

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารแบบบูรณาการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร ความมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาพัฒนาการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร 3) เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร 4) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ซึ่งเป็นการผนวกรวมการวิจัยสองรูปแบบเข้าด้วยกันคือ วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative research) ใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้วิธีการสำรวจเอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกต

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาด้วยแบบสอบถาม เป็นสมาชิกของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ ตำบลวิวัฒนา อำเภอส่องดาว จังหวัดสกลนคร จำนวน 1,274 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ เท่ากับ 291 คน การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพส่วนบุคคลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 62.2) อายุ 41 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 53.3) การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 92.1) อาชีพเกษตรกร (ร้อยละ 55.3) ตำแหน่งสมาชิกในสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน (ร้อยละ 93.1)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาชุมชนระดับจังหวัดและระดับอำเภอ ด้านการปกครองท้องถิ่น ด้านการปกครองท้องที่ ธนาคารของรัฐ กรรมการและสมาชิกสถาบันฯ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนทั้ง 3 แห่ง ได้แก่ บ้านเหล่าใหญ่ บ้านบึงโนนโน และบ้านหนองสะโน จำนวนทั้งสิ้น 20 คน

ผู้วิจัยจะได้นำเสนอสรุปผลการวิจัยตามความมุ่งหมายของการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. พัฒนาการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร

1) พัฒนาการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนระดับประเทศ

ระยะก่อนเริ่มจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน รัฐบาลมีการจัดตั้งกองทุนการเงินต่าง ๆ เช่น กองทุน หมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (กทบ.) กองทุนแก้ไขปัญหาความยากจน (กข.คจ.) กองทุนพัฒนาศักยภาพหมู่บ้านและชุมชน (SML) ธนาคารหมู่บ้าน เป็นต้น เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุน แต่การจัดตั้งกองทุนเหล่านี้ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาความยากจน ปัญหาหนี้สิน กรมการพัฒนาชุมชนจึงมีนโยบายพัฒนาทุนชุมชนในรูปแบบการจัดตั้งเป็นสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน เพื่อบูรณาการกองทุนต่าง ๆ ให้มีการบริหารจัดการร่วมกัน เริ่มดำเนินโครงการในช่วงปี พ.ศ. 2551 ทั่วประเทศ ปัจจุบันมีสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนทั้งสิ้น 924 แห่ง

2) พัฒนาการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร

ในช่วงปี พ.ศ. 2552 มีการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน บ้านพอกน้อย ตำบลพอกน้อย อำเภอพรรณานิคม เป็นแห่งแรก ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2553 – 2556 จัดตั้งสถาบันฯ ขึ้นอีก 7 แห่ง และในปี พ.ศ. 2560 กรมการพัฒนาชุมชนประกาศนโยบายให้มีการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนให้ครบทุกอำเภอ ปัจจุบันจึงมีสถาบัน การจัดการเงินทุนชุมชนจังหวัดสกลนคร รวมทั้งสิ้น 18 แห่ง

3) พัฒนาการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ ตำบลวัฒนา อำเภอส่องดาว จังหวัดสกลนคร

3.1) การก่อเกิดของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน

ในปี พ.ศ. 2552 สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสกลนครเข้ามาสำรวจ วิเคราะห์กองทุนการเงินที่มีอยู่ในชุมชน และกองทุนการเงินที่มีศักยภาพรวมทั้งสิ้น 7 กองทุน บ้านเหล่าใหญ่จึงเป็นพื้นที่เป้าหมายในการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน มีการเผยแพร่แนวคิดเพื่อให้ประชาชนรับทราบรูปแบบการดำเนินงาน และในเดือน พฤษภาคม 2553 ได้มีการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนขึ้น โดยมีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นแกนนำในการจัดตั้ง มีกิจกรรมดำเนินการ ประกอบด้วย การรับสมัครสมาชิก แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร กำหนดกิจกรรมประเภทการลงทุน แสวงหารายได้ เช่น รับฝากเงิน ให้กู้ยืม ตั้งร้านค้าชุมชน โรงผลิตน้ำดื่ม และสวัสดิการชุมชน

