

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการบริหารแบบบูรณาการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนครครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลบริบทสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนจังหวัดสกลนคร ประกอบกับการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนและสถาบันการเงินชุมชนทั้งภายในและภายนอกประเทศ นำข้อมูลจากทั้งสองแหล่งข้างต้นมาทำตารางวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน และวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยแต่ละด้าน จากนั้นได้สำรวจแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่วิเคราะห์ได้ สังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

บริบทสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ ตำบลวัฒนา อำเภอส่องดาว จังหวัดสกลนคร

เพื่อเข้าใจบริบทของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ได้อย่างชัดเจน จะเริ่มด้วยการอธิบายนโยบายการพัฒนาทุนชุมชนโดยเฉพาะที่มาของนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชน โครงการ/กิจกรรมการพัฒนาทุนชุมชน เชื่อมโยงสู่การจัดตั้งรูปแบบการดำเนินงาน และการบริหารจัดการสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จนถึงสภาพของชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ และสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

ที่มาของนโยบายการพัฒนาทุนชุมชน

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว คู่กับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นในชุมชนเมือง และลุกลามถึงบางท้องถิ่นในชนบทที่ปรับเปลี่ยนตนเองจากการทำเกษตรกรรมมาเป็นการใช้พื้นที่อุตสาหกรรม ระบบเศรษฐกิจแบบตลาดได้เข้ามามีบทบาทอย่างกว้างขวางโดยมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตในเกือบทุกด้านและทุกพื้นที่รวมทั้งพื้นที่ชนบท ทำให้วิถีการบริโภคสมัยใหม่รุกเข้ามารวดเร็วและต่อเนื่อง ประชาชนมีความต้องการในการใช้เงินและต้องการสะสมวัตถุนิยมมากยิ่งขึ้น จึงทำให้เกิดผลกระทบต่อประชากรโลกรวมทั้งประเทศไทยโดยเฉพาะพื้นที่ในชนบท ซึ่งเป็น

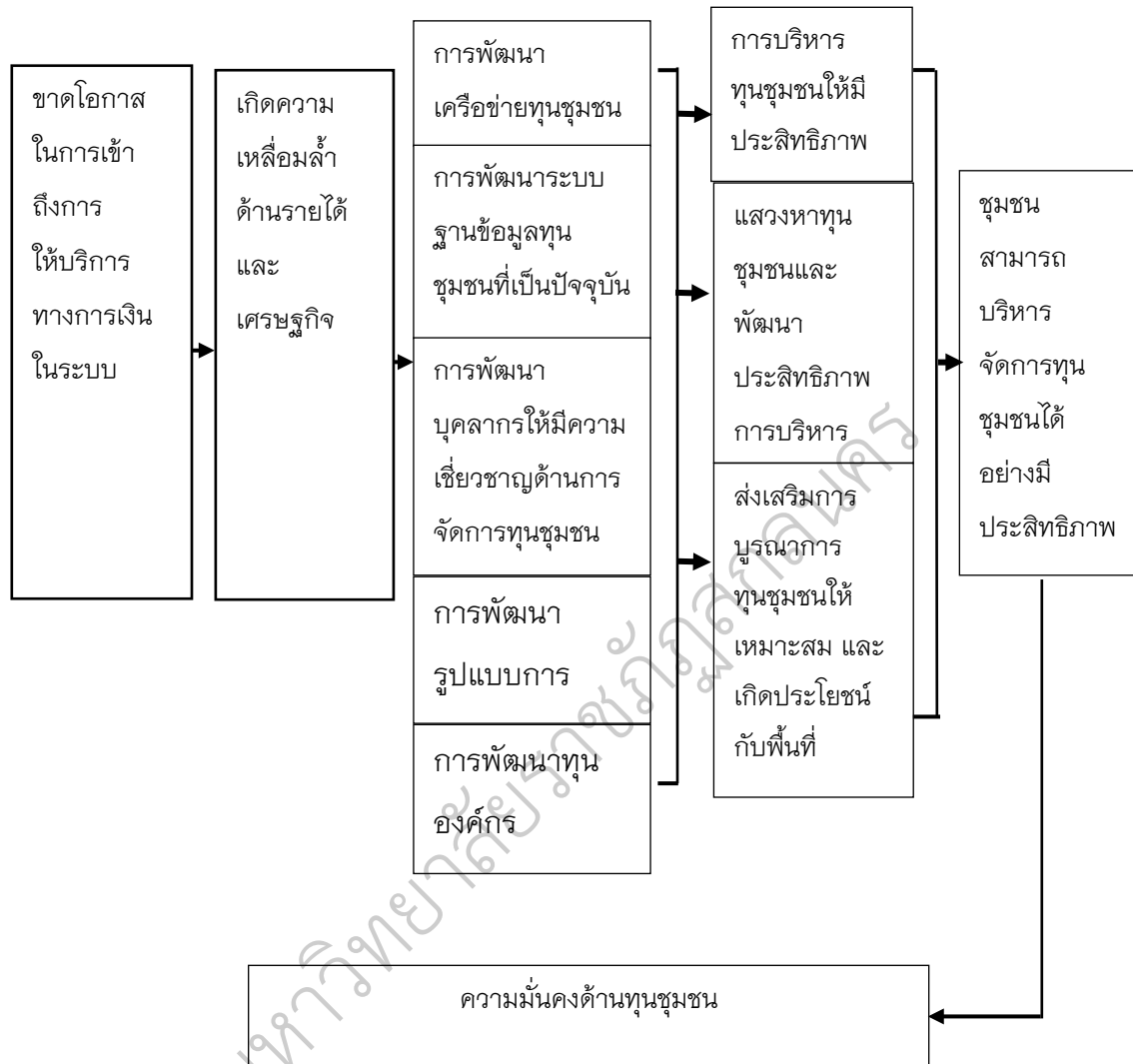
ประชาชนในระดับรากหญ้าส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ต่างต้องดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด มีการโยกย้ายประชากรวัยทำงานจำนวนมากเข้าสู่ชุมชนเมือง เพื่อต้องการรับจ้างทำงาน หาเงินมาเลี้ยงดูครอบครัว เพราะรายได้จากการทำเกษตรไม่เพียงพอ ไม่มีความมั่นคง ในชนบทจึงมีเฉพาะผู้อยู่ในวัยชราที่ไม่สามารถเดินทางไปทำงานต่างถิ่นได้ นอกจากนี้ผู้สูงอายุยังต้องดูแลเด็กที่อยู่ในวัยเรียนซึ่งพ่อแม่ทิ้งให้อยู่กับปู่ย่าตายาย ส่วนพ่อและแม่เดินทางไปทำงานในเมือง ทำให้เกิดปัญหาช่องว่างระหว่างสายสัมพันธ์ของคนในครอบครัว ส่งผลให้เด็ก ๆ ที่โตขึ้นเป็นปัญหาของสังคม และนำไปสู่ความล่มสลายของครอบครัว เป็นปัญหาของชุมชนและของประเทศ

เมื่อปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นในสังคม ในชุมชน ยังมีกลุ่มชาวบ้านบางส่วนที่ไม่ได้เดินทางไปทำงานที่อื่น ได้พยายามแก้ไขปัญหาของตนเอง โดยการรวมกลุ่มกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันเนื่องมาจากการขาดโอกาสในการเข้าถึงการให้บริการทางการเงินของสถาบันการเงินในระบบโดยเฉพาะกลุ่มธนาคารพาณิชย์ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำด้านโอกาส รายได้ และเศรษฐกิจ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐได้มองเห็นปัญหาเหล่านี้ และเห็นความสำคัญของการเข้าถึงบริการทางการเงินของประชาชนในระดับฐานราก จึงได้มีมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกันทางการเงินแก่ประชาชน ลดความเหลื่อมล้ำโดยรวมของประเทศ จึงมีนโยบายการพัฒนาทุนชุมชนโดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทุนชุมชนในมิติต่าง ๆ เริ่มจากการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการกองทุนชุมชน การพัฒนาระบบฐานข้อมูลทุนชุมชนให้เป็นปัจจุบัน เพื่อสามารถจัดเก็บ สืบค้น เรียนรู้ให้กับคนในชุมชน การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทุนชุมชนทั้งในส่วนบุคลากรที่มาจากภาครัฐ และบุคลากรในชุมชนให้มีศักยภาพจนกระทั่งสามารถจัดการทุนชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบูรณาการทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุนชุมชนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดแก่ชุมชนจนนำไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ ดังภาพประกอบ 2 แสดงยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนชุมชนในมิติต่าง ๆ ดังนี้

ประชาชนในชนบท

มิติการพัฒนาองค์กร

มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติการ



ภาพประกอบ 2 แผนภาพแสดงยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนชุมชนในมิติต่าง ๆ

ที่มา : กรมการพัฒนาชุมชน (2552) สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

จากยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนชุมชนดังกล่าว กรมการพัฒนาชุมชนจึงเข้ามา
 รับผิดชอบ “ทุนชุมชน” (Community Capital) ที่มีอยู่ในชุมชนโดยมีเป้าประสงค์ต้องการให้
 ชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนพึ่งตนเองได้ ครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขผ่านโครงการ
 ต่าง ๆ ได้แก่ โครงการออมทรัพย์เพื่อการผลิต โครงการแก้ไขปัญหาความยากจน กองทุน
 หมู่บ้านและชุมชนเมือง โครงการพัฒนาศักยภาพหมู่บ้านและชุมชน (SML) กองทุนส่งเสริม

อาชีพสตรี กองทุนแม่บ้านเกษตรกร และสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน นอกจากนี้ยังมี การกำหนดยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมเศรษฐกิจ เพื่อให้ ประเทศมีความมั่นคง โดยมีองค์การการเงินระดับฐานราก (Microfinance Institutions: MFI) เป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยสร้างความเข้มแข็ง ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550–2554) ยังมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความยากจนของชุมชนโดยยึดหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก และ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) เน้นย้ำยุทธศาสตร์ การสร้างความเป็นธรรมในสังคมโดยส่งเสริมให้ประชาชนทุกคนได้รับการบริการทางสังคม ตามสิทธิขั้นพื้นฐาน เน้นการสร้างภูมิคุ้มกันระดับปัจเจกและสร้างการมีส่วนร่วมใน กระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาประเทศ และการพัฒนาระบบการเงินฐานรากเพื่อให้ ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระดับชุมชน (จิรพันธ์ ชายเชิงพาณิชย์, 2559, หน้า 1) จากการส่งเสริมและสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐผ่านกองทุนต่าง ๆ นั้น ทำให้ในชุมชน มีกองทุนหลากหลายรูปแบบ และแต่ละกองทุนมีจุดกำเนิดที่มาอย่างหลากหลาย ดัง รายละเอียดยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์การพัฒนาทุนชุมชน

การพัฒนาทุนชุมชนนั้นได้พัฒนาผ่านกองทุนต่าง ๆ ซึ่ง วิชุลดา มาตันบุญ (2550) กล่าวถึงที่มาของกองทุนชุมชนไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบแรก คือ กองทุนชุมชนที่เกิดจากรัฐให้การสนับสนุน ส่วนใหญ่จะ ออกมาเป็นนโยบายการทำงานของรัฐบาลในแต่ละช่องทาง

รูปแบบที่สอง คือ กองทุนที่เกิดจากภาคเอกชนเข้าไปส่งเสริมและสนับสนุน

รูปแบบที่สาม คือ กองทุนที่เกิดการรวมตัวกันเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน ของชาวบ้าน กรณีนี้บางครั้งไม่ใช่คำว่า “กองทุน” นำหน้า แต่ใช้คำว่า “กลุ่ม” แทน เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มแม่บ้าน

ส่วนในด้านการบริหารกองทุน กรมการพัฒนาชุมชน ได้กำหนดแนวทางใน การบริหารไว้ 3 รูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ 1 รูปแบบ A กองทุนชุมชน (ปัจเจกกองทุน)

กองทุนชุมชนที่มีลักษณะเป็นปัจเจกกองทุน มีรูปแบบและวิธีการบริหาร จัดการที่เป็นอิสระไม่เกี่ยวข้องหรือผูกพันกับกองทุนอื่น เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กองทุนโครงการแก้ไขปัญหาความยากจน (กข.คจ.) กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (กทบ.)

เน้นการส่งเสริมและสนับสนุนให้กองทุนชุมชนมุ่งพัฒนากองทุนชุมชนไปสู่ความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืนตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น การพัฒนากองทุนชุมชนเป็นสถาบันการเงินชุมชน โดยมีปัจจัยที่สำคัญ คือ ปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยภายในประกอบด้วย ผู้นำที่ต้องมีคุณลักษณะเป็นที่ยอมรับของคนในชุมชน มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร ชื่อสัตย์ เสียสละ มีความสามารถในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญ เช่น มีระบบการจัดทำบัญชีตามหลักสากล มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีระบบการจัดเก็บข้อมูล มีระเบียบวาระการประชุมทุกเดือน มีระเบียบปฏิบัติชัดเจน และมีสถานที่ดำเนินการที่ถาวร ในส่วนของปัจจัยภายนอกจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเงิน ทุนดำเนินการ ความรู้ด้านระบบบัญชีและการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ มีเครือข่ายที่ให้คำแนะนำปรึกษาด้านการบริหารจัดการ มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และมีการสร้างเครือข่ายกองทุนและสถาบันการเงินของรัฐ สถาบันการเงินของภาคเอกชน

รูปแบบที่ 2 รูปแบบ B เครือข่ายกองทุนชุมชน

เป็นการรวมตัวกันของกองทุนชุมชนที่มีแนวความคิดและวัตถุประสงค์ร่วมกันในการจัดทำกิจกรรมเพื่อสนับสนุนหรือช่วยเหลือสมาชิกของกองทุนให้เกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ลักษณะของเครือข่ายกองทุนชุมชนแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ

1. เครือข่ายกองทุนชุมชนประเภทเดียวกัน เป็นเครือข่ายกองทุนชุมชนประเภทเดียวกัน ถ้าเป็นเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเหมือนกันไม่ว่าจะตั้งอยู่ต่างพื้นที่ ก็สามารถช่วยเหลือให้คำปรึกษาในด้านการดำเนินงาน เป็นแหล่งเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และศึกษาดูงาน ประกอบด้วย

- 1.1 เครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต
- 1.2 เครือข่ายกองทุนโครงการแก้ไขปัญหาคความยากจน
- 1.3 เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

2. เครือข่ายกองทุนชุมชนรวม เป็นการรวมตัวกองทุนชุมชนหลาย ๆ ประเภท เพื่อจัดทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีระดับการจัดตั้งกองทุนชุมชน เป็น 4 ระดับ ดังนี้

- 2.1 เครือข่ายระดับตำบล
- 2.2 เครือข่ายระดับอำเภอ
- 2.3 เครือข่ายระดับจังหวัด
- 2.4 เครือข่ายระดับประเทศ

สรุปได้ว่า เครือข่ายกองทุนชุมชนเป็นการรวมตัวกันเพื่อจัดทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

รูปแบบที่ 3 รูปแบบ C สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

เป็นสถาบันการเงินของชุมชนที่มีวัตถุประสงค์การจัดตั้งเพื่อให้มีการบูรณาการเชื่อมโยงกลุ่มองค์กรกองทุนการเงินต่าง ๆ ร่วมกันบริหารจัดการเงินทุนในชุมชน เพื่อให้เกิดการใช้เงินทุนในชุมชนอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีแนวคิดหลัก ดังนี้

1. ต้องการให้กองทุนชุมชนที่มีอยู่อย่างหลากหลายเกิดเอกภาพมีการบูรณาการกองทุนชุมชนเข้าด้วยกัน

2. ต้องการที่จะให้เกิดการบริหารจัดการกองทุนชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรูปแบบการดำเนินงาน (บูรณาการกองทุนชุมชนเข้าด้วยกัน) รวมเงินทุน รวมกรรมการ รวมสมาชิก และรวมระเบียบไว้ด้วยกัน

โครงการ/กิจกรรมการพัฒนาทุนชุมชน

การพัฒนาทุนชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ภายใต้ภารกิจของสำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน สำนักงานพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย มีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนตามช่วงเวลาที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น ๆ ประกอบด้วยโครงการ/กิจกรรม รายละเอียดความเป็นมาของแต่ละโครงการกิจกรรมมีดังนี้

1. กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนในชุมชนหรือในหมู่บ้านเพื่อมีเป้าหมายร่วมกัน ในการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม โดยการออมทรัพย์แล้วนำมาสะสม ทีละเล็กทีละน้อยเป็นประจำ สม่ำเสมอ เรียกว่า “เงินลัจจะสะสม” เพื่อใช้เป็นทุนให้สมาชิกที่มีความจำเป็นต้องใช้เงินสามารถกู้ไปใช้ลงทุนในการประกอบอาชีพหรือเพื่อสวัสดิการของตนเองและครอบครัว โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการดังนี้ (สำนักพัฒนาทุนและองค์กรการเงินชุมชน, 2555, หน้า 3)

ประการแรก เพื่อพัฒนาคนโดยใช้หลักความเป็นเจ้าของ การพึ่งตนเอง หลักการควบคุมตนเอง เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง และเพื่อนสมาชิกให้มีคุณธรรม 5 ประการ คือความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจกัน และความไว้วางใจกัน

ประการที่สอง เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนโดยระดมเงินออมจัดตั้งเป็น กองทุนในชุมชน มีแหล่งทุนในการกู้ยืมประกอบอาชีพได้

ประการที่สาม เพื่อพัฒนาสังคมโดยการปลูกฝังคุณธรรม ปลูกฝังวิถี ประชาธิปไตย ก่อให้เกิดความสามัคคี ช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกัน ความร่วมมือร่วมใจกัน

2. โครงการแก้ไขปัญหาคความยากจน (กข.คจ.)

โครงการแก้ไขปัญหาคความยากจนเป็นนโยบายของภาครัฐที่มุ่ง แก้ปัญหาคความยากจนของประชาชนในชนบท เพื่อต้องการกระจายโอกาสให้กับคนยากจน ในระดับครัวเรือน โดยการสนับสนุนเงินทุนในระดับหมู่บ้านสำหรับครัวเรือนเป้าหมาย เพื่อ ยืมเงินไปประกอบอาชีพ เพื่อเพิ่มรายได้เกิดการพัฒนาคคุณภาพชีวิตของคนยากจนให้ดีขึ้น ตามเกณฑ์ความจำเป็นขั้นพื้นฐาน (จปฐ.) และมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้องค์กร ประชาชนในหมู่บ้านเป็นผู้บริหารจัดการเงินทุนให้หมุนเวียนอยู่ในหมู่บ้านตลอดไป ประโยชน์จากโครงการนี้ทำให้ชุมชนเกิดจิตสำนึกที่ดีในเรื่องความรับผิดชอบ ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ ความมีวินัย การปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อตกลงร่วมกันอย่างเคร่งครัด ของคนในชุมชน ด้านคณะกรรมการได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาค ข้อผิดพลาดที่ได้จากประสบการณ์จริงในการบริหารจัดการและการติดตามการประกอบ อาชีพของครัวเรือน และสำหรับครัวเรือนเองก็มีเงินทุนในการประกอบอาชีพโดยไม่มี ดอกเบี้ย ทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าเดิม

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2536 เห็นชอบให้ กระทรวงมหาดไทยเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินโครงการแก้ไขปัญหาคความยากจน (กข.คจ.) ในระยะที่ 1 ระหว่างปี พ.ศ. 2536-2539 และขยายถึงปี 2540 จำนวน 11,608 หมู่บ้าน และมีมติอีกครั้งเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2540 ให้ดำเนินโครงการระยะที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2541-2544 เพื่อครอบคลุมทุกหมู่บ้านทั่วประเทศ จำนวน 28,038 หมู่บ้าน จำนวนเงินที่ สนับสนุน หมู่บ้านละ 280,000 บาท โดยไม่มีดอกเบี้ย (กรมการพัฒนาชุมชน, 2554, หน้า 6)

จากการดำเนินโครงการมา พบว่า โครงการมีปัญหาคและอุปสรรคในการ ดำเนินงานหลัก อยู่ 4 ประการ

ประการแรก กรณีที่ผู้ยืมเป็นหมู่บ้านที่มีครัวเรือนเป้าหมายเป็น จำนวนมาก ส่งผลให้ได้รับเงินล่าช้าและบางครั้งไม่ถึง

ประการที่สอง บางครัวเรือนไม่สามารถคืนเงินยืมตามกำหนดเวลา
ส่งผลล่าช้าถึงครัวเรือนอื่นที่รอคิวการกู้ยืม

ประการที่สาม การนำเงินกู้ยืมไปใช้ผิดวัตถุประสงค์

ประการที่สี่ ความไม่โปร่งใสของคณะกรรมการที่ดูแลกองทุน

3. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (กทบ.)

โครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (กทบ.) เป็นโครงการที่
เกิดขึ้นในสมัย พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ออกพระราชบัญญัติกองทุน
หมู่บ้านและชุมชนเมือง พ.ศ. 2547 เป้าหมายหลักของโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชน
เมือง (กทบ.) เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนโดยมีหลักการที่สำคัญคือรัฐได้
จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่หมู่บ้านหรือชุมชนเมือง แห่งละ 1 ล้านบาท เพื่อเป็นแหล่งเงินทุน
ในการลงทุน สร้างงาน สร้างอาชีพ เสริมรายได้ให้แก่ประชาชนในชุมชนและวิสาหกิจ
ขนาดเล็กในครัวเรือน เงินส่วนนี้ไม่ใช่เงินให้เปล่าแต่เป็นเงินที่ให้ในลักษณะของเงินทุน
หมุนเวียนในหมู่บ้านหรือชุมชนและสมาชิกจะต้องคืนเงินที่กู้ไปให้แก่กองทุนตาม
กำหนดเวลาโดยมีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ

ประการแรก เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียน เพื่อการพัฒนาอาชีพ
สร้างงาน สร้างรายได้ หรือสำหรับการส่งเสริมและพัฒนาไปสู่การสร้างสวัสดิภาพ
สวัสดิการหรือเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ประการที่สอง เป็นแหล่งเงินทุนหมุนเวียนเพื่อบรรเทาความ
เดือดร้อนเร่งด่วนสำหรับประชาชนในหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ประการที่สาม รับฝากเงินจากสมาชิกและจัดหาทุนจากแหล่ง
เงินทุนอื่นเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์

ประการที่สี่ ให้กู้ยืมเงินแก่กองทุนหมู่บ้านอื่นเพื่อประโยชน์ในการ
สร้างความเข้มแข็งให้แก่เศรษฐกิจของหมู่บ้านและชุมชนเมือง

ทั้งนี้วัตถุประสงค์ทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้นมีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่
การพัฒนาองค์ความรู้ คุณภาพชีวิตของประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนเมือง รวมทั้ง
เสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมของกองทุนหมู่บ้านตามระเบียบที่
คณะกรรมการกำหนด

ในปัจจุบันมีจำนวนกองทุนทั้งสิ้น 79,225 กองทุน แบ่งเป็นกองทุน
หมู่บ้าน 745,989 กองทุน กองทุนชุมชนเมือง 3,528 กองทุน กองทุนชุมชนทหาร

738 กองทุน มีสมาชิกรวม 12,801,444 คน มีเงินทุนหมุนเวียนไม่น้อยกว่า 218,899 ล้านบาท (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, ม.ป.ป.)

4. โครงการพัฒนาหมู่บ้านและชุมชน (SML)

โครงการ SML เกิดขึ้นในสมัย พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี ในปี พ.ศ. 2547 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้มีการจัดสรรงบประมาณโดยตรงเพื่อนำไปแก้ปัญหาส่วนรวมของชุมชน โดยมีประชาชนเป็นผู้บริหารจัดการเอง (ร่วมคิด-ร่วมทำ) ให้ประชาชนมีความพร้อมในกระบวนการสร้างสรรค์ความคิด และนำไปสู่แนวทางปฏิบัติในด้านการดำรงชีวิตและมีอาชีพอย่างมีคุณภาพ มั่นคง และยั่งยืน ซึ่งโครงการ SML เปรียบเสมือนหนึ่งเป็นโครงการต่อเนื่องจากโครงการ กทบ. ที่มีนโยบายให้ประชาชนกู้ยืมเงินมาใช้ส่วนบุคคลไม่ได้เกี่ยวข้องกับส่วนรวม แต่โครงการ SML เป็นโครงการช่วยเหลือส่วนรวม (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, 2550)

ลักษณะการจัดสรรงบประมาณขึ้นอยู่กับขนาดของหมู่บ้านและความต้องการของหมู่บ้าน การแก้ปัญหาเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละหมู่บ้าน สิ่งที่ได้จากการมีงบประมาณพัฒนาหมู่บ้าน คือ การมีเงินกองทุนภายในหมู่บ้านร่วมกับงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อรวมกับปัจจัยต่าง ๆ จากการบริการของรัฐ ได้แก่ ปัจจัยส่งเสริม ปัจจัยยั่งยืน ปัจจัยพื้นฐาน เมื่อมีระดับปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ เหล่านี้ จึงทำให้เกิดการมีอาชีพ มีงานทำ มีความมั่นคงรวมไปถึงมีทุนทรัพย์และปัจจัยการผลิต เมื่อประชาชนได้รับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้จากขั้นแรกทีอาจจะเป็นผู้ขาดโอกาส/ผู้ด้อยโอกาสในเรื่องการแข่งขันต่าง ๆ การมีส่วนร่วมต่าง ๆ ก็จะทำให้เป็นผู้มีโอกาสในสิ่งเหล่านั้นจนกระทั่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ กลายเป็นผู้มีศักยภาพในการแข่งขันและเป็นตัวช่วยในการพัฒนาประเทศที่สำคัญต่อไป

ถึงแม้ว่าโครงการ SML จะสามารถแก้ปัญหาชุมชนได้แต่โครงการก็ยังมีข้อจำกัด หรือข้อด้อย ตัวอย่างเช่น การจัดสรรงบประมาณที่ไม่ได้มาจากความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริงเพราะการใช้งบ SML เมื่อส่วนรวมดำเนินการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับมติของประชาคม แต่หากการลงมตินั้นเกิดจากการจำใจหรือเกรงใจผู้นำ หรือประเภทผู้นำว่าอย่างไรก็ว่าตาม และบางครั้งผู้นำเองอาจมีพวกพ้องมากทำให้เมื่อลงมติจึงได้รับเสียงข้างมาก นี่คือนิยามของชุมชนที่ใช้อารมณ์ความรู้สึกมาตัดสินใจมากกว่าการใช้ข้อมูลเท็จจริงเข้ามาร่วมกันแก้ปัญหา ท้ายที่สุดอาจจะทำให้ชุมชนนั้นเกิดความขัดแย้ง (สำนักงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง, 2550)

หลังจากมีการจัดตั้งโครงการต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ยังพบว่ายังมีปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาในการดำเนินงานของกลุ่มกองทุนเหล่านี้ ปัญหาที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

1) คณะกรรมการของกลุ่มกองทุนขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ ทำให้ส่วนใหญ่เน้นการให้กู้เพื่อไปใช้จ่ายมากกว่าการมุ่งเน้นการออมและการลงทุน ทำให้ครัวเรือนเกิดการใช้จ่ายเกินตัว ขาดวินัยในการออม ส่งผลให้กองทุนที่มีอยู่ไม่สามารถพัฒนาระดับให้เป็นแหล่งเงินทุนขนาดใหญ่ได้

2) คณะกรรมการไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้ไม่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับเหตุการณ์ปัจจุบันจึงทำให้มีความเสี่ยงต่อเสถียรภาพขององค์กร

3) ขาดความเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายและขาดกฎหมายรองรับ ทำให้ไม่สามารถสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้

นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่น ๆ เช่น ความหลากหลายของกองทุนที่มีอยู่ในชุมชน ทำให้เกิดความแตกต่างกันในการบริหารจัดการ ส่งผลให้ประชาชนยังคงมีภาระหนี้สิน ชุมชนไม่สามารถพึ่งตนเองได้ บางกองทุนต้องล้มหายไปจากชุมชน บางกองทุนยังสามารถดำรงอยู่ได้แต่ไม่สามารถพัฒนาให้เจริญเติบโตต่อไปได้

จากปัญหาดังกล่าว หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจึงได้ร่วมมือกันในการส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการกองทุนชุมชนให้เกิดประสิทธิภาพและมีเอกภาพ โดยการรื้อฟื้นการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองทั่วประเทศ จำนวน 38,013 แห่ง ในปี พ.ศ. 2552 รวมทั้งแผนยกระดับโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้เป็นธนาคารของชุมชน ซึ่งมีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เข้ามาดูแล โดยการที่กองทุนหมู่บ้านจะได้รับการยกฐานะเป็นสถาบันการเงินชุมชน กองทุนหมู่บ้านนั้นจะต้องได้รับการประเมินในระดับ 3 - 5 ดาว และแผนการจัดตั้ง “ธนาคารชุมชน” โดยมอบหมายให้ธนาคารออมสินเข้ามารับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ 18 จังหวัด

ในส่วนของการพัฒนาชุมชนได้ปรับปรุงยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารงานเพื่อการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ. 2551-2554 มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากทุนของชุมชนที่อยู่อย่างหลากหลาย เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างความแตกต่างและมูลค่าเพิ่ม พัฒนาไปสู่ชุมชนที่

เข้มแข็ง โดยการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนขึ้นในหมู่บ้านทั่วประเทศ จำนวน 237 หมู่บ้าน (สำนักพัฒนาทุนและองค์การการเงินชุมชน, 2552)

5. สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

เป็นสถาบันเศรษฐกิจฐานรากที่จัดตั้งโดยการบูรณาการเชื่อมโยง การบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กร/กองทุนการเงินต่าง ๆ ให้มีการบริหารจัดการร่วมกัน เพื่อให้ชุมชนเกิดการใช้เงินทุนที่มีอยู่ในชุมชนอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีกลุ่ม ออมทรัพย์ เพื่อการผลิตเป็นแกนนำในการจัดตั้ง ให้มีทิศทางการบริหารจัดการกองทุนเป็น ระบบเดียวกัน เพื่อป้องกันการสูญหายของทุนในชุมชนจนนำไปสู่การพัฒนาตนเองให้มีความเข้มแข็ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกลุ่ม/องค์กร/กองทุนการเงิน ชุมชนให้มีประสิทธิภาพ และใช้ประโยชน์จากเงินทุนชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยการบูรณาการด้านการบริหารจัดการร่วมกันอย่างเป็นระบบ เป้าหมายเพื่อให้หมู่บ้าน/ชุมชน มีการบริหารจัดการกองทุนและเงินทุนในชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่หลัก คือ จัดระบบการบริหารจัดการกลุ่ม/องค์กร/กองทุนการเงินในหมู่บ้าน/ชุมชน ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่สมาชิกกองทุนและชุมชน และประโยชน์ได้แก่กลุ่ม/องค์กร/ กองทุนการเงินใน หมู่บ้าน/ชุมชน มีการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง โดยร่วมกันบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและป้องกันการสูญหายของกองทุนการเงินในหมู่บ้าน/ชุมชน และ การบริหารจัดการกองทุนชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อแก้ไขปัญหา ความยากจน (ปรับโครงสร้างหนี้) หรือจัดให้ชุมชนมีสวัสดิการ

สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

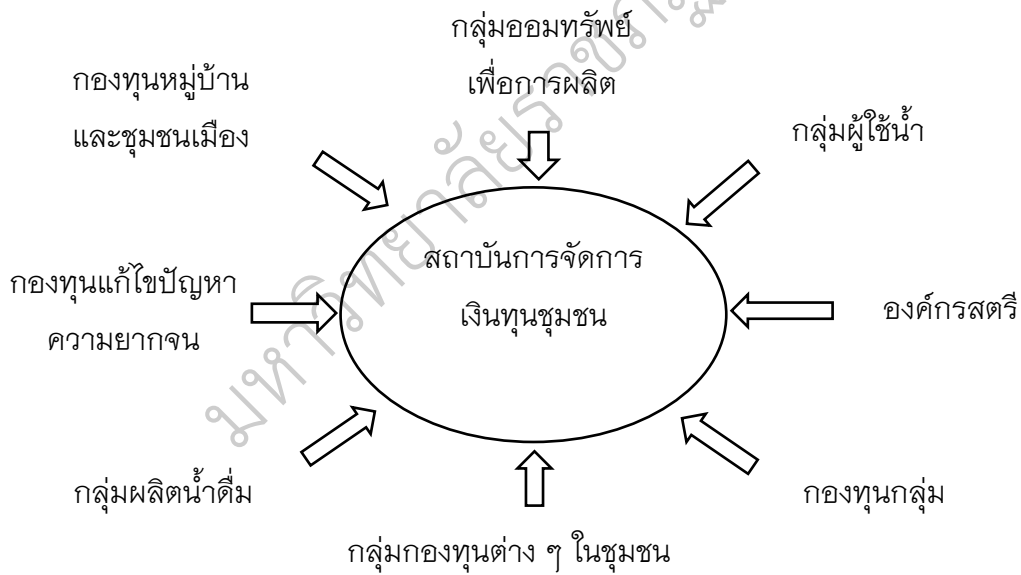
สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน หมายถึง สถาบันทางเศรษฐกิจฐานรากที่ จัดตั้งขึ้นจากการบูรณาการเชื่อมโยงการบริหารจัดการของกลุ่ม/องค์กร/กองทุนเงินต่าง ๆ ร่วมกันบริหารจัดการทุนในชุมชนเพื่อให้เกิดการใช้เงินทุนในชุมชนอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์ สูงสุด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

