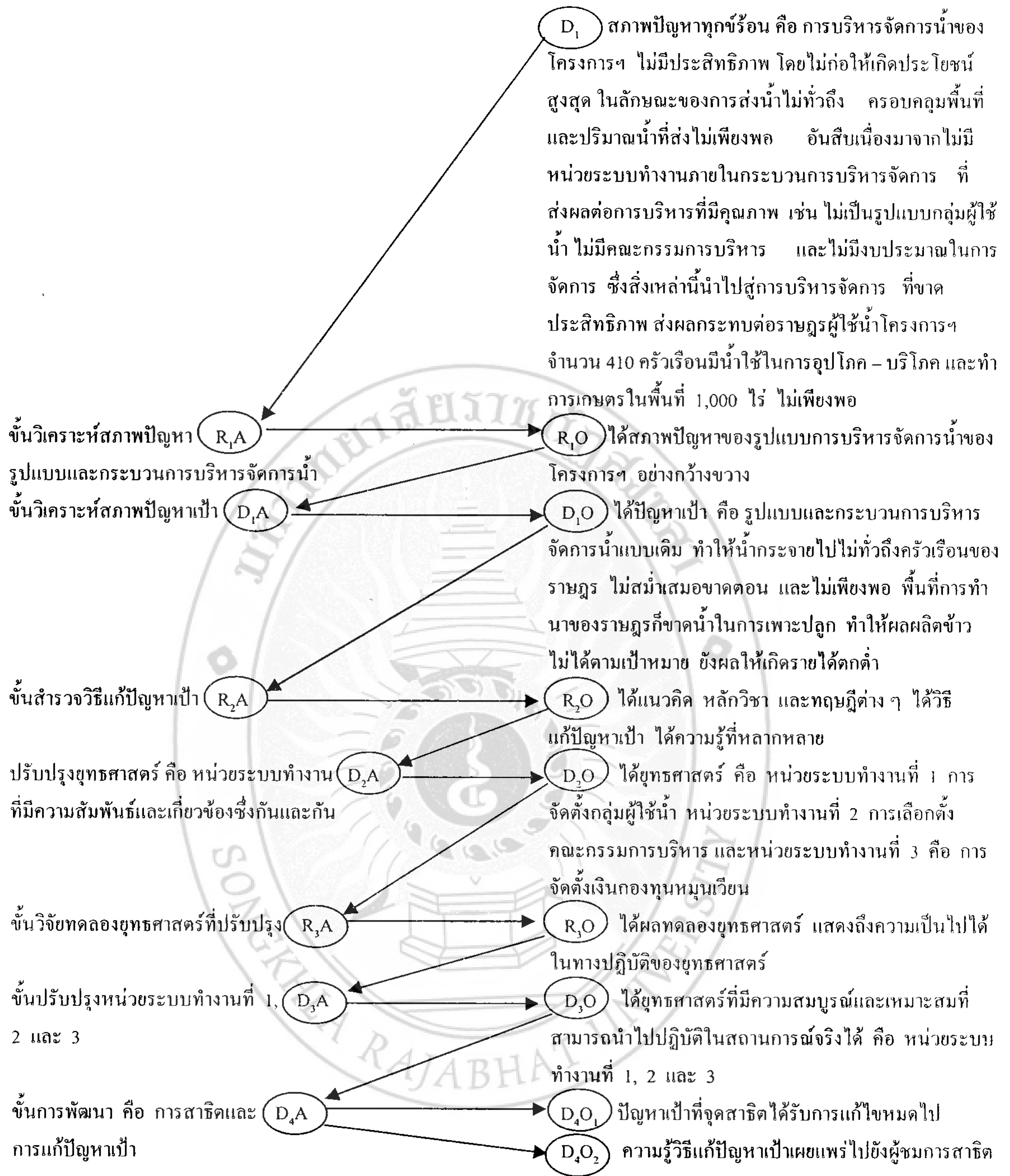
บทที่ 3

การสร้างยุทธศาสตร์

แบบแผนการสร้างยุทธศาสตร์

ขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา (R & D) การวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ ประกอบด้วยหลายขั้นตอน สำหรับขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรผู้ใช้น้ำ การพัฒนา (Development = D) การวิจัย (Research = R) กิจกรรม (Activity = A) ผล (Outcome = O) หมายเลข 0-4 คือ ลำดับขั้นตอนที่เกิดขึ้นดังแสดงในภาพที่ 1

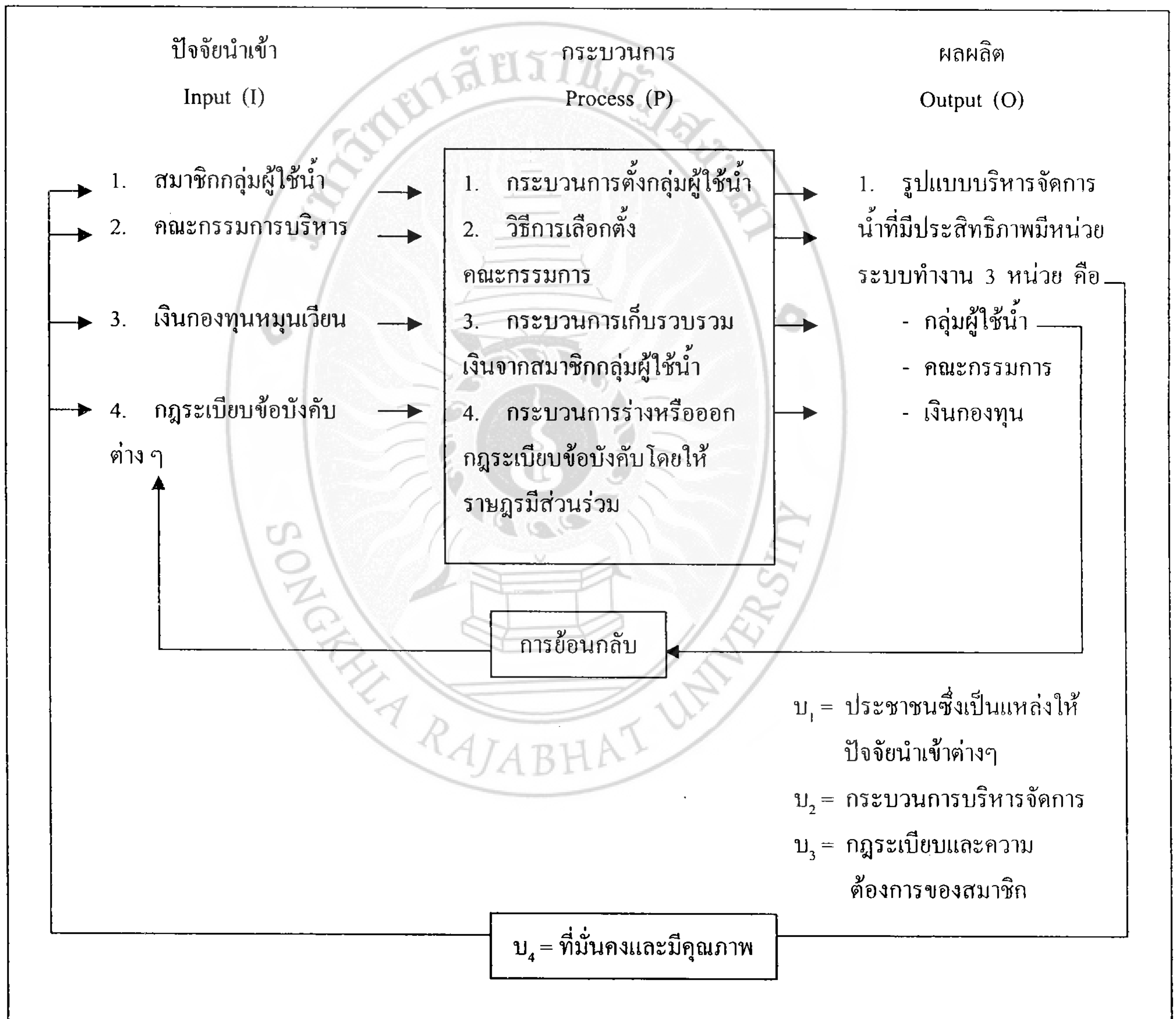




แผนภาพที่ 5 แสดงการพัฒนาแบบการบริหารจัดการองค์กรน้ำในเขตพื้นที่รับประโยชน์โครงการอ่างเก็บน้ำอัยปาโจ อำเภอเรือเสาะ จังหวัดนราธิวาส