3.2) การพัฒนาตนเองตามระบบมาตรฐานงานชุมชน

สถาบันการจัดการการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ ได้พัฒนาตนเองตามมาตรฐานงานพัฒนาชุมชนผ่านในระดับ 3 (ระดับก้าวหน้าหรือระดับดีเด่น) โดยผ่านเกณฑ์การประเมิน 18 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ สมาชิกมาจากทุกกลุ่มของกลุ่มกองทุนการเงิน มีการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการ จำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีสถานที่ทำการของสถาบันมั่นคง ถาวร มีการกำหนดแผนปฏิบัติการระยะสั้นระยะยาว มีการจัดสวัสดิการหลากหลาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีเครือข่ายรวมทั้งการได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายภายนอก

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการการเงินทุนชุมชนจังหวัดสกลนคร

ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการจัดการการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จมีทั้งหมด 8 ด้าน ประกอบด้วย ด้านนโยบายภาครัฐ ด้านผู้นำชุมชน ด้านคณะกรรมการบริหาร ด้านสมาชิก ด้านการบริหารจัดการ ด้านเครือข่ายภายนอก ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านทุนทางสังคม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยว่าปัจจัยทั้ง 8 ด้านส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการการเงินทุนชุมชน ภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$) โดยมีปัจจัยด้านคณะกรรมการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.58$) รองลงมาเป็นปัจจัยด้านสมาชิก ($\bar{x} = 4.49$) ด้านผู้นำชุมชน ($\bar{x} = 4.48$) ด้านการบริหารจัดการ ($\bar{x} = 4.44$) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{x} = 4.40$) ด้านทุนทางสังคม ($\bar{x} = 4.33$) ด้านเครือข่ายภายนอก ($\bar{x} = 4.16$) และด้านนโยบายภาครัฐ ($\bar{x} = 3.89$)

ผลการวิเคราะห์เป็นรายข้อ มีดังนี้

(1) ด้านคณะกรรมการบริหาร (1.1) มีความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{x} = 4.75$) (1.2) มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม ($\bar{x} = 4.70$) และ (1.3) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.70$) ค่าเฉลี่ยทั้ง 3 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด

(2) ด้านสมาชิก (2.1) มีวินัยในการออม ($\bar{x} = 4.73$) และ (2.2) เข้าใจกฎระเบียบของสถาบันการจัดการการเงินทุนชุมชนและสามารถปฏิบัติตามได้ ($\bar{x} = 4.63$) ค่าเฉลี่ยทั้ง 2 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด

(3) ด้านผู้นำชุมชน (3.1) ผู้นำชุมชนที่มีแรงขับสูงจะทำให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ($\bar{x} = 4.54$) (3.2) ผู้นำชุมชนเป็นผู้ที่มีบารมีสามารถแก้ไขปัญหาและยึดหยุ่นตามสถานการณ์ ($\bar{x} = 4.54$) (3.3) ผู้นำชุมชนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประเพณีของชุมชน ($\bar{x} = 4.53$) และ (3.4) ผู้นำชุมชนเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจ ($\bar{x} = 4.50$) ค่าเฉลี่ยทั้ง 4 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด

(4) ด้านบริหารจัดการ (4.1) สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบริหารจัดการโดยเน้นการยอมรับความแตกต่างของบุคคลและได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{x} = 4.60$) และ (4.2) การบริหารจัดการของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ($\bar{x} = 4.59$) ค่าเฉลี่ยทั้ง 2 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด

(5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (5.1) การมีค่านิยมร่วมกันในการสร้างบรรทัดฐานขององค์กรระหว่างสมาชิก ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้เสีย ($\bar{x} = 4.45$) (5.2) การสร้างบรรยากาศความสมัครใจในการทำงานร่วมกัน ($\bar{x} = 4.44$) (5.3) คณะกรรมการบริหารและสมาชิกร่วมกันทำงานเพื่อให้สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ($\bar{x} = 4.40$) และ (5.3) สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนมีค่านิยมไม่เข้าร่วมการทุจริต คอรัปชั่น ($\bar{x} = 4.38$) ค่าเฉลี่ยทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับมาก

(6) ด้านทุนทางสังคม (6.1) ความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัวส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการจัดการเงินทุน ($\bar{x} = 4.51$) (6.2) สถาบันศาสนาช่วยพัฒนาจิตใจให้คนเป็นคนดี จึงส่งผลให้คณะกรรมการและสมาชิกมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ($\bar{x} = 4.45$) (6.3) คณะกรรมการบริหารมีทักษะที่เพียงพอในการให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก ($\bar{x} = 4.44$) ค่าเฉลี่ยทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับมาก

(7) ด้านเครือข่ายภายนอก 1) สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายภายนอกในด้านการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.23$) 2) สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการจากเครือข่ายภายนอกอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.19$) 3) สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายภายนอกอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.18$) และ 4) สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายภายนอกด้านแหล่งเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 4.14$) ค่าเฉลี่ยทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับมาก

(8) ด้านนโยบายภาครัฐ 1) นโยบายภาครัฐช่วยทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจร่วมกันพัฒนาสถาบันฯ เพื่อช่วยเหลือชุมชนและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ($\bar{x} = 3.97$) 2) นโยบายภาครัฐช่วยทำให้ก่อเกิดสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนที่เอื้อให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนลดปัญหาหนี้สิน ($\bar{x} = 3.95$) 3) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐได้ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.90$) 4) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐได้นำนโยบายภาครัฐมาปฏิบัติด้วยความยินดีและมีมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{x} = 3.87$) และ 5) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐได้นำนโยบายภาครัฐมาปฏิบัติด้วยความทุ่มเทอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ($\bar{x} = 3.80$) ค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ข้ออยู่ในระดับมาก

ผลจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ปัจจัยทั้งหมด 8 ปัจจัย ไม่ได้เรียงลำดับตามกรอบแนวคิดของการวิจัยที่มีปัจจัยนโยบายภาครัฐเป็นอันดับแรก ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณมีปัจจัยคณะกรรมการบริหารเป็นอันดับแรก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า การบริหารที่สามารถตอบสนองการแก้ไขปัญหาความยากจนของชุมชนได้นั้นจะต้องเป็นรูปแบบที่มีความสอดคล้องกับบริบทของชุมชน โดยวางอยู่บนพื้นฐานทุนสังคมที่แตกต่างกัน ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทรัพยากรธรรมชาติ ทุนที่เป็นตัวเงิน (กองทุน กลุ่มการเงิน) ทุนทางสังคม วัฒนธรรมประเพณี ซึ่งเป็นต้นทุนทางสังคมที่แข็งแกร่งและเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการให้แก่สถาบันฯ เป็นความแข็งแกร่งที่วางอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนทางสังคมและวัฒนธรรม การบริหารโดยการผสมผสานเช่นนี้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งสามารถนำรูปแบบการบริหารเช่นนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาให้สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนอื่น ๆ ให้มีความแข็งแกร่งต่อไป

ดังนั้น จึงสรุปว่า การผสมผสานระหว่างการบริหารแบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐและการบริหารเชิงสถานการณ์ ให้เป็นรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการของชุมชน จึงเป็นรูปแบบที่ทำให้การบริหารงานสถาบันฯ ประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาความยากจนของคนในชุมชนบ้านเหล่าใหญ่

3. เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร

ผลการเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ประกอบด้วยสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านบึงโนนโน และสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านหนองสะโน สรุปได้ ดังนี้

1) สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่

บ้านเหล่าใหญ่ใช้วิธีการบริหาร 2 ลักษณะ ดังนี้

ลักษณะที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ คือ

1) สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงการบริหารจัดการกับกลุ่มองค์กรกองทุนการเงินที่มีอยู่ในชุมชน 2) กลุ่มกองทุนการเงินเหล่านี้ต้องเข้ามาเป็นสมาชิกของสถาบันฯ 3) คณะกรรมการบริหารมาจากตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ ที่เข้ามาเป็นสมาชิก 4) การบริหารหนึ่งครัวเรือน สู่ 1 สัญญา 1 ครัวเรือน และ 5) การจัดสวัสดิการชุมชน

ลักษณะที่ 2 การบริหารเชิงสถานการณ์ คือ ชาวบ้านมีการปรับรูปแบบการบริหารตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน ตัวอย่างการปรับเปลี่ยน 1) การรับสมัครสมาชิกให้รับรายครอบครัว (เน้นครอบครัวที่อาศัยในชุมชน) สมาชิกรายบุคคล (มีถิ่นอาศัยทั้งในและนอกชุมชน 2) วิธีการบริหารการเงินชุมชนให้สอดคล้องกับความต้องการของคนในชุมชนโดยให้สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนดำเนินกิจกรรมเสมือนธนาคารหมู่บ้าน (รับฝากเงิน กู้ยืม ออมเงิน ชื้อหุ้น 3) การจัดสวัสดิการหลากหลาย ดังนั้นการสร้างกลไกการบริหารจนประสบความสำเร็จเกิดจากปัจจัยหลายด้านที่เข้ามามีปัจจัยเป็นเครือข่ายทางสังคมที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารสมาชิก ผู้นำชุมชน เครือข่ายภายนอก วัฒนธรรมองค์กร ทูตทางสังคม และนโยบายภาครัฐ

2) สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านบึงโนนโน

บ้านบึงโนนโนใช้รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ มีการรับสมัครสมาชิกรายกลุ่ม ซึ่งเป็นกลุ่มกองทุนการเงินในชุมชน คณะกรรมการบริหารมาจากตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ เป้าหมายหลักการดำเนินงานเพื่อบริหารจัดการหนึ่งครัวเรือน “1 ครัวเรือน 1 สัญญา”

3) สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านหนองสะโน

บ้านหนองสะโน มีแนวคิดวิธีการบริหารไม่แตกต่างจากบ้านปึงโนใน ที่ต้องการดำเนินกิจกรรมของสถาบันฯ ตามกรอบของหน่วยงานภาครัฐ แต่ไม่สามารถ ดำเนินการขับเคลื่อนสถาบันฯ ให้มีความเจริญเติบโต เพราะขาดการมีส่วนร่วมของคน ในชุมชน

4. รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร

สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนบ้านเหล่าใหญ่ใช้รูปแบบวิธีการบริหารที่มีความเหมาะสมกับบริบทพื้นที่ โดยการนำรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการที่กำหนด วิธีการบริหารโดยหน่วยงานภาครัฐ และผสมกับการนำรูปแบบการบริหารเชิงสถานการณ์ มาใช้ ซึ่งเป็นการบูรณาการโดยคนในชุมชน ดังนั้นรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมของ สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดสกลนคร จึงเป็นรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการ ของชุมชน สรุปได้ดังนี้