จากแนวคิดการพัฒนาทุนชุมชนของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ที่ได้กำหนดนโยบายสนับสนุนให้หมู่บ้าน/ชุมชน มีการจัดตั้งกลุ่ม/องค์กร/กองทุนการเงิน ชุมชนขึ้น เพื่อให้ชุมชนได้ดูแลกันเอง เรียนรู้ร่วมกันในการบริหารจัดการกองทุนชุมชน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาของตนเองได้ แต่เนื่องจากในชุมชนมีกองทุนหลากหลาย มีรูปแบบการดำเนินงานที่แตกต่างกันตามบริบทของแต่ละหมู่บ้าน/ชุมชน ทำให้บางกองทุน

เติบโต แต่บางกองทุนไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้น กรมการพัฒนาชุมชนจึงเล็งเห็นความสำคัญในการบริหารเงินทุนชุมชนให้เป็นเอกภาพหนึ่งเดียวในชุมชนโดยการบูรณาการกองทุนชุมชนให้ไปสู่การเป็นสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน โดยพิจารณาให้กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นแกนนำในการจัดตั้ง เนื่องจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นกลุ่มการเงินที่มีการจัดตั้งมานานแล้ว ทำให้มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการเงินของชุมชน รวมทั้งมีวิธีการลดความขัดแย้งเกี่ยวกับการเงินอีกด้วย (กรมการพัฒนาชุมชน, 2552)

ดังนั้น การพัฒนาทุนชุมชนในรูปแบบการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนโดยการบูรณาการกองทุนชุมชนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการกองทุนชุมชนต่าง ๆ ในชุมชนเกิดเอกภาพและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเงินทุนชุมชนอย่างแท้จริง (กรมการพัฒนาชุมชน, 2552, หน้า 10-11) สรุปได้ดังภาพประกอบ 3 การบูรณาการการบริหารจัดการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนที่เชื่อมโยงกับกลุ่ม/องค์กร/กองทุนการเงินชุมชน



ภาพประกอบ 3 การบูรณาการการบริหารของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนที่เชื่อมโยงกับกลุ่มองค์กร กองทุนการเงินชุมชน

ที่มา: กรมการพัฒนาชุมชน (2554)

2. รูปแบบการดำเนินงานสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

นับตั้งแต่มีการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน พ.ศ. 2551 จนถึงปัจจุบันมีสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนทั้งสิ้น 924 แห่ง (มีนาคม 2560) และจากการสำรวจรูปแบบการดำเนินงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนหลายแห่งที่จัดตั้งก่อนปี พ.ศ. 2554 พบว่า มีหลายจังหวัดมีแนวทางการดำเนินงานที่หลากหลาย ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยรูปแบบดังกล่าว จำแนกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 จัดตั้งใหม่ตามแนวทางของกรมการพัฒนาชุมชน โดยมีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นแกนนำในการจัดตั้ง แต่กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตยังคงดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเช่นเดิม ไม่มีการนำเงินของกลุ่มไปรวมกับสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน และการรับสมัครสมาชิกจะเป็นแบบกลุ่มเท่านั้น การรับฝากเงินเป็นรายกลุ่มเช่นเดียวกัน ไม่มีสมาชิกรายบุคคล และกลุ่มองค์กรที่เป็นสมาชิกยังคงดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม

รูปแบบที่ 2 จัดตั้งใหม่โดยกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นแกนนำในการจัดตั้ง แต่กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตยังคงดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเช่นเดิม ไม่มีการนำเงินของกลุ่มไปรวมกับสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน รับสมัครสมาชิกทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล การรับฝากเงินเป็นรายกลุ่มและรายบุคคล และกลุ่ม/องค์กรที่เป็นสมาชิกยังคงดำเนินกิจกรรมของกลุ่มตามเดิม กรณีสมาชิกเป็นรายบุคคลจะต้องไม่สังกัดกลุ่มองค์กรใด ๆ ในหมู่บ้าน

รูปแบบที่ 3 แนวทางการจัดตั้งยกฐานะกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน (กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตพัฒนาไปเป็นสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน) กิจกรรมของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตคือกิจกรรมของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน แต่ยังมีกิจกรรมรับฝากเงินสัจจะของสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ส่วนสมาชิกประกอบด้วย สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์ฯ เดิม กลุ่ม/องค์กร และสมาชิกรายบุคคล โดยสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ดำเนินกิจกรรมของสถาบันพร้อมรับฝากเงินสัจจะของกลุ่มออมทรัพย์ฯ ส่วนกลุ่ม/องค์กรอื่นที่เป็นสมาชิกยังคงดำเนินกิจกรรมของกลุ่มตามเดิม

รูปแบบที่ 4 แนวทางการจัดตั้งยกฐานะจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน รับสมัครสมาชิกรายบุคคลอย่างเดียว กิจกรรมหลักรับฝากเงิน ซึ่งสมาชิกของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนประกอบด้วยสมาชิกของกลุ่ม

ออมทรัพย์เพื่อการผลิต สมาชิกรายบุคคลที่มาจากกลุ่ม/องค์กรที่นำเงินทุนและสมาชิกมา
 บูรณาการกับกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต และกลุ่ม/องค์กรไม่ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มอีก
 แต่สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนยังคงรับฝากเงินสัจจะของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต
 ตามเดิม ซึ่งรูปแบบนี้คือ บูรณาการเงินทุน สมาชิก ระเบียบ ของทุกกลุ่ม/องค์กร เข้าด้วยกัน
 สรุปได้ว่า การจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนมีทั้งหมด 4 รูปแบบแต่
 ละรูปแบบมีแนวทางการจัดตั้งที่แตกต่างกัน สามารถสรุปได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 รูปแบบการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

รูปแบบ	แนวทางการจัดตั้ง	การรับสมาชิก	การดำเนินงาน
1.	<ul style="list-style-type: none"> - ตามแนวทางของ กรมการพัฒนาชุมชน - กลุ่มออมทรัพย์เพื่อ การผลิตเป็นแกนนำใน การจัดตั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> - รับสมาชิกเป็นรายกลุ่ม เท่านั้น - ไม่นำเงินของกลุ่มมา รวมเข้ากับสถาบันการ จัดการเงินทุนชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> กลุ่มออมทรัพย์และกลุ่ม สมาชิกอื่นยังคงดำเนิน กิจกรรมกลุ่มเช่นเดิม
2.	<ul style="list-style-type: none"> จัดตั้งโดยกลุ่มออม ทรัพย์ เพื่อการผลิตและเป็น แกนนำในการจัดตั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> - รับสมาชิกเป็นรายกลุ่ม และรายบุคคล - สมาชิกรายบุคคลต้องไม่ สังกัดกองทุนการเงินใด ๆ - ไม่นำเงินของกลุ่มมา รวมเข้ากับสถาบันการ จัดการเงินทุนชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> กลุ่มออมทรัพย์และกลุ่ม สมาชิกอื่นยังคงดำเนิน กิจกรรมกลุ่มเช่นเดิม

ตาราง 1 (ต่อ)

รูปแบบ	แนวทางการจัดตั้ง	การรับสมาชิก	การดำเนินงาน
3.	ยกฐานะกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิตเป็นสถาบัน การจัดการเงินทุนชุมชน	สมาชิกของกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิตคือสมาชิก ของสถาบันการจัดการ เงินทุนชุมชน - สถาบันการจัดการ เงินทุนชุมชนรับฝากเงิน สัจจะออมทรัพย์ - กิจกรรมของกลุ่มออม ทรัพย์เพื่อการผลิตคือ กิจกรรมของสถาบันการ จัดการเงินทุนชุมชน	สมาชิกที่เป็นกลุ่มหรือ องค์กรอื่น นอกจากกลุ่ม ออมทรัพย์เพื่อการผลิต ยังคงดำเนินกิจกรรม กลุ่มตามเดิม
4.	ยกฐานะจากกลุ่ม ออมทรัพย์เพื่อการผลิต เป็นสถาบันการจัดการ เงินทุนชุมชน	- รับสมัครสมาชิก รายบุคคลอย่างเดียว - สมาชิกรายบุคคลมาจาก สมาชิกของกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิตและกลุ่ม องค์กร การเงินต่าง ๆ	- ไม่มีการดำเนิน กิจกรรมของกลุ่ม องค์กร - รวมสมาชิก รวม สัญญา รวมเงินทุน และ รวมระเบียบ

ที่มา : กรมการพัฒนาชุมชน (2554)

3. การจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนตามแนวทางที่พึงประสงค์

เพื่อขจัดปัญหาการดำเนินงานที่หลากหลายดังกล่าวข้างต้น กรมการพัฒนาชุมชนจึงมีการกำหนดการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนตามรูปแบบที่พึงประสงค์ มีแนวทางดังต่อไปนี้

- 1) กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นแกนนำในการจัดตั้ง (กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตยังคงอยู่และดำเนินกิจกรรมของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตามปกติ
- 2) ไม่มีการนำเงินทุนของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตไปรวมกับสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

3) รับสมัครสมาชิกในรูปกลุ่ม ไม่มีสมาชิกรายบุคคล หากกรณีที่ตั้งสถาบัน การจัดการเงินทุนชุมชนใดมีสมาชิกเป็นรายบุคคล จะต้องปรับเปลี่ยนโดยพิจารณาให้ สมาชิกเข้าสังกัดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของกลุ่ม/องค์กร/กองทุนการเงินที่เป็นสมาชิกของสถาบัน ฯ หรือจัดตั้งกลุ่มขึ้นมาใหม่เพื่อรองรับการเข้าสังกัดกลุ่มของสมาชิกที่ไม่เป็นสมาชิกของ กลุ่ม/กองทุนต่าง ๆ

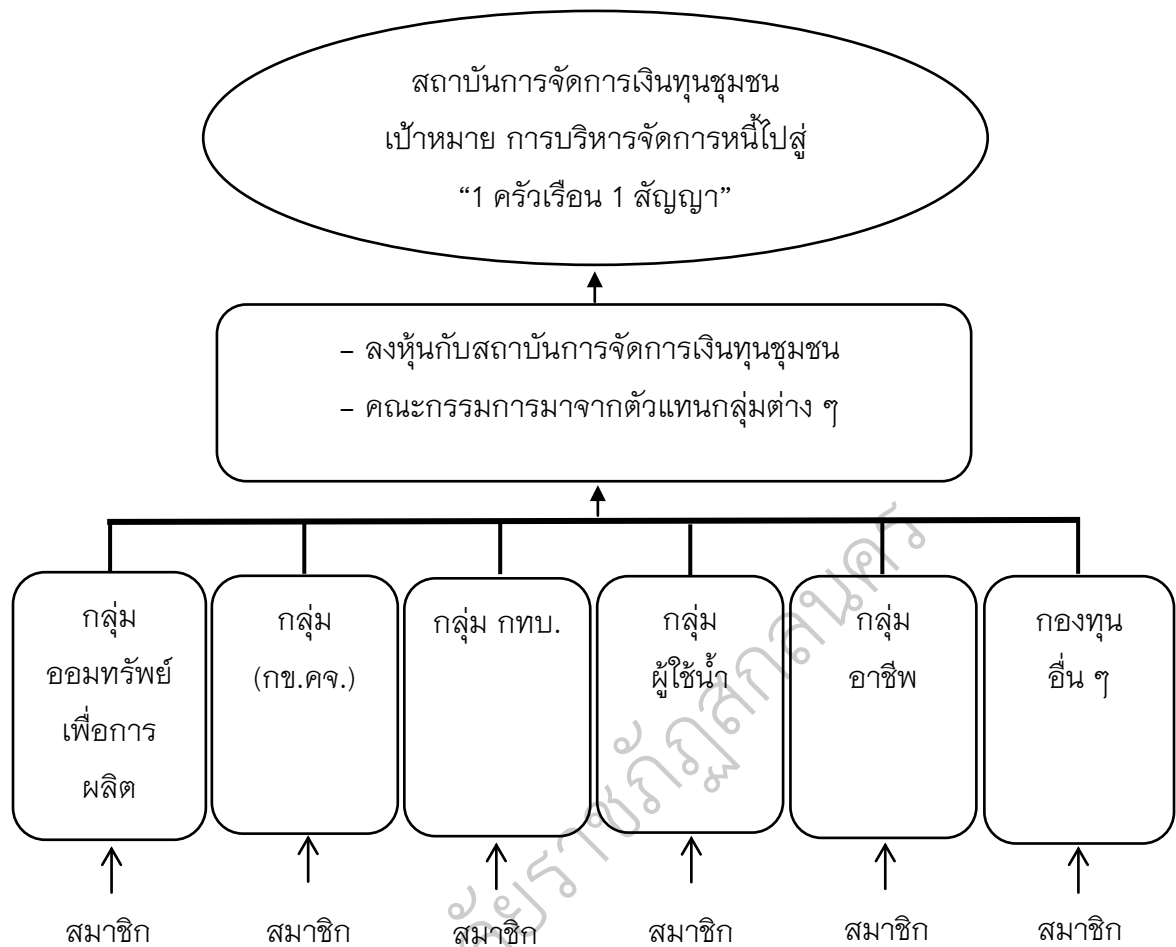
4) ไม่ดำเนินกิจกรรมรับฝากเงิน และกลุ่ม/องค์กรที่เป็นสมาชิกยังคง ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มตามเดิม

ประโยชน์ของการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนมี 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก เพื่อต้องการให้กลุ่ม องค์กร กองทุนเงินในหมู่บ้าน /ชุมชน มีการบริหารจัดการที่เข้มแข็งร่วมกัน บริหารจัดการอย่างเป็นระบบเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน

ประการที่สอง เพื่อช่วยลดปัญหาความยากจน เพราะมีการปรับ โครงสร้างหนี้ของสมาชิกที่เป็นครัวเรือน เช่น หากสมาชิกมีหนี้จากหลายกองทุนหรือหลาย สัญญาให้เหลือเพียง 1 สัญญาเท่านั้น ซึ่งวิธีการนี้ สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนอาจเป็น ผู้จ่ายหนี้จากกองทุนอื่นแทนแล้วให้สมาชิมาจ่ายชำระที่สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน เพียงแห่งเดียว หรืออาจเป็นผู้เจรจาไกล่เกลี่ยหนี้ให้มีการประนีประนอม เพื่อลูกหนี้จะได้ สามารถหาเงินมาชำระคืนหนี้ได้

ประการที่สาม ชุมชนมีการจัดสวัสดิการเพื่อให้สมาชิกได้รับสิทธิ ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น สวัสดิการด้านการศึกษาบุตร สวัสดิการด้านการ รักษาพยาบาล เจ็บป่วย เสียชีวิต เป็นต้น (กรมการพัฒนาชุมชน, 2557)

สรุปได้ว่า การจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนตามแนวทางที่พึงประสงค์ มีเป้าหมายเพื่อการบริหารจัดการหนี้ไปสู่ “1 ครัวเรือน 1 สัญญา” มีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อ การผลิตเป็นแกนนำในการจัดตั้ง ไม่มีการรับสมาชิกรายบุคคล ไม่มีกิจกรรมรับฝากเงิน และกลุ่มองค์กรที่เป็นสมาชิกยังคงดำเนินกิจกรรมของกลุ่มตามเดิม ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงลักษณะการดำเนินงานสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนที่พึงประสงค์
ที่มา: กรมการพัฒนาชุมชน (2557) สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

ขั้นตอนการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

การจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน มีขั้นตอนการจัดตั้ง 4 ขั้นตอน

ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เผยแพร่แนวคิด

การเผยแพร่แนวคิดมีแนวทางการดำเนินงานให้กับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่
ผู้นำ กลุ่ม/องค์กรการเงินชุมชน และภาคีการพัฒนา เพื่อทำความเข้าใจในแนวทางการ
ดำเนินงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามามีส่วนร่วมมาก
ขึ้น วิธีการได้แก่ การจัดเวทีประชาคมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 สํารวจวิเคราะห์ข้อมูลกองทุนชุมชน

เป็นการสำรวจข้อมูลกองทุนที่มีอยู่ในชุมชน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งที่ยังดำเนินการอยู่และหยุดดำเนินการแล้ว แต่ยังมีทุนและทรัพย์สินที่สามารถตรวจสอบได้ และที่มาของกองทุนต่าง ๆ โดยข้อมูลสำรวจประกอบไปด้วย คณะกรรมการมีการบริหารกองทุนอย่างไร ด้านเงินทุน แต่ละกองทุนมีที่มาของเงินทุนอย่างไร มีเงินเหลือเท่าใด การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว ด้านกิจกรรม มีการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและชุมชนมากน้อยเพียงใด มีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมหรือไม่ และด้านวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย กองทุนมีการดำเนินงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่

ขั้นตอนที่ 3 ประชุมกลุ่มเป้าหมาย

ขั้นตอนต่อมาจะต้องประชุมกลุ่มเป้าหมาย (ประธาน กลุ่ม/กรรมการ/ผู้แทนองค์กรกองทุนชุมชน และผู้นำชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ภาคีการพัฒนา) เพื่อเตรียมการวางแผนการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

มีการประชุมประธานกลุ่ม/องค์กรกองทุนชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อเลือกคณะกรรมการบริหาร ร่างระเบียบข้อบังคับ และกำหนด/วางแผนการ จัดทำกิจกรรมของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

4. การบริหารจัดการสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

การบริหารจัดการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานฉบับปรับปรุง (กันยายน 2554) ของกรมการพัฒนาชุมชน มีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้ (กรมการพัฒนาชุมชน, 2554)

4.1 คณะกรรมการ ได้มาจากตัวแทนของกลุ่ม/องค์กร กองทุนที่สมัครใจ เข้าร่วมกันจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน และผู้นำในหมู่บ้านและชุมชน ที่ได้รับการคัดเลือกจากเวทีประชาคม ที่ไม่ใช่มาจากคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตหรือกรรมการกลุ่มอื่น ๆ เพียงอย่างเดียว และจำนวนคณะกรรมการขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการบริหารจัดการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนแต่ละแห่ง

4.2 สมาชิก รับสมัครสมาชิกเป็นรายกลุ่ม เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง (กทบ.) กลุ่มผู้ผลิตน้ำดื่ม กองทุนแก้ไขปัญหาความยากจน (กข.คจ.) หากมีสมาชิกรายบุคคลที่ประสงค์สมัครเข้าเป็นสมาชิกสถาบันการ

จัดการเงินทุนชุมชน ให้สมัครเป็นสมาชิกของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หรือกลุ่มอื่น ๆ ที่เป็นสมาชิกสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ซึ่งเมื่อได้สมัครแล้วถือว่าบุคคลนั้นเป็นสมาชิกของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนไปโดยปริยาย

4.3 เงินทุนดำเนินการ ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

4.3.1 เงินลงทุนจากสมาชิกในรูปกลุ่มเท่านั้น ไม่มีการนำเงินทุนของทุกกลุ่มรวมกัน

4.3.2 เงินบริจาค เป็นเงินที่หน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชน ที่มีจิตศรัทธาและมีความประสงค์ที่จะบริจาคให้กับสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสมาชิกและชุมชน

4.3.3 เงินงบประมาณจากทางราชการ องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.3.4 กู้ยืมจากแหล่งเงินทุนอื่น ๆ

4.4 กิจกรรม

สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อไปสู่เป้าหมาย หลักการบริหารจัดการหนี้ให้ไปสู่ “1 คร้วเรือน 1 สัญญา” และมีกิจกรรมย่อยอื่น ๆ มีดังนี้

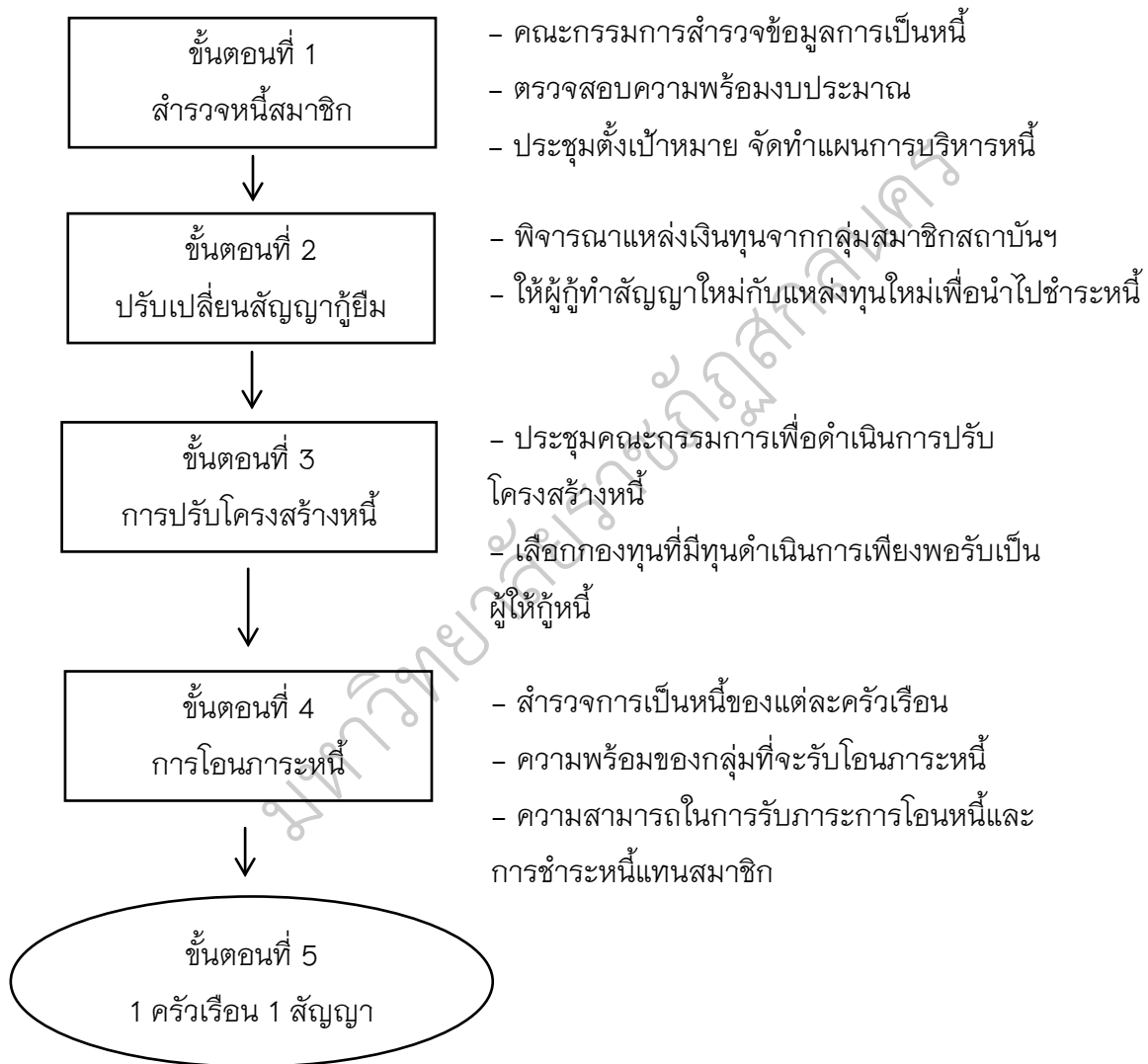
4.4.1 การลงทุนของสมาชิก (รายกลุ่ม)

4.4.2 บริหารจัดการหนี้ มีเป้าหมายหลัก คือการบริหารจัดการหนี้ให้ไปสู่การเป็น “1 คร้วเรือน 1 สัญญา” ซึ่งอาจใช้วิธีการตามความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับลักษณะของการเป็นหนี้ของสมาชิก มีอยู่ 3 แนวทาง ได้แก่

1) การปรับโครงสร้างหนี้ ในกรณีที่สมาชิกมีหนี้ค้างชำระกับบางกองทุน โดยสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนจะทำหน้าที่เจรจาต่อรองให้กับสมาชิกเพื่อขอลดดอกเบี้ย และหาแหล่งเงินกู้แห่งใหม่เพื่อนำมาชำระหนี้เดิมหรือสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนอาจเป็นแหล่งให้กู้เอง ในการปรับโครงสร้างหนี้กรมการพัฒนาชุมชน กำหนดการปรับอัตราดอกเบี้ยของกลุ่ม/กองทุนที่เป็นสมาชิกของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนให้เท่ากัน ตัวอย่างดังต่อไปนี้

กลุ่ม/กองทุน กลุ่มอาชีพ กลุ่ม กทป. กลุ่มออมทรัพย์ เพื่อการผลิต	อัตราดอกเบี้ย (เดิม) - 3 บาท - 5 บาท - 6 บาท	อัตราดอกเบี้ย (ปรับใหม่) 6 บาท
--	--	--------------------------------------

อัตราดอกเบี้ยกรณีทำสัญญาใหม่ กรมการพัฒนาชุมชนกำหนดให้ปรับในอัตราเท่ากันคือร้อยละ 6 ต่อปี ถึงแม้ว่าอัตราดอกเบี้ยจากกองทุนเดิมจะมากกว่าหรือน้อยกว่าร้อยละ 6 ต่อปี เมื่อเข้าสู่การปรับโครงสร้างหนี้แล้วอัตราดอกเบี้ยต้องเท่ากับร้อยละ 6 ซึ่งเป็นกรณีที่สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนสามารถปรับอัตราดอกเบี้ยได้ แต่กรณีอัตราดอกเบี้ยที่ไม่สามารถปรับให้เท่ากันได้ ให้สมาชิกครัวเรือนเลือกที่จะไปปรับกลุ่มต่าง ๆ ขั้นตอนการปรับโครงสร้างหนี้ แสดงได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงขั้นตอนการปรับโครงสร้างหนี้
ที่มา : สำนักพัฒนาทุนและองค์การการเงินชุมชน, 2559

หนี้ในที่นี้จะไม่รวมหนี้ที่เกิดจากการกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ และสถาบันการเงินอื่น โดยสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนอาจทำหน้าที่เป็นผู้เจรจา ต่อบริการปรับหนี้ เช่น อัตราดอกเบี้ย/ค่าปรับ การยืดระยะเวลาการผ่อนชำระคืน การกำหนดวงเงินกู้ใหม่ เป็นต้น

การนับครัวเรือน หนึ่งครัวเรือน คือ ครัวเรือนเดี่ยว ที่ประกอบด้วย พ่อ แม่ ลูก ตามกฎหมาย (โดยการสมรสหรือมีความผูกพันทางสายโลหิต หรือการมีบุตรบุญธรรม) ที่อาศัยอยู่ในบ้านหลังเดียวกัน หากในบ้านหลังเดียวกันมีครอบครัวเดี่ยวหลายครอบครัว ให้นับเป็นครัวเรือนที่แยกกัน เช่น บ้านหลังหนึ่งมีครอบครัวเดี่ยว 3 ครอบครัว ให้นับเป็น 3 ครัวเรือน

2) การปรับเปลี่ยนสัญญากู้ยืมเงิน ในกรณีที่สมาชิกมีหนี้หลายกองทุน สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนจะเรียกมาทำสัญญาใหม่ให้เหลือหนี้เพียง 1 สัญญากับสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน และนำเงินที่กู้ยืมได้ไปจ่ายชำระหนี้เดิม และ

3) การโอนภาระหนี้สินระหว่างกลุ่ม ในกรณีกลุ่ม/องค์กรบางประเภทมีทุนดำเนินการไม่มากนัก และไม่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องแต่สมาชิกของกลุ่มยังคงค้างชำระหนี้สินอยู่กับกลุ่ม ซึ่งกลุ่ม/กองทุนนั้น ๆ ได้สมัครเป็นสมาชิกกับสถาบันฯ แล้ว โดยนำเงินทุนดำเนินการมาลงหุ้นกับสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนทั้งหมด และไม่ได้ดำเนินการของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนอาจดำเนินการโอนภาระหนี้ของกลุ่ม ๆ นั้นมาเป็นหนี้ของสมาชิกสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

ในการโอนภาระหนี้ให้กับกลุ่ม/องค์กร/กองทุนการเงินที่เป็นสมาชิกของสถาบันฯ กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งนั้น จะพิจารณาจากจำนวนหนี้ทั้งหมดที่มีอยู่ว่าเป็นจำนวนเท่าใด หากยอดหนี้ไม่เกิน 30,000 บาท ให้ไปทำสัญญาปรับโครงสร้างหนี้กับกองทุนโครงการ กข.คจ. ยอดหนี้ตั้งแต่ 30,001-75,000 บาท ให้ไปทำสัญญาปรับโครงสร้างหนี้กับกองทุนหมู่บ้าน (กทบ.) ยอดมากกว่า 75,000 บาท ขึ้นไป ให้ไปทำสัญญาปรับโครงสร้างหนี้กับกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

4.4.3 จัดสวัสดิการชุมชน เช่น ฌาปนกิจสงเคราะห์ ทุนการศึกษา ค่ารักษาพยาบาล

4.4.4 กิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่จะนำไปสู่เป้าหมายการดำเนินงานและเป็นกิจกรรมที่ไม่ซ้ำซ้อนกับสมาชิก และสมาชิกร้องขอให้ดำเนินการ

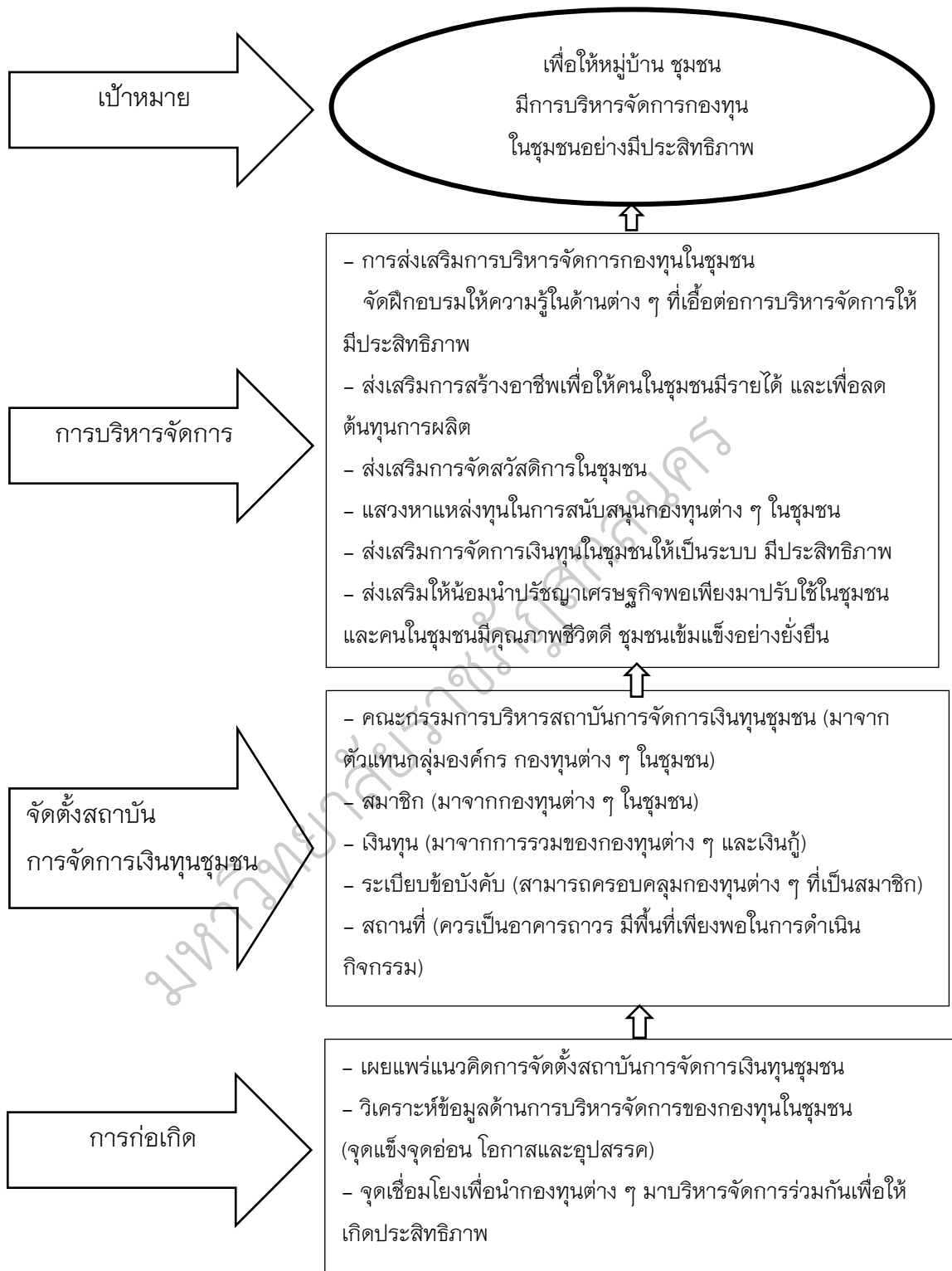
4.5 การจัดทำบัญชี สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนจะต้องจัดทำบัญชีเกี่ยวข้องกับสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนเท่านั้น บัญชีของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนจะต้องแยกออกจากกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต หรือกลุ่มอื่น ๆ สำหรับกลุ่มที่เป็นสมาชิกสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จะต้องจัดทำบัญชีของกลุ่ม ตามปกติจะไม่มี การนำบัญชีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเข้ามาเกี่ยวข้องกับสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