แนวคิด ทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบ(system theory) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการซึ่งมององค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในทฤษฎีนี้ ระบบ(system) เป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทุกระบบ องค์กรประกอบ 4 ส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ (1) ปัจจัยนำเข้า (2) กระบวนการแปรสภาพในการบริหาร (3) ผลผลิต (4) การย้อนกลับ



**แผนภาพที่ 6 แสดงหน่วยระบบการบริหารจัดการองค์กรผู้ใช้น้ำ
ที่มา : คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, 2545: 43.**

จากภาพที่ 6 สามารถสร้างเป็นข้อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการองค์กรผู้ใช้น้ำ ของราษฎรได้

1. ถือว่าหน่วยองค์กรเป็นหน่วยระบบทำงาน
2. วางแผนกำหนดผลผลิตคือรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรผู้ใช้น้ำ
3. วางแผน กำหนดกระบวนการและโครงสร้างที่ดีพอ
4. วางแผน กำหนดปัจจัยนำเข้าคือหน่วยระบบทำงานที่ดีพอ
5. วางแผน กำหนดการเชื่อมโยงกับบริบทที่พอดี ส่งผลย้อนกลับตามขั้นตอนต่างๆ

1. ปัจจัยนำเข้า(Input) : ทรัพยากรขององค์กร(organizational resources) หรือ ทรัพยากรการบริหาร(management resources) เป็นทรัพยากรที่นำเข้าสู่ระบบการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน(Bateman and Snell. 1999 : G-5 อ้างในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 56) ซึ่งในการบริหารจัดการต้องตระหนักถึงสถานะและการใช้ทรัพยากรขององค์กร (organizational resources) อยู่เสมอ เพราะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการปัจจัยนำเข้า(input) ประกอบด้วย (1) องค์กรผู้ใช้น้ำ(water a user organizational) : กลุ่มสมาชิกผู้ใช้น้ำ ประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ (2) องค์กรบริหารจัดการ(management organizational) : คณะกรรมการบริหารจัดการ ประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ วิทยาการและเทคโนโลยี (3) องค์กรเงินกองทุนหมุนเวียน(a pool organizational) : เงินกองทุน ประกอบด้วยคณะกรรมการ (คน) เงินทุน ดอกเบี้ยและวัสดุเครื่องเขียน (4) กฎระเบียบ ข้อบังคับ(regulations and laws) : ข้อกำหนดต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติ ประกอบด้วย ข้อห้าม หน้าที่ต้องกระทำและบทลงโทษ

2. กระบวนการแปรสภาพในการบริหาร (transformation process) เป็นขั้นตอนการนำทรัพยากรขององค์กร(organizational resources) ที่เป็นปัจจัยนำเข้า(input) หรือปัจจัยการผลิต (factor of production) แล้วแปรสภาพออกมาเป็นผลผลิต(output) ปัจจัยทรัพยากรจะถูกนำเข้ากระบวนการแปรสภาพซึ่งประกอบด้วย (1) กิจกรรมการทำงานของสมาชิก (a member to work activity) (2) กิจกรรมการบริหารจัดการ(management activity) (3) เทคโนโลยีและวิธีการปฏิบัติงาน(to function and technology) (4) กิจกรรมดำเนินการ(to proceed activity)

3. ผลผลิต(output) เป็นสิ่งที่ได้จากกระบวนการแปรสภาพ ประกอบด้วย (1) องค์กรผู้ใช้น้ำ(water a user organizational) (2) องค์กรบริหารจัดการ(management organizational) (3) องค์กรเงินกองทุนหมุนเวียน(a pool organizational) ซึ่งเป็นกลไกในระบบทำงานของกระบวนการบริหารจัดการองค์กรผู้ใช้น้ำ ผลผลิตเหล่านี้เป็นผลผลิตที่ทำให้การบริหารจัดการนำบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

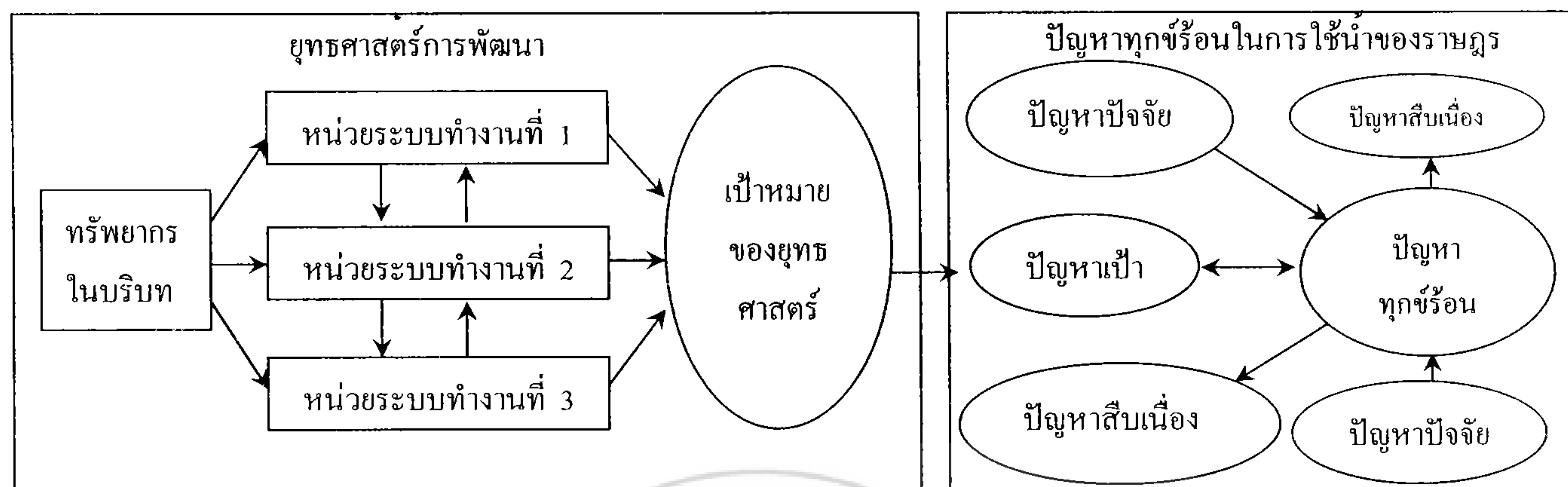
4. การย้อนกลับ(feedback) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมองค์กร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ใช้เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรสภาพในการบริหาร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจมากขึ้น