- 1) การรับสมัครสมาชิกมีทั้งรายกลุ่ม ครัวเรือน (ต้องมีถิ่นอาศัยอยู่ใน ชุมชน) และรายบุคคล มีถิ่นอาศัยทั้งในและนอกชุมชน
- 2) การบริหารจัดการหนี้ ให้สมาชิกครัวเรือนเข้ามาปรับโครงสร้างหนี้กับ กลุ่ม กข.คจ. เท่านั้น ปลอดอัตราดอกเบี้ย
- 3) การสร้างระบบการเงินชุมชนโดยการให้บริการทางการเงินที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของคนในชุมชนและนอกชุมชน ประกอบด้วย
 - 3.1) การฝากเงิน (มีทั้งฝากเงินเป็นกลุ่ม รายบุคคล และองค์กรอื่น ๆ)
 - 3.2) การออมเงิน รายครอบครัว และรายบุคคล ข้อกำหนดให้มีการออมทุก ๆ เดือน รายครอบครัว เดือนละไม่เกิน 500 บาท ส่วนรายบุคคลเดือนละ 1,000 บาท
 - 3.3) การกู้ยืมรายละไม่เกิน 3 เท่าของเงินออม ค่าประกันการกู้ยืม รวมกลุ่ม 3 คน อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6 ต่อปี
 - 3.4) จำหน่ายหุ้นให้สมาชิกหุ้นละ 10 บาท ไม่จำกัดจำนวนหุ้น มีผลตอบแทนสิ้นปี

3.5) การกำหนดกิจกรรมสร้างรายได้แก่สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ได้แก่ รายได้จากกรให้เช่าโรงผลิตน้ำดื่ม รายได้จากการทำกิจกรรมโรงสีข้าว และ รายได้จากดอกเบี้ยเงินกู้ยืม

4) การจัดสวัสดิการชุมชนจีปาถะ เพื่อบรรเทาความทุกข์ยากให้คนในชุมชนในยามเกิดเหตุฉุกเฉิน ช่วยเหลือด้านการรักษาพยาบาล การเจ็บป่วย การตายของสมาชิก ด้านการศึกษา และสนับสนุนงบประมาณด้านสาธารณประโยชน์แก่ชุมชน

การอภิปรายผล

บ้านเหล่าใหญ่ ตำบลวัฒนา อำเภอสองดาว จังหวัดสกลนคร เป็นพื้นที่ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินนโยบายการพัฒนาทุนชุมชนในลักษณะจัดตั้งเป็นสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน มีการเลือกใช้รูปแบบการบริหารผสมผสานระหว่างการบริหารแบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐและการบริหารเชิงสถานการณ์ ซึ่งเป็นวิธีการบริหารที่เกิดจากคนในชุมชนกำหนดขึ้น จนได้รูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ได้แก่ รูปแบบการบริหารแบบบูรณาการของชุมชน โดยมีปัจจัยสำคัญ 3 ด้านที่ส่งผลต่อความสำเร็จมากที่สุด ได้แก่

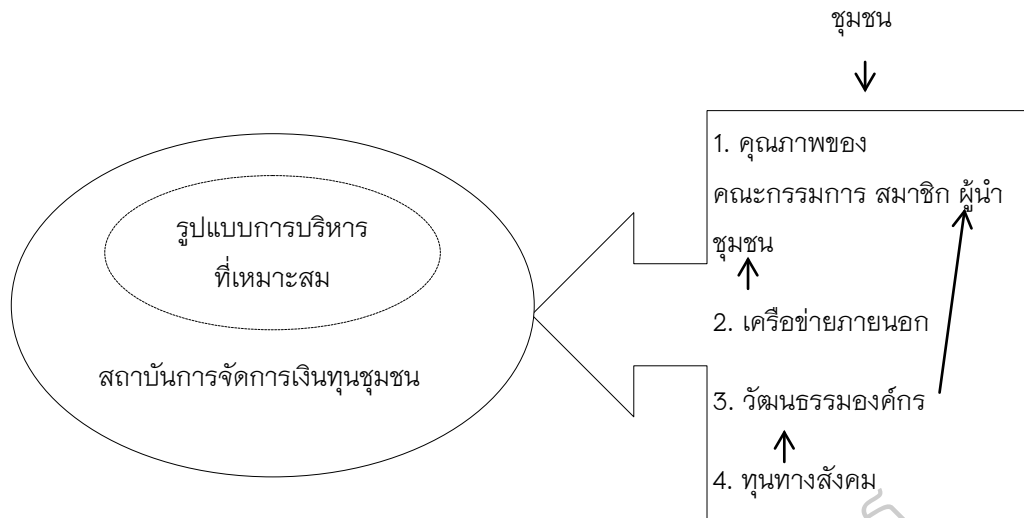
1. ด้านคณะกรรมการบริหาร ($\bar{x} = 4.58$) เพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต ทำให้สมาชิกไว้วางใจยอมรับให้ดูแลและบริหารสถาบันฯ มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ นัทธ์หทัย คำเชื้อ (2557, บทคัดย่อ) และ จุรีวัลย์ ภัคดีวุฒิ (2556, บทคัดย่อ) นอกจากนี้ พรทิพย์ นิคร, กุลธิดา ชุ่มบุตร และวชิรญา ปาสาบุตร (2558, บทคัดย่อ) ยังเสริมด้วยว่า คณะกรรมการควรมีความยุติธรรมกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่ง สถาพร ลินเธาว์ (2555, บทคัดย่อ) ได้เสนอแนะวิธีการสรรหาคณะกรรมการที่มีความเหมาะสม จะทำให้ได้คณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จของกองทุน รวมทั้งต้องมีความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญงาน โดยเฉพาะ Périlleux, Vanroose and Bédécarrat (2012) เน้นว่าหากเป็นคนท้องถิ่น จะทำให้เข้าใจการทำงานในท้องถิ่นได้ดีขึ้น