4.6 ระเบียบข้อบังคับ สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนต้องจัดทำระเบียบของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนแยกต่างหากจากกลุ่มออมทรัพย์ และกลุ่มกองทุนอื่นที่เป็นสมาชิก โดยเนื้อหาสาระต้องกำหนดให้ครอบคลุมกองทุนที่เป็นสมาชิกสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

4.7 รายได้ของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนมาจากค่าธรรมเนียมค่าสมัครจากสมาชิก รายได้จากการทำกิจกรรมของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน และอื่น ๆ

4.8 การจัดระดับการพัฒนาสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

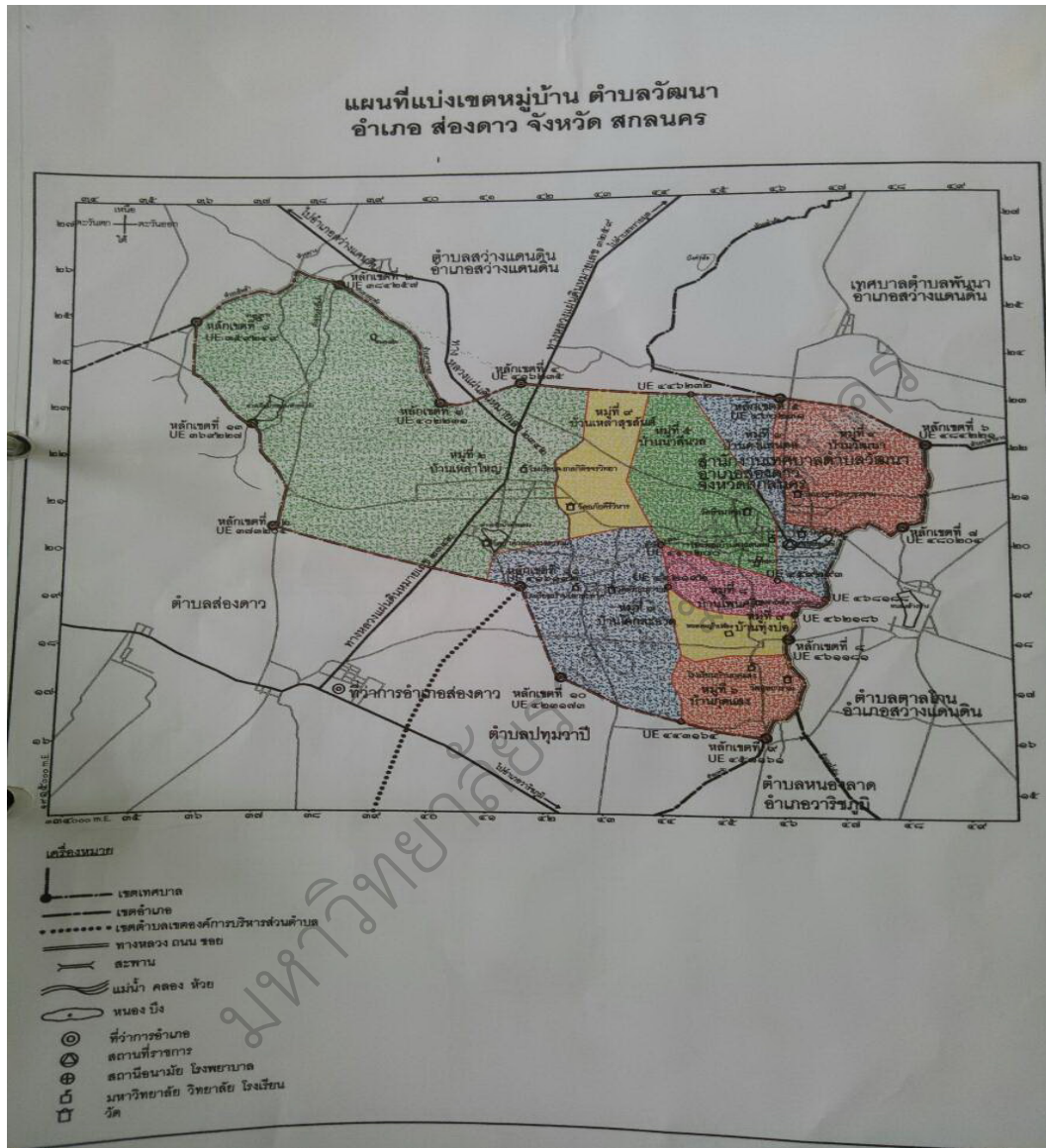
กรมการพัฒนาชุมชน (2554) ได้มีการจัดระดับผลการดำเนินงานของสถาบัน การจัดการเงินทุนชุมชนเพื่อต้องการทราบถึงระดับการพัฒนาและนำไปสู่การพัฒนาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง จึงได้กำหนดให้มีการจัดระดับการพัฒนาสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการจัดระดับการพัฒนาเป็น 3 ด้าน 18 ตัวชี้วัด และผลการพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 เป็นระดับพื้นฐาน (สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนที่มีผลงานต้องปรับปรุงและพัฒนา) ระดับ 2 เป็นระดับพัฒนา (สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนที่มีผลงานพอใช้) และระดับ 3 เป็นระดับก้าวหน้าหรือระดับดีเด่น (สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนที่มีผลงานดี) จากที่กล่าวมาทั้งหมดผู้วิจัยขอเสนอภาพรวมการดำเนินงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ภาพรวมการดำเนินงานของสถาบันการจัดการเงินชุมชน

ที่มา : กรมการพัฒนาชุมชน, 2554

บริบทชุมชนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ ตำบลวัฒนา อำเภอสองดาว จังหวัด
สกลนคร (ข้อมูลชุมชน, 2558)



ภาพประกอบ 7 แผนที่ตำบลวัฒนา อำเภอสองดาว จังหวัดสกลนคร
ที่มา : เทศบาลตำบลวัฒนา อำเภอสองดาว จังหวัดสกลนคร (2561)

ที่ตั้งและอาณาเขต

บ้านเหล่าใหญ่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่เทศบาลตำบลวัฒนา อยู่ห่างจากตัวอำเภอ
สองดาวไปทางทิศเหนือประมาณ 7 กิโลเมตร

ทิศเหนือ ติดต่อกับบ้านคำเม็ก ตำบลพันนา อำเภอสว่างแดนดิน

ทิศใต้ ติดต่อกับบ้านหนองแซง ตำบล สองดาว

ทิศตะวันออก ติดต่อกับบ้านเหล่าสุขสันต์ ตำบลวัฒนา

ทิศตะวันตก ติดต่อกับบ้านดงพระเจ้า ตำบลสว่างแดนดิน อำเภอสว่างแดนดิน

ประวัติหมู่บ้าน

บ้านเหล่าใหญ่มีชื่อเดิมว่า “บ้านคำอ้อม” ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2498 โดยมี
นายสิงห์ สีเม่น เป็นผู้มาทำไร่ปลูกปอ และได้มาสร้างบ้านเป็นหลักเป็นฐาน และมีเพื่อน
บ้านมาอยู่ด้วยกันประมาณ 10 หลังคาเรือนในขณะนั้น และต่อมาก็มีการตั้งหมู่บ้าน
โดยใช้ชื่อว่า “บ้านคำอ้อม” มี นายดอกไม้ หลักทอง เป็นผู้ใหญ่บ้านคนแรก มีประชาชน
เข้ามาอาศัยอยู่อย่างมากมา ต่อมาเกิดเหตุการณ์ไม่สงบทางการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลง
ผู้นำหมู่บ้านหลายคน หลังจากนั้นหมู่บ้านได้ถูกแยกการปกครองออกจากอำเภอสว่างแดน
ดิน เป็นกิ่งอำเภอสองดาว บ้านคำอ้อมจึงเปลี่ยนชื่อเป็นบ้านเหล่าใหญ่ หมู่ที่ 2 ตำบล
วัฒนา สาเหตุที่ตั้งชื่อว่าบ้านเหล่าใหญ่ คือ เป็นหมู่บ้านที่มีป่าดง จึงทำให้เกิดป่าไม้เล็ก ๆ
เป็นเหล่าขึ้นมาก อย่างไรก็ตามหมู่บ้านเหล่าใหญ่ยังคงได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ทาง
การเมืองตลอดเวลา ผู้นำหมู่บ้านยังคงมีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน ซึ่งบ้านเหล่าใหญ่มี
อายุการก่อตั้งจนถึงปัจจุบันเพียง 63 ปี (2498-2561)

บ้านเหล่าใหญ่ไม่ใช่หมู่บ้านมีอายุเก่าแก่แต่การพัฒนาทางด้านไปไกลกว่า
หมู่บ้านอื่น ๆ ในอำเภอสองดาว บ้านเหล่าใหญ่มีความพร้อมหลายด้านไม่ว่าจะเป็นด้าน
โครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เช่น การศึกษา สาธารณสุข ถนน การประปา ไฟฟ้า ส่วนหนึ่ง
อาจเป็นผลพวงมาจากความเข้มแข็งของผู้นำจากอดีตและได้ส่งผ่านจนถึงผู้นำคนปัจจุบัน
ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

1. นายอ่อนลี ชินสันต์	ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน พ.ศ. 2507-2508
2. นายบุญจันทร์ ทองเหลือง	ผู้ใหญ่บ้าน พ.ศ. 2509-2509
3. นายเล็ก สาขา	ผู้ใหญ่บ้าน พ.ศ. 2510-2511
4. นายคำแพง หันจางสิทธิ์	ผู้ใหญ่บ้าน พ.ศ. 2511-2517
5. นายทองพูล แก้วหานาม	ผู้ใหญ่บ้าน
6. นายสมยศ เรืองจิตร	ผู้ใหญ่บ้าน
7. นายทองพูล แก้วหานาม	ผู้ใหญ่บ้าน
8. นายพู่ สาระพร	ผู้ใหญ่บ้าน พ.ศ. 2518-2519
9. นายกา ราชชมภู	ผู้ใหญ่บ้าน พ.ศ. 2520-2528
10. นายแอ้ มาตราโสภา	ผู้ใหญ่บ้าน พ.ศ. 2528-2550
11. นายแอ้ มาตราโสภา	ผู้ใหญ่บ้านและกำนัน พ.ศ. 2551-2557
12. นายวรุตย์ โยธคง	ผู้ใหญ่บ้าน 2558-ปัจจุบัน

ในหมู่บ้านจะมีหน่วยงานราชการที่สำคัญประจำตำบลตั้งอยู่คือ ที่ทำการ
กำนันตำบลวัฒนา มี 9 หมู่บ้าน ประกอบด้วย

หมู่ที่ 1 บ้านดงแสนตอ	นายทองสาย แสนภักดี	ผู้ใหญ่บ้าน
หมู่ที่ 2 บ้านเหล่าใหญ่	นายแอ้ มาตราโสภา	กำนันตำบลวัฒนา
หมู่ที่ 3 บ้านโคกสะอาด	นายดุขฎี คำภู	ผู้ใหญ่บ้าน
หมู่ที่ 4 บ้านวัฒนา	นายประพันธ์ สุขกิจ	ผู้ใหญ่บ้าน
หมู่ที่ 5 บ้านนาสีนวล	นายมานิตย์ สีละครจันทร์	ผู้ใหญ่บ้าน
หมู่ที่ 6 บ้านกุดแสง	นายอำพร จันมาลา	ผู้ใหญ่บ้าน
หมู่ที่ 7 บ้านทุ่งป่อ	นายสำราญ แสงย่อย	ผู้ใหญ่บ้าน
หมู่ที่ 8 บ้านโพนครี	นายบู่ มาตราโสภา	ผู้ใหญ่บ้าน
หมู่ที่ 9 บ้านเหล่าสุขสันต์	นายสุ สาระพร	ผู้ใหญ่บ้าน

นอกจากการมีผู้นำที่เข้มแข็งแล้ว หมู่บ้านเหล่าใหญ่ยังมีปราชญ์ชาวบ้านที่มีความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยทางหมู่บ้านได้จัดตั้งเป็นศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของคนในหมู่บ้านและประชาชนทั่วไป ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

1. นายวันนี สว่าง	ปราชญ์ชาวบ้านด้านวัฒนธรรม (หมอลำ)
2. นายคำพันธ์ ไชยศรี	ปราชญ์ชาวบ้าน (หมอยาสมุนไพร)
3. นายดอกไม้ หลักทอง	ปราชญ์ชาวบ้าน (จักสาน)

4. นางหนูพร บรรณทิพย์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น (หมอลำพื้นบ้าน)
5. นางอุดม สาขา ภูมิปัญญาท้องถิ่น (หมอนวดแผนไทย)
6. นางเพ็ญศรี มาตราโสภา ภูมิปัญญาท้องถิ่นเรื่องสมุนไพร (หมอนวดแผนไทย)
7. นางจอม ราชชมภู ภูมิปัญญาท้องถิ่น (หมอดำแย, หมอยาพื้นบ้าน)
8. นางรัตน์ เทียมราช ภูมิปัญญาท้องถิ่น (หมอนวดแผนไทย)

ลักษณะภูมิประเทศ และภูมิอากาศ

พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบสลับที่ดอน ลักษณะภูมิอากาศโดยทั่วไปจัดอยู่ในภูมิอากาศแบบร้อน จะมี 3 ฤดู คือ ฤดูร้อน ฤดูฝน และฤดูหนาว อากาศจะร้อนจัดประมาณ 2 เดือน คือเดือนมีนาคม – เดือนเมษายน ของทุกปี ปริมาณน้ำฝนโดยเฉลี่ยปานกลาง มีน้ำมากในฤดูฝน ส่วนฤดูแล้ง น้ำในห้วย หนอง คลองต่าง ๆ มีปริมาณน้อยไม่เพียงพอในการทำการเกษตรฤดูแล้ง

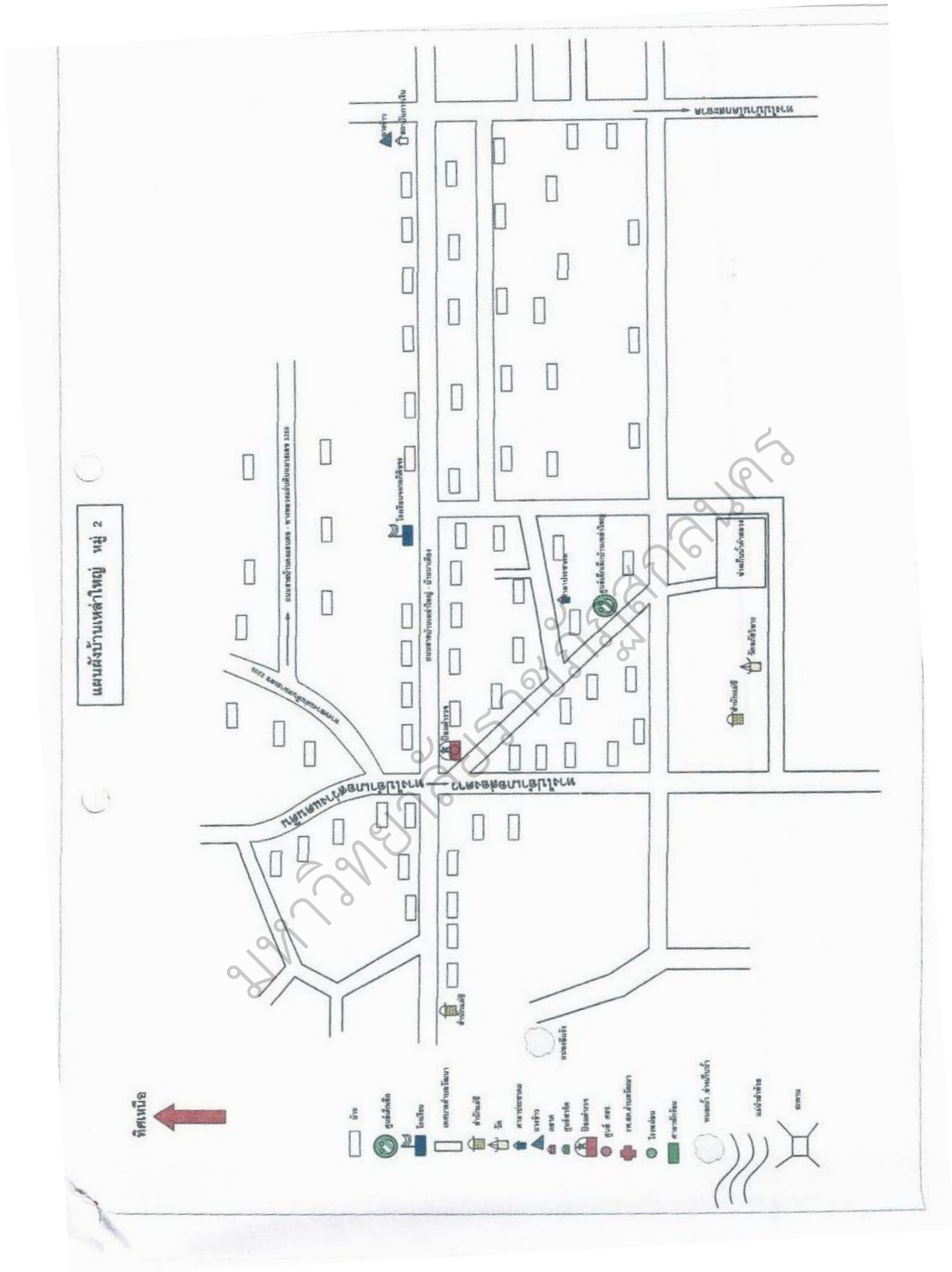
ทรัพยากรธรรมชาติ

แหล่งน้ำที่สำคัญของหมู่บ้านมี 2 แห่ง คือ อ่างเก็บน้ำคำหลวงและสระหนองแดง มีปริมาณการจัดเก็บน้ำประมาณ 5,000 ลูกบาศก์เมตร ลักษณะการใช้ประโยชน์ของแหล่งน้ำ คือ เลี้ยงปลาเพื่อการอนุรักษ์ บำรุงรักษาและขยายพันธุ์ปลา การใช้ประโยชน์เพื่อการปลูกพืชผัก และวัว ควายได้ดื่มกินและใช้ผลิตน้ำประปาสำหรับการอุปโภค ปริมาณของน้ำมีเพียงพอตลอดปี

ป่าชุมชน เป็นพื้นที่ป่าไม้ภายในหมู่บ้านซึ่งมีพื้นที่ประมาณ 27 ไร่ สภาพที่เป็นปัญหาของทรัพยากรธรรมชาติ คือ ป่าไม้ชุมชนยังมีน้อย และขาดงบประมาณในการดูแลรักษา

การคมนาคม

หมู่บ้านเหล่าใหญ่อยู่ห่างจากอำเภอ 7 กิโลเมตร มีเส้นทางการคมนาคมที่เป็นเส้นทางหลักของบ้านเหล่าใหญ่ที่สำคัญ เป็นเส้นทางหลวงแผ่นดินเชื่อมระหว่างอำเภอส่องดาวและอำเภอสว่างแดนดิน อีกเส้นทาง คือ ทางหลวงชนบทสายบ้านเหล่าใหญ่ถึงบ้านนาเตียง ตำบลตาลเ็นิ่ง อำเภอสว่างแดนดิน การคมนาคมที่สะดวก รถยนต์และรถบรรทุกพืชผลทางการเกษตรสามารถวิ่งได้ตลอดปี



ภาพประกอบ 8 แผนผังบ้านเหล่าใหญ่ ตำบลวัฒนากำเภอสองดาว จังหวัดสกลนคร
 ที่มา : เทศบาลตำบลวัฒนากำเภอสองดาว จังหวัดสกลนคร (2561)

ถนนภายในหมู่บ้าน 11 สาย แยกเป็น ถนนลาดยาง 2 สาย ระยะทาง 2,500 เมตร ถนนคอนกรีต 3 สาย ระยะทาง 2,750 เมตร ถนนลูกรัง 6 สาย ระยะทาง 5,500 เมตร

ประชากร

บ้านเหล่าใหญ่มีครัวเรือนที่อาศัยอยู่จริง รวมทั้งสิ้น 270 ครัวเรือน มีจำนวนประชากรที่อาศัยอยู่จริง ปี 2561 จำนวน 250 ครัวเรือน ชายจำนวน 405 คน หญิงจำนวน 419 คน รวม 824 คน

การศึกษา

ประชากรส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ไม่ได้เรียนหนังสือ 1 คน จบชั้นประถมศึกษา 500 คน จบชั้นมัธยมศึกษา 199 คน จบอนุปริญญา 8 คน จบชั้นปริญญาตรี 39 คน จบสูงกว่าปริญญาตรี 10 คน ปัญหาที่เป็นอุปสรรคด้านการศึกษาของประชากรมาจากประชาชนมีรายได้ต่ำ จึงทำให้ไม่สามารถส่งเสียบุตรหลานให้ศึกษาต่อสูงกว่าภาคบังคับได้ (แฉ่ มาตราโสภา, สัมภาษณ์, 1 กรกฎาคม 2559)

ศาสนา

ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ มีวัด 1 แห่งคือ วัดป่าเหล่าใหญ่ สำนักปฏิบัติธรรม 2 แห่ง วัดมีความสำคัญต่อวิถีการใช้ชีวิตของคนในชุมชน เพราะเป็นแหล่งรวมจิตใจของคนในหมู่บ้าน เป็นสถานที่ประกอบพิธีกรรมงานประเพณี งานมงคลต่าง ๆ งานศพ การประชุมจัดเวทีแก้ไขปัญหาของหมู่บ้าน ความสำคัญของวัดต่อการนับถือศาสนา การนับถือศาสนาเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติที่ทำให้คนเป็นคนดี เกรงกลัวต่อบาป ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ซึ่งประชาชนบ้านเหล่าใหญ่ มักจะมีวันหยุดในวันพระขึ้น 15 ค่ำ เพื่อไปทำบุญหรือถือศีลที่วัดหรือที่บ้าน วัดจึงเป็นสถานที่ทำให้คนในชุมชนมีที่พึ่งทางใจ และคนในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข (ดวงจันทร์ มาตราโสภา, สัมภาษณ์, 1 มกราคม 2559)

สังคม วัฒนธรรม และวิถีการดำเนินชีวิต

การอยู่ร่วมกันในสังคม ส่วนใหญ่คนในหมู่บ้านจะตั้งบ้านเรือนอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีบ้างบางครอบครัวจะแยกไปอยู่ห่างจากชุมชนไม่ไกลนัก ประชาชนส่วนใหญ่มีจิตใจเอื้ออารี พึ่งอาศัยซึ่งกันและกัน มีลักษณะการอยู่ช่วยเหลือและแบ่งปันในลักษณะ “พริกบ้านเหนือ เกลือบ้านใต้” มีการเคารพเชื่อฟังผู้ที่อาวุโสกว่า วัฒนธรรมการแต่งกาย ผู้หญิงนุ่งผ้าถุง ผู้ชายนุ่งโสร่ง หรือสวมกางเกงผ้าฝ้าย และใช้ผ้าขาวม้าเป็นผ้าเอนกประสงค์

ส่วนผ้าไหมถือเป็นของมีค่าไว้สวมใส่เฉพาะงานบุญประเพณี และงานบุญที่สำคัญ เช่น งานแต่งงาน งานขึ้นบ้านใหม่ และงานบุญ งานกฐิน เป็นต้น

ลักษณะการอยู่แบบครอบครัว ส่วนใหญ่จะมีเด็กและผู้สูงอายุ ส่วนประชากรวัยแรงงานจะออกไปทำงานในต่างถิ่น เช่น ต่างจังหวัด กรุงเทพมหานคร และต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเกาหลี ซึ่งลักษณะงานจะเป็นงานทำสวน (แอ้ มาตราโสภา, สัมภาษณ์, สัมภาษณ์, 1 มกราคม 2559)

วัฒนธรรมด้านอาหาร

ชาวบ้านมีวัฒนธรรมการรับประทานอาหารมีข้าวเหนียวเป็นอาหารหลัก ประเภทอาหารที่ชาวบ้านชื่นชอบ ได้แก่ ลาบ ก้อย หม่า แกง อ่อม ย่าง ปิ้ง คั่ว ปั่น แจ่ว ส้มตำ ซึ่งมีปลาร้าเป็นส่วนประกอบหลักในการปรุงรส

ขนบธรรมเนียมประเพณี/เทศกาลประจำปี

การจัดงานบุญประเพณี จัดตามความเชื่อที่ยึดถือปฏิบัติกันมา ปฏิทินงานบุญ และประเพณีที่สำคัญ ได้แก่ (แอ้ มาตราโสภา, สัมภาษณ์, สัมภาษณ์, 1 มกราคม 2559)

1) ประเพณีปีใหม่ ช่วงเดือนมกราคมของทุกปี จะมีประเพณีขอพรจากผู้สูงอายุในหมู่บ้านเรียกว่า ผูกข้อต่อแขนผู้สูงอายุ ประเพณีนี้ทำให้ผู้สูงอายุมีความสุขเมื่อได้อยู่กับลูกหลานพร้อมหน้ากัน สร้างความผูกพันระหว่างครอบครัว และระหว่างคนในชุมชนให้เกิดความรักความผูกพันซึ่งกันและกัน

2) ประเพณีบุญเบิกฟ้า จัดขึ้นในช่วงเดือนสามออกใหม่สามค่ำ (ตามคำเรียกของคนในชุมชน) อาจตรงกับเดือนทางสากลคือเดือนกุมภาพันธ์ พิธีการจะนิมนต์พระมาฉันอาหารเข้ากลางหมู่บ้าน ชาวบ้านจะร่วมกันทำธงหน้าวัด กาบกล้วย หิน ทราย ข้าวดำ ข้าวแดง เล้าไม้ไผ่ เส้นฝ้ายดำ ฝ้ายแดง ห้อยตอนเข้าพิธีไล่ผี

3) ประเพณีเลี้ยงผีปู่ตา ช่วงเดือน 9 ตรงกับเดือนสากลคือ เดือนสิงหาคม ชาวบ้านนับถือผีปู่ตาอย่างยิ่ง ถือว่าผีปู่ตาเป็นหลักให้หมู่บ้าน ชาวบ้านเชื่อว่าปู่ตาสามารถช่วยได้ทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการบนบานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน สิ่งของที่หายไป ปู่ตาสามารถบอกได้ว่าหายไปไหน หรือต้องการขอให้ช่วยเรื่องการสอบเข้าเรียนต่อ ซึ่งประเพณีนี้ก่อให้เกิดการยึดโยงผู้คนให้เข้าร่วมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมตามความเชื่อ ทำให้ผู้คนต่างไม่กล้าจะทำความผิดเพราะกลัวว่าผีปู่ตาจะลงโทษ

4) ประเพณีสงกรานต์ ช่วงวันที่ 13-15 เมษายนของทุกปี เป็นการพบปะกันของคนในครอบครัวโดยเฉพาะกลุ่มวัยทำงานที่เดินทางไปต่างถิ่น จะกลับมาหาครอบครัวในช่วงวันสงกรานต์เพื่อขอพรจากผู้ใหญ่ ประเพณีสงกรานต์ทำให้เกิดความรักความผูกพันกันระหว่างสมาชิกในครอบครัว รวมถึงเครือญาติ และคนในชุมชน

5) ประเพณีกฐิน จัดขึ้นในช่วงเดือนพฤศจิกายนของทุกปี ประเพณีกฐินเป็นการรวมกันของกลุ่มคนทำงานที่อาศัยอยู่ในต่างจังหวัดและคนที่อยู่ในหมู่บ้านได้เสียสละเงินบางส่วนเพื่อนำมาทำนุบำรุงวัดวาอารามในหมู่บ้านของตนเองให้มีความเจริญเติบโต เป็นที่พึ่งทางใจของคนในชุมชนเพื่อลด ละ งดการทำผิดศีล

6) ประเพณีบุญผะเหวด หรือบุญพระเวส หรือเรียกว่า บุญมหาชาติ พิธีนี้จัดขึ้นในช่วงเดือนสี่ (ช่วงเดือนมีนาคม) มีการแห่ขบวนพระเวสสันดร และมีการเทศน์กัณฑ์มัทรีในงานบุญมหาชาตินี้ด้วย

7) ประเพณีบุญข้าวประดับดิน จะจัดขึ้นในช่วงวันวันแรม ๑๔ ค่ำ เดือนเก้า ซึ่งจะตรงกับเดือนสิงหาคมของทุกปี โดยจะนำข้าวปลาอาหาร ของคาว ของหวาน ผลไม้ หมากพลู บุหรี่ แบ่งมาอย่างละเล็ก อย่างละน้อย ห่อใบตองเป็นห่อเล็กนำไปวางไว้ตามโคนไม้ใหญ่หรือตามพื้นดินรอบ ๆ เจดีย์หรือโบสถ์ เพื่ออุทิศกุศลให้แก่ปู่ย่าตายายญาติผู้ล่วงลับไปแล้ว โดยจะเรียกประเพณีนี้ว่า ประเพณีบุญข้าวประดับดิน

หน่วยงานและสถานที่สำคัญ

บ้านเหล่าใหญ่มีการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและโรงเรียนขยายโอกาสเพื่อให้ประชาชนในหมู่บ้านและหมู่บ้านอื่น ๆ ได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ยังมีสถานที่สำคัญทางศาสนาเป็นสถานที่ปฏิบัติธรรมเพื่อพัฒนาจิตใจให้มีศีลธรรม รายละเอียดสถานที่สำคัญต่าง ๆ มีดังนี้

1) เทศบาลตำบลวัฒนา มีการยกฐานะเดิมของหน่วยงานจากหน่วยงานองค์การบริหารส่วนตำบลวัฒนา เป็นเทศบาลตำบลวัฒนา มีนายสุบรรณ ทองกมล ดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรี คนปัจจุบัน

2) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นสถานที่ดูแลเด็กเล็กก่อนประถมวัย

3) สำนักปฏิบัติธรรม 2 แห่ง มีแม่ชี อมารี ศรีดาร์กษ เป็นเจ้าสำนักและเป็นผู้ดูแล แม่ชีกล่าวว่า ผู้ที่สนใจเข้าปฏิบัติธรรมจะต้องผ่านการฝึกขั้นต้นที่สำนักปฏิบัติธรรมสาขาที่ 5 ก่อน จนเข้าใจแนวปฏิบัติดีและสามารถปฏิบัติได้ในเบื้องต้น จึงจะย้ายมา

ปฏิบัติธรรมต่ออย่างเข้มข้นที่สาขาแห่งที่ 4 ซึ่งชื่อว่า สำนักปฏิบัติธรรมแม่ชี อมรีรักษ์ ไตรนุสรณ์ ซึ่งตั้งอยู่บ้านเหล่าใหญ่ ติดกับหนองน้ำประจำหมู่บ้าน โดยมีบริเวณล้อมรอบไปด้วยต้นไม้ใหญ่ ร่มรื่น เหมาะแก่การนั่งสมาธิและปฏิบัติธรรม (เทียมจันทร์ มีชาติ, สัมภาษณ์, 1 มกราคม 2559)

4) ศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชน ได้ก่อตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณสุขในหมู่บ้าน โดยประชาชนในหมู่บ้านได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดูแลสุขภาพของตนเองได้ โดยมีเจ้าหน้าที่ของรัฐมาให้ความช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้คนในชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ในด้านสุขภาพ ซึ่งการจัดบริการศูนย์สาธารณสุขมูลฐานชุมชน (ศสมช.) บ้านเหล่าใหญ่ มีนโยบายที่จะให้บริการด้านสาธารณสุขขั้นพื้นฐานแก่ประชาชนในหมู่บ้าน และชุมชนใกล้เคียงที่มีอาการป่วยทั่วไปที่ไม่รุนแรง พร้อมทั้งการจำหน่ายยาสามัญประจำบ้าน (ข้อมูลชุมชน, 2559)

5) ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนระดับตำบลบ้านเหล่าใหญ่ เป็นแหล่งเรียนรู้ราคาถูก มีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในชุมชน โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน และสร้างโอกาสทางการศึกษาที่หลากหลายวิธี เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในอันที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและสามารถนำไปประกอบอาชีพ สร้างรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว (ข้อมูลชุมชน, 2559)

6) ศูนย์สามวัย คำว่าสามวัยในที่นี้หมายถึง วัยเด็กถึงวัยผู้สูงอายุ วัยกลางคนคือวัยพ่อแม่ และวัยปู่ย่าตายาย เป็นสถานที่ตั้งขึ้นเพื่อให้คนที่อยู่สามวัย วัยเด็ก วัยพ่อแม่ วัยปู่ย่าตายาย ได้เข้าร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน ให้คำปรึกษาตามวัย เช่น วัยเด็กถึงวัยผู้สูงอายุควรมีความพร้อมก่อนครองคู่ การวางแผนก่อนมีบุตร จนเป็นพ่อแม่ต้องทำอย่างไร และเมื่อเป็นผู้สูงวัยต้องปรับตนเองอย่างไรเพื่อให้เป็นผู้สูงอายุที่มีคุณค่า ไม่เป็นภาระให้ลูกหลาน (สุบรรณ ผ่องกมล, สัมภาษณ์, 1 มกราคม 2559)