ทฤษฎีระบบ สามารถช่วยผู้บริหารกำหนดขอบเขตขององค์กรและการใช้ ระบบย่อย (subsystems) ซึ่งเป็นระบบต่างๆ ภายในระบบที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ผู้บริหารที่มีแนวคิดเชิงระบบจะมององค์กรในลักษณะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในกรณีที่เป็น ระบบปิด(closed system) จะไม่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมโดยมีความสมบูรณ์ในตัวเอง ส่วน ระบบเปิด(open system) จะเป็นระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและได้รับการย้อนกลับ ดังนั้นทุกองค์กรจึงเป็นระบบเปิด

เมื่อเวลาผ่านไประบบมีแนวโน้มจะเข้าสู่ ความเสื่อม(entropy) แต่อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถใช้การป้อนกลับโดยใช้ หลักการต่อต้านความเสื่อม(negative entropy) ซึ่งหมายถึงความสามารถเพื่อให้ได้ปัจจัยนำเข้าใหม่จากสภาพแวดล้อม เพื่อรักษาระบบจากความเสื่อม ดังนั้นทฤษฎีระบบจะสะท้อนเหตุผลที่สำคัญที่สุดขององค์กรให้คงอยู่ ก็คือใช้ข้อดีจาก ผลประโยชน์ร่วมมือกัน(synergy) ซึ่งเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของระบบย่อยสองระบบขึ้นไป ทำให้ผลการทำงานดีขึ้นมากกว่าให้แต่ละหน่วยงานทำงานแยกกัน

แนวความคิดยุทธศาสตร์การพัฒนา

แนวความคิดยุทธศาสตร์การพัฒนาเกี่ยวกับหน่วยระบบทำงานที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นในชั้น D_2A และได้ผลลัพธ์เป็น D_2O ตามภาพที่ 5 แล้วนั้น มีลักษณะดังภาพที่ 6 และคำอธิบายดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 7 แสดงโครงสร้างทางความคิดเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาเกี่ยวกับระบบทำงาน
ที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน

ที่มา : คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, 2545:40.

คำอธิบายภาพที่ 7 โดยเปรียบเทียบกับภาพที่ 5

1. ปัญหาทุกขั้วร้อนของราษฎร เกิดจากการขาดแคลนน้ำ เนื่องจากการใช้น้ำของโครงการไม่เพียงพอ ถึงแม้ว่าปริมาณน้ำที่ส่งเข้าสู่ระบบท่อส่งน้ำของโครงการ ได้ผ่านการคำนวณจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับปริมาณน้ำและขนาดท่อส่งน้ำ รวมถึงอัตราการไหลของน้ำภายในท่อและปริมาณการใช้น้ำอย่างปกติของราษฎรที่มีความสมดุลกันแล้วก็ตาม หากแต่ขาดการควบคุมดูแลที่ดี ปล่อยให้ราษฎรใช้น้ำอย่างอิสระเสรี โดยคิดว่าน้ำเป็นทรัพยากรสาธารณะและรัฐมีหน้าที่ต้องบริการหรือจัดหาปัจจัยพื้นฐานให้แก่ประชาชน ต่างคนต่างใช้ ขาดจิตสำนึกและหวงแหนทรัพยากรน้ำ เปิดน้ำปล่อยทิ้งโดยไม่จำเป็น ก็มีผลทำให้น้ำใช้ไม่เพียงพอต่อการอุปโภค – บริโภค และทำการเกษตร เกิดเป็นปัญหาทุกขั้วร้อนแก่ราษฎรโดยรวม อันสืบเนื่องมาจากกระบวนการบริหารจัดการน้ำไม่ดี ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกลไกควบคุมภายในและไม่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถคอยควบคุมดูแลการใช้น้ำ ในขั้นนี้ (ขั้น DO, R₁A → R₂O)

2. ปัญหาปัจจัย ได้แก่ ระบบบริหารจัดการน้ำรูปแบบเดิม ไม่มีหน่วยระบบทำงานภายในโครงสร้างของกระบวนการบริหารจัดการ ไม่มีการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ ไม่มีคณะกรรมการบริหารที่เป็นรูปธรรมและไม่มีเงินงบประมาณในการบริหารจัดการ ลักษณะการบริหารดำเนินการโดยคณะกรรมการหมู่บ้านซึ่งสภาพความเป็นจริง ผู้นำท้องถิ่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการ ซึ่งมักจะถือว่าเป็นภาระหน้าที่ โดยไม่อาจที่จะควบคุมดูแลได้ทุกๆ ด้าน และไม่มีความรู้ความชำนาญในด้านบริหารจัดการน้ำ (ขั้น DO, R₁A → R₂O)

3. ปัญหาสืบเนื่อง ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการน้ำไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ชัดเจน ไม่มีหน่วยระบบทำงานภายในดังนี้

3.1 ไม่มีการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ ราษฎรไม่มีสภาพเป็นสมาชิกกลุ่ม ไม่อยู่ภายใต้กฎระเบียบ กฎเกณฑ์ของการใช้น้ำ ทุกคนใช้น้ำอย่างอิสระ เสรี ถือว่าน้ำเป็นทรัพยากรสาธารณะ ใช้น้ำอย่างฟุ่มเฟือย และเปิดน้ำทิ้งอย่างไร้ประโยชน์

3.2 ไม่มีคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำของโครงการฯ ภาระในการจัดการดูแล ตกแก่ผู้นำท้องถิ่นโดยพฤตินัย ซึ่งไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการน้ำ

3.3 ไม่มีเงินงบประมาณในการบริหารจัดการน้ำและเงินงบประมาณในการซ่อมแซมบำรุงรักษาเมื่อเกิดชำรุดเสียหาย หากเกิดการชำรุดเสียหายต้องเสียเวลาในการจัดหาหรือรวบรวมเงินจาก ผู้ได้รับประโยชน์มาซ่อมแซมทำให้เกิดความล่าช้า ราษฎรใช้น้ำได้ไม่สม่ำเสมอ ต้องรอเวลาถึง 7 – 15 วัน จนกว่าจะได้ทำการซ่อมแซมแล้วเสร็จ จึงสามารถใช้น้ำได้ต่อไปอีก

(ชั้น DO, R_{1A} → R_{2O})

4. ปัญหาเป้า ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ความไม่พึงพอใจแก่การให้บริการปัจจัยพื้นฐานของรัฐ เกิดการทะเลาะวิวาท สังคมไม่เป็นปกติสุข ทำลายทรัพย์สินทางราชการโดยไม่ตั้งใจและผลผลิตทางการเกษตรตกต่ำ

(ชั้น DO, R_{1A} → R_{2O})

5. เป้าหมายยุทธศาสตร์ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์กรผู้ใช้น้ำ เพื่อบริหารจัดการในการใช้น้ำของราษฎรในเขตพื้นที่รับประโยชน์ของโครงการอ่างเก็บน้ำอัยปาโจ ได้แก่

5.1 การจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ เพื่อให้ราษฎรทุกครัวเรือนในเขตพื้นที่รับประโยชน์โครงการฯ เข้าเป็นสมาชิกกลุ่มผู้ใช้น้ำและอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับ ที่สมาชิกกลุ่มผู้ใช้น้ำได้มีส่วนร่วมในการคิด ร่วมกันสร้าง และกำหนดขึ้นมา

5.2 เพื่อจัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เข้ามาบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้น้ำของราษฎรผู้เป็นสมาชิกกลุ่มผู้ใช้น้ำเป็นไปตามเป้าหมายและเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

5.3 มีเงินงบประมาณในการบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับด้านนี้โดยตรงและมีเงินในการซ่อมแซม กรณีเกิดการชำรุดเสียหายในภายหลังได้ทันทีและหากมีเงินเหลือจะได้ให้สมาชิกกลุ่มผู้ใช้น้ำกู้ยืมไปลงทุนในกิจกรรมอื่นๆ ต่อไป