2. ปัจจัยด้านสมาชิก ($\bar{x} = 4.49$) สมาชิกเข้าใจกฎระเบียบ และสามารถปฏิบัติตามได้ สอดคล้องกับ สถาพร ลินเธาว์ (2555, บทคัดย่อ) ทำให้สมาชิกไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการผิดนัดชำระหนี้ และสุรัชย์ กังวล (2552) เสริมว่า สมาชิกทุกคนมีวินัยในการออม จุรีวัลย์ ภัคดีวุฒิ (2556, บทคัดย่อ) แนะนำ สมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มี

ความซื่อสัตย์ ส่วน ปฏิภาณ ทองบุรี และจันจิรา ชาวอ่อน (2558, บทคัดย่อ) เน้นว่าสมาชิกต้องมีคุณภาพจึงจะส่งผลต่อความสำเร็จของกองทุน และ

3. ด้านผู้นำชุมชน ($\bar{x} = 4.48$) มีแรงขับสูงที่จะทำให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลง ที่ดีขึ้น โดยการยอมรับให้มีการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนขึ้น เพราะเชื่อว่าสถาบันฯ จะทำให้คนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การเป็นผู้มีบารมีเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประเพณีของชุมชน ทำให้คนในชุมชนเกิดความศรัทธา พร้อมจะปฏิบัติตาม และการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในการเป็นเจ้าของร่วมกันที่จะพัฒนาให้สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนมีความเจริญเติบโตต่อไป และนราธิป จรรย์สรักษ์ (2554) เสริมว่า การเป็นผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีความเสียสละ มีความซื่อสัตย์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาได้ และบุญทิพย์ สุริยวงศ์ (2555) เน้นว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำและส่งผลต่อความสำเร็จ จะต้องเป็นผู้ที่ใช้อำนาจอยู่บนพื้นฐานของความชอบธรรม