7) วัด เป็นสถานที่สำคัญใช้ประกอบพิธีสำคัญทางศาสนา

8) ป่าชุมชนเฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เนื่องในโอกาสครบรอบพระชนม์มายุ 60 พรรษา วันที่ 2 เมษายน 2557 ตามความหมายของป่าชุมชน คือ พื้นที่ป่าทั้งที่เป็นป่าบก และป่าชายเลน มีผืนดิน ต้นไม้ พุ่มหญ้า พันธุ์พืช สัตว์ป่า แหล่งน้ำ และสรรพสิ่งที่เป็นธรรมชาติทั้งหมด ซึ่งอยู่ล้อมรอบชุมชน คนในชุมชนได้อาศัยทำมาหากิน และเลือกใช้ประโยชน์จากป่าร่วมกัน โดยชุมชนจะต้อง

ช่วยกันรักษา วางแผน และตัดสินใจที่จะปกป้องดูแลผืนป่า และการกำหนดทิศทางการพัฒนาป่า ข้อกำหนดโดยชาวบ้านจะดำเนินการรักษาป่าของตนเอง สำหรับป่าชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ ได้กำหนดข้อปฏิบัติร่วมกันของคนในชุมชนในการดูแล รักษาป่าให้มีความอุดมสมบูรณ์ เป็นแหล่งอาหารที่สำคัญให้กับคนในชุมชน (แฉ่ มาตรฐานสภา, สัมภาษณ์, 1 มกราคม 2559)

นอกจากนี้ บ้านเหล่าใหญ่ ได้ถูกคัดเลือกให้เป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ในปี พ.ศ. 2555 ในระดับอยู่ที่กิตติ เนื่องจากเป็นหมู่บ้านที่มีศักยภาพ โดยสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอส่องดาวได้คัดเลือกครัวเรือนพัฒนา จำนวน 30 ครัวเรือน เข้าร่วมโครงการ มีการให้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง การศึกษาดูงานหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงที่ประสบความสำเร็จและมีกิจกรรมสาธิตการประกอบอาชีพ ปัจจุบันครัวเรือนพัฒนาดังกล่าว ได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติ พร้อมทั้งเผยแพร่ขยายผลให้กับครัวเรือนอื่น ๆ ในหมู่บ้านและหมู่บ้านใกล้เคียงได้ปฏิบัติจนเห็นผลเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งได้จัดตั้งฐานการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ จำนวน 6 ฐาน ประกอบด้วย 1. ฐานการเรียนรู้ด้านการลดค่าใช้จ่าย ได้แก่ การปลูกพืชผักสวนครัวปลอดสารพิษเพื่อกินเอง เหลือจิ้งขาย และการทำปุ๋ยชีวภาพใช้เอง 2. ฐานการเรียนรู้ด้านเพิ่มรายได้ ได้แก่ การทำโรงน้ำดื่มชุมชนเพื่อจำหน่าย และโรงสีชุมชนขายแกลบขายรำ 3. ฐานการเรียนรู้ด้านการประหยัด ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านเหล่าใหญ่ สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน และกลุ่มยางพารา 4. ฐานเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่ ศูนย์เรียนรู้ชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ และภูมิปัญญาด้านการทอผ้า 5. ฐานเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ ป่าชุมชน 6. ฐานการเรียนรู้ด้านการเอื้ออารี ได้แก่ ฉางสำรองพันธุ์ข้าว (ข้อมูลชุมชน, 2559)

รายได้ และเศรษฐกิจชุมชน

ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพหลัก คือ ทำนา ทำไร่ จำนวนครัวเรือนที่ทำนาทั้งสิ้นรวม 163 ครัวเรือน รายได้เฉลี่ยครัวเรือนละ 57,010 บาท อาชีพทำไร่ 30 ครัวเรือน รายได้โดยเฉลี่ยครัวเรือนละ 50,000 บาท และมีอาชีพเสริม ทำสวนยางพารา 20 ครัวเรือน รายได้เฉลี่ยเดือนละ 84,000 บาท เลี้ยงสัตว์ 15 ครัวเรือน รายได้เฉลี่ยครัวเรือนละ 15,000 บาท ค้าขายจำนวน 6 ครัวเรือน รายได้เฉลี่ยครัวเรือนละ 40,000 บาท รับราชการ 10 ครัวเรือน รายได้เฉลี่ยครัวเรือนละ 242,000 บาท รับจ้างจำนวน

10 ครั้วเรือน รายได้โดยเฉลี่ยครั้วเรือนละ 73,000 บาท ต่อปี ส่วนใหญ่ไปรับจ้างที่ กรุงเทพมหานคร อุตสาหกรรมในครั้วเรือน จำนวน 105 ครั้วเรือน รายได้โดยเฉลี่ยครั้วเรือนละ 25,000 บาท ต่อปี ไปทำงานต่างประเทศ จำนวน 2 ครั้วเรือน รายได้โดยเฉลี่ย/คน 220,000 บาท ต่อปี รายได้ของคนในชุมชนมาจากหลากหลายอาชีพ หลากหลายกลุ่ม เช่น อาชีพรับจ้างทำงานในต่างประเทศ รายได้จากการขายผลิตผลทางการเกษตร รายได้จากการตั้งกลุ่มอาชีพ ชุรกิจชุมชน และอื่น ๆ รายละเอียดมี ดังนี้ (วรุตย์ โยธคง, สัมภาษณ์, 1 มกราคม 2559)

- 1) รายได้จากการทำงานในต่างประเทศ และทำงานต่างจังหวัด ซึ่งกลุ่มผู้แรงงานเหล่านี้เมื่อมีรายได้แล้วจะส่งเงินกลับบ้านให้พ่อแม่ ญาติพี่น้อง ทำให้คนในครอบครัวมีรายได้และมีเงินหมุนเวียนใช้จ่ายในครอบครัว
- 2) ร้านค้า 6 แห่ง ได้แก่ ร้านซ่อมรถจักรยานยนต์ ร้านเสริมสวย ร้านขายของชำ ร้านขายเนื้ออย่างเกาหลีแบบตัดกขายเป็นกิโล ๆ ละ 170 บาท
- 3) กลุ่มอาชีพต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มผู้ผลิตผ้าคราม ผ้าขาวม้า ประธานกลุ่มคือ นางดวงจันทร์ มาตรโสภา และสมาชิกประมาณ 30 คน
- 4) กลุ่ม กองทุนการเงินชุมชน ได้แก่ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต โรงน้ำดื่มชุมชน กลุ่มผู้ผลิตยางพารา กลุ่มตัวแทนขายปุ๋ยเคมี กลุ่มโรงสีชุมชน กองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมือง (กทบ.) กองทุนแก้ไขปัญหาความยากจน (กข.คจ) กลุ่ม 3 ดำ (ไก่ หมู วัว) กลุ่มเลี้ยงกบ ปลาตุ๊ก สุกร กลุ่มปลูกพืชพื้นบ้าน กลุ่มเพาะเห็ด และสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน (ดวงจันทร์ มาตรโสภา, สัมภาษณ์, 1 มกราคม 2559)

สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่

บ้านเหล่าใหญ่เป็นพื้นที่กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงานตามโครงการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 เนื่องจากเป็นหมู่บ้านที่มีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่มีความเข้มแข็ง มีผลงานการบริหารจัดการดีเด่น จึงเป็นแกนนำในการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน และดำเนินการเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2553 โดยมีทุนจากการบูรณาการกลุ่ม/กองทุนการเงินต่าง ๆ ในชุมชน รวม 7 กลุ่ม เป็นเงิน 4,059,000 บาท

หลังจากมีการจัดตั้งแล้ว สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ ได้พัฒนาตนเองตามระบบมาตรฐานงานชุมชนผ่านในระดับ 3 (ระดับก้าวหน้าหรือระดับ

ดีเด่น) นอกจากนี้สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ ยังเป็นสถาบันฯ นำร่องในการแก้ไขปัญหาคความยากจน

ความสำเร็จส่วนหนึ่งมาจากนโยบายภาครัฐในการพัฒนาทุนชุมชนในรูปแบบจัดตั้งเป็นสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ในการกำหนดนโยบายการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนของกรมการพัฒนาชุมชนนั้น ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการดำเนินงาน รวมถึงแผนการพัฒนาสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ซึ่งในครั้งนั้นผู้นำชุมชน ซึ่งเป็นผู้ใหญ่บ้านและคนในชุมชนได้ร่วมกันลงมติการยอมรับการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน เพราะเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อชุมชน (ณรงค์ฤทธิ์ ไชยศรี, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2558; ประสาท ทศตร, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2560; ดวงจันทร์ มาตราโสภา, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2558) รวมทั้งในการกำหนดนโยบายการพัฒนากองทุนชุมชนได้ยึดหลักความเหมาะสมของบริบทพื้นที่ (ประสาท ทศตร, สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2560)

ในช่วงเริ่มแรกหน่วยงานภาครัฐโดยสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร ได้เลือกพื้นที่บ้านเหล่าใหญ่ และดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดตั้ง ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่เกิดขึ้นได้เพราะมีผู้นำชุมชนที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและศึกษานโยบาย ข้อกำหนดเป็นอย่างดี กอปรกับการลงมติเห็นชอบ และการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนที่เห็นด้วยในการจัดตั้ง และหลังจากจัดตั้งแล้ว คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้เข้ามาบริหารจัดการ ได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองในทุกด้านที่เกี่ยวข้องของการพัฒนาสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนเพื่อให้มีความเข้มแข็ง

ในช่วงเริ่มต้นการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ มีเจ้าหน้าที่จากสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนครเข้ามาเป็นที่เลี้ยงให้ให้คำแนะนำ พาไปศึกษาดูงานที่อื่นที่ประสบความสำเร็จ จัดฝึกอบรมเพื่อให้คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฯ (ประสาท ทศตร, 1 ธันวาคม 2560)

ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ เต็มความสามารถ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจริงใจในการเข้าช่วยแก้ไข้ปัญหาให้กับประชาชน พร้อมให้คำปรึกษา (ณรงค์ฤทธิ์ ไชยศรี, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2558) (ดวงจันทร์ มาตราโสภา, สัมภาษณ์, 5 ธันวาคม 2558)

นอกจากนี้ สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ยังได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายภายนอกมาโดยตลอดและต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้โครงการหรือแผนงานต่าง ๆ ขับเคลื่อนไปข้างหน้าโดยได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากเครือข่ายภายนอกซึ่งเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริม ให้การดำเนินงานของสถาบันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เครือข่ายภายนอกประกอบด้วย

1. หน่วยงานภาครัฐ มีหลายหน่วยงานที่เข้ามาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ ส่งเสริม สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ ประกอบด้วย

1.1 กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เป็นหน่วยงานที่กำหนดนโยบายในการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนในพื้นที่จังหวัดสกลนคร โดยสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนครได้จัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนขึ้น พร้อมสนองบุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการจัดตั้งมาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ เป็นพี่เลี้ยง รวมถึงงบประมาณเพื่อให้สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่สามารถดำเนินงาน และบริหารจัดการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.2 สถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นของจังหวัดสกลนคร ได้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในการให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ องค์ความรู้ แก่คณะกรรมการบริหารของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

1.3 องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต). หน่วยงานในระดับท้องถิ่นที่เข้ามาเป็นเครือข่ายของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ได้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลวัฒนา ได้เข้ามาสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน

2. สถาบันการเงิน ประกอบด้วย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งสถาบันการเงินนี้ได้เข้ามาเป็นเครือข่ายให้ความช่วยเหลือด้านความรู้เกี่ยวกับการทำระบบของธนาคาร เช่น การรับฝากเงิน การถอน ระบบการกู้ยืม การนำส่งเงิน การจัดทำบัญชีการเงิน รวมถึงเป็นสถาบันที่รับฝากเงิน เก็บรักษาเงินของสมาชิกให้อยู่ในที่ปลอดภัย

3. เครือข่ายสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนระดับภูมิภาค ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ เป็นเครือข่ายภายนอก ที่เข้ามาสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยให้ศึกษาดูงาน ดูระบบการดำเนินงาน และระบบการบริหารจัดการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนและสถาบัน การเงินชุมชน

เนื่องจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนนั้นมีจำนวนไม่มากนัก ในการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจึงจะรวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินชุมชนและองค์กรการเงินภาคประชาชนอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน สำหรับต่างประเทศจะสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรการเงินระดับฐานรากขนาดเล็กที่เรียกว่า “Microfinance” ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

สุภาภรณ์ วงศ์รักตระกูล (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน จังหวัดอุดรธานี พบว่า ระดับความรู้ของคณะกรรมการส่งผลสูงต่อระดับความสำเร็จ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จ ได้แก่ เพศ อายุ และประสบการณ์ในการบริหารงานของคณะกรรมการได้ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของสมาชิก ทำให้สมาชิกมีความไว้วางใจในการบริหารงาน นั้นหมายความว่า คณะกรรมการบริหารมีความเป็นผู้นำที่ดี สมาชิกมีความไว้วางใจและยินดีปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สุรัชย์ กังวล (2552, หน้า 300-301) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชนในเขตภาคเหนือ พบว่าสถาบันการเงินชุมชนที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ ทุนทางสังคม เครือข่าย ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม กลไกและกระบวนการบริหารจัดการ และความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน ผลการศึกษาแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

1) ทุนทางสังคม ได้แก่ การที่สมาชิกมีจิตสำนึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของสถาบันการเงินชุมชน และคณะกรรมการจะต้องเป็นผู้นำที่ดีเพื่อทำให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการของสถาบันการเงินชุมชนให้เข้มแข็ง

2) เครือข่าย ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการและสมาชิกมีส่วนสำคัญที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) ภาวะผู้นำ สมาชิกมีความเห็นว่าคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการกองทุนจะต้องมีความเข้าใจกฎระเบียบของกองทุนเป็นอย่างดี เพื่อสามารถขับเคลื่อนนโยบายการบริหารจัดการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

4) การมีส่วนร่วม คณะกรรมการเห็นว่าหากสมาชิกได้รับผลประโยชน์ตามความเหมาะสมและยุติธรรม จะทำให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมของสถาบันการเงินมากขึ้น

5) กลไกและกระบวนการบริหารจัดการ จะต้องยึดถือตามกฎระเบียบข้อบังคับ วัตถุประสงค์เป็นหลัก เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรคใดๆ เกิดขึ้น

6) ความเข้มแข็งของสถาบันการเงินชุมชน วัดได้จากผลประกอบการในรอบปีที่ผ่านมา หากผลประกอบการมีแนวโน้มดีขึ้นย่อมแสดงให้เห็นถึงสถาบันการเงินชุมชนมีการบริหารจัดการที่ดี และส่งผลต่อคุณภาพความเป็นอยู่ของสมาชิก เช่น รายได้เพิ่มขึ้น มีอาชีพที่มั่นคง และสามารถนำมาจัดสรรสวัสดิการให้แก่ชุมชนได้

ผลจากการศึกษาของรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมของสถาบันการเงินชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ควรมีลักษณะการบริหารจัดการดังนี้

1) ด้านทุนทางสังคม สร้างความศรัทธา ความเชื่อมั่นให้เกิดแก่สมาชิก โดยการให้ความรู้ ให้ความเข้าใจแก่สมาชิก ส่งเสริมให้สมาชิกมีความรัก ความสามัคคี ความเอื้ออาทร และนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชน การออกกฎระเบียบที่มีความเหมาะสมกับคนในชุมชน การสร้างภาพลักษณ์เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของผู้นำ

2) ด้านเครือข่าย มีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพี่ช่วยน้อง คณะกรรมการจะต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอก เพื่อพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ติดต่อสื่อสารเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

3) ด้านภาวะผู้นำ สมาชิกเองจะต้องตระหนักถึงวิธีการคัดเลือก สรรหาบุคคลเข้ามาเป็นคณะกรรมการที่มีความโปร่งใส มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจิตสาธารณะ และมีความเชื่อมั่น ศรัทธาในการเป็นผู้นำ

4) ด้านการมีส่วนร่วม จะต้องมีการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิก เริ่มจากร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตามตรวจสอบ ร่วมรับผลประโยชน์ ตลอดจนร่วมสร้างสถาบันการเงินชุมชนไปสู่ความยั่งยืน

5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิก การจัดเวทีให้สมาชิกพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จัดกิจกรรมให้รางวัลแก่สมาชิกที่ชำระเงินกู้ตรงตามเงื่อนไข และมีการออมเงินสัจจะอย่างสม่ำเสมอ

6) ด้านการบริหารทรัพยากรการเงิน มีการจัดสรรเงินที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและชุมชน เช่น การจัดสวัสดิการ มีทีมงานให้คำปรึกษาด้านการเงินแก่สมาชิก และการปลูกจิตสำนึกให้คนในชุมชนรักการออม

7) ด้านกลไกและกระบวนการบริหารจัดการ มีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการกระตุ้นให้สมาชิกเข้าใจถึงปรัชญา วัตถุประสงค์ของสถาบันการเงินชุมชน มีกระบวนการตรวจสอบควบคุมภายในโดยเฉพาะข้อมูลทางการเงิน และมีการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง โดยมีเครือข่ายภายนอกให้การสนับสนุน

8) การสร้างกิจกรรมของสถาบันการเงินชุมชนที่พึงประสงค์ในอนาคต โดยการสร้างสถาบันการเงินต้นแบบเพื่อเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการอย่างทั่วถึง การส่งเสริมการออมอย่างยั่งยืน และการจัดตั้ง ส่งเสริมให้สถาบันการเงินชุมชนเป็นศูนย์กลางของการให้บริการด้านการทำธุรกรรมทางการเงิน

เดชา สุรพล (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของกองทุนหมู่บ้านเสี้ยว หมู่ 13 ตำบลวังชัย อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น พบว่า สมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้กองทุนหมู่บ้านประสบความสำเร็จโดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในวางแผน การตัดสินใจ การประชุม และการบริหารจัดการ

นราธิป จำรัสรักษ์ (2554, หน้า 156-158) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชน พบว่า การดำเนินงานของสถาบันการเงินชุมชนที่ทำให้ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยที่สำคัญได้แก่ 1) ด้านผู้นำ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความเสียสละ มีความซื่อสัตย์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาได้ 2) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพของคณะกรรมการ จะต้องเป็นคนมีคุณภาพ มีความเสียสละ มีความซื่อสัตย์ และเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมดี ทำให้สมาชิกมีความไว้วางใจ 3) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนดแผนงาน และนโยบาย 4) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งทั้งคณะกรรมการบริหาร และสมาชิกจะต้องมีระบบความเชื่อ ค่านิยมร่วม ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น 5) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กรภายนอก ซึ่งคณะกรรมการบริหารต้องมีความสัมพันธ์กับ

บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งนี้หน่วยงานภายนอกอาจให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาองค์กร การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการติดตามประเมินผล 6) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ จะต้องมีการจัดกระบวนการที่มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนด้านหน้าที่ บทบาทอื่น ๆ 7) ปัจจัยด้านการบริหารการเงิน การจัดสรรผลประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสมาชิก 8) ปัจจัยด้านการเรียนรู้องค์กร มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และถ่ายทอดความรู้สู่สมาชิก

สถาพร สิ้นเธาว์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนบ้านชีตุน ตำบลท่าจะหลุง อำเภอโขงเจียม จังหวัดนครราชสีมา พบว่า เงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จได้แก่ ปัจจัยนำเข้า เช่น วิธีการสรรหาคณะกรรมการที่มีความเหมาะสม ทำให้คณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ การมีแหล่งงบประมาณ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก และเงินออมของตนเอง ที่สามารถเลี้ยงตนเองได้ การมีวัสดุ อุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัย ได้ใช้งานได้ตลอดเวลา และสมาชิกมีความเข้าใจในกฎระเบียบเป็นอย่างดี

บุญทิพย์ สุริยวงศ์ (2555, หน้า 284-288) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับสถาบันการเงินชุมชนในเขตภูมิภาคตะวันตก พบว่า สถาบันการเงินชุมชนในเขตภาคตะวันตกมีวิธีปฏิบัติดีเลิศ (Best Practice) มี 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ชุมชนมีความสามัคคีและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชน 2) การสร้างการออมในชุมชน 3) การพึ่งตนเองและสร้างอาชีพ คนในชุมชนจะพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ในการแปรรูปเป็นสินค้าเพื่อใช้ในการอุปโภคและบริโภค สามารถลดรายจ่ายมีเงินเก็บออม

ส่วนปัจจัยที่ทำนายความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่ใช้อำนาจอยู่บนพื้นฐานของความชอบธรรมเป็นระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การมีความสามารถในการสร้างในการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรในการทำงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีทักษะในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการลดความขัดแย้ง ความสามารถทำให้สมาชิกในทีมพัฒนาการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ 2) การกำหนดเป้าหมาย คือ การเสริมให้เกิด

การออม และการสร้างแหล่งเงินทุนของชุมชน 3) การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมที่สามารถตรวจสอบได้ 4) การสื่อสาร เป็นการทำให้การดำเนินงานของสถาบันมีความคล่องตัว และเป็นการประชาสัมพันธ์การทำงานของสถาบันให้สมาชิกได้รับทราบตลอดเวลา 5) การสร้างแรงจูงใจ เพราะแรงจูงใจจะทำให้บุคลากรในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน 6) การปฏิบัติตามแผน เป็นการกำหนดแนวทางของแผนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย 7) การกำกับติดตามเพื่อเป็นการตรวจสอบการทำงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามนั้นสามารถนำข้อบกพร่องมาแก้ไขให้ดีขึ้น

เงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กระบวนการเรียนรู้ จากผลการวิจัยพบว่า ชุมชนที่มีสถาบันการเงินชุมชนที่เข้มแข็งจะมีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์การอย่างหลากหลายวิธีเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อการนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชน 2) การจัดการนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ความเข้มแข็งของชุมชนเกิดจากการออม การออมเกิดจากการมีรายได้มากกว่าค่าใช้จ่าย การมีค่าใช้จ่ายน้อยลงเพราะรู้จักนำเอาทรัพยากรในท้องถิ่นมาผลิตเป็นสินค้าใช้เอง เมื่อเหลือใช้สามารถนำไปขายได้ และสินค้าที่ผลิตใช้เองคือนวัตกรรมที่คนในชุมชนสร้างขึ้นมาเพื่อลดรายจ่าย 3) ความโปร่งใส โดยเฉพาะความโปร่งใสของคณะกรรมการที่สมาชิกเลือกเข้ามาทำงาน จะส่งผลให้สมาชิกมีความไว้วางใจและกล้าที่จะนำเงินมาฝากไว้ที่สถาบันฯ เพราะมั่นใจว่าเงินไม่สูญหายไปไหน 4) การสร้างเครือข่าย จะทำให้การดำเนินงานคล่องตัว เพราะมีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอก เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ 5) การสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน เช่น การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน หรืออาจจัดฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 6) การบูรณาการกองทุน เพราะต้องการให้เกิดการบริหารจัดการที่มีเอกภาพ และเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกองทุนและชุมชนได้ประโยชน์สูงสุด และ 7) การมีส่วนร่วม เพื่อต้องการให้ชุมชนรู้สึกร่วมของการเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจ เกิดความหวงแหนในสถาบันการเงินของตน และร่วมกันพัฒนาจนประสบความสำเร็จ

จรีวัลย์ ภักดีวุฒิ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของสถาบันการเงินชุมชนที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ พบว่า คุณลักษณะของ

คณะกรรมการจะต้องมีความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์ ความสามัคคี ในด้านสมาชิก พบว่าสมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีความซื่อสัตย์ รวมทั้งการมีเงินทุนที่เพียงพอ และการมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน

ณัฐภาพงศ์ อภิโชติเดชาสกุล และกัลยาภัทร์ อภิโชติเดชาสกุล (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษากลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตคลองเปื่อยะ อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา และสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านนาปรัง อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา ภายใต้กรอบคิดว่า สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนมีบทบาทในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนจากฐานรากเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ซึ่งทั้ง 2 ชุมชนได้ดำเนินงานด้านการจัดการเงินทุนชุมชนได้ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนทั้งสองแห่งได้ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนจากฐานรากต้องอาศัยหลักการ 5 ด้าน ได้แก่ 1) หลักการบูรณาการทุนที่มีอยู่ในชุมชน เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อใจให้แก่คนในชุมชน 2) หลักการสร้างประเด็นสาธารณะ เพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้สู่ประเด็นร่วมของชุมชน 3) หลักการเชื่อมโยงกลุ่ม/องค์กรชุมชนที่มีอยู่ในชุมชน เพื่อเสริมสร้างแรงยึดเหนี่ยวทางสังคมให้แก่ชุมชน 4) หลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้การวางแผนงานในการจัดการตนเอง 5) หลักการสร้างรูปแบบการจัดการหนี้สินภาคครัวเรือน เพื่อเสริมสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการกับความสามารถบริหารจัดการเงินในระดับครัวเรือน

นอกจากนี้สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนยังมีความสอดคล้องกับแนวทางหลักของประชาคมอาเซียน ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคง สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนได้ทำหน้าที่การเสริมสร้างความมั่นคงของมนุษย์ในรูปแบบของสวัสดิการชุมชน ประชาคมเศรษฐกิจ สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนได้ทำหน้าที่หนุนเสริมผู้ประกอบการรายย่อย (SMEs) ในรูปของการจัดสรรเงินอุดหนุนดอกเบี้ยต่ำโดยใช้ทุนทางสังคมเป็นหลักประกัน รวมทั้งประชาคมสังคม วัฒนธรรม สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนได้ทำหน้าที่เสริมสร้างเครือข่ายความปลอดภัยทางสังคมภายใต้วัฒนธรรมชุมชนที่เป็นลักษณะเฉพาะของพื้นที่ เช่น การตั้งกองทุนในการรองรับวิกฤตภัยที่เกิดขึ้นกับสมาชิกหรือกรณีที่สมาชิกในชุมชนไม่มีอาชีพก็จะมีกองทุนจ้างงานชุมชนขึ้น และขจัดความยากจนภายใต้การดำเนินงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนนั้น ได้แสดงให้เห็นถึงการบรรเทาของปัญหาหนี้สิน เพราะได้สร้างกระบวนการออมควบคู่ไปกับกระบวนการกู้ เช่น การจัดทำระบบ 1 ครัวเรือน 1 สัญญา ในการกู้ยืม เป็นต้น ส่งผลให้สามารถขจัดปัญหา

ความยากจนทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคมลงได้ ส่วนการส่งเสริมการสร้างสรรค์ด้าน วัฒนธรรมของทั้งสองชุมชนเกิดขึ้น ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้บนฐานการปฏิบัติ วัฒนธรรมการรวมกลุ่มบนฐานความไว้วางใจกัน และวัฒนธรรมการสร้างหลักประกันทาง สังคมบนฐานสวัสดิการชุมชน ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงให้เกิดความ เข้มแข็งกับชุมชน

นัทธ์หทัย คำเชื้อ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสำเร็จของสถาบัน การเงินชุมชนบ้านวังพา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะของคณะกรรมการ คุณลักษณะของสมาชิก คุณลักษณะของผู้บริหาร ท้องถิ่น เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพาประสบผลสำเร็จ ซึ่ง คุณลักษณะของคณะกรรมการนั้นจะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ มีความ สามัคคีของทีมงาน มีความรู้ความสามารถ มีความโปร่งใสในการทำงาน จนได้รับความ ไว้วางใจจากสมาชิก ได้รับการยอมรับให้ดูแลและบริหารกองทุน ส่วนคุณลักษณะของ สมาชิกจะต้องมีความรับผิดชอบและปฏิบัติตามกฎระเบียบของการกู้ยืม มีความซื่อสัตย์ต่อ สถาบัน การให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ดำเนินกิจกรรมเมื่อสถาบันฯ ร้องขอ และ กลุ่มสุดท้ายที่มีความสำคัญได้แก่ กลุ่มผู้บริหารท้องถิ่น มีการสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้ คำแนะนำในด้านต่าง ๆ ประกอบกับการมีแหล่งเงินทุนในชุมชนอย่างเพียงพอ รวมทั้งมี ความพร้อมในสิ่งอำนวยความสะดวกและการให้บริการด้านต่าง ๆ จึงทำให้สถาบันการเงิน ชุมชนบ้านวังพาประสบความสำเร็จ สำหรับแนวทางการบริหารจัดการของสถาบันการเงิน ชุมชน คือ ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถาบันการเงินชุมชน บริหารงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเงินกู้สามารถเก็บเงินกู้ได้ตามกำหนด และมีการควบคุม ติดตามการใช้เงินกู้

พรทิพย์ นิคร, กุลธิดา ชุ่มบุตร และวชิรญา ปาสาบุตร (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน กรณีศึกษาชุมชนบ้าน พอกน้อย ตำบลพอกน้อย อำเภอพรหมนาคคม จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า มีปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ 1) ด้านผู้นำ ซึ่งเป็น ประธานของสถาบันฯ มีความสามารถในการชักจูงให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม การทำงาน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใส มีความยุติธรรม มีความเมตตาต่อสมาชิกเมื่อมี ปัญหา จึงทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อใจ เชื่อมั่น และศรัทธาในการทำงานของผู้นำ ทำให้ สมาชิกนำเงินมาฝากที่สถาบันอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง 2) ด้าน

สมาชิกที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี 3) ด้านคณะกรรมการบริหาร มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตนเอง ทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีความยุติธรรมกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน 4) ด้านเครือข่ายที่ให้การสนับสนุนในการจัดฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยี การศึกษาดูงานการบริหารจัดการของกองทุนอื่น ๆ ที่ประสบผลสำเร็จเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และ 5) ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผน การพัฒนาและการประเมินผลของสถาบัน

ปฏิภาณ ทองบุรีและจันจิรา ชาวอ่อน (2558, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์การการเงินชุมชนเข้มแข็ง กรณีศึกษา สหกรณ์เครดิตยูเนียนท่าแร่พัฒนา จำกัด ตำบลท่าแร่ อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า สหกรณ์เครดิตยูเนียนท่าแร่ เกิดจากการรวมตัวของคนในชุมชนซึ่งส่วนมากนับถือศาสนาคริสต์ ได้ร่วมกันจัดตั้งสหกรณ์เพื่อการออมเงินเพื่อใช้ในการประกอบอาชีพ เป็นแหล่งเงินทุนที่ไม่ต้องพึ่งพาสถาบันการเงินในระบบโดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ ในขณะเดียวกันชุมชนนี้มีเศรษฐกิจที่ดีเนื่องจากอยู่ไม่ห่างไกลจากตัวเมืองสกลนคร การคมนาคมสะดวก อาชีพของคนในชุมชนส่วนใหญ่ค้าขาย ทำธุรกิจ จึงมีเงินออมพอที่จะนำมาฝากที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน แต่ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ คุณภาพของคณะกรรมการ การมีส่วนร่วมของสมาชิก คุณภาพของสมาชิก และการได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายภายนอก

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Andy Carlton, Hannes Manndorff, Andrew Obara, Walter Reiter, and Elisabeth Rhyne (2001) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จของสถาบันการเงินรายย่อยในการแก้ไขปัญหาความยากจนในประเทศยูกันดา ซึ่งในช่วงอดีตที่ผ่านมาสถาบันการเงินรายย่อยมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง หรือยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร แต่ปัจจุบันประเทศยูกันดามีการขับเคลื่อนของสถาบันการเงินรายย่อยที่เข้มแข็งที่สุดแห่งหนึ่งในแอฟริกา เนื่องจากสถาบันการเงินรายย่อยในประเทศยูกันดาได้ให้บริการทางการเงินหลากหลายรูปแบบที่แตกต่างจากการให้บริการทางการเงินในทวีปเอเชียและทวีปลาตินอเมริกา อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมทางการเงินของประเทศยูกันดาจะต้องมีการพัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืน มีการแผ่ขยายออกไปและมีความเชื่อมโยงกัน และยังมีเหตุผลอื่นที่ทำให้สถาบันการเงินรายย่อยในยูกันดาประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ความสามารถทางด้านสภาพแวดล้อม เนื่องมาจากการมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและความหนาแน่นของประชากรในเมือง ชานเมือง และในชนบทบางแห่ง

รวมทั้งการมีสภาพแวดล้อมที่ดี สภาพนิเวศวิทยาที่ดี ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจดีขึ้น

2. ความอ่อนแอของภาคการเงินในระบบ เช่น ความล้มเหลวของธนาคารหลายแห่ง ทำให้สถาบันการเงินรายย่อยถูกจับตามอง และกลายเป็นสถาบันที่สามารถขับเคลื่อนต่อไปอย่างเป็นพลวัตร สามารถแก้ไขปัญหาความยากจนและเติมเต็มช่องว่างทางการเงินให้กับคนยากจนได้

3. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาสถาบันการเงินรายย่อยของรัฐบาลยูกันดา ถึงแม้ว่าจะมีข้อจำกัดทางราชการที่ไม่เอื้อต่อการเจริญเติบโต แต่รัฐบาลได้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานอย่างดีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในการเข้าส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้สถาบันการเงินรายย่อยเกิดการพัฒนายั่งยืน

4. ผู้ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้สถาบันการเงินรายย่อยมีการพัฒนาอย่งยั่งยืนเพื่อให้อุตสาหกรรมที่ดี

5. ความมุ่งมั่นของสถาบันการเงินรายย่อยในการสร้างพันธมิตรต่างชาติ เพื่อสร้างเสริมศักยภาพ ความสามารถ และหาประสบการณ์กับองค์กรการเงินระหว่างประเทศ

6. การสร้างศักยภาพระดับชาติ สร้างขีดความสามารถ โดยการฝึกอบรมและให้ความรู้ในการเป็นผู้ปฏิบัติที่ดีและการปรับปรุงทักษะเพื่อจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

Neema G. Mori (2010, p. 60) ทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้ที่มีส่วนได้เสียในกระบวนการตัดสินใจของสถาบันการเงินรายย่อย พบว่า ผู้มีส่วนได้เสียต้องมีความสามารถในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2 ประเด็น ประเด็นแรก ได้แก่ การตัดสินใจที่จะหาวิธีการในการเข้าถึงลูกค้าโดยเฉพาะกลุ่มคนจน เพราะเป็นกลุ่มนี้มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่และความยั่งยืนของสถาบันโดยการให้สินเชื่อในอัตราดอกเบี้ยต่ำซึ่งจะส่งผลให้มีการขยายฐานของลูกค้าได้อย่างกว้างขวาง ประการที่สอง ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น ซึ่งสถาบันฯ จะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเกิดความไว้วางใจจนกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่สถาบันเพื่อนำไปสู่การให้บริการที่ดีต่อไป

Alex Addae-Korankye (2012, p. 502) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินรายย่อยเครื่องมือในการบรรเทาความยากจนในประเทศกำลังพัฒนา ในการศึกษาที่มีการออกแบบเครื่องมือที่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ และผลกระทบจากการดำเนินงานของสถาบันในเชิงบวก ซึ่งไม่เพียงแต่ลูกค้าเท่านั้นที่ได้รับผลกระทบเชิงบวกนี้แต่ยังรวมถึงครอบครัวและชุมชนด้วย ซึ่ง Alex ได้เสนอแนะว่า สถาบันการเงินรายย่อยควรมีการพัฒนาาระบบข้อมูลข่าวสารให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อให้บริการทางการเงินที่ยั่งยืน

Anaïs Périlleux, Annabel Vanroose and Florent Bédécarrat (2012) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการให้บริการด้านการเงินขององค์กรสมาชิกสถาบันการเงินรายย่อย (Member Based Organizations: MBOs) ซึ่งเป็นองค์กรที่เป็นสมาชิกของ European Microfinance Platform (e-MFP) โดยสมาชิกของ e-MFP มีเครือข่ายมากกว่า 140 องค์กรทั่วโลก ประกอบด้วย ธนาคาร สถาบันการเงิน ตัวแทนภาครัฐ เอ็นจีโอ นักวิจัย และมหาวิทยาลัย เป้าหมายการดำเนินงานของ e-MFP เพื่อสนับสนุนและให้ความร่วมมือด้านการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานสถาบันการเงินรายย่อยในยุโรปและประเทศกำลังพัฒนา โดยพื้นที่เป้าหมายในการให้บริการด้านการเงินจะเน้นพื้นที่ในชนบท ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ความสำเร็จในการให้บริการด้านการเงินขององค์กรสมาชิกในการเข้าไปแก้ปัญหาของกลุ่มเกษตรกรในพื้นที่ชนบท เพื่อเติมเต็มช่องว่างที่หน่วยงานภาครัฐไม่สามารถเข้าไปแก้ปัญหาได้ ถึงแม้ว่าองค์กรสมาชิกจะต้องเผชิญกับอุปสรรคต่าง ๆ ในการเข้าไปให้บริการทางการเงินในพื้นที่ชนบท เช่น อุปสรรคทางด้านความไม่สะดวกทางการเมือง วิกฤติเศรษฐกิจ ภาวะเงินเฟ้อ และอื่น ๆ แต่องค์กรสมาชิกได้ใช้กลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ เพื่อเอาชนะกับอุปสรรค จนสามารถขยายเครือข่ายพันธมิตรเพิ่มมากขึ้น และการศึกษายังพบว่า ในการเลือกใช้รูปแบบของกลยุทธ์จะต้องปรับตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและปัญหาของชุมชนหรือของประเทศนั้น ๆ

สรุปได้ว่ากลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการให้บริการทางการเงินในพื้นที่ชนบท มีดังนี้

- 1) การบริหารจัดการและภารกิจที่รับผิดชอบจะต้องบริหารแบบมีอาชีพ
- 2) พนักงานที่จะเข้ามาปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญ โดยเฉพาะพนักงานหรือลูกจ้างซึ่งเป็นคนท้องถิ่น จะทำให้เข้าใจการทำงานในท้องถิ่นได้ดีขึ้น

4) การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างลูกจ้างและสมาชิก

5) การเลือกใช้กลยุทธ์ในพื้นที่ชนบทที่มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและปัญหาของพื้นที่นั้น ๆ ดังนั้น ซึ่งถือได้ว่าการใช้กลยุทธ์ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของชุมชน

Felix K. Aveh, Philomina Dadzie and Redeemer Y. Krah (2013) ได้ทำการศึกษาความสำเร็จของสถาบันการเงินรายย่อย กรณีศึกษาจากประสบการณ์ชาวคานา พบว่ามีปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1) สถาบันการเงินจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และมีความมั่นใจในกระบวนการทำให้สินเชื่อว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) สถาบันมีการบันทึกประวัติลูกค้า ทำให้สถาบันสามารถมองเห็นว่ามีปัจจัยอะไรบ้างเกี่ยวกับลูกค้าที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

3) สถาบันได้มีการสร้างการตระหนักรู้ในการสร้างวินัยการออมให้แก่ลูกค้า โดยยึดหลักว่า ก่อนมีการกู้เงินต้องมีการออมมาก่อน เพื่อให้เกิดความสมดุลในสัดส่วนระหว่างการออมและการกู้เงิน

4) ให้ส่วนลดดอกเบี้ยเงินกู้สำหรับลูกค้าที่มีประวัติการจ่ายเงินดี

5) ให้ค่าตอบแทนพนักงานที่เพียงพอ

6) อัตราการหมุนเวียนของพนักงานที่เข้ามาทำงานและการลาออกของพนักงานต่ำ

Irene A. Boateng and Albert Agyei (2013) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินรายย่อยในประเทศกานา ในด้านการพัฒนา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความท้าทาย ผลการศึกษาพบว่า สถาบันการเงินรายย่อยได้ถูกกำหนดให้เป็นแหล่งเงินทุนสำหรับการให้กู้ยืมแก่ชาวชนบทที่มีรายได้น้อย ยากจน รวมทั้งผู้ประกอบการธุรกิจรายย่อย และในช่วงสิบปีที่ผ่านมาสถาบันการเงินรายย่อยมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในพื้นที่ตำบลมาตินา เขตเมืองอักกรา ในประเทศกานา การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นว่าสถาบันการเงินรายย่อยมีการพัฒนาอย่างไร และมีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จรวมทั้งมีความท้าทายอะไรบ้าง ผลการศึกษาพบว่า ในช่วงห้าปีที่ผ่านมาของสถาบันการเงินรายย่อยที่เข้าไปให้บริการในเขตตำบลมาตินา เมืองอักกรา เน้นการให้บริการด้านการเงินแก่ครัวเรือนที่มีการดำเนินธุรกิจของตนเองและมีรายได้น้อย รูปแบบการให้บริการทางการเงินขึ้นอยู่กับ

ความเหมาะสมของลักษณะธุรกิจ สถานการณ์และสภาพแวดล้อมของลูกค้าเป็นหลัก รวมทั้งการพิจารณาคุณลักษณะเฉพาะโดยตรงของลูกค้าแต่ละราย ความถี่ในการเข้าพบลูกค้า ส่วนประเด็นที่ท้าทาย คือ ความไม่เพียงพอของข้อมูลลูกค้า ต้นทุนทางเทคโนโลยีสูง ความไม่เพียงพอของระบบขนส่ง ต้นทุนโรงงานสูง ค่าแรงสูง การไม่ให้ข้อมูลที่เพียงพอของลูกค้าและไม่ให้ความร่วมมือ และการขาดนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตที่เข้มงวด

Shivi Mittal and Prabhat Srivastava (2014) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินรายย่อยประสบผลสำเร็จ และศึกษาถึงสาเหตุและเหตุผลที่ทำให้สถาบันการเงินรายย่อยมีแนวทางการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง พื้นที่ศึกษาในประเทศอินเดีย ซึ่งสถาบันการเงินรายย่อยมีหน้าที่หลักในการให้บริการเพื่อบรรเทาความยากจนแก่ประชาชนในพื้นที่ชนบท โดยการบริการมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การให้กู้ยืม การให้ฝากเงิน และบริการชำระค่าใช้จ่าอื่น ๆ รวมทั้งการให้บริการด้านประกัน ที่ผ่านมาชาวชนบทในอินเดียถูกเอารัดเอาเปรียบจากดอกเบี้ยการกู้ที่สูงมาก และความไม่สะดวกในการเข้าถึงการให้บริการทางการเงินจากสถาบันการเงิน และการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของธนาคารกลาง ส่งผลให้ธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากต้องปิดตัวลงเนื่องจากมีเงินทุนไม่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจ นี่คือช่องว่างที่สถาบันการเงินรายย่อยได้เข้าไปให้บริการแก่ประชาชน เพื่อเติมเต็มให้กับความต้องการของประชาชน เช่น การให้บริการเงินออม การประกันชีวิต และการให้บริการฟรีที่ไม่มีค่าใช้จ่ายใด เช่น การจัดฝักอบรม การสนับสนุนให้ความรู้แก่ผู้เริ่มธุรกิจรายใหม่ การให้คำปรึกษาส่วนตัว และการทำตารางการจ่ายคืนขึ้นอยู่กับความสะดวกของลูกค้า

อย่างไรก็ตามยังมีประเด็นการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องของสถาบันการเงินรายย่อยหลายแห่ง เช่น การกำหนดอัตราดอกเบี้ยสูงเกินไป การกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ไม่คงที่ การกำหนดเงื่อนไขที่ไม่ครอบคลุมหรือไม่เพียงพอ ทำให้ได้ลูกค้ามีคุณสมบัติไม่ตรงตามข้อกำหนด รวมถึงการไม่รู้หนังสือของลูกค้าที่บางครั้งไม่สามารถอ่านเอกสารให้เข้าใจอย่างชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาเมื่อต้องฟ้องร้อง และนี่คืออุปสรรคหนึ่งที่ทำให้สถาบันการเงินรายย่อยไม่สามารถเจริญเติบโตได้ ปัญหาการเข้า-ออกของกลุ่มสมาชิกที่ยืมเงินเมื่อมีสมาชิกคนหนึ่งออก สมาชิกที่เหลือต้องชดใช้หนี้แทน ซึ่งสมาชิกที่ออกอาจหันไปกู้ยืมสถาบันการเงินรายย่อยอื่นที่เป็นคู่แข่งกัน ทำให้เกิดเป็นหนี้สินพอกพูน จนไม่สามารถหาเงินมาชำระหนี้คืนได้ บางรายเกิดความเครียดมากจนถึงกับฆ่าตัวตาย

ข้อเสนอแนะ

1. หน่วยงานภาครัฐควรเข้ามาสนับสนุนสถาบันการเงินรายย่อยในด้านต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี เงินทุน เครื่องมืออุปกรณ์ที่ดีสามารถใช้งานได้สะดวกเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ราบรื่น
2. สถาบันการเงินรายย่อยควรขยายสาขาออกไปในพื้นที่ในชนบทให้มากขึ้น
3. การกำหนดอัตราดอกเบี้ยควรมีความเท่าเทียมกันทุกพื้นที่เพื่อเป็นการช่วยเหลือคนยากจนอย่างแท้จริง

สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนและสถาบันการเงินชุมชนต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับข้อมูลจากบริบทสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ สามารถนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนและสถาบันการเงินชุมชนได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จ ของกองทุนการเงินชุมชน	Carlton, Mamdoeff, Obara, Reiter and Rhyme (2001)								
		Mori (2010)	Addae (2012)	Perilleux, Vanroose and Bedecarrat (2012)	Aveh, Dadzie and Krah (2015)	Boateng, and Agyei (2013)	Mittal and Srivastava (2014)	ความถี่	รวมความถี่ทั้งสิ้น
1. นโยบายภาครัฐ	√							1	5
2. ผู้นำชุมชน								-	5
3. คณะกรรมการบริหาร								-	9
4. สมาชิก							√	1	8
5. เครือข่ายภายนอก	√							1	8
6. การบริหารจัดการ		√	√	√	√		√	5	13
7. วัฒนธรรมองค์กร								-	5
8. ทูตทางสังคม	√				√		√	3	5

จากนั้นวิเคราะห์องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จด้านนโยบายภาครัฐได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จด้านนโยบายภาครัฐ

นโยบายภาครัฐ (องค์ประกอบที่ทำให้ประสบความสำเร็จ)	ฉัตรฤทธิ ไชยศรี (2558, สัมภาษณ์)	ดวงจันทร์ มาตรโสภา (2558, สัมภาษณ์)	ประสาท ทัดศรี (2560, สัมภาษณ์)	Carlton, Mandorff, Obara, Reiter and Rhyme (2001)	รวมความถี่
1. ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	✓	✓			2
2. หน่วยงานภาครัฐมีการติดตามประเมินผล	✓		✓		2
3. นโยบายการสนับสนุนงบประมาณ	✓		✓	✓	3
4. นโยบายส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของกองทุนให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓		3
5. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายแผนงาน ในการพัฒนากองทุนชุมชน	✓	✓	✓		3
7. ในการกำหนดนโยบายการพัฒนากองทุนชุมชนยึดหลักความเหมาะสมของบริบทพื้นที่			✓		1
8. เจ้าหน้าที่มีความจริงใจอย่างแท้จริงในการเข้าช่วยเหลือปัญหาให้กับประชาชน พร้อมให้คำปรึกษา	✓	✓		✓	3
9. การกำหนดนโยบายเชื่อมโยงกองทุนการเงินชุมชนกับธนาคารของรัฐและธนาคารพาณิชย์			✓	✓	2

จากนั้นวิเคราะห์องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จด้านผู้นำชุมชนได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จด้านผู้นำชุมชน

ผู้นำชุมชน (องค์ประกอบที่ทำให้ประสบความสำเร็จ)	นราธิป จรรย์สรักษ์ (2554)	บุญทิพย์ สุริยวงศ์ (2555)	นันทิตชัย คำเชื้อ (2557)	พรทิพย์ นิคเรและคณะ (2558)	รวมความถี่
1. การมีวิสัยทัศน์	✓	✓			2
2. ความเสียสละ	✓			✓	2
3. ความซื่อสัตย์	✓		✓		2
4. มีความคิดสร้างสรรค์	✓				1
5. มีความรับผิดชอบ	✓		✓		2
6. สามารถแก้ปัญหาได้	✓				1
7. มีความยุติธรรม				✓	1
8. มีทักษะในการทำงานเป็นทีม		✓	✓		2
9. มีธรรมาภิบาล				✓	1

จากนั้นวิเคราะห์องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
ด้านคณะกรรมการบริหารได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
ด้านคณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหาร (องค์ประกอบที่ทำให้ ประสบความสำเร็จ)	สุภาภรณ์ วงศ์รักตระกูล (2551)	สุรัชย์ กังวาล (2552)	นราธิป จำรัสรักษ์ (2554)	บุญทิพย์ สุริยวงศ์ (2555)	จรัสวัฒน์ ภัทธุติ (2556)	ณัฐภาพงศ์ อภิโชติเดชสกุล (2557)	นันทิพย์ คำเชื้อ (2557)	พรทิพย์ นิครและคณะ (2558)	ปฏิภาณ ทองบุรี และคณะ (2558)	รวมความถี่
1. มีธรรมาภิบาล			√	√	√	√	√	√	√	7
2. ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม		√								1
3. เสียสละ			√							1
5. มีความรู้	√		√	√	√	√	√	√		7
6. ประสพการทำงาน	√									1
7. มีความรับผิดชอบ	√		√				√			3
8. มีภาวะผู้นำ		√								1
9. ความสามารถ					√					1

จากนั้นวิเคราะห์องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
ด้านสมาชิกได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 6 องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จด้านสมาชิก

สมาชิก (องค์ประกอบที่ทำให้ ประสบความสำเร็จ)	เดชา สุรพล (2553)	สุรัชย์ กังวล (2552)	สถาพร สินธาร (2555)	จตุรวิทย์ ภัคศิวิติ (2556)	นันทน์ทิพย์ คำเชื้อ (2557)	พรทิพย์ นิตระและคณะ (2558)	ปฏิภาณ ทองบุรี และคณะ (2558)	ดวงจันทร์ มาตรโรตภา (2558, สัมภาษณ์)	ฉัตรกฤติ ไชยศรี (2558, สัมภาษณ์)	นันทชัยพร นามพิกุล (2558, สัมภาษณ์)	Mittal and Srivastava (2014)	รวมความถี่
1. มีส่วนร่วม	√			√	√			√	√			5
2. ซื่อสัตย์				√		√	√		√			4
3. เข้าใจกฎระเบียบ		√	√		√					√		4
4. มีวินัยในการออม								√	√			2
5. มีความรับผิดชอบ								√				1
6. ความศรัทธาและ เชื่อมั่นในสถาบันการ จัดการเงินทุนชุมชน								√	√			2
7. มีความสามัคคี								√	√			2
8. ศักยภาพของสมาชิก											√	1

จากนั้นวิเคราะห์องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
ด้านเครือข่ายภายนอกได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 7 องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
ด้านเครือข่ายภายนอก

เครือข่ายภายนอก (องค์ประกอบที่ทำให้ ประสบความสำเร็จ)	สุรัชย์ กังวล (2552)	นราธิป จำรัสรักษ์ (2554)	สถาพร สิมเชาว์ (2555)	บุญทิพย์ สุริยวงศ์ (2555)	นันทิทัตย์ คำเชื้อ (2557)	พรทิพย์ นิคตรและคณะ (2558)	ปฏิภาณ ทองบุรี และคณะ (2558)	ฉัตรงุฑ์ ไชยศรี (2558, สัมภาษณ์)	Carlton, Mamdorff, Obara, Reiter and Rhyme (2001)	รวมความถี่
1. สนับสนุนด้านงบประมาณ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		7
2. สนับสนุนด้านวิชาการ								✓		1
3. สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	✓	✓		✓		✓	✓		✓	6
4. ให้ข้อมูลข่าวสาร	✓	✓					✓			3
5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์	✓							✓		2
6. ให้คำปรึกษา	✓				✓			✓		3

จากนั้นวิเคราะห์องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
ด้านการบริหารจัดการได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 8 (ต่อ)

การบริหารจัดการ (องค์ประกอบที่ทำให้ประสบความสำเร็จ)	Mori (2010)	Addae (2012)	Perilleux, Vanroose and Bedecarrat (2012)	Aveh, Dadzie and Krah (2013)	Mittal and Srivastava (2014)	รวมความถี่	รวมความถี่ทั้งสิ้น
1. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย						-	5
2. การบริหารจัดการอย่างมีระบบ						-	3
3. การบริหารจัดการที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะกรรมการ สมาชิก และชุมชน						-	5
4. การบริหารจัดการแบบเครือข่าย						-	2
5. การบริหารจัดการแบบยึดหยุ่นตามสถานการณ์	√	√	√	√	√	5	8
6. การบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล				√		1	4
7. แนวทางการบริหารเน้นการพัฒนา รูปแบบการให้บริการหลากหลายเพื่อการแข่งขัน	√					1	1

จากนั้นวิเคราะห์องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
ด้านวัฒนธรรมองค์กรได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 9 องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (องค์ประกอบที่ทำให้ประสบความสำเร็จ)	นราธิป จำรัสรักษ์ (2554)	บุญทิพย์ สุริยวงศ์ (2555)	ณรงฤทธิ ไชยศรี (2558, สัมภาษณ์)	ดวงจันทร์ มาตรโสภา (2558, สัมภาษณ์)	นันทพงษ์ นามพิบูล (2558, สัมภาษณ์)	รวมความถี่
1. ความเชื่อมั่นในองค์กร	✓					1
2. การมีค่านิยมร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. แรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จ		✓				1
4. ความเชื่อที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร			✓	✓		2
5. บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์			✓			1
6. ความผูกพันของคนในองค์กร			✓			1
7. วัฒนธรรมการมีคุณภาพคุณธรรมของผู้นำ					✓	1
8. ค่านิยมการปรับเปลี่ยนร่วมกันของสมาชิกในองค์กร			✓	✓		2

จากนั้นวิเคราะห์องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
ด้านทุนทางสังคมได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 10 องค์ประกอบที่ทำให้สถาบันการเงินชุมชนประสบความสำเร็จ
ด้านทุนทางสังคม

ทุนทางสังคม (องค์ประกอบที่ทำให้ประสบความสำเร็จ)	บุญทิพย์ (สุริยวงศ์ (2555))	Carlton, Mandorff, O ara, Reiter	Aveh, Dadzie and Krah (2013)	Mittal and Srivastava (2014)	รวมความถี่ทั้งสิ้น
1. การเคารพบรรทัดฐานร่วมกันของคนในองค์กร	√				1
2. ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความเอื้ออาทรของคนในชุมชน	√		√	√	3
3. การทำงานที่มุ่งมั่นความสำเร็จในทางเดียวกันของคนในองค์กร	√				1
4. ความเชื่อมั่นในระบบของสถาบัน				√	1
5. การมีวัฒนธรรมแห่งการพึ่งตนเองของคนในชุมชน			√		1
6. การมีสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ดี		√			1

จากตารางการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการเงินชุมชนหลายด้านที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำชุมชน คณะกรรมการบริหาร สมาชิก เครือข่ายภายนอก การบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กร และทุนทางสังคม และจากตารางการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของแต่ละปัจจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านนโยบายภาครัฐ

นโยบายสาธารณะด้านการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จจะต้องตรงกับความต้องการของประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีการเชื่อมโยงกองทุนการเงินชุมชนกับธนาคารของรัฐและธนาคารพาณิชย์ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติมีการสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของกองทุนให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

หน่วยงานภาครัฐมีเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ มีการติดตามประเมินผล เจ้าหน้าที่ที่มีความจริงใจอย่างแท้จริงในการเข้าช่วยแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน พร้อมให้คำปรึกษา

2. ปัจจัยด้านผู้นำชุมชน

ผู้นำชุมชนมีความสำคัญยิ่งที่จะขับเคลื่อนนโยบายที่ได้รับจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อพัฒนาให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง และในขณะเดียวกันผู้นำชุมชนเองจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาชุมชนให้สามารถปรับตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ มีความอดทน เสียสละ มีความรับผิดชอบ ธรรมาภิบาล สามารถแก้ปัญหาได้ ผู้นำต้องรับทราบข้อมูลทุกด้านเกี่ยวกับสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน เพื่อที่จะได้นำข้อมูลนั้นไปบริหารจัดการได้ทันสถานการณ์ มีทักษะในการทำงาน เป็นทีม

3. ปัจจัยด้านคณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหารในที่นี้หมายถึงคณะกรรมการบริหารกองทุนชุมชนต่าง ๆ ในการจัดตั้งกองทุนการเงินชุมชนขึ้นมานั้น จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นคณะกรรมการบริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีธรรมาภิบาล ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพทำงาน วิสัยทัศน์ และมีภาวะผู้นำที่ดี ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม

4. ปัจจัยด้านสมาชิก

การเป็นสมาชิกที่ดีและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสม มีความสามัคคี จะต้องเข้าใจกฎระเบียบขององค์กรและสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง มีความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ มีศักยภาพ มีวินัยในการออม มีความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อองค์กร และมีจิตสำนึกในการร่วมเป็นเจ้าของของห่วงโซ่มูลค่าขององค์กร ร่วมรักษาไม่ให้อายุ

5. ปัจจัยด้านเครือข่ายภายนอก

เครือข่ายภายนอก หมายถึงกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานภาคเอกชนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกองทุนการเงินชุมชน เช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร องค์กรพัฒนาเอกชน หน่วยงานพัฒนาชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งองค์กรเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นเครือข่ายภายนอกที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่น

ให้งบประมาณเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงาน งบประมาณจัดอบรมการพัฒนาศักยภาพของ คณะกรรมการ การศึกษาดูงานการสนับสนุนด้านวิชาการโดยให้แหล่งเรียนรู้ การสร้างองค์ ความรู้ใหม่ การให้ข้อมูลข่าวสาร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้คำปรึกษา

6. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

กองทุนการเงินชุมชนที่ประสบความสำเร็จมีวิธีการบริหารจัดการโดยเน้น การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่ช่วยกันคิด กำหนดนโยบาย การแก้ปัญหา เช่น การมีส่วนร่วม ของชุมชน องค์กรในชุมชน สมาชิก และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการบริหารจัดการ แบบเครือข่ายที่มักให้ความสำคัญกับทุกคนเท่าเทียมกัน มีความรัก ความเอื้ออาทรซึ่งกัน และกันเป็นพื้นฐาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะกรรมการ สมาชิก และชุมชน มี บรรยากาศการทำงานเป็นกันเอง สามารถลดความขัดแย้งในองค์กรได้ และที่สำคัญการ บริหารจัดการต้องมีระบบ ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้สมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิด ความเชื่อถือ เชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร และกล้าที่จะนำเงินมาฝากหรือเข้ามาเป็น สมาชิกขององค์กร และหลักสำคัญของการบริหารนั้นจะต้องมีความยืดหยุ่นตาม สถานการณ์ มีการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่หลากหลายเพื่อการแข่งขัน

7. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ขององค์กร องค์กร ใดที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การสร้างบรรยากาศของ มวลมิตรในการทำงานร่วมกันที่สร้างสรรค์ การมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร มี ความผูกพัน มีค่านิยมร่วมกันที่ดีงาม เช่น ค่านิยมการสร้างความเป็นเลิศขององค์กร มีและ ความเชื่อในทิศทางเดียวกันว่าองค์กรมีคุณภาพ ผู้นำมีทั้งคุณภาพและคุณธรรม

8. ปัจจัยด้านทุนทางสังคม

ทุนทางสังคมเป็นปัจจัยสามารถผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ เพราะทุนทางสังคมเป็นการรวมกันของกลุ่มคนโดยมีบรรทัดฐานและเครือข่ายที่มีค่านิยม ร่วมกัน มีความสามัคคี เอื้ออาทร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการรวมกลุ่มนั้นเพื่อต้องการ ทำประโยชน์ให้กับส่วนรวม นอกจากนี้ยังนำเอาทั้งความดี ความรู้ มารวมกัน เชื่อมั่นใน ระบบขององค์กร มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จในทางเดียวกัน นำไปสู่การสร้างพลังทางสังคมซึ่ง สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

ต่อไปจะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 8 ด้านเพื่อนำไปสรุปเป็น กรอบแนวคิดของการวิจัย ดังต่อไปนี้

นโยบายภาครัฐหรือนโยบายสาธารณะ

1. ความหมายนโยบายภาครัฐหรือนโยบายสาธารณะ

นโยบายภาครัฐหรือนโยบายสาธารณะ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายประการ กุลธน ธนาพงศ์ธร (2545, หน้า 6-9) ได้เสนอการจัดกลุ่มคำนิยาม 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มความหมายที่เป็นกิจกรรมหรือการกระทำของรัฐบาล (2) กลุ่มความหมายที่เป็นแนวทางเลือกสำหรับการตัดสินใจของรัฐบาล (3) กลุ่มความหมายที่เป็นแนวทางในการกระทำของรัฐบาล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) กลุ่มความหมายที่เป็นกิจกรรมหรือการกระทำของรัฐบาล

(1.1) Louis Koenig (1986) กล่าวว่า นโยบายของรัฐคือ กิจกรรมที่รัฐบาลกระทำหรือไม่กระทำ ซึ่งมีผลกระทบต่อภารกิจอันดีของประชาชน

(1.2) วรเดช จันทรรต (2547, หน้า 43) ได้ให้ความหมายของนโยบายสาธารณะว่า หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่รัฐจัดขึ้น หรือแผนงานหรือโครงการ หรือแนวทางปฏิบัติที่รัฐหรือหน่วยงานของรัฐได้ปฏิบัติขึ้นเพื่อเจตนาในการแก้ไขปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(2) กลุ่มความหมายที่เป็นแนวทางเลือกสำหรับการตัดสินใจของรัฐบาล

(2.1) Lynton Caldwell (1970) ได้ให้ความหมายของนโยบายสาธารณะว่า หมายถึงการตัดสินใจขั้นต้นที่จะกำหนดแนวทางกว้าง ๆ เพื่อนำไปเป็นแนวทางของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่สังคมอนุญาตหรือห้ามมิให้กระทำ การตัดสินใจดังกล่าวอาจออกมาในรูปคำแถลงการณ์ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือคำพิพากษา เป็นต้น

(2.2) Heinz Eulau and Kennett Preuitt (1973, p. 465) ให้ทัศนะว่า นโยบายสาธารณะหมายถึง การตัดสินใจที่มีจุดยืนของรัฐบาล ซึ่งจะต้องมีการกระทำที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง นโยบายสาธารณะคือ การตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่มีพันธะผูกพันในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

(2.3) เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2550, หน้า 4) นิยามนโยบายสาธารณะเป็นแนวทางปฏิบัติที่รัฐบาลตั้งใจจะทำ ซึ่งต้องเลือกทางเลือก และอาจกำหนดแยกย่อย

ออกมาเป็นแผนงานและโครงการ ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาสาธารณสุขหรือจัดการกับปัญหาสาธารณสุข เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์สาธารณสุขร่วมกัน

(2.4) สมพร เฟื่องจันทร์ (2552, หน้า 9) สรุปว่า นโยบายสาธารณะเป็นผลรวมของการตัดสินใจ เงื่อนไข และการกระทำที่บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ของระบบรัฐบาลกระทำเพื่อประโยชน์ของผู้ถูกระทบ นโยบายมิใช่การกระทำ นโยบายเป็นข้อความโดยอาจเขียนอย่างชัดแจ้งหรือไม่ก็ได้ เพื่อชี้ให้เห็นถึงจุดมุ่งหมาย สาขาต่าง ๆ ของรัฐบาล หน่วยงานหรือบางหน่วยงาน นโยบายโดยตัวของมันเองจะมีความหมายและทำให้มีความหมายโดยผ่านทาง 1) การกระทำทางนโยบาย เช่น ตราพระราชบัญญัติ 2) มีแผนงานอย่างหนึ่ง 3) เป็นโครงการ 4) กฎ ระเบียบ ภาษี และการดำเนินงานอื่น ๆ ที่เป็นมาตรการของรัฐบาล รัฐบาลจะดำเนินงานผ่านมาตรการเหล่านี้เท่านั้น จึงจะเรียกว่าเป็นการดำเนินนโยบาย และบรรลุผลสำเร็จ หรือประสบความสำเร็จล้มเหลวในการบรรลุความต้องการของประชาชน

(2.5) สมบัติ อารงศ์ญวงค์ (2540, หน้า 21-22) สรุปความหมายนโยบายสาธารณะเป็นองค์ประกอบสำคัญดังนี้ เป็นกิจกรรมที่รัฐบาลเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำ เป็นการใช้อำนาจของรัฐในการจัดสรรกิจกรรมเพื่อตอบสนองค่านิยมของสังคม ผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบายสาธารณะได้แก่ ผู้นำทางการเมือง ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายตุลาการ พรรคการเมือง สถาบันราชการ ข้าราชการและประมุขของประเทศ กิจกรรมที่รัฐบาลเลือกที่จะกระทำต้องเป็นชุดของการกระทำที่มีแบบแผน ระบบและกระบวนการอย่างชัดเจน เป็นการกระทำที่มีการสานต่ออย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง กิจกรรมที่รัฐบาลเลือกที่จะกระทำต้องมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนจำนวนมาก เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำให้ปรากฏเป็นจริง มิใช่เป็นเพียงการแสดงเจตนารมณ์ หรือความตั้งใจที่จะกระทำด้วยคำพูดเท่านั้น กิจกรรมที่เลือกกระทำต้องมีผลลัพธ์ในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของสังคม ทั้งปัญหาความขัดแย้งหรือความร่วมมือของประชาชน

(3) กลุ่มความหมายที่เป็นแนวทางในการกระทำของรัฐบาล

(3.1) ศุภชัย ยาวะประภาส (2552, หน้า 3-5) เสนอคำนิยามนโยบายสาธารณะว่า เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมของรัฐบาล ซึ่งรวมทั้งกิจกรรมที่ผ่านมามีในอดีต กิจกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และกิจกรรมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต แนวทางการดำเนินกิจกรรมนี้ในทางปฏิบัติคือ ทางเลือกที่รัฐบาลกำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหา

บรรเทาปัญหา และ/หรือป้องกันปัญหาต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่ของรัฐบาล ส่วนกิจกรรมของรัฐหมายความว่า กิจกรรมนี้จะเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อสาธารณชนมากบ้างน้อยบ้าง สุดแล้วแต่ลักษณะของกิจกรรม นอกจากนี้ยังมีความหมายเป็นนัยว่า เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการหรือควบคุมดูแลการดำเนินการโดยองค์กรของรัฐ เพื่อประโยชน์สุขของสาธารณชนเป็นสำคัญ องค์กรของรัฐนั้นหมายถึง หน่วยงานระดับกระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่เป็นฝ่ายปฏิบัติในการกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของรัฐ และการนำไปปฏิบัตินั้นองค์กรของรัฐที่รับผิดชอบหรือเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยอาจมีมากกว่า 1 องค์กรก็ได้

(3.2) มยรี อนุমানราชชน (2549, หน้า 6) สรุปความหมายของนโยบายสาธารณะว่า เป็นแนวทางกว้าง ๆ ที่รัฐบาลได้ทำการตัดสินใจเลือก และกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อชี้้นำให้มีกิจกรรม/การกระทำต่าง ๆ เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการวางแผน การจัดทำโครงการ วิธีการบริหารงาน หรือกระบวนการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และความต้องการของประชาชน/ผู้ใช้บริการในแต่ละเรื่อง

จากกลุ่มความหมายเรื่องนโยบายสาธารณะทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น สามารถสรุปความหมายร่วมกันได้ว่า นโยบายสาธารณะเป็นแนวทางในการดำเนินงานหรือโครงการที่รัฐกำหนด อันเป็นการตัดสินใจวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นทางเลือกที่จะกระทำหรือจะไม่กระทำการของรัฐบาล ทั้งกิจกรรมที่รัฐจัดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

2. กระบวนการนโยบายสาธารณะ

กระบวนการนโยบายสาธารณะ (Policy Process) บางครั้งก็เรียกว่า วงจรนโยบาย (Policy Cycle) หรือขั้นตอนนโยบาย (Policy Stages) ซึ่งหมายถึงการแบ่งกระบวนการนโยบายออกเป็นขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบ และเชื่อว่าขั้นตอนเหล่านั้นสัมพันธ์กัน ทั้งยังเป็นกระบวนการที่อาจเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2550, หน้า 107)

จากการทบทวนงานเขียนของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและไทย สุปนรรตพรหมอินทร์ (2551, หน้า 125) ได้เสนอขั้นตอนหลักของกระบวนการนโยบายสาธารณะ 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการก่อตัวของนโยบาย การกำหนดปัญหา และการกำหนดนโยบาย 2) ขั้นการนำนโยบาย สาธารณะไปปฏิบัติ 3) ขั้นการติดตาม ประเมินผล ปรับ เปลี่ยน และ ยุตินโยบายสาธารณะ

ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีในขั้นตอนการกำหนดนโยบายสาธารณะ และขั้นตอนการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติเท่านั้น ดังนี้

3. ขั้นตอนการกำหนดนโยบายสาธารณะ

มยุรี อนุমানราชชน (2549, หน้า 50-86) ได้แบ่งตัวแบบเกี่ยวกับการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติออกเป็น 8 ตัวแบบ ดังนี้

1) ตัวแบบชนชั้นนำ (Elite Model) อธิบายว่า การกำหนดนโยบายสาธารณะในระบบการเมืองของประเทศที่ระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยยังไม่มั่นคง มักอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และความต้องการของชนชั้นนำ มากกว่าที่จะเป็นไปตามความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ในสังคม

2) ตัวแบบกลุ่ม (Group Model) อธิบายว่า นโยบายสาธารณะเป็นผลลัพธ์ของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ในระบบการเมืองแบบพหุสังคมประชาธิปไตย ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มอิทธิพล และกลุ่มการเมืองจำนวนมาก ทำหน้าที่เสมือนตัวเชื่อมระหว่างประชาชนกับรัฐบาล ในการกำหนดนโยบายที่มีเนื้อหาสาระสอดคล้อง/ตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ

3) ตัวแบบสถาบัน (Institution Model) อธิบายว่า นโยบายเป็นผลผลิตของสถาบัน ซึ่งหมายถึงองค์การที่มีสถานภาพ และมีอำนาจหรือความชอบธรรมในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของคนที่เกี่ยวข้อง อาจนำมาใช้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างของสถาบันของรัฐกับตัวนโยบาย

4) ตัวแบบระบบ (System Model) อธิบายให้เห็นว่านโยบายสาธารณะเป็นผลผลิตของระบบการเมือง

5) ตัวแบบกระบวนการ (Process Model) อธิบายให้เห็นว่า นโยบายสาธารณะเป็นกิจกรรมทางการเมือง อันประกอบด้วย (1) การชี้ประเด็นปัญหา (2) การจัดทำข้อเสนอ นโยบาย (3) การทำให้นโยบายถูกต้อง (4) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (5) การประเมินนโยบาย เพื่อทราบว่า จะกำหนดนโยบายหนึ่ง ๆ อย่างไร กิจกรรมในกระบวนการนั้นมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร โดยไม่สนใจในเนื้อหาของตัวของตัวนโยบาย

6) ตัวแบบหลักเหตุผล (Rational Model) อธิบายให้เห็นว่า นโยบายเป็นผลอันเนื่องมาจากการตัดสินใจด้วยความมีเหตุผลีผลที่จะก่อผลได้สูงสุดให้แก่สังคม

7) ตัวแบบที่เหมาะสม (Optimal Model) อธิบายว่า การกำหนดนโยบายควรเน้นให้ความสำคัญของนโยบายต้นแบบ (Metapolicy) ซึ่งได้แก่ กฎหมายรัฐธรรมนูญ

นโยบายสาธารณะที่เหมาะสม ต้องเริ่มต้นจากการสร้างระบบและวิธีการกำหนดนโยบายก่อน

8) ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่ม (Incremental Model) อธิบายว่านโยบายเป็นความต่อเนื่องของกิจกรรมต่าง ๆ ในอดีตของรัฐบาล โดยมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขนโยบายที่มีอยู่แล้วทีละเล็กทีละน้อย ผู้กำหนดนโยบายไม่สามารถตรวจสอบนโยบายที่เสนอขึ้นมาได้ทั้งหมด ในขณะเดียวกันข้อจำกัดด้านเวลา ความรู้ ค่าใช้จ่าย และข้อจำกัดด้านการเมือง ที่ไม่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของสังคมที่ชัดเจน และคำนวณผลได้-ต้นทุนอย่างถูกต้อง ผู้กำหนดนโยบายจึงไม่สามารถกำหนดนโยบายโดยใช้หลักเหตุผลที่สมบูรณ์ เพราะมุ่งพิจารณานโยบายที่กำลังยกวางในลักษณะเพิ่ม ลด หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบายเดิมที่มีอยู่แล้ว

ในส่วนนี้จะใช้ตัวแบบสถาบันอธิบายนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ดังนี้

ตัวแบบสถาบันมีทั้งตัวแบบสถาบันเก่า (The Institutional Model) หรือตัวแบบที่เน้นในเรื่องกิจกรรมของสถาบันและองค์การต่าง ๆ ของรัฐ และตัวแบบสถาบันใหม่ (Neo-Institutionalist Model) ซึ่งเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับสถาบันทางการเมือง (จุมพล หนีพานิช, 2551 หน้า 78)

ตัวแบบสถาบันเก่า

ในกรณีนี้จะใช้ตัวแบบสถาบันเก่าอธิบายปัจจัยนโยบายภาครัฐหรือนโยบายสาธารณะ ดังนี้ ตัวแบบสถาบันเก่าเน้นโครงสร้างกิจกรรมของสถาบันและองค์การต่าง ๆ ของรัฐ เสนอว่า การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการบังคับใช้ล้วนมีศูนย์กลางอยู่ที่สถาบันและองค์การต่าง ๆ ดังกล่าวของรัฐ (จุมพล หนีพานิช, 2551 หน้า 79) ในกรณีนี้ นโยบายการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนนั้นถูกกำหนดขึ้นโดยกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐที่มีหน้าที่ในการพัฒนาทุนชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินที่ซ้ำซ้อนจากกองทุนต่าง ๆ ในชุมชนโดยการรวมกลุ่มการจัดการหนี้สินร่วมกัน และนำนโยบายนี้ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ตามแนวทางการอธิบายของตัวแบบสถาบันเก่า

4. ขั้นตอนการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร (2554, หน้า 129-143) ได้เสนอตัวแบบทางทฤษฎีของการนำนโยบายไปปฏิบัติรวม 6 ตัวแบบ ได้แก่

1) ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model) อธิบายว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด มีการแปลงวัตถุประสงค์ออกเป็นภารกิจย่อยภายใต้ความรับผิดชอบเฉพาะเพื่อความสะดวกในการตรวจสอบ ควบคุม และประเมินผล

2) ตัวแบบทางด้านจัดการ (Management Model) เน้นให้ความสนใจไปที่สมรรถนะขององค์กร เพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังได้ ซึ่งต้องอาศัยโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม บุคลากรขององค์กรต้องมีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการบริหารและด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ ยังต้องมีการวางแผนเตรียมการ หรือมีความพร้อมทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้ และงบประมาณ การแก้ไขอุปสรรคของการนำนโยบายไปปฏิบัติต้องแก้ที่ตัวองค์กร

3) ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เน้นที่การมีส่วนร่วมขององค์กรเป็นสำคัญ การนำนโยบายมาปฏิบัติให้บังเกิดความสำเร็จจึงเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์กร เป็นเรื่องของกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือการวางกรอบนโยบายโดยถือว่านโยบายเหล่านั้นมาจากตัวผู้ปฏิบัติเองโดยตรง

4) ตัวแบบทางด้านกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Processes Model) เน้นที่สมาชิกขององค์กรทุกคนมีอำนาจในแง่ของการใช้วิจารณ์ญาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการที่มีหน้าที่ต้องติดต่อและให้บริการประชาชน โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจควบคุมได้ การยึดเหนี่ยวนโยบายใหม่ ๆ ที่จะไปมีผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวันของข้าราชการเหล่านี้มักจะไร้ผล นอกเสียจากข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติจะยอมรับหรือรับนโยบาย แนวทางการปฏิบัติเหล่านั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำอง ในบางครั้งการกำหนดนโยบาย การออกแบบนโยบายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติ หรือการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม จำเป็นที่จะต้องพัฒนามาจากเบื้องล่าง

5) ตัวแบบทางการเมือง (Political Model) เน้นว่านโยบายคือการเมือง การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการเผชิญหน้า การบริหารความขัดแย้ง การแสวงหาผู้สนับสนุนหรือการยอมรับ การรู้จักสร้างเงื่อนไขและหาข้อต่อรองในการจัดสรร

ทรัพยากร ทั้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน ตลอดจนองค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การสร้างความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการเจรจา สถานะของอำนาจและทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงานในฐานะที่จะใช้เป็นเครื่องมือต่อรองของบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์การ

6) ตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integrative Model) เป็นตัวแบบที่รวบรวมแนวคิดทั้ง 5 ตัวแบบข้างต้นมาไว้ โดยมุ่งแสวงหาผลกระทบของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 มิติด้วยกัน ได้แก่ 1) การวัดความสำเร็จและความล้มเหลวของนโยบายจากผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้น 2) การวัดผลกระทบของนโยบาย และ 3) การวัดว่าผลของนโยบายนั้นสามารถส่งประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวมได้หรือไม่ ส่วนตัวแปรอิสระนั้นนำมาจาก 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ สมรรถนะขององค์การ ประสิทธิภาพในการวางแผนและการควบคุม ภาวะผู้นำและความร่วมมือ และการเมืองกับการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก

นอกจากนี้ สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2553, หน้า 446-477) ได้กล่าวถึงตัวแบบที่น่าสนใจ 5 ตัวแบบ ดังต่อไปนี้

1) ตัวแบบสหองค์การในการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Intergovernmental Policy Implementation Model) ให้ความสนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของรัฐที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์การเป็นตัวตัดสินผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องคัดเลือกเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของนโยบายหรือไม่ ตัวแบบนี้มุ่งอธิบายปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการนำนโยบายระดับชาติไปปฏิบัติ ได้แก่ มาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารความ การบังคับใช้กฎหมาย คุณลักษณะของหน่วยปฏิบัติงาน เงื่อนไขทางการเมือง เงื่อนไขทางสังคมและเศรษฐกิจ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

2) ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interaction between Factor Model) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การสื่อสารความ ทรัพยากร ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน และโครงสร้างของระบบราชการ ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จ และ/หรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานตามนโยบายผู้มีอำนาจตัดสินใจควรทำความเข้าใจปัจจัย ความสัมพันธ์และ

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้ โดยเฉพาะควรค้นหาคำตอบว่า เหตุใดปัจจัยเหล่านี้จึงส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3) ตัวแบบการกระจายอำนาจ (A Model of Decentralization Program Implementation Process) เป็นตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อศึกษาแผนงานการกระจายอำนาจในการนำนโยบายไปปฏิบัติในเอเชีย โดยให้ความสำคัญกับสมรรถนะขององค์การท้องถิ่นในการพัฒนาชนบท ผลการศึกษาปรากฏว่า ปัจจัย 4 กลุ่มที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานและผลกระทบของการนำแผนงานการกระจายอำนาจไปปฏิบัติในระดับท้องถิ่น ได้แก่ เงื่อนไขทางสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ ทรัพยากรขององค์การที่นำแผนงานไปปฏิบัติ และคุณลักษณะกับสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติงาน

4) ตัวแบบกระบวนการ (Public Policy Implementation Process) พยายามสร้างกรอบทั่วไปที่จะสามารถพรรณนาและอธิบายกระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งกระบวนการได้ชัดเจน ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนตัวแบบให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ สามารถสะท้อนความหลากหลายของบริบทของนโยบายระดับต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานตามนโยบาย โดยแสดงความต่อเนื่องของกระบวนการตามลำดับ ตั้งแต่ขั้นตอนปัจจัยกระตุ้นต่อเนื่องมาถึงการพัฒนานโยบาย แผนงาน และสรุปที่การนำนโยบายไปปฏิบัติโดยแต่ละขั้นตอนเชื่อมต่อกันด้วยจุดเชื่อมโยง (Link) ซึ่งจุดเชื่อมโยงเหล่านี้เป็นตัวประสานความซับซ้อนของปัจจัยเชิงปฏิสัมพันธ์ซึ่งอยู่ระหว่างกลางของความก้าวหน้า แม้ว่าแต่ละจุดเชื่อมโยงระหว่าง 2 ขั้นตอน แต่ในจุดเหล่านี้ก็เปิดโอกาสให้ทางเลือกอื่นเข้ามาแทรกได้ (Alternative Paths)

5) ตัวแบบทั่วไป (General Model of Implementation Process) จำแนกปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการนำนโยบายไปปฏิบัติออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) ความยากง่ายของปัญหา (2) สมรรถนะของกฎหมายในการกำหนดโครงสร้างของกระบวนการการนำนโยบายไปปฏิบัติ (3) สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (ตัวแปรที่มีใช้กฎหมาย) ที่มีผลต่อขั้นตอนของกระบวนการการนำนโยบายไปปฏิบัติ อันประกอบด้วยผลผลิตนโยบายของหน่วยปฏิบัติงาน เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างกฎหมายและกระบวนการทางการเมือง

ในกรณีนี้จะใช้ตัวแบบด้านการจัดการของการนำนโยบายไปปฏิบัติอธิบายผลสำเร็จของนโยบายการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ดังนี้

ตัวแบบด้านการจัดการ

ตัวแบบด้านการจัดการเน้นสมรรถนะขององค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย 2) ภายในองค์กรต้องประกอบด้วยบุคลากร ซึ่งมีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ และ/หรือด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ 3) งบประมาณในการดำเนินงานตามนโยบาย ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ 4) องค์กรยังต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ 5) สถานที่ที่ใช้ดำเนินงานต้องเอื้อต่อการดำเนินงานตามนโยบาย ซึ่งการนำนโยบายการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนไปปฏิบัติโดยกรมการพัฒนาชุมชน ผ่านนักพัฒนาชุมชนของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนครที่บ้านเหล่าใหญ่ ได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดี เนื่องจากบุคลากรซึ่งได้แก่นักพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนคร (นางนันทิชาพร นามพิกุล) และนักพัฒนาชุมชนอำเภอส่องดาว (นางวราภรณ์ มนุเนตร) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อจัดตั้งและดูแลการดำเนินงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนต่าง ๆ ในจังหวัดสกลนคร โดยเฉพาะที่บ้านเหล่าใหญ่ นางนันทิชาพร นามพิกุล และนางวราภรณ์ มนุเนตร ได้รับการชื่นชมจากชาวบ้านว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ทุ่มเทพการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง (ดวงจันทร์ มาตรโสภา, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2559; ปรีชา ผลาผล, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2559; หนูหยุด ชันธิวิชัย, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2559)

ดังนั้นจึงเป็นไปตามแนวทางการอธิบายของตัวแบบด้านการจัดการที่บุคลากรจะมีสมรรถนะและความสามารถในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานมีความพร้อมในทุกด้านที่ทำให้การปฏิบัติงานได้รับผลสำเร็จ

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะข้างต้น สรุปได้ว่าแนวคิดนโยบายสาธารณะในฐานะที่เป็นปัจจัยส่งผลสำเร็จให้กับการบริหารจัดการสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแบบสถาบันในการกำหนดนโยบายว่าเป็นนโยบายที่ได้รับผลสำเร็จเนื่องจากถูกกำหนดโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบกำหนดนโยบายขึ้นมาแก้ไขความซ้ำซ้อนของหนี้จากกองทุนชุมชนต่าง ๆ ในหมู่บ้าน ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และตัวแบบด้านการจัดการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ อธิบายความสำเร็จของการนำนโยบายนี้ไปปฏิบัติได้ว่าเกิดจาก

ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในพื้นที่และความพร้อมในทุกด้านของหน่วยงานที่จะปฏิบัติตามนโยบายให้ได้ผลสำเร็จ

ผู้นำชุมชนและภาวะผู้นำ

ในที่นี้จะใช้แนวคิดภาวะผู้นำแทนปัจจัยผู้นำชุมชน เนื่องจากผู้นำชุมชนก็คือผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำหรือภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ผู้นำ

ผู้นำ (leader) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญยิ่งไม่ว่าจะเป็นผู้นำในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือผู้นำในองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำจะเป็นผู้ที่เสมือนเข็มทิศที่นำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ และสิ่งที่ผู้นำจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าจะต้องมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้ตามเกิดความสำเร็จ เชื่อมั่น ไว้วางใจ และยินดีปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

Gary Yukl (1989, pp. 3-4) ผู้นำนี้จะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและสมาชิกในกลุ่มยินดีปฏิบัติตาม

สมคิด บางโม (2558) ผู้นำ หมายถึงสมาชิกบางคนของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งหรือยกตัวขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ

วิเชียร วิทย์อุดม (2558) เห็นว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้นำมีแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แบบที่เป็นทางการ เช่น ผู้นำที่มีตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหาร และแบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ ผู้ที่มีบารมีที่มีอยู่ในตัวบุคคลและมีอิทธิพลต่อการกระทำของคนอื่น ๆ

กวี วงศ์พุ่ม (2550) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมและสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ชัยวัฒน์ ชยางกูร (2549, หน้า 14-16) ได้กล่าวถึงผู้นำในระดับต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำเบื้องต้น เป็นผู้นำโดยตำแหน่งในองค์กรที่ผู้ตามต้องปฏิบัติตามด้วยอำนาจที่ผู้นำนั้นดำรงอยู่ เช่น การเป็นผู้จัดการในแผนกต่าง ๆ ซึ่งผู้นำในตำแหน่งนี้ไม่ได้มีบทบาทมากในด้านการเป็นผู้นำ ผู้ปฏิบัติตามอาจไม่ได้มีความศรัทธาอะไรเลย

2. ผู้นำ – ผู้คุ้มเคย เป็นผู้นำที่ใคร ๆ ให้ความรักและความเคารพ ผู้ตามที่บางคนชอบผู้นำเช่นนี้เพราะอาจเป็นผู้ใหญ่ที่มีความใจดี ไม่ว่าจะกล่าวหรือตำหนิผู้ตาม

3. ผู้นำ – แบบหุ่นส่วน เป็นผู้นำที่แบ่งปันความเจริญให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำลักษณะนี้จะทำงานเก่ง ทำให้องค์กรเจริญเติบโต ทุกคนไม่ว่าใครได้ผลประโยชน์เหมือนกัน การเป็นผู้นำแบบหุ่นส่วนจึงเหมาะสำหรับองค์กรธุรกิจที่ดำเนินถึงผลกำไร ผลประโยชน์บุคลากรในองค์การ แต่อาจสวนทางกับการเป็นคนดี มีคุณธรรม

4. ผู้นำ – ที่เปี่ยมด้วยศรัทธา ผู้ตามมักยินดีที่จะทำทุกอย่างเพื่อผู้นำที่เขาศรัทธา ซึ่งผู้ตามบางคนยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจแม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทนอะไรเลย เพราะศรัทธาในความคิด อุดมการณ์ วิสัยทัศน์ ตัวอย่างผู้นำที่เปี่ยมด้วยศรัทธา ท่านมหาตมะคานธี ที่ต่อสู้แบบอหิงสาจนประเทศอินเดียได้เอกราชจากประเทศอังกฤษ

นอกจากนี้ ชัยวัฒน์ ยังกล่าวถึงภาระหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตามในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้ (ชัยวัฒน์ ชยางกูร, 2549, หน้า 14-19)

- 1) ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ชัดเจน (Clear Vision) เพื่อนำผู้คนไปในทิศทางต่าง ๆ นั้น คนที่เป็นผู้นำต้องรู้ทิศทางก่อนว่าจะนำพาองค์กร ประเทศชาติไปในทางใด
- 2) ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Good Role Model)
- 3) ต้องเป็นผู้สื่อสารได้ดีและชัดเจน (Great Communication Skills)
- 4) ชอบการเรียนรู้ตลอดเวลา (Ready to get New Skills)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ไว้ดังนี้

1) มีความฉลาด 2) มีการศึกษาดี ในประเด็นเรื่องการศึกษามีส่วนร่วมช่วยให้ผู้นำมีความรู้ ความสามารถ 3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 4) มีเหตุผล 5) มีประสบการณ์ 6) มีภาพลักษณ์ที่ดี หรือมีชื่อเสียงดี 7) มีมนุษยสัมพันธ์ดี 8) มีสุขภาพแข็งแรง 9) มีความสามารถมากกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มเดียวกัน 10) มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

นอกจากนี้ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะเด่น ดังนี้ (ราคินี อิลิซัยกุล, หน้า 6-22)

- 1) มีสติปัญญา สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนได้
- 2) มีความคิดริเริ่ม สามารถกำหนดวิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานได้
- 3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 4) มีความสามารถในการมองภาพรวมทั้งในงานและสถานการณ์ต่าง ๆ
- 5) มีสุขภาพแข็งแรง
- 6) มีพื้นฐานทางสังคมที่ดี เช่น มีครอบครัวที่ดี มีสถานภาพทางสังคมสูง

สรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม สามารถชักจูงให้คนอื่น โดยเฉพาะสมาชิกในกลุ่ม ยินดีปฏิบัติตามจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้นำมีหลายมิติ เช่น การเป็นผู้นำโดยหน้าที่ตำแหน่งงาน ผู้นำที่ผู้ตามมีความคุ้นเคยและชอบอยู่ใกล้เพราะรู้สึกว่าคุณนี่ใจดี ผู้นำทางธุรกิจที่มักจะเติบโตไปพร้อมกับการเติบโตของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และผู้นำที่เปี่ยมด้วยศรัทธา จะมีผู้ตามยินดีปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ เพียงแค่ความศรัทธาในแนวความคิด การมีวิสัยทัศน์ หรืออุดมการณ์ของผู้นำเท่านั้น

2. ภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

Ralph M. Stogdill (1974) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกิจกรรมที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มเพื่อให้เกิดความพยายามในการบรรลุเป้าหมาย จันทนา แสนสุข (2559, หน้า 3) นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลที่เป็นผู้นำพยายามใช้อิทธิพลของตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลที่เป็นผู้ตามมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามสถานการณ์ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 12) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จุมพล หนิมพานิช (2551, หน้า 3) สรุปความหมายภาวะผู้นำ ว่า หมายถึง ความสามารถที่ชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล

จากคำนิยามข้างต้นพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการสร้างอิทธิพลของผู้นำ จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในช่วง 50 ปีที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเน้นการศึกษาลักษณะใดลักษณะหนึ่งโดยเฉพาะของผู้นำ และจะให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะ พฤติกรรม หรือการใช้อำนาจของผู้นำ พิศาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 38) ได้แบ่งแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำที่ผ่านมามีออกเป็น 2 แนวทาง โดยแต่ละแนวทางจะมีทฤษฎีต่าง ๆ ที่สำคัญเป็นส่วนประกอบดังนี้

(1) แนวทางการศึกษาแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยม (Traditional Approaches)

(1.1) ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)

แนวทางการศึกษาผู้นำแบบนี้เป็นวิธีที่เก่าแก่มากที่สุด โดยเชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ โดยเน้นถึงสภาพร่างกาย จิตใจ ทักษะ ความสามารถด้านต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 39) เช่น

- คุณลักษณะผู้นำของ Yukl
- คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่เหนือกว่าบุคคลธรรมดา 6 ประการของ Bateman and Zelthmal
- มิติ 5 ประการทางบุคลิกภาพที่โดดเด่นของผู้นำโดย Daft
- ลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดย Lussier and Achua

(1.2) ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories)

การศึกษาในแนวทางนี้เป็นผลต่อเนื่องมาจากแนวทางการศึกษาแนวตั้งเดิม เพราะเกิดความสงสัยว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นผลมาจากพฤติกรรมมากกว่าคุณลักษณะที่มีมาแต่กำเนิด การศึกษาผู้นำแบบคุณลักษณะนั้นจะเป็นการเลือกผู้นำที่เหมาะสมให้แก่องค์กร แต่การศึกษาแบบพฤติกรรมศาสตร์นั้นสามารถสอนบุคคลให้มีพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้มากที่สุด (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 45) เช่น

- แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University Leadership Style)
- แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Leadership Style)
- แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa State University Leadership Style)
- ตัวแบบภาวะผู้นำบนเส้นต่อเนื่อง (Leadership Continuum Model)
- ตาข่ายการบริหารงานของเบลคและมูทอน (Blake and Mouton Managerial Grid)

- การบริหารงาน 4 ระบบ (System 4 Management)

(1.3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approaches to Leadership)

ทฤษฎีลักษณะผู้นำและทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์มองว่ามีรูปแบบของผู้นำที่ดีที่สุด แต่ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เชื่อว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน โดยเชื่อว่า การทำงานจะประสบความสำเร็จหากผู้นำรู้ว่าควรที่จะปฏิบัติอย่างไรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละสถานการณ์ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 55) เช่น

- ตัวแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Leadership Model)
- ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำของเฮอเชย์-บลันชาร์ด (The Hersey-Blanchard Life-Cycle Theory of Leadership)
- ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory)

- ทฤษฎีรูปแบบการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้นำของวรูมและเยทตัน (Vroom and Yetton's Leader Participation Model)

(1.4) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Exchange Theory)

ทฤษฎีผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นจะเน้นในความเป็นผู้นำและผู้ตาม โดยศึกษาผู้นำตามแนวทางแบบคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ตลอดจนศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ ในทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกจะศึกษาภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นกระบวนการอันเน้นถึงปฏิสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามแต่ละบุคคล ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนอย่างแตกต่างกัน (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 68)

(1.5) ทฤษฎีผู้นำในเชิงจิตวิทยา (Psychodynamic Approaches)

ทฤษฎีนี้เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามโดยอยู่บนแนวคิดที่ว่า ทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการและความรู้สึกเน้นถึงการเข้าใจตนเองของผู้นำ สนับสนุนให้ผู้นำพัฒนาตนเอง นอกเหนือจากการแสวงหาอำนาจหรือความสำเร็จ ไม่สนับสนุนให้ผู้นำเอาเปรียบบุคคลอื่น ๆ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทฤษฎีนี้ใช้ได้กับคนในทุก ๆ วัฒนธรรมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 79-80)

(2) แนวทางการศึกษาแบบร่วมสมัย (Contemporary Approaches)

(2.1) แนวคิดการทดแทนภาวะผู้นำ (Substitutes for Leadership)

ในบางสถานการณ์ผู้นำไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ในการนำ หรืออาจไม่สามารถเป็นผู้นำได้เลย สถานการณ์เหล่านี้ ได้แก่ พฤติกรรมการดูแลตนเองในกลุ่ม หากกลุ่มมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมาก เกิดความพึงพอใจในงานอย่างสูง หรือเกิดความห่างเหินกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ความสำคัญของผู้นำจะลดลง แนวคิดของสถานการณ์ทดแทนภาวะผู้นำจะทำให้รู้ว่าเมื่อใดที่ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หากผู้นำสามารถพัฒนาให้เกิดสถานการณ์เช่นนี้ได้ในองค์กรแล้ว ผู้นำจะใช้เวลาน้อยลงในการกำกับดูแล หรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถนำเวลาว่างเหล่านั้นไปทำหน้าที่หรือแสดงบทบาทที่สำคัญอย่างอื่นได้มากยิ่งขึ้น (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 80-81)

(2.2) ภาวะผู้นำแบบบุญบารมี (Charismatic Leadership)

ก่อน ค.ศ. 1980 การศึกษาผู้นำแบบบุญบารมีจะเน้นศึกษาที่ผู้นำทางการเมือง ทางสังคม และศาสนา แต่เมื่อเร็ว ๆ นี้ ได้มีการศึกษาผู้นำแบบบุญบารมีกับนักธุรกิจหรือนักบริหารที่ได้ทำการปรับปรุงองค์การขึ้นมาใหม่ ผู้นำแบบบุญบารมีและผู้นำปฏิรูปหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นบางครั้งอาจมีผู้ใช้แทนกันได้ แต่ในขณะเดียวกันก็มีการแยกแยะให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำจำกัดความของผู้นำทั้ง 2 รูปแบบนี้ (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 84)

(2.3) ภาวะผู้นำปฏิรูป หรือภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำที่มุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา และร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้กับบุคคลในทุกระดับขององค์กร แต่ภาวะผู้นำบุญบารมีมิได้จำกัดเพราะส่วนใหญ่เกิดขึ้นในสถานการณ์วิกฤติ (วิโรจน์ สารัตถะ, 2557, หน้า 26-27) เช่น

- พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass
- ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis and Nanus

(2.4) แนวคิดภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ (New Styles of Leadership)

นักวิชาการจำนวนมากพยายามเสนอรูปแบบผู้นำที่มีความสามารถที่จะสร้างประสิทธิภาพขององค์การและความสามารถในการแข่งขันภายใต้โลกาภิวัตน์ที่บางครั้งไม่สามารถคาดเดาเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ ขณะเดียวกันผู้นำเหล่านี้ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์การ ผู้นำเหล่านี้ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน มีจิตสำนึกในการเป็นผู้ประกอบการ เน้นการบริการลูกค้า มีจิตใจเป็นประชาธิปไตยที่คอยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 94) เช่น

- ภาวะผู้นำระดับ 5 (Level 5 Leadership)
- ภาวะผู้นำแบบผู้คอยดูแล (Stewardship)
- ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)
- ภาวะผู้นำแบบอินทรีย์ (Organic Leadership)

- ทฤษฎีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ 3 D ของเรดดิ้ง (Redding's 3 D Theory of Managerial Effectiveness)

ในที่นี้จะใช้แนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำมาอธิบายปัจจัยผู้นำ ดังนี้

- คุณลักษณะผู้นำของ Yukl

ลักษณะหรือ "Trait" เป็นคุณลักษณะของบุคคลในด้านบุคลิกภาพ อารมณ์ ความต้องการ แรงกระตุ้น และค่านิยมของแต่ละคน ซึ่ง Gary Yukl (1994, p. 252) ได้อธิบายของผู้นำไว้ ดังนี้

ด้านบุคลิกภาพและอารมณ์ ผู้นำแบบคุณลักษณะจะต้องมี อารมณ์มั่นคง และแสดงออกมาอย่างเฉพาะเจาะจง มีความมั่นใจในตนเอง มีความสามารถในการรักษาและควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง ไม่หวั่นไหว มีพลังสูง และไม่เกรงง่าย อดทนต่อแรงกดดันในด้านต่าง ๆ

ในด้านของความต้องการและแรงกระตุ้น ผู้นำแบบคุณลักษณะ จะต้องมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ ต้องการเกียรติยศ ความรักจากผู้อื่น ต้องการอำนาจ และความเป็นตัวของตัวเอง