5.4 เพื่อลดการสิ้นเปลืองทรัพยากรน้ำให้น้อยลง อันเกิดจากการไม่รู้คุณค่าของน้ำ คิดว่าตนเองมีสิทธิ์ใช้ได้อย่างอิสระเสรี

(ชั้น R_{2A} → R_{2O}, D_{2A} → D_{2O})

6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การพัฒนารูปแบบบริหารจัดการองค์กรผู้ใช้น้ำของโครงการอ่างเก็บน้ำอภัยปาโจ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยหน่วยระบบทำงาน 3 ระบบดังนี้

6.1 หน่วยระบบทำงานที่ 1 (working system 1) หมายถึง การจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ โดยรับสมัครราษฎรในเขตพื้นที่รับประโยชน์ของโครงการฯ เป็นสมาชิกแรกเข้าและแยกประเภทของการใช้น้ำว่าเป็นประเภทใช้น้ำเพื่อการอุปโภค - บริโภค หรือประเภทใช้น้ำเพื่อการเกษตรเพื่อประโยชน์ในการคำนวณเงินเรียกเก็บค่าใช้น้ำโครงการฯ

6.2 หน่วยระบบทำงานที่ 2 (workingsystem 2) หมายถึง การเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำ โดยวิธีการเสนอชื่อในที่ประชุมแล้วยกมือโหวตเสียง นับคะแนน ออกคำสั่งแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำโดยนายอำเภอเจ้าของพื้นที่และการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้แก่คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง

6.3 หน่วยระบบทำงานที่ 3 (working system 3) หมายถึง การจัดตั้งเงินกองทุนหมุนเวียน โดยวิธีเรียกเก็บจากค่าสมัครเป็นสมาชิกแรกเข้าเป็นเงิน 30 บาท/ครัวเรือน ค่าใช้น้ำโครงการฯ 20 บาท/ครัวเรือน/เดือน และค่าใช้น้ำเพื่อการทำนาเป็นเงิน 20 บาท/ไร่/ปี (บันทึกการประชุมสมาชิกกลุ่มผู้ใช้น้ำ ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2546)

(ชั้น $R_2A \rightarrow R_2O, D_2A \rightarrow D_2O$)

7. ทรัพยากร ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้าในหน่วยระบบนั้นๆ ทรัพยากรในการวิจัย ได้แก่ คน (ราษฎรในเขตพื้นที่โครงการฯ) น้ำ (น้ำจากแหล่งน้ำต้นทุนหรือในอ่างเก็บน้ำ) แแผนดำเนินงาน เงิน (เงินที่เรียกเก็บจากสมาชิก) อุปกรณ์ (หมายถึง อุปกรณ์ดำเนินงาน เช่น เครื่องพิมพ์เครื่องเขียนต่างๆ)

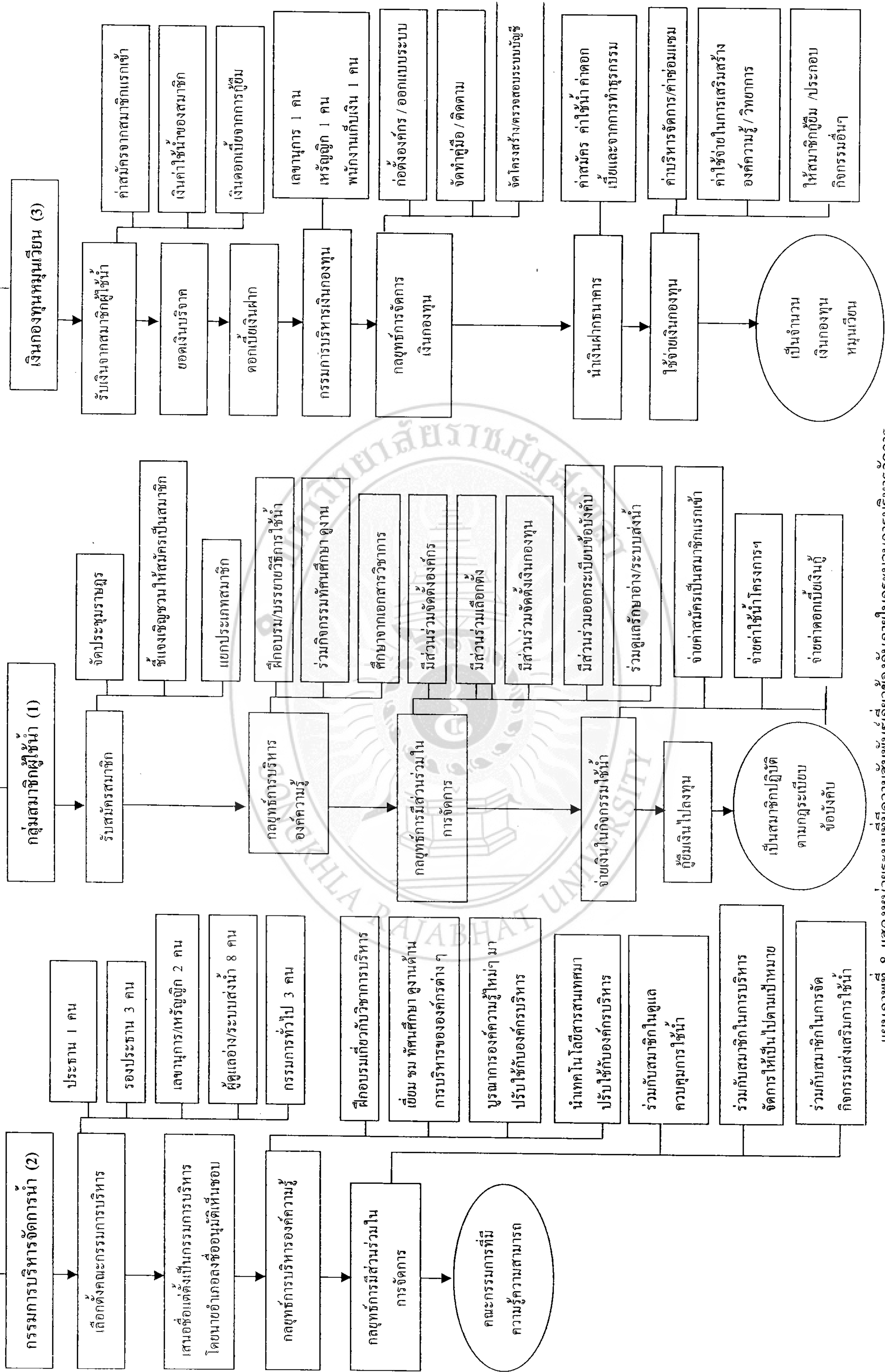
(ชั้น $R_2A \rightarrow R_2O, D_2A \rightarrow D_2O$)

การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรผู้นำ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยระบบทำงานภายในกระบวนการบริหารจัดการ องค์กร ผู้นำทั้ง 3 หน่วย

ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องของหน่วยระบบทำงานภายในกระบวนการบริหารจัดการองค์กร
ผู้นำ โดยมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน หากขาดหน่วยระบบทำงานหน่วยใดหน่วยหนึ่ง
จะทำให้การบริหารจัดการทั้งระบบดำเนินการไปไม่สะดวกและไม่มีประสิทธิภาพ อาจเกิดการ
ล้มเหลวได้ โดยผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการทำงานเกี่ยวโยงในลักษณะลูกโซ่ เพื่อเป็นโครงสร้าง
หน่วยระบบทำงานของกระบวนการบริหารจัดการองค์กรผู้นำให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนเป็น
ประโยชน์แก่สมาชิกผู้นำโครงการฯ