จากปัจจัยสำคัญทั้ง 3 ด้าน สามารถส่งผลให้สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนดำรงอยู่ และเจริญเติบโต และต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ คุณภาพของคณะกรรมการ สมาชิก และผู้นำชุมชน (สุรัชย์ กังวล, 2552) และมีปัจจัยเชื่อมโยงทำให้เกิดคุณภาพ คือ เครือข่ายภายนอก ที่ทำให้เกิดการพัฒนา และการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ส่วนวัฒนธรรมองค์กร ทำให้เกิดค่านิยมไปในทิศทางเดียวกัน แล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสถาบันฯ การมีวัฒนธรรมเดียวกันเกิดขึ้นได้เพราะมีทุนทางสังคมที่ยึดโยงผู้คนให้เข้ามาผูกพันกัน รักและสามัคคี เอื้ออาทร ความไว้วางใจกัน เมื่อชุมชนมีทุนทางสังคมดี ทำให้คนในชุมชนเป็นคนดี เมื่อสถาบันฯ มีคนดีมาอยู่รวมกัน จึงทำให้เกิดการพัฒนา ส่งผลให้สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนมีความเข้มแข็ง และประชาชนมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ดังภาพประกอบ 27



ภาพประกอบ 27 ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม (ผู้วิจัยสังเคราะห์)

จากปัจจัยทั้งหมดจะเห็นได้ว่า 3 ปัจจัยแรกเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์หรือตัวบุคคลที่มีคุณภาพในงานพัฒนาชุมชน ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาชุมชนก็คือ คน และในกลุ่มคนที่สำคัญที่สุดในงานพัฒนาชุมชนก็คือผู้นำ ซึ่งจะต้องเป็นผู้ริเริ่มงานพัฒนา และดูแลระดับประคองงานพัฒนานั้นให้สามารถดำเนินงานไปได้จนประสบผลสำเร็จ ส่วนประกอบที่ 2 ของคนก็คือ สมาชิกของชุมชน ที่มีความสามัคคี ร่วมแรง ร่วมใจกันทำงานการพัฒนากิจการของชุมชนให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นสมาชิกของสถาบันฯ ยังเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการบริหาร หากสมาชิกไม่มีความรู้ความสามารถที่จะดูแลการทำงานของคณะกรรมการ ก็อาจจะทำให้การบริหารงานของคณะกรรมการที่อ่อนแอล้มเหลวได้ หากองค์กรชุมชนแห่งใดมีคณะกรรมการที่ดี แต่สมาชิกไม่สนใจ ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ บ้างเหล่าใหญ่มีองค์ประกอบของคน ทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ ผู้นำ คณะกรรมการ และสมาชิก ที่มีความสามารถ นับว่าเป็นชุมชนที่มีทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง

จากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานแบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ ด้วยการเสริมด้วยการบริหารเชิงสถานการณ์ ผสมผสานกันเป็นรูปแบบการบริหารงานแบบบูรณาการของชุมชน ปรัชญาการณนี้ เป็นผลมาจากความต้องการของชาวบ้านที่ต้องการองค์การการเงินที่สามารถทำงานได้ครบถ้วนตามรูปแบบของธนาคาร แต่มีขนาดย่อม คือ ธนาคารอาคารหมู่บ้าน ที่มีความคล่องตัว สามารถตอบสนองความต้องการในกิจกรรมทางการเงินของชาวบ้านได้ทุกรูปแบบ ด้วยการบริหารที่เป็นกันเอง

สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา (เหรียญต้องสำรองเงินติดตัวไว้ตลอดเวลาและสามารถเรียกใช้บริการได้ 24 ชั่วโมง) นอกจากนี้ยังสามารถให้บริการในสิ่งที่สถาบันการเงินในระบบไม่สามารถให้บริการได้ เช่น การกู้ยืมโดยไม่มีดอกเบี้ยสำหรับกรณีการกู้ยืมฉุกเฉิน (เช่น อุบัติเหตุที่ต้องการเงินรักษาด่วน) ดังนั้น สิ่งที่ชาวบ้านต้องการจริง ๆ คือ ธนาคารประจำหมู่บ้าน หรือสถาบันการเงินชุมชนระดับหมู่บ้าน (Microfinance) ที่ยังขาดอยู่ในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากธนาคารขนาดเล็กที่สุดในปัจจุบันคือ ธนาคารชุมชน ซึ่งเป็นธนาคารระดับตำบล มีการจัดตั้งที่ยุ่ยาก ใช้ระเบียบที่เคร่งครัดของธนาคารแห่งชาติและกระทรวงการคลัง แต่เมื่อมีการเสนอให้จัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนที่มุ่งแก้ปัญหาหนี้สินของกองทุนต่าง ๆ โดยตรง ชาวบ้านเหล่านี้จึงใช้โอกาสนี้ปรับปรุงการทำงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนให้กลายเป็นสถาบันการเงินเต็มรูปแบบของชุมชน (ธนาคารหมู่บ้าน) ซึ่งตามปกติแล้วการดำเนินงานให้เป็นธนาคารหมู่บ้านอย่างสมบูรณ์แบบนี้ทำได้ยาก ต้องเป็นชุมชนที่มีความเข้มแข็งอย่างสูงจึงจะทำได้สำเร็จ อย่างเช่นที่บ้านเหล่าใหญ่