ในด้านค่านิยม จะเน้นค่านิยมภายใน อันเป็นทัศนคติของผู้นำผู้นั้น ที่เกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้อง หรือสิ่งที่ผิดตามหลักศีลธรรม ผู้นำแบบนี้จะมีความสามารถในการแยกแยะว่าสิ่งใดยุติธรรม ซื่อสัตย์ รักเสรีภาพ เน้นความเสมอภาค ให้ความสำคัญกับสิทธิมนุษยชน มีความรักดี ความรักชาติ มีความก้าวหน้า มีความต้องการที่จะทำให้สิ่งที่คาดหวังสำเร็จ ต้องการความเป็นเลิศ ทำงานที่สามารถปฏิบัติได้ มีความเกรงใจ มีความสุภาพอ่อนโยน และให้ความร่วมมือแก่บุคคลอื่น

- คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่เหนือกว่าบุคคลธรรมดา

6 ประการของ Thomas S. Bateman and Carl P. Zelthmal (1993, pp. 416-417) มีดังนี้

1) แรงขับหรือแรงผลักดัน (Drive) หมายถึงพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แสดงถึงความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ รวมถึงความพยายามที่จะพัฒนา ความทะเยอทะยาน การมีพลังมาก ความอดทนต่ออุปสรรค และความคิดริเริ่ม

2) แรงกระตุ้นของความเป็นผู้นำ (Leadership Motivation) หรือความปรารถนา ในการนำ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จไม่ได้มีเพียงแต่แรงขับ แต่จะมีความต้องการที่จะนำ หรือมีความปรารถนาในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น มีความกระหายในอำนาจ

มากกว่าที่จะต้องการเป็นผู้ใต้บังคับของผู้ใด และจะแสดงความปรารถนาในการที่จะรับผิดชอบต่อการทำงาน

3) ความซื่อสัตย์และความเชื่อถือได้ (Honesty and Integrity) เป็นการสร้างความเชื่อถือระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น โดยการมีสัจจะรักษาคำพูด และไม่หลอกลวงผู้อื่น

4) ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) จะนำไปผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ด้วยดี มีการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ไม่แน่นอน สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามเป้าหมาย

5) ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจหรืองานที่ทำอยู่ (Knowledge of the Business) โดยรวมถึงความรู้ทางเทคนิค ความรู้ในด้านศัพท์ หรือคำที่มีความหมายเฉพาะ เพราะในบางครั้งประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างลึกซึ้งซึ่งจะช่วยให้ผู้นำตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

6) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาดอย่างเพียงพอเพื่อที่จะรวบรวมสังเคราะห์ และแปล หรือตีความหมายของข่าวสารที่มีอยู่อย่างมากมาย มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ แก้ปัญหา และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

- มิติ 5 ประการทางบุคลิกภาพที่โดดเด่นของผู้นำ (Big Five Personality Dimensions) โดย Richard L. Daft (2011, pp. 88–92) มีดังนี้

1) ความสามารถในการเข้าสังคมและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Extraversion) รวมถึงความปรารถนาในการควบคุม ใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น (Dominance)

2) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ (Agreeableness) โดยบุคคลแบบนี้จะมีลักษณะเป็นคนอารมณ์ดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้อภัยบุคคลอื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และน่าเชื่อถือ

3) การทำงานด้วยความรับผิดชอบด้วยความรู้สึกด้านดี (Conscientiousness) คือความรับผิดชอบ เชื่อถือได้ คงเส้นคงวา และมุ่งเน้นความสำเร็จในงานที่ทำ

4) ความมั่นคงในอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นลักษณะที่บุคคลมีการปรับตัวได้ดีกับสถานการณ์ต่าง ๆ มีความนิ่งและมั่นคง ไม่หวั่นไหวกับวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

5) ใจกว้าง พร้อมรับประสบการณ์ (Openness to Experience)
เป็นลักษณะของบุคคลที่จินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดใหม่ ๆ

- ลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษของผู้นำที่มีประสิทธิผล โดย
Robert N. Lussier and Christopher F. Achua (2007) มีดังนี้

- 1) มีอำนาจเหนือ (Dominance)
- 2) มีพลังสูง (High energy)
- 3) เชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ในความคิด การตัดสินใจ และความสามารถที่แสดงออกจนได้รับการยอมรับจากผู้ตาม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องเป็นผู้รู้ไปเสียทุกอย่าง (Know it alls) หรือเป็นผู้ที่ถูกต้องอยู่เสมอ (Always right)
- 4) เชื่ออำนาจแห่งตน (Internal Locus of Control) ว่าสามารถเป็นผู้ฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพของตน ไม่ใช่ผู้หวังพึ่งโชคชะตาหรือพึ่งพาคนอื่น
- 5) อารมณ์มั่นคง (Stable) ควบคุมตนเองได้ และเป็นไปในทางบวก
- 6) ยึดความถูกต้องชอบธรรม (Integrity)
- 7) ปฏิภาณไหวพริบ (Intelligence) ในการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ
- 8) ยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และสามารถนำพาสู่ความสำเร็จได้แม้สถานการณ์ที่ต่างกัน
- 9) ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น (Sensitive to Others) มีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจสมาชิกเป็นรายบุคคล เข้าใจสภาพงานที่ทำ วิธีการสื่อสาร และวิธีการจูงใจ เป็นต้น
- 10) มีความสามารถในการปรับตัว (Adjustment)
- 11) มีความเปิดเผย (Extraversion)
- 12) มีความตระหนักรู้ (Consciousness)
- 13) เปิดรับประสบการณ์ (Open to Experience)
- 14) เข้าใจในศักยภาพแห่งตน (Self-efficacy)

จากแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะที่กล่าวมาข้างต้น ในกรณีนี้จะใช้คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่เหนือกว่าบุคคลธรรมดา 6 ประการ ของ Bateman and Zelthmal (1993, pp. 416-417) มาอธิบายปัจจัยผู้นำหรือผู้นำชุมชนด้วยแนวคิดภาวะผู้นำของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ ซึ่งเป็นกำนันและผู้ใหญ่บ้าน ว่ามีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด ตามแนวการอธิบายของ Bateman and Zelthmal เกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของผู้นำประการที่ 3 ผู้นำต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์และเชื่อถือได้ เป็นบุคคลที่มีความมั่นใจและมุ่งมั่นที่จะนำพาชุมชนให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และประการที่ 4 ผู้นำต้องมีความมั่นใจในตนเอง ฝ่าฟันผ่านพันอุปสรรคไปได้ด้วยดี มีการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ไม่แน่นอน นอกจากนี้ผู้นำชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ยังเป็นบุคคลมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำครอบครัวและการรักษาวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น และประการสุดท้ายเป็นผู้นำที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ (ณรงค์ฤทธิ์ ไชยศรี, สัมภาษณ์, 1 ธันวาคม 2559; นันทชัยพร นามพิกุล สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2559) อนึ่ง คุณลักษณะของผู้นำที่เหนือกว่าบุคคลธรรมดาข้างต้นนั้นมิได้ดำรงอยู่อย่างลอย ๆ หากจำเป็นต้องปรากฏตัวอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร จึงจะสามารถขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายได้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น รวมถึงกระบวนการจัดองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า (วิเชียร วิทย์อุดม, 2555, หน้า 1) ซึ่งการบริหารจะต้องมีการประสานงาน การดูแลงานและกิจกรรมต่าง ๆ (วิรัช สนวนวงศ์วาน, 2554, หน้า 2) และการบริหารในองค์กรจำเป็นต้องมีทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ มีทั้งหมด 4 ประการ หรือเรียกว่า 4 M ประกอบด้วยคน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และความรู้ด้านการจัดการ (Management) (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 61)

จากการลงพื้นที่ของผู้วิจัยเพื่อเก็บข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ มีข้อค้นพบในประเด็นการบริหารมี 2 ลักษณะที่มีความเชื่อมโยงกัน

ลักษณะแรก แนวทางการบริหารเป็นแบบบูรณาการ มีแนวทางการบริหารเป็นไปตามกรอบการทำงานของนโยบายงานภาครัฐ ที่กำหนดให้สถาบันการจัดการเงินทุน

ชุมชนเป็นศูนย์กลางการบูรณาการกองทุนชุมชนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการกองทุนชุมชนต่าง ๆ ในชุมชนเกิดเอกภาพและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ลักษณะที่สอง แนวทางการบริหารใช้สถานการณ์เป็นตัวกำหนดวิธีการบริหาร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและบริบทของชุมชน เป็นแนวการบริหารที่ไม่ได้เป็นไปตามแนวทางของนโยบายหน่วยงานภาครัฐ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดการบริหารแบบบูรณาการและการบริหารเชิงสถานการณ์เพื่ออธิบายแนวทางการบริหารทั้งสองรูปแบบที่พบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดการบริหารแบบบูรณาการ (Integrated Management)

คำว่า “บูรณาการ” มีความหมายว่า การทำให้หน่วยงานย่อย ๆ ทั้งหลายที่สัมพันธ์อิงอาศัยซึ่งกัน เข้ามารวมทำหน้าที่ประสาน กลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียวที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัว ซึ่งการบูรณาการนั้นยังหมายถึง การทำให้สิ่งที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์โดยการเพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดอยู่เข้าไป หรือการนำส่วนประกอบย่อยมารวมกันตั้งแต่สองสิ่งขึ้นไปเพื่อทำให้เป็นส่วนหนึ่งของส่วนทั้งหมด ซึ่งการแยกส่วนกันอยู่อาจมีลักษณะขัดแย้งกันแต่เมื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เข้าด้วยกันภายในแกนร่วมเดียวกันสามารถเปลี่ยนความแตกต่างนั้นมารวมเข้ากันได้ และส่งผลให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งการบูรณาการนั้นไม่จำเป็นต้องรวมกันทั้งหมดแต่นำมาเฉพาะบางส่วนที่สามารถทำได้มารวมกันก็ได้ (ชลิดา ศรมณี, 2554)

สรุปได้ว่า การบูรณาการเป็นการนำเอาหน่วยย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน แล้วนำมาประสาน มาผนวกเข้ากันอย่างกลมกลืนเป็นองค์รวมให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์

เมื่อมีการนำเอาแนวคิดบูรณาการมาใช้ในการบริหารจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังนี้

Institution of Occupational Safety and Health: IOSH (2560, อดอนไลน์) การบริหารงานแบบบูรณาการหมายถึง การรวมเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียวของโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ การจัดสรรทรัพยากร และกระบวนการตรวจและประเมินสมรรถนะ ซึ่งครอบคลุมการกำหนดและจัดทำ (1) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (2) กระบวนการธุรกิจ (3) การบริหารและจัดสรรทรัพยากร ความรู้ ความสามารถและเทคโนโลยี (4) การปฏิบัติให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร

อนันท์ งามสะอาด (2551) ให้ความหมาย การบริหารแบบบูรณาการ หมายถึงการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบบูรณาการ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) และการมีส่วนร่วม (Participative Management)

เสกสรร ลิขิตาคม (2560) ได้กล่าวถึงการบริหารงานแบบบูรณาการเพื่อแก้ไข้ปัญหาของชาติตามแนวทางพระราชดำริเพื่อการพัฒนาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะในชนบทไทยเกิดจากหลายปัจจัย การแก้ไข้ปัญหาจึงมีอาจแก้ไข้ในปัจจัยเดียวจำเป็นต้องดำเนินการพร้อมกันในทุกๆ ด้าน โดยอาศัยวิชาการที่หลากหลายมาแก้้ปัญหาร่วมกันแบบสหวิทยาการ ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่องและตอบสนองความต้องการของราษฎรได้

ในขณะที่การจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ได้กล่าวถึงการบริหารบูรณาการในการทำงานเป็นการประสานกลมกลืนกัน ของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่จะทำให้สำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการมีความเชื่อมโยงกัน เป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์ (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล, 2556)

นอกจากนี้ Gusztav Names (2005) ได้นำแนวคิดของการบริหารแบบบูรณาการเพื่อเสนอทางออกของระบบการจัดการของรัฐที่เป็นแบบจากบนลงล่าง (Top-Down) มาเป็นแบบจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) ซึ่งการบริหารบูรณาการนั้นสามารถกระทำได้ทั้ง การบูรณาการโดยนำสิ่งที่มีอยู่จริงมาบูรณาการ (Factual Integration) ประโยชน์ของการบริหารแบบบูรณาการ

การนำเอาแนวคิดการบริหารแบบบูรณาการมาใช้ในองค์กรทำให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (Institution of Occupational Safety and Health: IOSH, 2560)

- 1) ทำให้องค์กรมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นในด้านการแข่งขัน
- 2) ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ลดความสูญเปล่า ซ้ำซ้อน และลดปัญหาความสับสนของพนักงานใน

การควบคุมบวมนการ

- 4) ลดค่าใช้จ่ายจากการตรวจสอบและประเมินทั้งภายในและภายนอก
- 5) ทำให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจของทุกระดับในองค์กร

6) บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานได้ง่าย สะดวกและมีประสิทธิภาพ

7) สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรได้

นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การบริหารแบบบูรณาการประ
ผลสำเร็จ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1) มีหลักการ 2) ดำเนินถึงการแข่งขัน 3) การบริหาร
องค์กร 4) ความเป็นผู้นำ 5) มีระบบเครือข่าย 6) การมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า การบริหารแบบบูรณาการเป็นการนำเอาหน่วยย่อยหรือ
องค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน มาเชื่อมโยงประสานกันอย่างกลมกลืนอย่าง
สมบูรณ์เป็นองค์รวม ตั้งแต่โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ การจัดทรัพยากร ความรู้
ความสามารถ เทคโนโลยี และกระบวนการทำงาน มีภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม และ
เครือข่าย เพื่อปฏิบัติให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้จะนำแนวคิดการบริหารแบบบูรณาการมาอธิบายการ
บริหารงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนตามรูปแบบของกรมการพัฒนาชุมชน ที่เป็น
การรวมกลุ่มกองทุนต่างๆ ภายในชุมชน มาบริหารจัดการร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาภาวะ
หนี้สินซ้ำซ้อนของชุมชน นอกจากนี้ยังนำไปเป็นแนวทางในการวิเคราะห์เพื่อค้นหารูปแบบ
การบริหารที่เหมาะสมของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนจังหวัดสกลนครด้วย

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management)

คำว่า “สถานการณ์” หมายความว่าโอกาสหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้
(สุภาพร ธรรมศิริ, 2560) ส่วนคำว่า บริหาร หมายความว่าการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัย
ผู้อื่นรวมถึงกระบวนการจัดการและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า (วิเชียร วิทย์อุดม, 2555, หน้า 1)

แนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์จะเกี่ยวข้องกับมุมมองของการ
บริหารแบบสมัยใหม่ หรืออาจเรียกว่าการจัดการร่วมสมัย ซึ่งแต่เดิมนั้นการบริหารจะเน้น
วิธีการแบบวิทยาศาสตร์ มีรูปแบบการบริหารตามชั้นงาน วิธีการแบบระบบราชการที่มี
ระบบการทำงานเป็นแบบมาตรฐานเดียวกัน และแบบหลักการจัดการที่มีการตัดสินใจ
ขึ้นอยู่กับหลักการ

แนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1973-1975 เป็น
การผสมผสานแนวคิดแบบดั้งเดิมนำมาบูรณาการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
ที่มีการแข่งขันสูง ในยุคนี้มีนักทฤษฎีชื่อ Fred E. Fiedler (1967) มีมุมมองของการบริหาร

จัดการว่าขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริง ไม่มีทฤษฎีหรือวิธีการทางการบริหารวิธีใดที่จะนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ หรือไม่มีรูปแบบการบริหารแบบใดที่ดีที่สุด เพราะการบริหารแต่ละแบบ แต่ละวิธีจะก่อให้เกิดผลแตกต่างกันตามสภาวะแวดล้อมแต่ละอย่าง การเลือกแบบใดให้เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หลักการคิดของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ คือ

- 1) สถานการณ์เป็นตัวกำหนดวิธีการบริหาร
- 2) การบริหารขึ้นอยู่กับสถานการณ์
- 3) สถานการณ์เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ บางครั้งต้องเฉียบขาด

บางสถานการณ์ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยธรรม บางครั้งต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ สุภาพร ธรรมศิริ (2560) กล่าวถึงการบริหารเชิงสถานการณ์ว่า หมายถึงวิธีการบริหารที่มีแนวคิดที่ไม่มีแนวทางใดที่ดีที่สุด เพราะแนวคิดและเทคนิคการบริหารที่เหมาะสมและมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมจึงจะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสรุปการบริหารเชิงสถานการณ์ไว้ดังนี้

- 1) การบริหารเชิงสถานการณ์มีรูปแบบการบริหารที่ขึ้นอยู่กับ

สถานการณ์ และสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ไม่มีวิธีการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์หรือกับทุกองค์กร

- 2) การบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการผสมผสานแนวคิดและการ

ประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่าง ๆ และยอมรับว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

- 3) การจัดการที่ดีที่สุดจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์

- 4) เน้นให้ผู้บริหารพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความ

แตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น รวมถึงการพิจารณาปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่กำลังประสบอยู่

- 5) ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุดโดยคำนึงถึง

ผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ

วิเชียร วิทญ์อุดม (2555, หน้า 26) ได้อธิบายแนวคิดการบริหารตาม

สถานการณ์ว่าเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1973-1975 และแนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับอย่าง

แพร่หลาย ความสำคัญของแนวคิดนี้คือการบริหารที่ต้องปรับรูปแบบเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์และปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ เพราะองค์กรแต่ละองค์กรต่างมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้นการบริหารตามสถานการณ์จึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมเพื่อให้การบริหารนั้นมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 17) กล่าวถึง แนวคิดทางการบริหารตามสถานการณ์ว่าเป็นแนวคิดที่ผู้บริหารให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการตัดสินใจการดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าแต่ละสถานการณ์ขององค์กรย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกรูปแบบการบริหารย่อมแตกต่างกันด้วยเช่นกัน

สมคิด บางโม (2558, หน้า 68) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ว่าเป็นทฤษฎีการจัดการที่เน้นการปรับปรุงพฤติกรรมและ การจัดการตามสถานการณ์องค์กร ซึ่งทฤษฎีนี้เกิดขึ้นโดยการผสมผสานแนวคิดของทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์กับการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และการจัดการเชิงปริมาณแล้วนำมาปรับใช้กับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรรวมทั้งบุคลากรขององค์กร ซึ่งสมคิดได้กล่าวว่าการกำหนดแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ จำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treat) รวมทั้งการวิเคราะห์การแข่งขันในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อจะได้ทราบถึงสถานการณ์ว่าเป็นอย่างไร และจะใช้แนวทางของการบริหารอย่างไรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

ยาเบ็น เรืองจรรยาตรี (ออนไลน์, 2552) เห็นว่า แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดที่ใช้สภาวะแวดล้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นตัวแปรเพื่อกำหนดวิธีการบริหาร และผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน

การบริหารเชิงสถานการณ์นั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีประการแรกคือ การบริหารที่ถือคติว่า “ไม่มีวิธีการแบบใดที่ดีที่สุด” ดังนั้น การบริหารจึงสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ข้อดีประการที่สองคือ เป็นการบริหารที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งจะส่งกระทบต่อระบบอื่น ๆ ด้วย ซึ่งผู้นำหรือ

ผู้บริหารจะต้องตื่นตัวต่อสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคมหรือสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา และข้อดีประการสุดท้ายของการบริหารเชิงสถานการณ์คือ ให้การสะท้อนภาพที่แท้จริงต่อผู้บริหารว่า งานบริหารมีความสลับซับซ้อน ผู้บริหารเองจะต้องเป็นผู้รอบรู้เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ เพื่อให้การบริหารทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตอยู่เสมอ สำหรับข้อเสียคือ การที่ผู้บริหารจะต้องตื่นตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ ทำให้บางครั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงของระบบมากเกินไป ทำให้อาจมองไม่เห็นภาพรวมใหญ่ขององค์การเพราะผู้บริหารมัวแต่เปลี่ยนแปลงตนเองตามสถานการณ์ (Sergiovanni, 1980)

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดว่าองค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ปัญหาที่เผชิญอยู่ ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องหาวิธีที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมจนนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาครั้งนี้จะนำแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์มาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ ที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานของกรมการพัฒนาชุมชนตามสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเพิ่มกิจกรรมและการบริหารตามความต้องการของชุมชน และใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนจังหวัดสกลนคร

เครือข่ายภายนอก

การทำงานขององค์กรจำนวนมากอาศัยการมีเครือข่ายคอยสนับสนุนช่วยเหลือให้ประสบความสำเร็จ คำว่า “เครือข่าย” มีความหมายต่าง ๆ ดังนี้

บุญทิพย์ สุริยวงศ์ (2555, หน้า 83) เครือข่าย หมายถึง การเชื่อมโยงองค์กรของแต่ละองค์กร หรือกลุ่มแต่ละกลุ่ม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีกิจกรรมร่วมกัน วางแผน กำหนดเป้าหมายในทิศทางเดียวกันและรวมกันพัฒนาและแก้ปัญหาร่วมกัน

นฤมล นิราทร (2551, หน้า 6 อ้างใน บุญทิพย์ สุริยวงศ์, 2555) เครือข่าย เป็นลักษณะรูปแบบทางสังคมที่เปิดโอกาสให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยน การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการทำงานร่วมกัน เครือข่ายประกอบด้วยองค์กรจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีอาณาเขตแน่นอนหรือไม่ก็ได้แต่มีฐานะเท่าเทียมกัน

นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร (2547) กล่าวว่า เครือข่าย เป็น การรวมตัวของกลุ่มที่มีการประสานงานหรือทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์ ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการรวมกลุ่มเป็นเครือขายนั่นทำให้เกิดพลังของคน ซึ่ง ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการ เอื้อให้เกิด การแลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้ระหว่างสมาชิกในเครือข่าย ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีศักยภาพ เพิ่มขึ้น ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในงานที่ปฏิบัติอยู่ ทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งสามารถ พึ่งตนเองได้

พระมหาสุทิตย์ อาภากรโ (2458, หน้า 17 อ้างถึงใน ละมัย ร่มเย็น, 2555 หน้า 65) เครือข่าย หมายถึง สิ่งที่เชื่อมโยงกันอย่างไร้ระเบียบและมีการจัดการตนเองให้ สอดคล้องกับธรรมชาติที่แท้จริงของสรรพสิ่ง เป็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้า ด้วยกันแบบองค์รวมและเป็นระบบที่สามารถเชื่อมโยงกับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ละมัย ร่มเย็น (2555, หน้า 16) เครือข่าย หมายถึง กลุ่มคนที่มีความคิดเห็น ความสนใจ แนวทางการปฏิบัติประเด็นใดประเด็นหนึ่งร่วมกัน ไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือการแก้ปัญหา ของชุมชนร่วมกัน

ดังนั้น เครือข่ายเมื่อสรุปแล้วจึงหมายถึง กลุ่มหรือองค์กรหลาย ๆ กลุ่ม มารวมตัวกัน เพื่อประสานเชื่อมโยง สานสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มด้วยกัน หรือระหว่างสมาชิก ด้วยกัน เพื่อสร้างสรรค์กิจกรรมร่วมกัน แลกเปลี่ยนทักษะ ความรู้ ระหว่างสมาชิกใน เครือข่าย โดยมีเป้าหมายร่วมกันในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร กลุ่ม หรือชุมชน ของตนเอง ให้มีประสิทธิภาพและมีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้

ในกรณีของสถาบันการจัดการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ ตั้งแต่เริ่มมีการ จัดตั้งได้มีการพัฒนาตนเองสู่มาตรฐานการพัฒนาอยู่ในระดับดี ทั้งนี้ส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายภายนอก การได้รับการ สนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ด้านการอบรมและการศึกษาดูงาน ด้านการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรอื่น ด้านระบบข้อมูลข่าวสาร การวางแผน และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารจัดการสถาบันการจัดการจัดการเงินทุนชุมชนอย่างต่อเนื่อง ทำให้สถาบันการ จัดการเงินทุนชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งจะเห็นได้ว่า เครือข่ายภายนอกนั้นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเพราะเป็นกระบวนการเชื่อมโยง สถาบันการจัดการจัดการเงินทุนชุมชนกับองค์กรอื่น หรือเชื่อมโยงสมาชิกในกลุ่มให้เกิด ความสัมพันธ์กับสมาชิกกลุ่มอื่นเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของชุมชน หรือคนในชุมชน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดเครือข่ายภายนอก อธิบายได้ว่า เครือข่ายที่อยู่ภายนอกชุมชนเข้ามาให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้งบประมาณในรูปแบบเงิน วัสดุ อุปกรณ์ ทักษะองค์ความรู้ ด้านวิชาการและให้แหล่งข้อมูล ทำให้สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คณะกรรมการมีศักยภาพที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ประชาชนมีวินัยในการออม มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และชุมชนมีความเข้มแข็ง

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กร สามารถส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวได้ ในหัวข้อนี้จึงนำเสนอความหมาย ความสำคัญ และรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร รายละเอียด ดังนี้

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะที่แสดงออกถึงความเป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์กร เช่น ประเพณี พิธีกรรม ระบบความคิด ความเชื่อ ทศนคติและค่านิยม ตลอดจนปรัชญาที่สมาชิกในองค์กรได้ยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557, หน้า 314) วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ผ่านการสังเกตจดจำเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ และสามารถส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่น การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรจึงขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรเอง (กฤษกนก ดวงชาทม, 2557, หน้า 162-163)

Edgar Schein (1992) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นแบบแผนฐานคติพื้นฐาน ค่านิยมและความเชื่อที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยวัฒนธรรมสามารถชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกแล้วถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ให้ปฏิบัติตาม

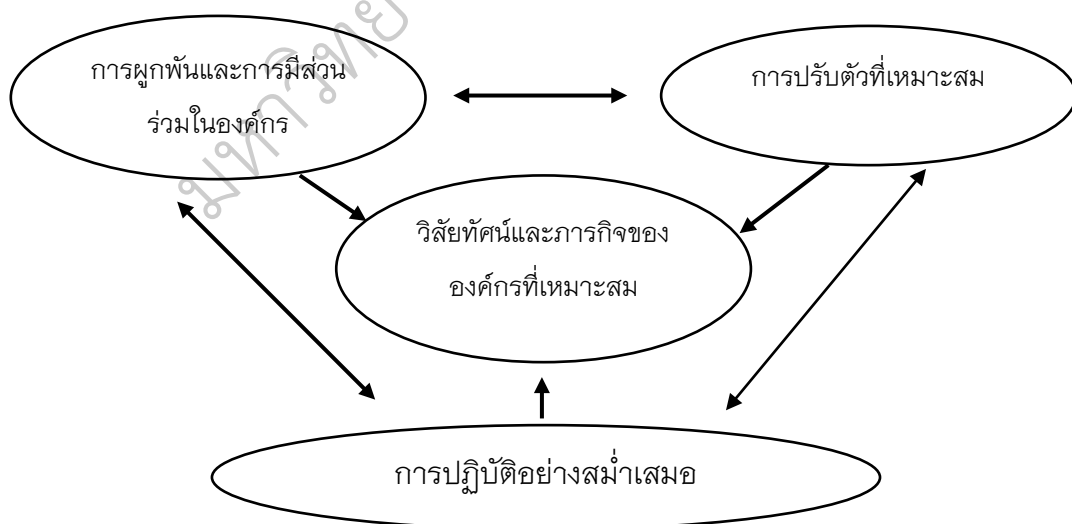
ส่วน Geert Hofstede นักมานุษยวิทยาชาวฮอลแลนด์ กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรร่วมกันในการมองดูปรากฏการณ์ต่าง ๆ (และให้ความหมาย) แนวทางดังกล่าวเกิดจากค่านิยมและความเชื่อที่เหมือน ๆ กัน เปรียบเหมือนสมองที่ได้ถูกสร้างโปรแกรมไว้ (Hofstede, 1983) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นเหมือนแบบแผนของความเชื่อ ความคาดหวัง ความคิด ค่านิยม ทศนคติและพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนที่สมาชิกภายในองค์กรมีส่วนร่วมกัน ตัวอย่างเช่น การปฏิบัติตนต่อกันระหว่าง

สมาชิก พิธีกรรมในวาระสำคัญ ๆ ขององค์กร ปรัชญาองค์กร ค่านิยมที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น” (Trice & Beyer, 1987)

Daniel R. Denison (1990) ได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

- 1) การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
- 2) การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 3) การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้
- 4) มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งประสิทธิผลนั้นมาจากความผูกพันระหว่างสมาชิกในองค์กรในทุกระดับชั้น สามารถลดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือพนักงานกับพนักงานด้วยกัน เพราะทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันในอันที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จ ดังภาพประกอบ 9 แสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิผล



ภาพประกอบ 9 แสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิผล
ที่มา : Denison (1990)

2. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2000), Linda Smircich (1983) และ ลิทธิโซค วรานูสันติกุล (2547) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญและทำหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จ มีดังนี้

1) ทำหน้าที่ในการเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ (Organization Identity) ซึ่งเอกลักษณ์นั้นจะหล่อหลอมสมาชิกทั้งที่มีอยู่เดิมและสมาชิกใหม่ให้มีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่ไม่เหมือนองค์กรอื่น ๆ เช่น สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ ส่งเสริมให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยบริษัทจะตั้งรางวัลใจให้กับพนักงานที่คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ และสามารถเพิ่มยอดขาย ผลิตภัณฑ์ใหม่ได้สูงเกินเป้าหมาย

2) หน้าที่ในการช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์การ (Facilitate Collective Commitment) ในการหล่อหลอมสมาชิกใหม่ องค์การจะปลูกฝังค่านิยมร่วม (Shared Values) ให้กับสมาชิก จะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันต่อค่านิยมนั้น

3) หน้าที่ในการช่วยสร้างความมั่นคงทางสังคม (Social System Stability) ความมั่นคงทางสังคมเกิดจากการที่สมาชิกในองค์การมีความคิด ความเชื่อที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อพบกับปัญหาความขัดแย้งใด ๆ ก็สามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากสมาชิกมีความคิดความเชื่อและค่านิยมแตกต่างกัน การแก้ปัญหา จะทำได้ยากกว่า เพราะสมาชิกแต่ละคน แต่ละกลุ่มไม่สามารถมีความเห็นร่วมกันได้ มีความแตกแยกทางความคิดสูง สมาชิกขาดความสามัคคีจึงเป็นอุปสรรคต่อการร่วมมือกัน ดังนั้นการมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นเรื่องผลประโยชน์ขององค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์เมื่อองค์การเผชิญกับปัญหาที่มากระทบ

3. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

John W. Slocum, Jr. and Don Hellriegel (2011) ได้แบ่งรูปแบบของ วัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีรูปแบบเป็นทางการ มีการกำหนดโครงสร้าง ระเบียบ กฎเกณฑ์ และแนวปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งในองค์การแบบนี้จะมีแบบแผนพฤติกรรมที่เน้นอำนาจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์ สมาชิกสามารถคาดการณ์และทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ว่า หาก

ไม่ทำตามระเบียบและบรรทัดฐานขององค์การจะเกิดอะไรขึ้น การมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ยืดถือ ทำให้สมาชิกรู้สึกมั่นใจว่าอะไรคือสิ่งถูกต้องในองค์การ ความมั่นคง ความมีเสถียรภาพจึงเป็นสิ่งที่พึงประสงค์

2) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความผูกพันกันของสมาชิกเปรียบเสมือนเครือญาติ เน้นความสามัคคี เป็นพี่น้อง สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร วัฒนธรรมแบบนี้ยอมรับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และมุ่งสร้างความรู้สึกดี ให้ทุกคนภูมิใจในองค์กร มีประเพณี พิธีการประจำปีตอกย้ำให้เห็นคุณค่าของความเป็นสมาชิกในองค์กร

3) วัฒนธรรมองค์กรแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มีความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) ริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ (Creative) ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรมที่ทำให้องค์การเป็นผู้นำในธุรกิจ หรือนำกำไรมาสู่องค์การ บุคลากรในองค์การที่เป็นผู้มีความคิดริเริ่มจะได้รับการส่งเสริมจากฝ่ายบริหาร องค์การแบบนี้จะมีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัว

4) วัฒนธรรมองค์กรแบบการตลาด (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมที่คนในองค์การมีการแข่งขันกันเพื่อแสดงความสามารถของตนเอง การบริหารงานมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ผลงาน ใช้รางวัลเป็นตัวจูงใจโดยมีค่าตอบแทนให้ตามผลงานที่ทำได้ พนักงานจะรู้ไม่ผูกพันกับองค์กรและขาดความจงรักภักดี ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนต่อรองผลประโยชน์ ผู้ที่มีคุณค่ากับองค์กรคือผู้ที่สามารถทำผลงานได้ตามที่องค์กรต้องการ

Richard L. Daft (2000) เห็นว่าปัจจัยแวดล้อมภายนอกมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการมีวัฒนธรรมเดียวกันที่เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวและส่งเสริมให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ เช่น ธุรกิจการให้บริการ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมให้บริการอย่างเป็นเลิศ ถ้าองค์กรมีชื่อเสียงเพราะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเยี่ยมยอดกว่าคู่แข่ง ความถูกต้องเที่ยงตรงจะต้องเป็นค่านิยมหลักของหน่วยงาน ซึ่ง Daft ได้จัดประเภทของวัฒนธรรมองค์กรโดยพิจารณาความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptive Culture) โครงสร้างขององค์กรจะมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วัฒนธรรมแบบนี้เหมาะกับองค์กรที่

สิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว ระบบบริหารจัดการต้องใช้การมีส่วนร่วมและใช้การกระจายอำนาจ

2) วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) เหมาะกับองค์กรที่มีลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ความรวดเร็วไม่ใช่ปัจจัยหลักของความสำเร็จ แต่อยู่ที่ผลงานที่ดีมีคุณภาพ

3) วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Involvement Culture) เน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในโดยเฉพาะพนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเอาใจใส่พนักงานและลูกค้า ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้ทำให้พนักงานและผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดี

4) วัฒนธรรมแบบมุ่งสอดคล้อง (Consistency Culture) องค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน เหมาะกับองค์กรที่สิ่งแวดล้อมภายนอกค่อนข้างคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงเร็ว องค์กรมีการวางกฎระเบียบ คู่มือแนวปฏิบัติงานให้แก่สมาชิก

จากการทบทวนงานเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากการเรียนรู้ การสังเกต การจดจำจากประสบการณ์ต่าง ๆ รวมถึงค่านิยม ความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบของบุคลากรในองค์กรหนึ่ง ๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณีและแบบอย่างในการปฏิบัติ ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยในการหล่อหลอมให้คนในองค์กรเข้าใจกฎกติกาการอยู่ร่วมกัน ทำให้คนในองค์กรมีความเชื่อและมีพฤติกรรมในทิศทางเดียวกันจนเกิดเป็นสัญลักษณ์อย่างหนึ่งขององค์กร ซึ่งสัญลักษณ์นี้จะทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นและมีข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรอธิบายความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ได้ว่า มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ ที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คณะกรรมการมีความผูกพันกันสมาชิกโดยมีพื้นฐานความเป็นเครือญาติในชุมชนเดียวกัน มีความสามัคคี ความจงรักภักดีต่อองค์กร สมาชิกมีส่วนร่วมในองค์กร มีความภูมิใจในองค์กร และด้านความเชื่อมโยงกับภายนอก มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว โครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถสร้างกลุ่มต่าง ๆ รองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากสิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีกิจกรรมการพัฒนาเข้ามาอย่างมากมาย ระบบบริหารจัดการต้องใช้การมีส่วนร่วมและใช้การกระจายอำนาจ

ทุนทางสังคม

ความสำเร็จของชุมชนในการพัฒนาตนเองขึ้นอยู่กับพื้นฐานของทุนทางสังคมที่ชุมชนนั้นมีอยู่ มีนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านกล่าวถึงความหมายของทุนทางสังคมไว้ดังนี้

James S. Coleman (1994) ได้กล่าวว่า ทุนทางสังคมเป็นชุดของความสัมพันธะระหว่างคนเป็นความสัมพันธะอันเกิดจากความตั้งใจบนพื้นฐานของความคาดหวังในสิ่งที่จะต้องใช้ร่วมกัน เป็นชุดของการมีค่านิยมร่วมกันและการมีสำนึกของความไว้วางใจระหว่างกัน

Francis Fukuyama (1997) กล่าวว่า ทุนทางสังคมเปรียบเสมือนธรรมชาติพื้นฐานที่มีอยู่ในแต่ละสังคม ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน รวมถึงความไว้วางใจของคนในสังคมที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน รวมถึงความไว้วางใจของคนในสังคม การพึ่งพาอาศัยกันหรือการต่างตอบแทนกันซึ่ง Putnam ได้กล่าวว่า นอกจากความไว้วางใจกันแล้ว ทุนทางสังคมยังเป็นส่วนที่เอื้อประโยชน์ทางเศรษฐกิจอันเนื่องมาจากความไว้วางใจกันส่งผลให้เกิดความสะดวกต่อการดำเนินการทางเศรษฐกิจ

World Bank (2001) กล่าวถึงทุนทางสังคมว่า เป็นสถาบันความสัมพันธ์เสมือนเป็นการเชื่อมสถาบันเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เช่น บรรทัดฐานและจารีตประเพณี ซึ่งความสัมพันธ์ในสังคมเป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในโครงสร้างของสังคม สามารถทำให้ผู้คนเกิดความร่วมมือกัน เพื่อเป้าหมายที่ปรารถนาสูงสุด

Robert Putnam (2002) กล่าวถึงแนวคิดของทุนทางสังคมประกอบด้วย ความไว้วางใจ บรรทัดฐาน และเครือข่าย ซึ่งเครือข่ายทางสังคมเกิดขึ้นได้เพราะการตระหนักถึงภาระหน้าที่ของคนที่อยู่ในสังคมต่อความมุ่งมั่นในการทำประโยชน์เพื่อสาธารณะ ลักษณะเช่นนี้เรียกว่าเครือข่ายชุมชน เมื่อเครือข่ายชุมชนได้ฝังแน่นเข้าไปในผู้คนก็จะไปเสริมให้เกิดการเอื้อประโยชน์ต่อกันและเกิดความไว้วางใจ เมื่อคนในสังคมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะนำไปสู่การลดการฉวยโอกาสหรือการเอาเปรียบกันในสังคมลงได้ Putnam ยืนยันโดยการทำวิจัยเกี่ยวกับชุมชนเข้มแข็งในประเทศอิตาลีระหว่างภาคเหนือและภาคใต้ซึ่งมีความแตกต่างกันของทุนทางสังคม พบว่า ภาคเหนือของประเทศอิตาลีมีทุนทางสังคมที่ค้ำยกภาพ มีความเป็นประชาธิปไตย คนในชุมชนมีความไว้วางใจกัน จึงส่งผลให้เกิดเป็นชุมชนเข้มแข็ง ในขณะที่ภาคใต้มีความวุ่นวาย สังคมมีความเสี่ยงเพราะมีกลุ่มมิจฉาชีพในสังคมเป็นจำนวนมาก

นอกจากนี้ทุนทางสังคมยังมีส่วนสำคัญในการเพิ่มพูนผลประโยชน์ในเชิงทุนอื่น ๆ เช่น ทุนในเชิงเศรษฐกิจหรือทุนในเชิงของมนุษย์ สำหรับทุนในเชิงมนุษย์เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลในการสร้างสิ่งต่าง ๆ โดยการเพิ่มทักษะ การฝึกอบรม ส่วนการเพิ่มพูนทางสังคมขึ้นอยู่กับศักยภาพขององค์กรทางสังคม ประกอบด้วยเครือข่าย บรรทัดฐานและความไว้วางใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์กร เช่น การลดต้นทุนการผลิต Putnam กล่าวว่าศักยภาพของทุนทางสังคมเป็นสิ่งที่สามารถสร้างได้จากความสัมพันธ์ระหว่างคน ซึ่งทุนทางสังคมสามารถละลายสิ่งที่กีดกันระหว่างสถาบันได้ ดังนั้นหากชุมชนใดมีทุนทางสังคม ชุมชนนั้นก็สามารทำงานให้ก้าวหน้าได้ ขึ้นอยู่กับข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม

ในมุมมองของนักวิชาการไทยทุนทางสังคมมีความหมายที่หลากหลาย ดังนี้ ประเวศ วะสี (2550) ได้ให้ความหมายทุนทางสังคม (Social Capital) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction) ระหว่างบุคคลที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและพัฒนาขึ้นมาเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมของคนในสังคม จนนำไปสู่การจัดระเบียบทางสังคมเพื่อสามารถให้คนในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข รวมทั้งการมีความรัก ความสามัคคี การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

ยรรยง เอกนนท์ (2552) ทุนทางสังคม หมายถึง ทุนประเภทต่าง ๆ ของชุมชน เช่น ทุนที่เป็นเงิน (Money) ทุนที่เป็นกองทุน (Fund) และทุนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ระบบคิดหรือวิถีคิดของคนในชุมชน สังคมที่ผ่านการสั่งสมสืบทอดวิธีการปฏิบัติและนำไปใช้ประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรม ที่มองเห็นเป็นรูปธรรมได้ เช่น วิธีการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วิธีการสืบทอดทางภูมิปัญญาท้องถิ่น วิธีการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของคนผ่านจารีตประเพณี และสิ่งที่เป็นนามธรรม ได้แก่ ความเอื้ออาทร ความรัก ความสามัคคี ความเชื่อ ความศรัทธา ในสิ่งที่ชุมชนสร้างแรงยึดเหนี่ยวและเกาะเกี่ยวความเป็นชุมชนไว้ด้วยกัน ทำให้ชุมชนมีความเป็นตนเองอย่างมีเอกลักษณ์ มีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้

สินาด ตรีวรรณไชย (2559) ทุนทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ทางสังคมหรือโครงสร้างทางสังคมที่เราสามารถเรียกเอาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้ ตัวอย่างของทุนทางสังคมคือ ความเชื่อถือไว้วางใจกัน (Trust) เครือข่าย (Network) สถาบัน (Institution) ทุนทางสังคมเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน กิจกรรมร่วมมือกัน ยิ่งมีมากเท่าไรก็อาจเป็นผลดีในแง่ที่ว่า เกิดการเรียนรู้ รับรู้ และส่งผ่านข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ทำให้เกิด

คุณค่าบางอย่างที่สามารถยึดโยงและยอมรับร่วมกัน ซึ่งคุณค่าดังกล่าวเราสามารถเรียกเอาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้ ทูนทางสังคมอาจแบ่งกว้าง ๆ ได้เป็นสองประเภท คือ ทูนทางสังคมภายใน (Cognitive Social Capital) และทูนทางสังคมภายนอก (Structural Social Capital) ทูนทางสังคมภายใน มีลักษณะที่มองเห็นและประเมินได้ยาก เพราะอยู่ในจิตใจ ทูนทางสังคมลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความรู้สึกนึกคิด จิตใจ ความเชื่อ ทศนคติ เช่น ความเชื่อถือไว้วางใจกัน (Trust) คุณค่าร่วมกัน (Share Values) ความเกื้อกูลกัน (Reciprocity) ทูนทางสังคมภายนอก มีลักษณะที่มองเห็นและประเมินได้ง่ายกว่า เข้าใจได้ง่ายกว่าประเภทแรก ด้วยทูนทางสังคมประเภทนี้เกี่ยวข้องกับบทบาท พฤติกรรม การกระทำหรือความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเครือข่าย สายสัมพันธ์ อุปถัมภ์ หรือจะเป็นเครือข่ายองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มออมทรัพย์ องค์กรปกครองท้องถิ่น ชมรม เป็นต้น รวมถึงสถาบันในรูปของกฎของการเล่นเกม (Rule of the Game) เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย รัฐธรรมนูญ

วรวิมล โรมรัตน์พันธ์ (2551, หน้า, 323-324) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ทูนทางสังคมเป็นเรื่องที่มีอยู่แล้วโดยธรรมชาติในแต่ละสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบคิดของคนในสังคมและส่งผลถึงวิถีปฏิบัติในหมู่ประชาชนที่จะสร้างประโยชน์ร่วมกันในด้านต่าง ๆ ชุมชนที่มีทูนทางสังคมสูงมักจะใช้ทูนทางสังคมเป็นเครื่องมือในการทำงาน และการสร้างศักยภาพของชุมชนโดยใช้ทูนทางสังคมสามารถกระทำได้โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ มนุษย์กับสถาบัน ซึ่งทูนทางสังคมสามารถละลายสิ่งที่กีดกันระหว่างคนกับสถาบันได้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเมื่อชุมชนมีทูนทางสังคม ชุมชนก็สามารถทำงานให้มีความก้าวหน้าได้ เพราะทูนทางสังคมสามารถก่อให้เกิดพลังเพื่อใช้ขับเคลื่อนชุมชนให้สามารถพัฒนาไปสู่ความเข้มแข็งได้

นอกจากนี้คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้แบ่งทูนทางสังคมออกเป็น 3 องค์ประกอบที่มีความสำคัญ คือ ทูนมนุษย์ ทูนทางสถาบัน และทูนทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรม (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548)

องค์ประกอบที่ 1 ทูนมนุษย์

চার্যศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550, หน้า 8) ทูนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีและสั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพของ

องค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ยุพตี วรณวิจิตร (2557) ได้ให้ความหมายว่า ทุมนมนุษย์หมายถึง คุณสมบัติด้านต่าง ๆ ของคนทุกเพศทุกวัยในชุมชนที่มีคุณสมบัติในด้านสุขภาพอนามัย อายุขัย ด้านการศึกษาภูมิปัญญาขีดความสามารถ ด้านฐานะทางเศรษฐกิจความยากจน ความร่ำรวยของคนในครัวเรือน เช่น ประชาชนชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

สุวรรณี คำมัน และคณะ (2551) กล่าวถึงทุมนมนุษย์ที่เป็นทุนทางสังคม นั้นจะต้องเป็นคนที่มีความไว้วางใจ มีน้ำใจและเอื้ออาทร และมีความเชื่อในระบบคุณค่าและหลักศีลธรรมที่ดี เช่น คุณธรรม วินัย ความซื่อสัตย์และจิตสำนึกสาธารณะ ฯลฯ ได้สะท้อนออกมาในรูปแบบของการรวมกลุ่มและเครือข่าย การมีความไว้วางใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการดำเนินกิจกรรมและให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนร่วมกัน สามารถเข้าถึงข่าวสารและการสื่อสาร ซึ่งเป็นเครื่องมือในการช่วยคนในชุมชนให้สามารถแก้ไขปัญหาของตนเองได้ตลอดจนมีอำนาจในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการเมือง ซึ่งสุวรรณีเห็นว่าประเด็นการพัฒนาทุมนมนุษย์และทุนทางสังคมในอนาคตเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน มีดังนี้

1. การพัฒนาทุมนมนุษย์และทุนทางสังคมเพื่อเพิ่มผลิตภาพทางสังคม (Social Productivity) โดย
 - 1.1 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางสังคม ทุมนมนุษย์ และทุนภูมิปัญญา โดยกำหนดค่านิยมพื้นฐานร่วม (Core Value) สำหรับสังคมไทยและคนไทยทุกคน ในการสร้างเสริมและใช้ประโยชน์ทุนทางสังคมระหว่างกลุ่มต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพทางสังคม อันเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ

- 1.2 เร่งพัฒนาทุมนมนุษย์ของประเทศไทยไปสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยนอกจากทุมนมนุษย์ต้องรู้ว่าในโลกนี้มีอะไร (Knowing) รู้แล้วนำมาคิดต่อยอดได้หรือไม่ (Thinking) นำความคิดนี้ไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้หรือไม่ (Serving) และนำความรู้ที่มีและได้มานั้นมาเป็นประสบการณ์ได้หรือไม่ (Experiencing) มนุษย์จึงต้องมีจิตสาธารณะใน 5 ประการ คือ จิตแห่งวิทยาการ จิตแห่งการสังเคราะห์ จิตแห่งการสร้างสรรค์ จิตแห่งความเคารพ จิตแห่งคุณธรรม ซึ่งล้วนเป็นมิติที่เป็นต้นทางของการสร้างทุนทางสังคมที่นำมาเติมเต็มใน

กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีภูมิคุ้มกันพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายและทุกระดับของกระบวนการพัฒนาประเทศ

1.3 เสริมสร้างบทบาทครอบครัว ชุมชน ศาสนสถานให้เข้มแข็ง มีสัมพันธภาพที่ดีตลอดจนการส่งเสริมบทบาทสื่อในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารอย่างสร้างสรรค์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับการสร้างกระแสให้เกิดการรับรู้และความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศ

1.4 ขยายฐานและพัฒนาต่อยอดการมีส่วนร่วมของชุมชนและการเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ ให้ชุมชนสามารถกำหนดตำแหน่งการพัฒนาชุมชน (Market Positioning) ที่บ่งบอกจุดหมายปลายทางการพัฒนาตัวเองบนฐานของทุนที่มีอยู่ในชุมชน

2. การสร้างพลังให้เกิดทุนทางสังคมที่เข้มแข็ง เพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ตอบสนองความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์และทุนทางสังคมที่เข้มแข็งในทุกมิติ ที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกรวดเร็ว พร้อมทั้งทบทวนและปรับปรุงนโยบายกฎระเบียบ กฎหมาย รวมถึงวัฒนธรรมบางอย่างที่จะขัดขวางการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบวินัย อาทิ ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจะเป็อุปสรรคต่อการพัฒนาทุนมนุษย์และทุนทางสังคม

สำหรับสังคมไทย สถาบันครอบครัวมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้แก่ลูกหลาน ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า โดยการให้การศึกษที่ดี ให้การอบรมป้มนิสัยด้านศีลธรรม ให้ความรู้ และภูมิปัญญาเพื่อถ่ายทอดสู่สมาชิกอื่นในชุมชนหรือในระดับปัจเจกบุคคล จนเกิดการเรียนรู้จากรุ่นสู่รุ่น ในที่สุดสังคมนั้นก็จะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และมีคุณภาพ

องค์ประกอบที่ 2 ทุนทางสถาบัน

ทุนทางสถาบัน หมายถึง สถาบันหลักของชาติ ได้แก่ สถาบันครอบครัว สถาบันศาสนาและสถาบันพระมหากษัตริย์ สถาบันสำคัญในสังคม ได้แก่ สถาบันการศึกษา สถาบันการเมือง เป็นต้น ซึ่งสถาบันเหล่านี้มีบทบาทในการสนับสนุนและผลักดันให้เกิดพลังร่วมของคนในชุมชนและสังคม ทำให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ซึ่งสถาบันครอบครัวเป็นสถาบันพื้นฐานในสังคมที่หล่อหลอมคนตั้งแต่แรกเกิด เป็นแหล่งบ่มเพาะ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามรวมทั้งจิตสำนึกรักจักพิศชอบ

ชั่วดี รู้จักทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม สถาบันศาสนาเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของคนในสังคมให้มีจิตใจเป็นคนดี สถาบันการเมืองการปกครอง ทำหน้าที่กำกับ ดูแลให้สังคมอยู่ในระเบียบแบบแผนและให้คนในสังคมปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดร่วมกัน สถาบันการศึกษาเป็นแหล่งสร้างความรู้ ทักษะ วิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

องค์ประกอบที่ 3 ทูทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรม

ทูทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมมีความหมายเกี่ยวกับคุณค่าความรู้คู่ภูมิปัญญาและงานสร้างสรรค์อันเกิดจากการค้นคว้าและค้นพบโดยผู้ทรงความรู้ในท้องถิ่น รวมทั้งค่านิยมและความเชื่อที่ผูกพันสังคม ทำให้เกิดจากการจัดระเบียบของสังคมหรือการสร้างกติกาที่เป็นคุณต่อสังคมโดยส่วนรวม รวมถึงกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง

David Throsby (2001) ให้ความหมายของคำว่า ทูทางปัญญาและวัฒนธรรมว่า หมายถึงทรัพย์สินภูมิปัญญาที่สั่งสมมาในอดีต มีคุณค่าต่อมนุษย์ และความต้องการทางสังคมนอกเหนือจากการให้คุณค่าทางเศรษฐกิจ

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2559) ให้ความหมายของคำว่า ทูทางปัญญาและวัฒนธรรม ว่าเป็นวิถีชีวิตที่สืบทอดกันมายาวนาน และเป็นที่ยอมรับในสังคมนั้น ๆ ซึ่งมีความหลากหลายในแต่ละพื้นที่ เป็นรูปของความเชื่อ ความศรัทธา จารีตประเพณีที่ดั่งงาม และวัฒนธรรมเป็นตัวยึดโยงคนในสังคมให้ตระหนักถึงรากเหง้าของตนเอง เกิดความหวงแหนภูมิใจที่จะรักษา อนุรักษ์ และพัฒนาต่อยอดเพื่อประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชนและประเทศ นอกจากนี้วัฒนธรรมยังหมายถึงแหล่งประวัติศาสตร์ โบราณสถาน

สำนักพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต (2555) ได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของทูทางวัฒนธรรมไว้ 4 ประการ

1. เป็นที่รวมแห่งองค์ความรู้ที่มีในอดีตทั้งหมด
2. เป็นที่แสดงออกถึงเอกลักษณ์พิเศษและภูมิปัญญาของแต่ละท้องถิ่น
3. เป็นที่ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ศักดิ์ศรีความภูมิใจของชุมชนหรือชนเผ่าทั้งหลาย
4. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ส่งเสริมความมั่งคั่ง

ความสำคัญของทุนทางวัฒนธรรม สามารถแยกออกได้เป็น ด้านเศรษฐกิจ และสังคมและทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้ดังนี้

1) ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ มีการนำเอาวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเสริมสร้างการผลิตสินค้าและบริการ โดยใช้แนวคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการสร้างตราสัญลักษณ์สินค้า ตัวอย่างเช่นการผลิตของที่ระลึก

2) ด้านการพัฒนาสังคม วัฒนธรรมเรื่องระบบคุณค่า ค่านิยม ความเชื่อจารีตประเพณีที่ดีงาม อาทิเช่น วัฒนธรรมเรื่องระบบเครือญาติ (ครอบครัวที่เข้มแข็ง) การมีจิตสาธารณะ และการมีน้ำใจและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่โดยการเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน ซึ่งจะทำให้สังคมมีความเจริญและสงบสุข

3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สามารถนำวัฒนธรรม ประเพณีดั้งเดิมและภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งเป็นการใช้ชีวิตที่สอดคล้องกับสภาพธรรมชาติและมาใช้ในการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้อยู่ในสภาพคงเดิม เช่น ประเพณีสืบชะตาแม่น้ำ การเคารพผีปอบตา

ทุนทางวัฒนธรรมที่นำมาใช้ในด้านบวก ยอมรับความแตกต่าง มีความเอื้อเฟื้อ เมตตากรุณา

ทุนทางวัฒนธรรมที่นำมาใช้ในด้านลบ ไม่มีความภูมิใจในถิ่นกำเนิด ความเอื้ออาทรลดลง การผิดมั่นในหลักศีลธรรมและความรู้ผิดชอบชั่วดี ความอ่อนแอด้านความเชื่อ/ระบบคุณค่า ค่านิยม/ความเชื่อที่ดีงาม ความเปราะบางของระบบครอบครัวลดลง สถาบันการศึกษาไม่เน้นสมรรถนะความรู้ความสามารถ รวมถึงคุณธรรมและพฤติกรรมว่าเป็นสถาบันความสัมพันธ์ของผู้เรียน สถาบันทางศาสนาเป็นผู้มีบทบาทในการถ่ายทอดหลักธรรมคำสอนของศาสนาต่าง ๆ เป็นที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจ ทำให้สังคมเป็นคนดี ศีลธรรม คุณธรรมและเอื้อต่อการพัฒนาคุณค่าของสังคมไทย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2559) ได้กล่าวถึงทุนทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมว่า เป็นรูปแบบของกิจกรรมที่มีโครงสร้างเชิงสัญลักษณ์ซึ่งจะทำให้กิจกรรมนั้นมีความเด่นชัดและมีความสำคัญต่อวิถีการดำเนินชีวิตของคนในสังคมจนเกิดเป็นพฤติกรรมที่สร้างขึ้นด้วยการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและนำมาใช้ร่วมกันในหมู่ของตนเอง เรียกว่า “วัฒนธรรม” และวัฒนธรรมนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามยุคสมัยและความเหมาะสม ซึ่งวัฒนธรรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ วัฒนธรรมทางวัตถุ คือเครื่องมือเครื่องใช้ที่มนุษย์ใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อความสุขทางกาย

อันได้แก่ ยานพาหนะ ที่อยู่อาศัย ตลอดจนเครื่องป้องกันตัวเองให้รอดพ้นจากอันตรายทั้งปวง และวัฒนธรรมทางจิตใจ เป็นเรื่องเกี่ยวกับเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของมนุษย์เพื่อให้เกิดปัญญาและมีจิตใจที่งดงาม เช่น ศาสนา ศิลปกรรม จริยธรรม คติธรรม ตลอดจนศิลปะวรรณคดีและระเบียบแบบแผนของขนบธรรมเนียมประเพณี ได้แก่ ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ วัฒนธรรมไทย จารีตประเพณีที่งดงามและสถาปัตยกรรมต่าง ๆ เช่น แหล่งประวัติศาสตร์โบราณสถาน เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

Pierre Bourdieu (1983) ได้อธิบายทุนทางวัฒนธรรมไว้ 3 ประการ ประการแรก เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในตัวคนและกลุ่มคน เช่น ความคิดคิด จินตนาการ ความเชื่อ ประการที่สอง เป็นรูปธรรมในรูปแบบของสินค้าวัฒนธรรม เช่น รูปภาพ หนังสือ สิ่งก่อสร้าง โบราณสถานที่เป็นมรดกโลก และประการที่สาม การยอมรับในความเป็นสถาบันจนเกิดเป็นกติกา เช่น การยอมรับในสถาบันพระมหากษัตริย์ วัดและโรงเรียน

สหวัฒน์ แน่นหนา (2555) ให้ความหมายทุนทางวัฒนธรรม คือ มรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมของชาติ ซึ่งกรมส่งเสริมวัฒนธรรมของกระทรวงวัฒนธรรมได้กำหนดไว้มี 7 สาขา คือ 1) ภาษา 2) วรรณกรรมพื้นบ้าน 3) ศิลปะการแสดง 4) แนวทางปฏิบัติทางสังคม พิธีกรรม และงานเทศกาล 5) งานช่างฝีมือดั้งเดิม 6) ความรู้และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับธรรมชาติและจักรวาล 7) กีฬา ภูมิปัญญาไทย นอกจากนี้ทุนทางวัฒนธรรมยังหมายถึงมรดกทางศิลปวัฒนธรรมในรูปแบบของโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ ภาษาวรรณกรรม เอกสารโบราณ จดหมายเหตุ ศิลปะการแสดง และงานศิลปกรรมต่าง ๆ ซึ่งบรรพบุรุษได้สั่งสมและสร้างสรรค์ไว้จนสืบทอดมาเป็นมรดก วัฒนธรรมให้แก่อนุชนได้นำมาศึกษาเรียนรู้ ทุนทางวัฒนธรรมถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุนทางสังคม สามารถเชื่อมโยงไปสู่ทุนทางเศรษฐกิจและทุนอันเป็นทรัพยากรธรรมชาติเพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนการเสริมสร้างการกินดีอยู่ดีมีความสุขร่วมกันของคนในชาติ

สรุป ทุนทางสังคม หมายถึง เรื่องของค่านิยมวัฒนธรรมของชุมชน ความไว้วางใจระหว่างกันและเป็นชุดของความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของความรัก ความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ความคาดหวังและค่านิยมร่วมกัน รวมทั้งการเชื่อมโยงกันระหว่างองค์กร สถาบัน และเครือข่ายชุมชน นอกจากนี้ทุนทางสังคมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ทุนมนุษย์ เป็นทุนทางสังคม ที่กล่าวถึงการเป็นคนที่ต้องมีน้ำใจ ความเอื้ออาทร และมีความเชื่อในระบบคุณค่าและหลักศีลธรรมที่ดี เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ที่ถูกสั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร

2) ทุนที่เป็นสถาบัน เป็นทุนทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับสถาบันหลัก ได้แก่ สถาบันครอบครัว สถาบันศาสนา และสถาบันพระมหากษัตริย์ ซึ่งมีบทบาทในการผลักดันให้เกิดพลังร่วมของคนในชุมชนเพื่อทำให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

3) ทุนทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรม เป็นทรัพย์สินภูมิปัญญาสั่งสมมาในอดีต มีคุณค่าต่อมนุษย์ เป็นวิถีชีวิตที่สืบทอดกันมายาวนานและเป็นที่ยอมรับในสังคมนั้น ๆ นอกจากนี้ทุนทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรม อยู่ในรูปความเชื่อ ความศรัทธา จารีต ประเพณีที่ดั่งงาม งานสร้างสรรค์อันเกิดจากการค้นคว้าและค้นพบโดยผู้ทรงความรู้ในท้องถิ่น ทำให้เกิดกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง

สรุปกรอบแนวคิดของการวิจัย

หลังจากทบทวนแนวคิด ทฤษฎีทั้งหมด นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย อธิบายได้ ดังนี้

1) นโยบายภาครัฐ สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแบบสถาบันในการกำหนดนโยบายว่าเป็นนโยบายที่ได้รับผลสำเร็จเนื่องจากถูกกำหนดโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ กำหนดนโยบายขึ้นมาแก้ไขความซ้ำซ้อนของหนี้จากกองทุนชุมชนต่าง ๆ ในหมู่บ้าน ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และตัวแบบด้านการจัดการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ อธิบายความสำเร็จของการนำนโยบายนี้ไปปฏิบัติได้ว่าเกิดจากความสามารถของเจ้าหน้าที่ในพื้นที่และความพร้อมในทุกด้านของหน่วยงานที่จะปฏิบัติตามนโยบายให้ได้ผลสำเร็จ

2) ผู้นำชุมชน มีแนวคิดที่อธิบายความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม สามารถชักจูงให้คนอื่นโดยเฉพาะสมาชิกในกลุ่ม ยินดีปฏิบัติตามจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเมื่อผู้นำซึ่งเป็นกำนันและผู้ใหญ่บ้าน มีความซื่อสัตย์ สุจริต จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดตามแนวการอธิบายของ Bateman and Zelthmal เกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของผู้นำประการที่ 3 ผู้นำต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์และเชื่อถือได้ เป็นบุคคลที่มีความมั่นใจและมุ่งมั่นที่จะนำพาชุมชนให้มีการ

เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และสามารถตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ไม่แน่นอน นอกจากนี้ผู้นำชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ยังเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำครอบครัวและการรักษาวัฒนธรรมประเพณี ท้องถิ่น

3) คณะกรรมการบริหาร ในฐานะเป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ได้ว่า คณะกรรมการบริหารเป็นบุคคลที่เข้ามาเป็นตัวแทนในการทำหน้าที่ด้านบริหารจัดการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีของคณะกรรมการบริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรับผิดชอบและเสียสละเพื่อส่วนรวม มีความคิดสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผน กิจกรรมอื่น ๆ และมีภาวะความเป็นผู้นำ

4) สมาชิก ในฐานะเป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ได้ว่า ในการทำหน้าที่เป็นสมาชิกที่ดีนั้นจะต้องเข้าใจกฎระเบียบของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนและสามารถปฏิบัติตามได้ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การกำหนดนโยบาย การตระหนักรู้ถึงการเป็นเจ้าของร่วมกันในสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน รู้รักสามัคคีและความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน และการมีวินัยในการออม

5) การบริหารจัดการ มีแนวคิดที่อธิบายความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ได้ว่า การนำรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการของกรมการพัฒนาชุมชนมาใช้โดยเป็นการรวมกลุ่มกองทุนต่าง ๆ ภายในชุมชน มาบริหารจัดการร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาภาวะหนี้สินซ้ำซ้อนของชุมชน ผสมผสานกับรูปแบบโดยใช้แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์เพิ่มเติมจากแนวคิดการบริหารแบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน จนได้รูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ส่งผลให้บ้านเหล่าใหญ่มีระบบการเงินที่เข้มแข็ง ชุมชนพึ่งตนเองได้

6) เครือข่ายภายนอก มีแนวคิดที่อธิบายความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ได้ว่า เครือข่ายที่อยู่ภายนอกชุมชนเข้ามาให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้งบประมาณในรูปแบบเงิน วัสดุ อุปกรณ์ ทักษะ องค์ความรู้ ด้านวิชาการและให้แหล่งข้อมูล ทำให้สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คณะกรรมการมีศักยภาพที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ประชาชนมีวินัยในการออม มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และชุมชนมีความเข้มแข็ง

7) วัฒนธรรมองค์กร มีแนวคิดที่อธิบายความสำเร็จของสถาบันการจัดการ
เงินทุนชุมชน ได้ว่า บ้านเหล่าใหญ่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ ที่เน้นความสัมพันธ์
ระหว่างบุคคล คณะกรรมการมีความผูกพันกับ สมาชิกโดยมีพื้นฐานความเป็นเครือญาติ
ในชุมชนเดียวกัน มีความสามัคคี ความจงรักภักดีต่อองค์กร สมาชิกมีส่วนร่วมในองค์กร
มีความภูมิใจในองค์กร

8) ทูทางสังคม แนวคิดทูทางสังคมอธิบายความสำเร็จของสถาบันการ
จัดการเงินทุนชุมชน ได้ว่า เพราะมีผู้นำชุมชน คณะกรรมการบริหาร สมาชิกของสถาบันฯ
มีความซื่อสัตย์ เสียสละเพื่อส่วนรวม มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พึ่งพาอาศัยกัน มีน้ำใจ
ความสามัคคี และพร้อมที่จะร่วมมือกันเพื่อพัฒนาชุมชนให้ประสบความสำเร็จ มีสถาบัน
ครอบครัวที่เข้มแข็ง มีโรงเรียนให้ความรู้พื้นฐาน มีวัดให้ความมั่นคงทางจิตใจ เครือข่าย
กลุ่มองค์กรวิสาหกิจชุมชนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งยังให้สวัสดิการแก่ชุมชน ทำให้อยู่
ร่วมกันได้อย่างมีความสุข