แผนภาพที่ 8 แสดงหน่วยระบบที่มีความสัมพันธ์กันภายในกระบวนการบริหารจัดการ

คำอธิบายภาพที่ 8 ดังนี้

ผู้วิจัยได้สร้างหน่วยระบบทำงานภายในโครงสร้างกระบวนการบริหารจัดการองค์กร
ผู้ใช้น้ำของโครงการฯ และโยงใยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย

1. หน่วยระบบที่ 1 : การจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ โดยการจัดประชุมราษฎรในเขตพื้นที่รับ
ประโยชน์ของโครงการฯ เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจและวัตถุประสงค์ในการประชุม ซึ่งมีเป้าหมาย
ให้ราษฎรได้ทราบถึงวิธีการใช้น้ำโครงการฯ ให้เกิดประสิทธิภาพและลดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น
อันสืบเนื่องมาจากการใช้น้ำและเสนอรูปแบบวิธีการจัดการน้ำโดยวิธีการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำเพื่อให้
สมาชิกผู้ใช้น้ำได้มีโอกาสในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการน้ำ จะได้มีสิทธิ์มีเสียงในการกำหนด
วางแผนและออกกฎระเบียบข้อบังคับ กำหนดบทลงโทษเพื่อรักษาประโยชน์ของสมาชิกผู้ใช้น้ำเอง
ซึ่งนับว่าเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่างๆ โดยผ่านทางคณะกรรมการบริหารซึ่งเป็นตัวแทนที่เกิด
จากการคัดเลือกของกลุ่มสมาชิกเอง โดยเริ่มจากการเชิญชวนให้ราษฎรที่อาศัยอยู่ในพื้นที่รับ
ประโยชน์โครงการฯ ซึ่งประกอบด้วย 3 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 1, 7 และ 8 ในเขตตำบลลาโละ
อำเภอเรือเสาะ จังหวัดนราธิวาส ราษฎรจำนวน 410 ครัวเรือน ประชากร 1,070 คน ได้สมัครเข้า
เป็นสมาชิกและจ่ายค่าสมัครตามจำนวนเงินที่บรรดาสมาชิกกำหนดขึ้น โดยแยกลักษณะการใช้น้ำ
ออกเป็น 2 ประเภท คือ การใช้น้ำเพื่อการอุปโภค-บริโภคและเพื่อการทำนา เนื่องจากอัตรา
ค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทมีความแตกต่างกัน เพื่อสะดวกในการเรียกเก็บภายหลัง เมื่อได้สมาชิกกลุ่ม
ผู้ใช้น้ำแล้ว เรียกประชุมสมาชิกเพื่อชี้แจงและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการใช้น้ำโครงการฯ ดูแล
รักษาอุปกรณ์ในการใช้น้ำต่างๆ ภายในครัวเรือน เพื่อให้เกิดการใช้น้ำอย่างประหยัด ลดการ
สูญเสียน้ำโดยไร้ประโยชน์เน้นให้สมาชิกรู้ถึงคุณค่าของทรัพยากรน้ำและการใช้น้ำให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด บรรดาสมาชิกได้เสนอให้เก็บค่าสมัครเป็นสมาชิกผู้ใช้น้ำเป็นจำนวนเงิน 30
บาท/ครัวเรือนและเก็บค่าน้ำในกรณีเพื่อการอุปโภค - บริโภค เรียกเก็บเป็นเงิน 20 บาท/
ครัวเรือน/เดือน ในกรณีใช้น้ำเพื่อการทำนาให้เรียกเก็บเป็นเงิน 20 บาท/ไร่และสมาชิกผู้เข้าร่วม
ประชุมได้ร่วมกันออกกฎระเบียบข้อบังคับในการใช้น้ำเสนอในที่ประชุมเพื่อลงประชามติออกเป็น
กฎระเบียบข้อบังคับใช้ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนนี้ สมาชิกได้เสนอให้นำเงินกองทุนออกให้กู้ หากใน
กรณีที่กองทุนมีเงินจำนวนมากพอและเหลือจากค่ากันเงินไว้เป็นค่าบริหารจัดการและค่าซ่อมแซม
บำรุงรักษา โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 1 บาท/เดือน ซึ่งได้มีการกำหนดกลยุทธการบริหาร
โดยการมีส่วนร่วมและกลยุทธการสร้างองค์ความรู้

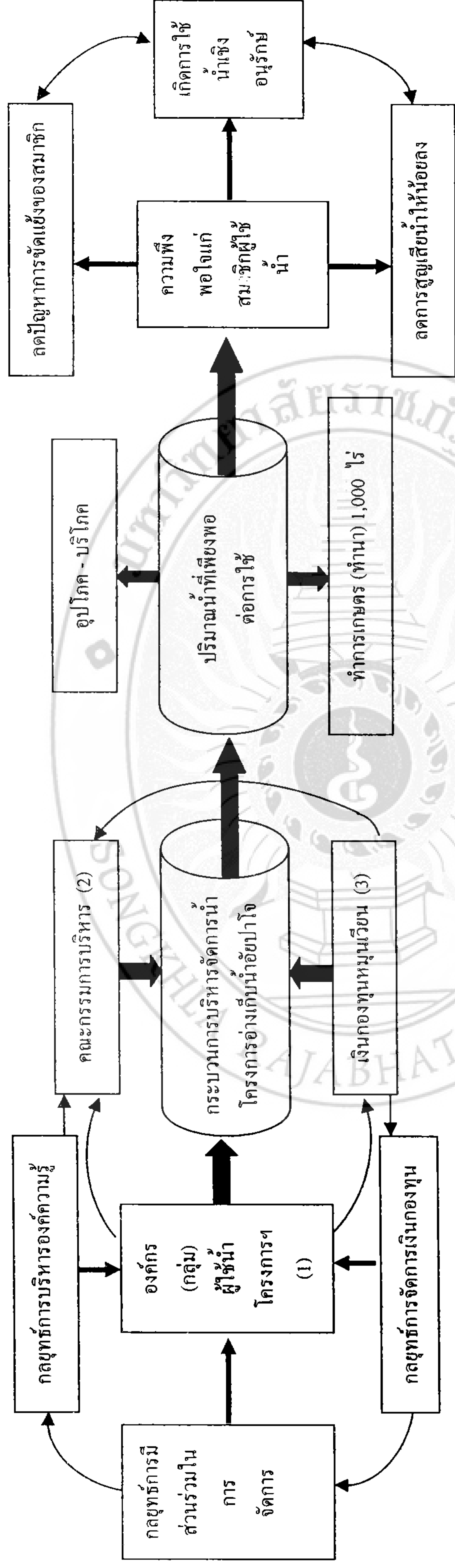
2. หน่วยระบบที่ 2 : การเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำของโครงการฯ
เพื่อให้บุคคลเหล่านี้ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการการใช้น้ำของสมาชิก โดยให้บรรดาสมาชิก
ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นผู้เสนอชื่อบุคคลในกลุ่มสมาชิกนั่นเอง แล้วโหวตเสียงโดยการยกมือนับคะแนน