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยไปใช้

1.1 สิ่งที่จะต้องพิจารณาสำหรับการบริหารจัดการสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน คือ รูปแบบการบริหารที่มีความสอดคล้องกับบริบทของชุมชน โดยการผสมผสานระหว่างการบริหารแบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐและการบริหารเชิงสถานการณ์ ให้เป็นรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการของชุมชน ซึ่งคำนึงถึงทุนสังคมเป็นสำคัญ ได้แก่ผู้นำชุมชน ทวิพยากรณ์ธรรมชาติ วัฒนธรรมประเพณี ซึ่งเป็นต้นทุนทางสังคมที่แข็งแกร่งและเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการให้แก่สถาบันฯ ในกรณีบ้านเหล่าใหญ่การบริหารโดยการผสมผสานเช่นนี้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ชุมชนประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาความยากจนของชุมชน

1.2 เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน คือการที่ยังไม่มีการใช้เทคโนโลยีใด ๆ หรือนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน เป็นเพียงการเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ลงในสมุดจดบันทึก ไม่มีระบบที่ชัดเจน ทำให้มีความเสี่ยงต่อการสูญหายของข้อมูล หน่วยงานภาครัฐควรมีการสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพของคณะกรรมการเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับเครือข่ายภายนอก การรับรู้ข่าวสารเพื่อรับรู้การเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก

ดังนั้น รัฐควรเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีแก่ชุมชน เพื่อให้สอดคล้องรับกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ไทยแลนด์ 4.0

1.3 หน่วยงานภาครัฐควรเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนให้คำปรึกษาแก่สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน และให้มีอิสระในการดำเนินงาน การกำหนดกฎระเบียบของสถาบันฯ ควรให้สอดคล้องกับสถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผน และเป็นชุมชนจัดการตนเองได้

ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐควรมีบทบาทเป็นเพียงพี่เลี้ยงเพื่อหนุนช่วยให้กองทุนสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองภายใต้หลักการการมีส่วนร่วมของชุมชน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ยังมีข้อจำกัดในด้านเวลาและกรอบความคิดที่อยู่นอกเหนือขอบเขตของทฤษฎีการจัดการ ในทำวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้

2.1 ควรศึกษาถึงแนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการองค์กรชุมชนในประเด็นการให้ความรู้ในระบบการบริหารงานการเงิน/บัญชี โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ ภายใต้ยุทธศาสตร์ ไทยแลนด์ 4.0

2.2 ควรศึกษาถึงแนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพึ่งตนเองในทางเศรษฐกิจของชุมชนในประเด็นความเป็นไปได้ในการยกระดับจากสถาบันการเงินระดับชุมชนด้วยการขยายขอบเขตการให้บริการการเงินออกไปให้ครบถ้วนเท่ากับธนาคาร นั่นคือ เป็น ธนาคารหมู่บ้าน ก็จะสามารถเป็นองค์กรระดับชุมชนที่ช่วยลดระดับความยากจนและยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน และเป็น “เหล่าใหญ่ ไมโครไฟแนนซ์ โมเดล”