การเลือกตั้งครั้งนี้ได้มีการเสนอชื่อระบุตำแหน่ง หน้าที่รับผิดชอบไปพร้อมๆ กัน ตามลำดับ เริ่มจากประธานกรรมการ รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิกและตำแหน่งอื่นๆ เมื่อได้รายชื่อคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำ นำเสนอนายอำเภอเจ้าของพื้นที่เพื่อลงนามเห็นชอบออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการหลังจากนั้นจึงจัดฝึกอบรมคณะกรรมการเพื่อถ่ายทอดความรู้ เพิ่มพูนทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการน้ำ และวิธีการดำเนินการดูแลบำรุงรักษาและรู้ขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองภายใต้เงื่อนไขกฎระเบียบและข้อบังคับที่กลุ่มสมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดขึ้น ภายใต้กลุ่ตการบริหารจัดการการใช้น้ำของสมาชิกและกลุ่ตการสร้าง องค์ความรู้

3. หน่วยระบบที่ 3 : การจัดตั้งเงินกองทุนหมุนเวียน โดยจำนวนเงินก้อนแรกได้มา จากการเรียกเก็บจากรายการที่สมัครเข้าเป็นสมาชิกผู้ใช้น้ำในอัตรา 30 บาท/ครัวเรือน (ซึ่งถ้าหาก รายการจำนวน 410 ครัวเรือน สมัครเข้าเป็นสมาชิกครบจะได้เงินจำนวน 12,300 บาทและได้จาก การบริจาคของบุคคลภายนอก 5,000 บาท รวมเป็นเงินกองทุนก้อนแรก 17,300 บาท) หลังจาก การรับสมัครสมาชิกผู้ใช้น้ำ ในที่ประชุมได้มีการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารเงินกองทุนซึ่งได้มี การลงมติให้คัดเลือกจากคณะกรรมการ บริหารจัดการน้ำมาทำหน้าที่เป็นอนุกรรมการบริหาร เงินกองทุนอีกหน้าที่หนึ่ง เพื่อสะดวกในการใช้จ่ายเงินในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร หลังจากนั้นนำเงินที่เรียกเก็บได้ไปฝากธนาคารในนามบัญชีกลุ่มผู้ใช้น้ำโครงการอ่างเก็บน้ำ อัยปาโจและกำหนดให้อนุกรรมการ 2 ใน 3 คน เป็นผู้ลงนามในการเบิกจ่ายเงินกองทุน

การเก็บเงินจากการใช้น้ำของสมาชิกในอัตรา 20 บาท/ครัวเรือน/เดือน (หากมีการ สมัครเป็นสมาชิกและมีการจ่ายทุกครัวเรือนจะมีรายได้จากการใช้น้ำเป็นเงิน 8,200 บาท/เดือน) โดยให้อนุกรรมการบริหารเงินกองทุนมอบหมายให้สมาชิกบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้จัดเก็บด้วย วิธีการเดินเรียกเก็บตามบ้านเรือน ได้ยอดรวมเท่าไร หักค่าตอบแทนในการเดินจัดเก็บร้อยละ 10 ของจำนวนเงินที่จัดเก็บได้รายเดือน ส่วนที่เหลือนำไปมอบให้อนุกรรมการนำเงินฝากบัญชีกลุ่ม ผู้ใช้น้ำ สมทบเป็นเงินกองทุน ในกรณีที่ยอดเงินในบัญชีเพิ่มมากขึ้นและคณะกรรมการบริหาร จัดการน้ำพิจารณาเห็นว่ายอดเงินนั้นมีมากพอหลังจากเก็บไว้ใช้ในการบริหารจัดการและ ค่าบำรุงรักษาซ่อมแซมอาคารต่าง ๆ ให้อนุกรรมการบริหารเงินกองทุนนำเงินออกให้สมาชิกกู้ยืม ไปลงทุนทำกิจกรรมต่างๆ โดยคิดดอกเบี้ยตามที่กำหนดไว้ร้อยละ 1 บาท/ปี แล้วนำเงินที่ได้จาก ดอกเบี้ยเงินกู้ไปฝากธนาคารต่อไป ส่วนในกรณีที่จะนำเงินกองทุนไปลงทุนในกิจการอื่นๆ หรือ บริจาคให้เป็นสาธารณะประโยชน์ในนามของเงินกองทุนหมุนเวียนโครงการอ่างเก็บน้ำอัยปาโจ อันเนื่องมาจากพระราชดำริให้อยู่ในดุลพินิจของคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำและต้องอยู่ภายใต้ การเห็นชอบของสมาชิกกลุ่มผู้ใช้น้ำที่มีเสียงข้างมาก

2. ภาพรวมของยุทธศาสตร์การพัฒนาและหน่วยระบบทำงานของกระบวนการจัดการองค์กรผู้ใช้น้ำ โดยผู้วิจัยได้สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาและหน่วยระบบทำงานที่ใช้ในการวิจัยดังนี้



แผนภาพที่ 9 แสดงภาพรวมของยุทธศาสตร์การพัฒนาและหน่วยระบบทำงานของกระบวนการจัดการองค์กรผู้ใช้น้ำ โครงการอ่างเก็บน้ำอัยปำใจ อำเภอเรือเสาะ จังหวัดนราธิวาส

3. ขยายความหน่วยระบบทำงานของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร ผู้นำในเขตพื้นที่รับประโยชน์ของโครงการอ่างเก็บน้ำอัยปายาโจ ซึ่งประกอบไปด้วยหน่วยระบบทำงาน 3 หน่วย ผู้วิจัยได้ขยายหน่วยทำงานของยุทธศาสตร์ตามภาพที่ 3 ดังนี้

หน่วยระบบทำงานที่ 1 การจัดตั้งองค์กรผู้นำ (กลุ่มสมาชิก) เริ่มต้น โดยการจัดประชุม ชักชวนให้ราษฎรในเขตพื้นที่โครงการฯ สมัครเข้าเป็นสมาชิก ชี้แจงวิธีการสมัคร สิทธิและหน้าที่ของสมาชิก รวมถึงบทบาทการมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ในการบริหาร การใช้น้ำของบรรดาสมาชิกโดยรวม โดยการแยกประเภทของการใช้น้ำออกเป็น 2 กลุ่ม คือ การใช้น้ำเพื่อการอุปโภค – บริโภคและเพื่อการเกษตร (ทำนา)

I ₁ (Input)	P ₁ (Process)	O ₁ (Output)
1. ราษฎรในเขตพื้นที่รับประโยชน์ของโครงการฯ	1. กรอกรายละเอียดในใบสมัครแล้วยื่นต่อพนักงานเจ้าหน้าที่	1. สมาชิกผู้นำโครงการฯ ที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้เรียบร้อยแล้ว
2. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	2. ขั้นตอนและวิธีการในการเข้าร่วมกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์	2. ระบบการบริหารจัดการที่ตรงกับความต้องการของสมาชิก
3. กลยุทธ์การบริหารองค์ความรู้	3. อ่าน คาดูหูฟัง และบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น	3. องค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการใช้น้ำและกระบวนการบริหารจัดการ
4. พนักงาน (กรรมการ) ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รับสมัคร	4. รับใบสมัคร ตรวจสอบความถูกต้อง วิธีการบันทึกรายละเอียดของผู้สมัคร	4. จำนวนสมาชิกที่ผ่านการตรวจสอบถูกต้องตามกระบวนการ
5. เจ้าหน้าที่กรมชลประทานและผู้นำท้องถิ่น	5. แนะนำชี้แจงและแยกประเภทของผู้นำของโครงการฯ	5. สมาชิกเกิดความเข้าใจในระเบียบวิธีการและประเภทผู้นำ
6. เงินค่าสมัครเป็นสมาชิก	6. จ่ายเงินจำนวน 30 บาท แก่พนักงานที่มีหน้าที่เก็บค่าสมัครสมาชิกแรกเข้า	6. จำนวนเงินค่าสมัครเป็นสมาชิกทั้งหมด
7. ใบสมัครและเอกสารประกอบต่างๆ	7. ยื่นใบสมัครและเอกสารประกอบต่างๆ ต่อเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ	7. จำนวนใบสมัครและเอกสารประกอบที่มีข้อมูลรายละเอียดครบถ้วนถูกต้อง
8. สมุดทะเบียน และอุปกรณ์เครื่องเขียน	8. ใช้บันทึกรายละเอียดและจำนวนสมาชิกฯ	8. สมุดทะเบียนที่มีข้อมูลของสมาชิกครบถ้วนสมบูรณ์
9. พนักงานจดบันทึก/พิมพ์คัด	9. พิมพ์/บันทึกรายละเอียดของสมาชิก	9. ทะเบียนประวัติของสมาชิกและข้อมูลรายละเอียด
10. ราษฎรได้แต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับเงิน	10. รับเงินค่าสมัครสมาชิกเก็บรักษา/ทำบัญชี	10. ได้ยอดเงินค่าสมัครเป็นสมาชิกแรกเข้า

หน่วยระบบงานที่ 2 จัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำโครงการฯ โดยเริ่มจากผู้วิจัยได้เชิญสมาชิกกลุ่มผู้ใช้น้ำมาประชุม พร้อมทั้งเรียนเชิญคณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลและอำเภอ โดยการเชิญนายอำเภอหรือปลัดอำเภอหรือเสาะเป็นประธานในการประชุมชี้แจงเหตุผล วัตถุประสงค์และวิธีการทำการเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำ เมื่อได้รายชื่อคณะกรรมการบริหารแล้ว เสนอรายชื่อคณะกรรมการบริหารให้นายอำเภอเจ้าของพื้นที่ลงนามเห็นชอบอนุมัติในหลักการ ปิดประกาศให้สมาชิกผู้ใช้น้ำได้รับทราบโดยทั่วกัน

I ₂ (Input)	P ₂ (Process)	O ₂ (Output)
1. สมาชิกผู้ใช้น้ำโครงการฯ	1. มานั่งประชุมในสถานที่ ตามวัน เวลาที่กำหนด	1. ได้รับทราบปัญหา แนวคิดวิธีการแก้ไขและมติในการประชุมตลอดจนบทสรุปต่างๆ
2. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	2. วิธีการจัดการและการบริหารร่วมกับสมาชิกตามแผนที่กำหนด	2. กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพอันเกิดการร่วมมือกันทุกฝ่าย
3. กลยุทธ์การบริหารองค์ความรู้	3. การบรรยาย อ่าน ตา ดู หู ฟัง และบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น	3. สมาชิกได้องค์ความรู้และหลักวิชาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
4. สมาชิกที่ถูกเสนอชื่อให้เป็นการบริหารจัดการในขณะประชุม	4. เรียกชื่อ เสนอชื่อ ในที่ประชุมให้สมาชิกรับทราบ	4. จำนวนรายชื่อสมาชิกที่ถูกเสนอชื่อเป็นคณะกรรมการบริหารจัดการ
5. กรรมวิธีลงคะแนน	5. ยกมือ โหวตเสียงนับคะแนน	5. คะแนนเสียงสูงสุดของผู้ถูกเสนอชื่อเป็นคณะกรรมการบริหาร และได้รายชื่อคณะกรรมการบริหารจัดการน้ำตามจำนวนที่ต้องการ (จำนวน 17 คน)
6. คณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล	6. เป็นผู้สังเกตการและเป็นพยานในการเลือกตั้ง	6. คณะกรรมการบริหารจัดการที่ได้ผ่านการรับรองจากผู้สังเกตการณ์
7. นายอำเภอหรือปลัดอำเภอ	7. เป็นประธานกรรมการในการเลือกตั้ง	7. กระบวนการเลือกตั้งเป็นระเบียบเรียบร้อยผ่านการเห็นชอบของนายอำเภอหรือปลัด
8. เจ้าหน้าที่ชลประทาน	8. เป็นผู้ดำเนินการและกำหนดวิธีการเลือกตั้ง	8. กระบวนการเลือกตั้งที่สมบูรณ์ตามเจตนารมณ์
9. อุปกรณ์ในการจดบันทึก	9. จดบันทึก รวบรวมข้อมูลหรือคะแนนเสียงเลือกตั้ง	9. เอกสารบันทึกข้อมูลในการเลือกตั้งที่สมบูรณ์

I ₂ (Input)	P ₂ (Process)	O ₂ (Output)
10. ข้อกำหนดบทบาทและภาระหน้าที่รับผิดชอบของกรรมการแต่ละคน	10. อธิบายทำความเข้าใจให้ทราบถึงภาระหน้าที่รับผิดชอบของตน	10. คณะกรรมการบริหารรับทราบภาระหน้าที่และบทบาทของตนเองที่ต้องปฏิบัติ

หน่วยระบบทำงานที่ 3 จัดตั้งเงินกองทุนหมุนเวียน เป็นรายได้จากสมาชิกผู้ใช้น้ำ ซึ่งเป็นรายได้จากค่าสมัครเป็นสมาชิกแรกเข้า รายได้จากเงินบริจาคและธุรกรรม รายได้จากค่าใช้น้ำของสมาชิกและค่าดอกเบี้ยเงินกู้ตามจำนวนเงินอัตราที่กำหนดไว้ รวบรวมเป็นเงินกองทุนหมุนเวียน นำเงินรายได้ฝากธนาคารในนามบัญชีเงินฝากกองทุนกลุ่มผู้ใช้น้ำโครงการอ่างเก็บน้ำอัยปาโจ

I ₃ (Input)	P ₃ (Process)	O ₃ (Output)
1. เงินค่าสมัครเป็นสมาชิกแรกเข้า	1. วิธีการเก็บเงินค่าสมัครเป็นสมาชิกแรกเข้าครอบครัวละ 30 บาท	1. เม็ดเงินก้อนแรกเป็นสัดส่วนกับจำนวนสมาชิกที่สมัคร
2. เงินค่าใช้น้ำของสมาชิก	2. เก็บเก็บตามบ้านเรือน ตามข้อตกลงการใช้น้ำเป็นจำนวน 20 บาท/เดือน/ครัวเรือน	2. เม็ดเงินก้อนที่ 2 ตามจำนวนปริมาณครัวเรือนของสมาชิกผู้ใช้น้ำ
3. เงินบริจาคจากบุคคลภายนอกและการทำธุรกรรม	3. เป็นการบริจาคแบบให้เปล่า และกระบวนการทำธุรกรรมการเงินต่างๆ	3. เม็ดเงินก้อนที่ 3 จำนวน 5,000 บาท
4. ดอกเบี้ยเงินกู้	4. เรียกเก็บตามอัตราร้อยละ 1 บาท/เดือน	4. เม็ดเงินก้อนที่ 4 ตามยอดเงินต้นและอัตราดอกเบี้ยที่สมาชิกกู้ยืม
5. กรรมการบริหารจัดการน้ำ (เพื่อทำหน้าที่อีกหน้าที่หนึ่ง)	5. การเสนอชื่อ ลงมติและแต่งตั้ง	5. อนุกรรมการบริหารเงินกองทุนที่มีความรู้ความสามารถ(3 คน)
6. กฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารเงินกองทุนที่เกิดจากแนวคิดของสมาชิก	6. เสนอแนวคิด การร่างกฎระเบียบ และการลงมติรับหลักการของสมาชิก	6. กฎระเบียบที่เอื้อต่อการประกอบกิจกรรมทางการเงิน
7. เจ้าหน้าที่ธนาคาร	7. การตรวจนับเงินและเบิกจ่ายเงินฝาก – ถอน	7. ได้ยอดเงินและบัญชีเงินฝากที่ผ่านการตรวจสอบถูกต้อง
8. สมุดบัญชีเงินฝาก	8. ใช้บันทึกยอดเงินกองทุนหมุนเวียน	8. สมุดบัญชีที่ถูกต้องตามกฎหมายเป็นคู่มือในการบันทึกข้อมูลทางการเงิน

4. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

การบริหารองค์กรในปัจจุบัน การกำหนดกลยุทธ์ถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่งเพราะเป็นปัจจัยหลักอีกอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ หากองค์กรใดสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลา ถูกที่(right strategy at the right time and right job) และสามารถบริหารกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ(Effective Strategy Management) องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสสูงที่จะประสบความสำเร็จ การกำหนดกลยุทธ์พอจะแบ่งง่ายๆ ดังนี้ (1) รวบรวมข้อมูลทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง การเงิน เศรษฐกิจ ข้อมูลด้านคุณภาพ ทรัพยากรบุคคลและข้อมูลสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (2) นำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างจริงจังเพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งและตำแหน่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบันโดยอาจใช้เทคนิค SWOT Analysis หรือวิธีอื่นๆ (3) ค้นหากลยุทธ์ที่จะใช้ โดยอาจใช้ TOWS Matrix หรืออาจใช้การหา (Competitive Advantage) การวางตำแหน่งต่างๆ หรือวิธีอื่นที่เหมาะสม

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่วางไว้ในรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรผู้ใช้น้ำของโครงการอ่างเก็บน้ำอัยยาโงนั้นได้นำระบบ Balanced Scorecard (สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล, 2546) มาพิจารณาและเป็นแนวทางดำเนินการ โดยเริ่มจากการทบทวนทิศทางของแต่ละองค์กรทบทวนพันธกิจ ค่านิยมของสมาชิกภายในองค์กร แล้วกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้ในองค์กรนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของกลยุทธ์ จะต้องมีความสมดุลและคำนึงถึงมุมมองด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน เพราะจะเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ต่อไป ดังนี้

1. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการจัดการ : ด้วยวิธีให้สมาชิกทุกคน ทุกเพศ ทุกวัย ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและทัศนคติ วางแผน กำหนดนโยบาย ทำกิจกรรม ใช้และรับประโยชน์จากผลที่เกิดขึ้น โดยจัดระบบเวทีประชาคมหรือรูปแบบการประชุมสัมมนาเพื่อรับทราบข้อคิดเห็นและแนวทางปฏิบัติ พัฒนาความคิดส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โดยการให้แต่ละบุคคลหรือกลุ่มชนแลกเปลี่ยนทัศนคติ และความคิดเห็นระหว่างกัน ไม่ว่าจะความคิดเห็นที่แสดงออกไปนั้นจะอยู่ในประเด็นการสนทนาในขณะนั้นหรือไม่ เพราะถือว่าเรื่องที่น่ามาพูดกันนั้นเป็นเรื่องใกล้ตัวอาจมีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำหนดไว้ก็ได้ และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างนิสัยและพฤติกรรมในการพัฒนาความคิดของสมาชิกในกลุ่มและยังได้สร้างจิตสำนึกในการยอมรับในความคิดเห็นของกลุ่มอื่นๆ ด้วย

2. กลยุทธ์ในการบริหารองค์ความรู้ (knowledge management): การจัดการความรู้ รวมไปถึง การอ่าน การศึกษาหาความรู้(knowledge acquisition) หมายถึงการได้อ่านเขียนได้ ศึกษาค้นคว้าและได้ฟัง การถ่ายทอดความรู้(knowledge transfer) ได้แก่ การพูด การบรรยาย การสนทนาและการถ่ายทอดผ่านสื่อ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ ฯลฯ วิธีการถ่ายทอดความรู้ที่ดีที่สุด คือ

การเชื่อเชิญคนเก่ง คนฉลาดที่สุดมาบรรยายโดยให้บุคคลนั้นได้มีโอกาสได้ถ่ายทอดให้มากที่สุด อย่าไปกำหนดเวลา หรือข้อจำกัดต่างๆจนเขาไม่มีเวลาและอารมณ์ที่จะได้บรรยายให้ครอบคลุมทุกประเด็น การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้(knowledge sharing) โดยการถกเถียง การโต้เถียง รวมถึงการบรรยาย การสอนและการพูดคุยสนทนา การพัฒนาความรู้(knowledge management) หมายถึง การเข้าไปจัดการด้วยวิธีต่างๆ(acquisition) การเช่าการจ้าง (rents) การพัฒนาขึ้นมาโดยเฉพาะ(dedicated resources) ลักษณะนี้จะต้องทุ่มเทพยายามในการพัฒนามาก ต้องใช้เวลา และวิธีการนำบุคคลที่มีประสบการณ์มาทำงานร่วม (fusion)

3. กลยุทธ์การจัดการเงินกองทุนหมุนเวียน : หมายถึง การทำธุรกรรมต่างๆ เกี่ยวกับเงินกองทุนเพื่อให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นเพียงพอกับการดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ด้วยวิธีการออกแบบระบบบัญชีรายรับรายจ่าย จัดทำคู่มือนำไปใช้และการติดตามประเมินผลโดยกำหนดมาตรฐานให้ชัดเจน มีการบันทึกข้อมูลรายรับรายจ่ายครบถ้วน สร้างระบบตรวจสอบยอดเงินคงเหลือ มีการปรับแผนการใช้จ่ายไปตามสถานะและกาลเวลาที่เหมาะสม กำหนดมาตรฐานทางบัญชี โดยจัดรูปแบบและโครงสร้างทางบัญชีที่เหมาะสมครอบคลุมสำหรับการรายงานรายรับรายจ่ายต่อหน่วย จัดทำคู่มือการใช้จ่ายเงินที่ครบถ้วน มีการกำหนดความรับผิดชอบ และมีการตรวจสอบสม่ำเสมอ

5. กรอบแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กร	กลยุทธ์ระดับแผน	วัตถุประสงค์เชิงจุดหมาย	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. การมีส่วนร่วมในการจัดการ	1. ส่งเสริมสมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมจัดตั้งองค์กร วางแผน กำหนดนโยบาย ออกกฎระเบียบและร่วมทำกิจกรรม ฯลฯ	1. สมาชิกผู้ใช้น้ำได้มีโอกาสในการร่วมดำเนินการทุกกรณี	1. จำนวนกิจกรรมและระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิก
2. การบริหารองค์ความรู้	2. ส่งเสริมให้สมาชิกผู้ใช้น้ำและคณะกรรมการบริหารจัดการได้ศึกษาหาความรู้จากกระบวนการต่างๆ หลายรูปแบบ	2. ให้สมาชิกได้มีความรู้ในการบริหารการใช้น้ำและรู้วิธีการใช้น้ำอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด	2. ความรู้ ความสามารถในการใช้น้ำของสมาชิก และความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการน้ำของคณะกรรมการบริหาร
3. การจัดการเงินกองทุน	3. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเงินกองทุนให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	3. เงินกองทุนต้องมีระบบการจัดการเงินกองทุนที่ดีต้องมีประสิทธิภาพ	3. ความถูกต้องของการดำเนินการตามระบบและการใช้ประโยชน์จากเงินกองทุน